



Dames in de cleaning

Daphne Holtappel, directeur Conservator Group.

Conservator is een begrip. Geen enkel Nederlands bedrijf biedt zo'n uitgebreid pakket aan reinigings- en straaltechnieken in de afval- en energiesector. Daarnaast levert Conservator een diversiteit aan reinigingsactiviteiten bij on- en offshore, tankopslag-bedrijven, chemische industrie, productie-industrie en in de voedingsmiddelen-industrie. De redactie ging in gesprek met directeur Daphne Holtappel. Een boeiend gesprek over ondernemen, over de specifieke issues waar we in de reinigingsbranche mee te maken hebben en over het effect van de huidige corona-pandemie op de reinigingsindustrie. En over opereren vanuit je - in dit geval vrouwelijke - kracht.

Wie is Daphne Holtappel en hoe kwam zij in de cleaning terecht?

'Ik heb een hotelschool achtergrond. Mijn vader kocht dit bedrijf in 1958, tot 1993 is hij directeur geweest. Ik zelf rolde het bedrijf in, toevallig eigenlijk, toen een van zijn directeurs mij vroeg voor de administratie van zijn afdeling. Ik trok steeds meer naar me toe, financiën, de boekhouding. Toen mijn vader ziek werd droeg hij het stokje aan mij over. Negentwintig was ik. Tijdens mijn directeurschap heb ik wel aanvullende studies gevolgd, bedrijfskunde, persoonlijk leiderschap. Maar het meeste heb ik in de praktijk geleerd. Met vallen en opstaan.'

Hoe wordt Conservator aangestuurd?

'Ik heb twee zakelijke partners. Mijn broer die vijf jaar jonger is, en Joost Knol, die in 2015 is toegetreden als aandeelhouder en directeur. Hij was een van de grondleggers van de Dutch Industrial Cleaning Association, later de VOMI. Hij had ervaring in verschillende directiefuncties bij grote bedrijven, daarnaast waren we lange tijd bevriend en was hij mijn persoonlijk adviseur. In 2015 hadden we een impasse met onze aandeelhouders van Online Cleaning. Mijn belang was continuïteit voor het bedrijf, hun belang was snel cashen en eruit stappen. Joost en ik zijn toen naar Amerika gevlogen, naar de andere aandeelhouders. We hebben een deal gesloten en toen had ik iemand nodig om het bedrijf verder te laten groeien. Met zijn drieën bezitten we de aandelen van de moederbedrijven en onze directies hebben ook een klein belang in de werkmaatschappijen waar zij verantwoordelijk voor zijn, zo creëren we nog meer betrokkenheid.'

Hoe is het bedrijf georganiseerd?

'We hebben verschillende bedrijvengroepen: de Conservator group, echt de industriële reiniging, afvalverwerking, tankopslag, wat offshore werkzaamheden en chemische bedrijven. We houden ons bezig met hogedrukreiniging, vacuüm-werkzaamheden en daarnaast reinigen we ook door middel van stralen. Die techniek wordt normaalgesproken meer gebruikt voor de behandeling van oppervlaktes, waarna coating wordt gebruikt voor extra conservering. Maar wij gebruiken stralen als reinigingsmethode. We zitten met die techniek veel in de afvalverwerkende branche.

Daarnaast hebben we een andere groep namelijk Conservator Tyche groupe. Daar vallen de Online Cleaning Technologies bedrijven en 3D bedrijven onder. Bij online cleaning wordt er gereinigd terwijl de ketel in bedrijf is. Door het verbrandingsproces van afval ontstaat vervuiling in de ketel. Het systeem dat wij toepassen - door middel van explosieven en andere systemen waarbij drukgolven vrijkomen - zorgt dat de vervuiling verpulvert, waardoor het terugvalt in het verbrandingsproces. Doordat we heel lokaal tijdens de reiniging de vervuiling verwijderen zorgen we dat de ketel niet onnodig uit bedrijf genomen hoeft te worden. Daarnaast werken we met camera'systemen en data dashboards zodat we de staat van vervuiling in de installatie in kaart kunnen brengen en heel gericht kunnen reinigen. Ook voeren we zogenaamde veiligheidsreinigingen uit. Als de ketel is afgestookt, dan gaan we naar binnen en verwijderen we de grote brokstukken door middel van explosieven, die anders een gevaar zouden kunnen zijn voor diegenen die de ketel als eerste moeten betreden.



Ga uit van je eigen kracht

Onze derde activiteit is 3D Industrial. 3D Industrial houdt zich bezig met wanddiktemetingen in de maritieme sector, offshore en afvalverwerkende industrie. Eigenlijk overal waar je te maken krijgt met slijtage van installatie-onderdelen, voeren wij metingen uit en maken wij rapporten, zodat de asset owner weet wat voor onderhoud gepleegd moet worden. Dat meten doen we bijvoorbeeld ook door middel van rope access, dan betreden of benaderen we een installatie hangend aan touwen als er geen andere mogelijkheid is om het te meten object te benaderen.'

Wat is je kracht, als ondernemer?

'Dat vind ik moeilijk om over mezelf te zeggen. Mijn collega's noemen mijn passie, mijn energie en mijn positieve manier

van denken. Sinds twee jaar heb ik meer een rol op afstand. Samen met Joost sturen wij de directies aan en voor Conservator hebben we in 2018 een nieuwe directeur Cees van de Linden aangesteld die al in één van onze werkmaatschappijen werkzaam was. Onze collega's waarderen het dat wij hen de vrijheid geven om te ondernemen. Voor mezelf was het een interessant proces, durven loslaten, minder controle, en anderen verantwoordelijkheid en vertrouwen geven. Bij Conservator was die verandering nodig om vooruit te komen en dat begint met nieuw management. Ik zal niet ontkennen dat ik die verandering in het begin spannend vond en ik moest wennen aan mijn nieuwe rol, maar achteraf is het een goede beslissing geweest voor Conservator en voor mijzelf. Dat komt ook omdat er nu een geweldig team zit dat alle vertrouwen heeft van Joost en mij.'

Wat is het effect van de mondiale coronacrisis op de reinigingsindustrie?

'Uiteraard voelt onze branche ook de gevolgen van deze pandemie. Tijdens de eerste lockdown in maart/april zijn veel projecten uitgesteld. Voor ons maar ook in onze branche zijn voor- en najaar de drukste tijd van het jaar en dus ontstond veel onzekerheid of projecten werden uitgesteld naar het najaar of helemaal niet door zouden gaan. Als alles verschoven zou worden naar het najaar zou dat ook extra druk geven op de capaciteit. Onze branche heeft natuurlijk ook aanpassingen moeten doen om de coronamaatregelen toe te passen, de mobilisatie van operationele mensen naar het werk gescheiden te laten plaatsvinden, extra persoonlijke beschermingsmiddelen waar niet voldoende op afstand met elkaar gewerkt kan worden, kantoren aanpassen, protocollen uitwerken en ga zo maar door. Maar uiteindelijk heeft onze branche veel minder hinder gehad dan andere sectoren zoals de evenementen en horecabranche. Met die ondernemers heb ik echt heel erg te doen.'



Minder last van corona dan andere sectoren

Hoe is de Conservator Group het afgelopen jaar doorgelopen?

'Onder deze omstandigheden zijn we best tevreden. We hebben uiteindelijk in het najaar veel goed kunnen maken en het jaar goed kunnen afronden. Maar ook door de wendbaarheid van onze organisatie hebben we gewoon in oplossingen gedacht en gezorgd dat het werk is doorgelopen. Wij hebben ook coronagevallen gehad onder ons personeel en dan is het een kwestie van elkaar helpen en bijspringen. Onze afdeling SHEQ en leidinggevenden hebben fantastisch werk gedaan om alles zo aan te passen dat we onder aangepaste condities het werk konden uitvoeren.'

Kan een dergelijke crisis op langere termijn ook kansen bieden?

'Ik vind het lastig om vooruit te kijken. Een dergelijke crisis hebben we nog niet eerder meegemaakt. Ik hoop dat er niet teveel bedrijven zullen omvallen, dat zou voor bedrijven die zich wel staande kunnen houden kansen bieden als de spoeling dunner wordt, maar ik hoop echt van harte dat het niet zover komt. Deze crisis zullen we niet snel vergeten, ik denk dat we er zeker van leren dat alles wat we zo als vanzelfsprekend aannamen, gezondheid, de rijkdom waarin we in de Westerse wereld leven, opeens niet meer zo vanzelfsprekend is. Meer mildheid in de wereld en aandacht voor normen en waarden. Ik hoop van harte dat de jeugd er ook iets van leert en het ons helpt onze individualistische mentaliteit te veranderen. Ik vond het zo mooi te zien hoeveel initiatieven er ontstonden tijdens de crisis, maar laten we ook gewoon eens iets voor onze medemens doen zonder

dat we daar een crisis voor nodig hebben. Ook bedrijven leren hiervan dat het voor de continuïteit belangrijk is om voor financiële stabiliteit te zorgen. Het zou mooi zijn als we in de zomer weer een feestje kunnen bouwen en de Corona achter ons kunnen laten.'

Hoe is het om als vrouw leiding te geven aan een groot bedrijf in een wereld die toch gedomineerd wordt door mannen?

'Ik ben wars van verschillen tussen mannen en vrouwen. Vrouwen voelen zich vaak gediscrimineerd in een wereld die gedomineerd is door mannen, bijvoorbeeld op salaris. Maar ik vind dat dat in de industriële reiniging niet zo is. Ik zie het alleen maar als positief, hoe leuk is het niet om als vrouw tussen mannen te kunnen werken. Ik heb me vaak kunnen onderscheiden omdat ik de enige vrouw was. Mannen vinden dat interessant, dat je actief bent in deze wereld, als eigenaar van een bedrijf. Ik heb altijd geprobeerd om vrouw te blijven, om vanuit mijn eigen vrouwelijke kracht dingen te doen. Er zijn nu eenmaal verschillen, je moet als vrouw niet een man willen nadoen. Maar in de basis wil ik vooral gewaardeerd worden als ondernemer, niet omdat ik nou toevallig een vrouwelijke ondernemer ben.

Vrouwen zijn bescheidener, mannen waren door de afgelopen decennia heen natuurlijk altijd kostwinner. De tijd zal zijn werk doen, er studeren meer vrouwen, er komen meer hoogopgeleide vrouwen ook in de technische wereld, het komt vanzelf, dat er meer vrouwen aan de top komen. Je moet dat niet te veel willen forceren, denk ik, ook niet vanuit de overheid. Ik zou het vervelend vinden als ik een vrouw zou moeten aannemen omdat ze vrouw is. Primair moet je naar kwaliteiten kijken, daarna pas naar geslacht, vind ik. Ik geloof niet zo in die dwangmatige aanpak. Vrouw of man, gewoon op zijn Rotterdamse ondernemen met elkaar zoals mijn vader altijd zei: "Niet lullen maar poetsen".'

Vind je dat deuren makkelijker opengaan in deze wereld voor een vrouw?

'Makkelijker zou ik niet willen zeggen maar er zijn zeker voordelen. Mensen vinden het gewoon leuk, merk ik, vragen ook vaak: is dat niet moeilijk? Ik vind dat er in de cleaning veel leuke no-nonsense mannen werken. Ik heb het nooit als negatief ervaren. Wel leuke vergissingen heb ik meegemaakt. Een bedrijfspsycholoog zei een keer tegen me zonder dat hij mij kende: "Je moet je schikken in je rol als secretaresse van de baas". Achteraf gaf ik hem mijn kaartje, waarop stond dat ik directeur was. Ook als ik op locatie kom voor een oogronde vragen ze me bijvoorbeeld of ik op de SHEQ of HR afdeling werk. Ik heb altijd

kunnen lachen om deze vergissingen en ik heb me nooit gediscrimineerd gevoeld. Mijn advies aan andere vrouwen zou zijn: gedraag je als vrouw, ga niet proberen een man te zijn. Ook in een stoere mannenwereld is het van belang om vrouw te blijven. Erken dat je anders bent en ga uit van je eigen kracht.'

Je werkt al geruime tijd in de industriële reiniging. Verandert de branche? Wat valt op?

'Natuurlijk zijn er technologische veranderingen, waar we oplossingen voor proberen te vinden. En natuurlijk gebeurt reinigen steeds minder manueel. Maar nee, ik vind nog niet dat er hele grote technologische wijzigingen plaatsvinden, zeker niet als je het vergelijkt met andere branches. Op het gebied van veiligheid verandert er wel steeds meer om te zorgen dat mensen veilig kunnen werken, no-entry systemen, systemen die handwerk vervangen. Ook onze units worden geavanceerder en voldoen aan steeds strengere milieunormen. Maar onze branche loopt niet voorop als het gaat om technologische ontwikkelingen.'



We doen het met zijn allen

Wat zullen de komende jaren de belangrijkste ontwikkelingen zijn?

'Krapte op de arbeidsmarkt, vergrijzing, een wijziging in het denken over werk-privé-balans. Dat zijn de grote issues. Wat echt invloed zal hebben is de problematiek op de arbeidsmarkt. Hoe kunnen we mensen aantrekken, boeien, binden, behouden? En hoe houden we mensen gezond? Dat zijn in mijn ogen de belangrijkste zorgen in onze industrie. Dat zijn ook thema's die we met elkaar moeten proberen op te lossen. Veiligheid en samenwerken met de klant op een efficiëntere manier, een efficiëntere inzet van mensen en middelen. Natuurlijk hoort innovatie daar ook bij.' Ook de energietransitie is belangrijk. Ik ben benieuwd op welke manier en in hoeverre die invloed zal hebben onze branche, en uiteraard voelt de industrie uiteindelijk ook de gevolgen van de coronacrisis, we zullen zien hoe we daar uit gaan komen.'

Hoe zie je de cleaning over vijf tot tien jaar? Heb je wensen?

'De cleaning heeft een bepaald negatief imago, ik hoop dat we dat als branche kunnen verbeteren. We zetten professionals in, specia-

listen, mensen met goede opleidingen. Het aantrekken van mensen, een sexy branche zijn, mensen ontwikkelingsmogelijkheden bieden, duurzame inzetbaarheid en mensen voor langere tijd aan je binden, dat zijn thema's die me na aan het hart liggen. Het is zo belangrijk dat we ook meer als specialisten worden gezien. We worden vaak geassocieerd met vies werk, noodzakelijk kwaad, we komen schoonmaken. Wij willen veel meer een adviserende rol spelen, hoe kunnen we de klant helpen zijn probleem op te lossen bijvoorbeeld het ontzorgen bij het afvalmanagement. Met elkaar hebben we zo ontzettend veel kennis die we op die manier kunnen inzetten. Samenwerken en preventieve oplossingen bieden en niet alleen focussen op het reinigen achteraf. Daar zie ik grote kansen.'

Het vak sexy maken, hoe kunnen we dat aanpakken?

'De SIR kan daar een rol in spelen. Door als collectief te communiceren over het vak van industriële reiniger. Via social media, door voorlichting te geven op scholen, door zijnstromers te bereiken. Bijvoorbeeld door waardevolle communicatiemiddelen te ontwikkelen, zoals een coole branchefilm over het vak van reiniger. Het blijft een feit dat het lastig is om mensen aan te trekken omdat er bij de ROC's geen opleiding is tot industriële reiniger. We hebben wel contact met die scholen, onderzoeken hoe we kunnen aanpakken, in contact kunnen komen met onze doelgroepen. Met de verschillende brancheorganisaties zijn we daarmee aan de slag. Veel branches kunnen een voorbeeld nemen aan ons streven zo veilig mogelijk te werken. Ook dat is iets wat we als branche veel meer zouden mogen uitstralen. We doen dat beter dan andere branches. Dat kan ervoor zorgen dat mensen juist graag in de industriële reinigingsbranche willen werken.

Ook is het belangrijk, vind ik, om mensen breder te laten ontwikkelen, zodat we goed gekwalificeerde professionals kunnen inzetten. En met elkaar inzetten op duurzame inzetbaarheid, zorgen dat mensen aan het einde van hun loopbaan ook gezond met pensioen kunnen gaan. Duurzame inzetbaarheid is mijn stokpaardje, ik ben ambassadeur daarvoor. Een paar jaar terug wonnen we de Kroon op je werk-prijs omdat we de branche wilden helpen door onze tools te delen en in te zetten voor de hele branche. Ook nu zijn we programma's op het gebied van bijvoorbeeld fysieke belasting en vitaliteit binnen onze brancheorganisatie aan het ontwikkelen.'



We zijn als branche geen trendsetter

Waar wil je naartoe met de Conservator Group?

'We hebben een behoorlijke verandering doorgemaakt. Ons doel is om te groeien, dat zegt ieder bedrijf maar ik vind het ook belangrijk om te zorgen voor stabiliteit en continuïteit. Daarnaast zetten we in op een goede klantenmix, niet alleen in de afvalbranche maar ook breder. We zijn een mooi bedrijf met een lange historie en goede reputatie. Dat willen we vasthouden en zo verder groeien met de focus op een goed rendement en cash, maar ook werkplezier en tevreden klanten. Daar gaan we voor.'

Tot slot, waar ben je trots op?

'Zonder twijfel op onze mensen. We hebben een geweldige groep collega's. Een mix van mensen die hier al lang werken en nieuwe mensen. Ik hoor vaak "wat is het leuk om hier te werken". De passie, de inzet, de flexibiliteit, de bereidheid om altijd weer naar een klus te gaan. Dat maakt me trots. We doen het ten slotte met zijn allen.'

