

UTRECHT

JAARGANG 33 | NUMMER 1 | MAART 2017

# BUSINESS

REGIONAAL ZAKENMAGAZINE VOOR DE REGIO UTRECHT



Coverstory

**SOMERSET CAPITAL  
PARTNERS IN UTRECHT**

*Special: Familiebedrijven,  
fusies en overnames*

**PASSIE OP PINC**

# ZULLEN WE ER EENS INDUIKEN?



## PROGRAMMA

### ONTDEK DE ECHE

#### KERNWAARDEN

Welke waarden vormen de kern van je organisatie-identiteit? In dit maatwerk-programma sporen we ze op. We vragen, luisteren en kijken vooral. Wat mensen er zelf over zeggen is waardevol. Maar hun gedrag zegt meer. En wie zij zijn verklaart alles. Daar gaan we naar op zoek. Binnen 4 tot 6 weken heb je de échte kernwaarden van je organisatie haarscherp in beeld.

Er valt nog zoveel moois te ontdekken!  
Bel 030 - 76 33 900 voor meer informatie of een afspraak.  
Vraag naar Rudi van Dijk of Gijs Huisman.

Utrecht | 030 - 76 33 900 | [www.g2o.nl](http://www.g2o.nl)

## PROGRAMMA

### KIES DE ULTIEME

#### POSITIONERING

Wil je de markt duidelijk maken waar je organisatie voor staat? Met een positionering door G2O boor je een geweldige bron van energie en onderscheidend vermogen aan. Je identiteit. Zichtbaar in onder meer zelfbeeld, drijfveren, waarden en cultuur. Niks soft of puur intern. Keiharde marketingmunitie! In gemiddeld 6 weken leveren we een ijzersterk plan voor de positionering van je organisatie- of productmerk op.

## PROGRAMMA

### VERSTERK DE

#### ORGANISATIE-IDENTITEIT

Waar mensen samenwerken in een organisatie, speelt autonomie een rol. Dat wat mensen bindt en dat wat mensen scheidt. Merk je dat het beeld van je organisatie intern nogal diffuus is? Wil je eenheid creëren vanuit een gedeeld organisatorisch zelfbeeld? In circa 8 weken begeleiden we je organisatie naar een gedeeld plaatje. In elk geval: een krachtige basis voor een interne én externe positionering.

Download gratis spinsels:  
[g2o.nl/business](http://g2o.nl/business)



# G2O

ENERGIZING IDENTITIES

# VOORWOORD



## FAMILIEBEDRIJVEN

In deze editie van Utrecht Business besteden we uitgebreid aandacht aan bedrijfsopvolging en familiebedrijven. Zo spraken we met Rogier van Meeuwen, die bij Van Meeuwen Industries binnenkort het stokje overneemt van zijn vader. De overgang naar de volgende generatie verloopt op een geleidelijke manier. Zo doorliep Rogier verschillende afdelingen binnen het familiebedrijf om de organisatie door en door te leren kennen. "Ook belangrijk voor de acceptatie", zo zegt hij zelf. "Je moet het als potentiële opvolger namelijk eerst maar eens laten zien."

Dat laatste klopt natuurlijk als een bus. Bovendien zijn er meer valkuilen voor opvolgers bij familiebedrijven, zo blijkt uit onderzoek van het Erasmus Centre for Family Business, waarover in deze uitgave ook te lezen is. Slechts dertig procent van de familiebedrijven overleeft de eerste generatiewisseling, zo luidde een van de bevindingen. De volgende generatie is vaak voorzichtiger en legt de nadruk op rentmeesterschap. Investeringen in R&D lopen terug, het rendement neemt af. "Opvolgers moeten blijven ondernemen en moeten daarvoor de ruimte krijgen van de overdragende generatie", is daarom een wijze raad die in het verhaal wordt meegegeven. Een raad waar hopelijk wat mee gedaan wordt, want familiebedrijven vormen nog altijd een belangrijke factor in de Nederlandse economie.

Gelukkig zijn er dan ook genoeg voorbeelden dat het anders kan. Eerdergenoemde Van Meeuwen Industries bijvoorbeeld. In zijn omgeving ziet Van Meeuwen ook dat er een toenemende aantrekkingskracht van familiebedrijven op de jongere generatie ontstaat. "Vroeger gaven hoger opgeleide jongeren toch vooral de voorkeur aan een carrière bij corporates. In mijn omgeving merk ik dat er nu een balans is tussen grote ondernemingen, startups en familiebedrijven. Steeds meer jongeren kiezen heel bewust voor de cultuur van een familieonderneming waar de focus op de lange termijn is gericht. Nederland heeft heel veel prachtige familiebedrijven, vaak met een substantiële omvang. Als jonge ondernemer kun je er echt het verschil maken."

Kijk, dat wekt vertrouwen. En is het verschil maken niet nét wat iedere ondernemer eigenlijk wil doen?

Teun van Thiel  
teun@utrechtbusiness.nl



Zakenmagazine voor ondernemers  
en managers in de regio Utrecht

JAARGANG 33  
Maart 2017, editie 1

EEN UITGAVE VAN  
MVM Business Productions  
Postbus 6684, 6503 GD Nijmegen  
Kerkenbos 12-24A, 6546 BE Nijmegen  
Tel. (024) 373 8505  
Fax (024) 373 0933  
info@vanmunstermedia.nl  
Tel. redactie Utrecht (030) 251 2818

UITGEVER  
Michael van Munster

HOOFDREDACTIE  
Teun van Thiel

REDACTIEMEDEWERKERS  
Hans Hajée • Aart van der Haagen •  
Elly Molenaar

VORMGEVING  
Jan-Willem Bouwman  
Margot Noyons

DRUK  
Balmedia  
ISSN: 1387 - 9707

ADVERTENTIE-EXPLOITATIE  
Van Munster Media BV  
Savas Atilla T: 06 - 55 167 254  
commercie@utrechtbusiness.nl

Advertentietarieven op aanvraag

ABONNEMENTEN  
Tel. (024) 373 85 05  
abonementen@utrechtbusiness.nl

Abonnementen kunnen op elk gewenst  
tijdstip ingaan. Zij worden na een jaar  
automatisch verlengd, tenzij de abon-  
nee uiterlijk twee maanden voor het  
verstryken van de termijn schriftelijk  
opzegt. Abonnementsprijs per jaar:  
€ 55,- (incl. btw)

COPYRIGHTS:  
Het auteursrecht op de in dit tijdschrift  
verschenen artikelen wordt door de uit-  
gever voorbehouden.

www.utrechtbusiness.nl

- 6 Somerset Capital Partners in Utrecht
- 9 Column: de transitievergoeding en de zieke werknemer
- 10 Kredietwaardigheidscheck helpt voorkomen niet-betalende debiteuren
- 11 Ondernemers ontdekken de medewerker met arbeidsbeperking
- 12 Passie op PINC
- 18 EVM19: Mens en machine uitgedaagd
- 21 Fysiek en mentaal krachtiger met Inner Stance
- 22 Hermonde: "Leiding geven is een vak apart"
- 26 Een boek is het beste visitekaartje
- 27 MVO-keurmerk voor betonsector als wereldwijd voorbeeld
- 30 De unieke entourage van het Muntgebouw Utrecht
- 32 Waarom een scherpe positionering voor de spiegel begint
- 36 Vrouwen aan de top: vergroten van urgentie is nodig
- 38 KeenDelivery: "Vanuit oorlogstiek bedrijf naar sexy online platform"

## Special: Familiebedrijven, fusies en overnames

- 42 "Nieuwe generatie moet blijven ondernemen"
- 44 Wasserij van der Kleij: voorsprong door gedurfde visie
- 46 Van Veen Advocaten: kwestie van goed noteren
- 48 Aantrekkingskracht familiebedrijven op jongeren neemt toe
- 50 Diligence: vertrouwen op basis van feiten



Somerset is opvallend actief op bedrijventerreinen Lage Weide en Het Klooster

6



Breed programma waanzinnige gemotoriseerde activiteiten bij EVM19

12

Op dinsdag 16 mei vindt de 18e editie van PINC plaats

12



Leiding geven is een vak apart en het moet in je DNA zitten

22



5



Certificeringssysteem VOBN is basis wereldwijd keurmerk

27

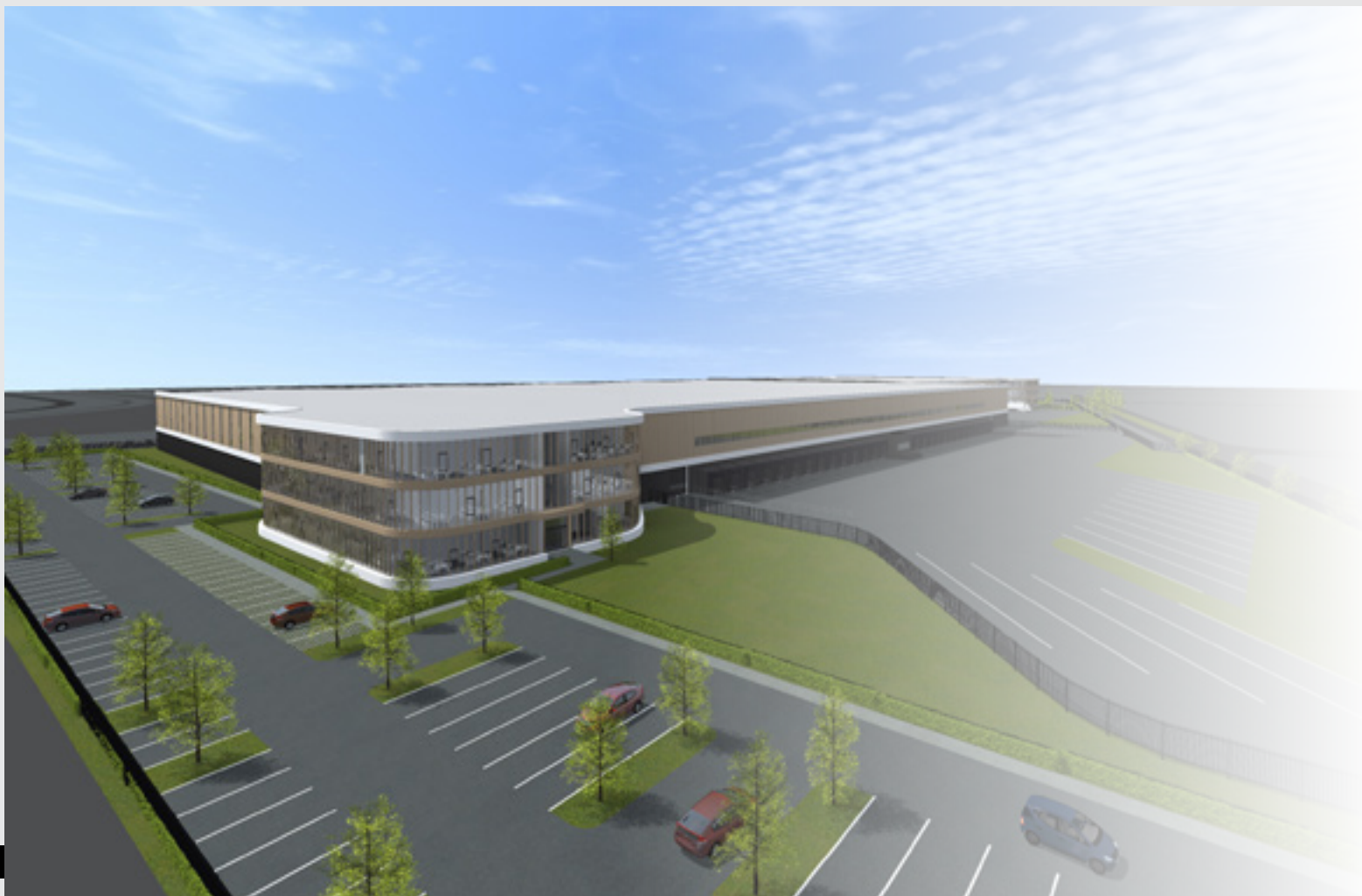


Slechts 30% familiebedrijven overleeft eerste generatiewisseling

42



Bij Van Meeuwen Industries neemt zoon Rogier binnenkort het stokje van zijn vader over



6

# SOMERSET CAPITAL PARTNERS IN UTRECHT

**Somerset Capital Partners (Somerset) is al jaren actief rond Utrecht op het gebied van logistiek en bedrijfsmatig vastgoed, maar de laatste tijd is Somerset wel opvallend actief op met name op bedrijventerreinen Lage Weide in Utrecht en Het Klooster in Nieuwegein.**

Aan de Atoomweg op Lage Weide ontwikkelde en realiseerde Somerset reeds 55.000 m<sup>2</sup> voor Kuehne + Nagel. Een fraai logistiek pand met een opvallende high bay. Eveneens aan de Atoomweg heeft Somerset inmiddels twee nieuwe locaties gekocht en gekoppeld voor wederom een XL distributiecentrum van ca. 20.000 m<sup>2</sup> of op te splitsen in twee DC's van ieder 10.000 m<sup>2</sup>. Een of twee grote spelers zullen daar hun huisvesting gaan vinden. De panden worden op dit moment gesloopt en start bouw staat medio Q2 gepland. De omgevingsvergunning is reeds verleend. Aanvullend is deze toonaangevende ontwikkelaar bezig met de aankoop van nog enkele

locaties op Lage Weide voor een logistiek gebouw van ca. 25.000 m<sup>2</sup>. Totaal is Somerset betrokken bij meer dan 100.000 m<sup>2</sup> ontwikkeling van nieuw modern logistiek vastgoed op Lage Weide. Dit maakt Somerset momenteel de grootste ontwikkelaar van modern logistiek vastgoed rond Utrecht stad.

Op Het Klooster in Nieuwegein start Somerset in Q1 2017 met de realisatie van een modern distributiecentrum van ca. 52.000 m<sup>2</sup>. Direct aan de A27 gelegen is dit een uitstekend bereikbare zichtlocatie. Circa de helft van deze ontwikkeling is reeds langjarig verhuurd aan ALSO. Grootschalige XXL logistieke centra

bepalen op dit moment de vraag. Dat heeft zeker te maken met de verdere intensivering van online shopping. Dit houdt onder meer in dat vierkante meters retail worden ingeruild voor vierkante meters logistiek. En deze verhouding is niet 1-1. Er zijn beduidend meer logistieke vierkante meters nodig om één vierkante meter retail te vervangen. De vraag naar XXL distributiecentra is nog nooit zo groot geweest. Je ziet Het Klooster in een zeer snel tempo ontwikkeld worden.

Dat Utrecht als centrale locatie in Nederland eveneens uitermate geschikt is voor fast moving consumer goods blijkt uit de vele

partijen uit dit segment die reeds rond Utrecht zijn gevestigd en de grote vraag naar dit type warehousing. Ook daar haakt Somerset graag op in. Volgens Managing Partner Ernst Sweens, die samen met Tim Beckmann het logistieke team van het bedrijf vormt, is Utrecht dé plek voor grote logistieke spelers met een centrale (inter)nationale distributiefunctie. "De multimodaliteit is er meer dan goed, er zijn uitstekende wegverbindingen op alle assen en bedrijven hebben er de beschikking over spoor- en waterwegen en de Container Terminal Utrecht (CTU.) Schiphol ligt bovendien op slechts 35 kilometer afstand."

Het Utrechtse Lage Weide profiteert nog dagelijks van de ingrijpende herinrichting van de A2, een aantal jaren geleden. "Het bedrijventerrein is nu uitstekend ontsloten", zegt Sweens. Het verouderde terrein is volgens de vastgoedexpert bovendien uitermate geschikt voor revitalisering. "Voor de huidige tijdsgesest bestaat Lage Weide uit te kleine kavels. Door de kavels te koppelen, maken wij ze geschikt voor de huidige logistieke vraag. Alle grote 3pl-ers zitten er al en breiden verder uit."

Het ultramoderne en grote distributiecentrum van Kuehne + Nagel, gerealiseerd door Somerset, valt behoorlijk op. Naast het megapand ligt een mooie kavel waar binnenkort weer een nieuw centrum zal verrijzen, onder het ontwikkelende oog van Somerset. "Je ziet steeds meer beweging ontstaan", zegt Sweens tevreden. Terreinen met gedateerde bebouwing worden momenteel tegen reële grondprijzen verkocht. Zo ontstaat ruimte voor herontwikkeling en krijgt Lage Weide nieuw elan."

## "WIJ BIEDEN STATE OF THE ART GROTE LOGISTIEKE CENTRA DIE JE OP KORTE TERMIJN KUNT BETREKKEN."

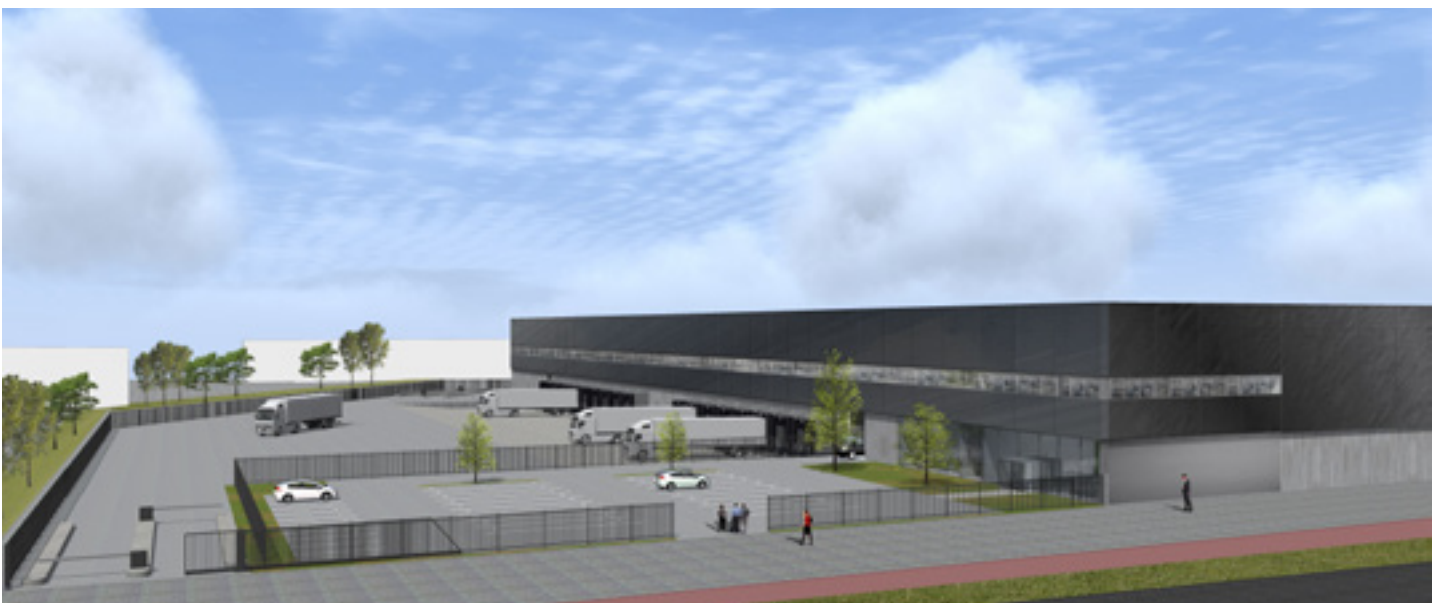
Somerset moet soms, om ruimte te maken voor de beoogde ontwikkeling, in gesprek met zittende huurders van bestaande panden. Sweens: "Ik stel ze op de hoogte van onze plannen en ga met ze in gesprek. Om een bedrijf aan te zetten tot verhuizing, moet je met goede argumenten en alternatieven komen. SnowSportCenterUtrecht is daar een goed voorbeeld van. Dit mooie Utrechtse bedrijf van Daniel Schinkel verplaatst binnenkort naar een andere locatie op Lage Weide, een paar honderd meter verderop. Daar heeft het bedrijf veel meer ruimte op een goede zichtlocatie. Het huidige pand slopen we en koppelen we aan de naastgelegen kavel. We ontwikkelen er vervolgens een modern distributiecentrum. Zo ontstaat een prachtige locatie waar één of twee grote logistieke partijen kunnen floreren. Iedereen blij."

Somerset Capital Partners is als investeerder actief in vastgoed, private equity en op de wereldwijde financiële markten. Somerset heeft een lange termijnfocus bij het ontwikkelen van en beleggen in bedrijfsmatig en logistiek vastgoed. Het bedrijf werd in 2005 opgericht door Joes Daemen en opereert als ontwikkelende belegger in heel Nederland. "Flexibiliteit is het sleutelwoord, zowel als het gaat om locaties als om gebouwen", aldus Ernst Sweens. "Multimodale gebieden genieten de voorkeur; locaties die niet alleen goed bereikbaar zijn over de weg maar ook

via water en spoor, of vlakbij een vliegveld gelegen." Lage Weide en Het Klooster voldoen zonder meer aan deze criteria. Maar ook Schiphol is een geschikte locatie. Daar heeft Somerset in 2016 het nieuwe datacentrum AMS8 voor Interxion ontwikkeld en volgende maand start Somerset met de ontwikkeling van een nieuw logistiek gebouw op Schiphol Logistics Park van ca. 18.000 m<sup>2</sup>. Dit gebouw is deels verhuurd aan SEKO Logistics. In totaal is Somerset verantwoordelijk voor 120.000 m<sup>2</sup> op Schiphol Logistics Park en heeft ze recent een samenwerkingsovereenkomst getekend met AM voor een ontwikkeling van ca. 88.000 m<sup>2</sup> op Schiphol Trade Park.

Met haar huidige nieuwbouwontwikkelingen is Somerset een partij waar je voor grootschalig logistiek vastgoed niet omheen kunt. "Er is veel animo", volgens Sweens. "Wij bieden state of the art grote logistieke centra die je op korte termijn kunt betrekken." Bij haar focus op logistiek vastgoed wordt Somerset gesterkt door de interesse van beleggers. "Het rendement op logistieke objecten is aantrekkelijk. Ook de hoge restwaarde van gebouwen – mits deze flexibel zijn – is voor beleggers belangrijk." Omdat stad en regio Utrecht zo populair is bij gebruikers, willen ook beleggers er graag investeren. Dat vergroot de aantrekkingskracht en potentie van de locatie nog eens extra.

**Somerset Capital Partners**  
**Schijfstraat 26**  
**5061 KB Oisterwijk**  
**+31 (0)13 - 529 30 50**  
**capitalpartners@somerset.nl**  
**www.somerset.nl**



# ZAKENAUTOTESTDAG: TESTRIJDERS GEZOCHT



Meerdere keren per jaar treft u in Utrecht Business de Zakenautotestdag aan; een spetterend evenement waarbij we de laatste modellen aan een kritische test onderwerpen. 11 april is het weer zover. Dan zullen tijdens de Zakenautotestdag de nieuwste zakenauto's door onze trouwe lezers worden uitgetest. We sluiten deze enerverende testdag af met een borrel, waarbij u kunt netwerken met dealers en andere ondernemers in uw regio.

Bent u op zoek naar een nieuwe zakenauto en gevestigd in de regio Utrecht? Meld u dan nu aan voor onze autotestdag. Surf

naar [www.utrechtbusiness.nl/bijeenkomsten](http://www.utrechtbusiness.nl/bijeenkomsten) en laat uw gegevens achter. Uiteraard is deelname geheel gratis en vrijblijvend. We selecteren onze testrijders op basis van aanmelding, dus wees er snel bij.

Wilt u als autodealer uw nieuwste modellen ter beschikking stellen aan onze testrijders? Of als stoplocatie meedoen aan deze dag? Neem dan contact op met Marie-Louise van Heeckeren (024-3738505) en vraag naar de mogelijkheden.

*Tot ziens op de Zakenautotestdag*



[www.utrechtbusiness.nl](http://www.utrechtbusiness.nl)





# DE TRANSITIEVERGOEDING EN DE ZIEKE WERKNEMER

**Sinds de inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid ('WWZ') per 1 juli 2015, zijn werkgevers verplicht om een transitievergoeding te betalen wanneer de arbeidsovereenkomst 24 maanden of langer heeft geduurd en de arbeidsovereenkomst op initiatief van de werkgever wordt beëindigd of niet wordt voortgezet.**

MR. MEREL RAAB - VAN BENTHEM & KEULEN ADVOCATEN & NOTARIAAT - E-MAIL: MERELRAAB@VBK.NL - TELEFOON: +31 30 259 55 39

## RECHT OP EEN TRANSITIEVERGOEDING?

De wetgever heeft aangegeven dat het doel van de transitievergoeding tweeledig is. Enerzijds vormt de transitievergoeding een middel om werknemers te helpen van-werk-naar-werk, anderzijds vormt de transitievergoeding een compensatie voor het ontslag. Volgens de regering bestaat er daarom geen rechtvaardiging om onderscheid te maken tussen arbeidsongeschikte werknemers en andere werknemers. Later heeft de wetgever dit standpunt herhaald. Een zieke werknemer heeft dus ook recht op een transitievergoeding.

Van belang is voorts dat wanneer een werkgever zijn re-integratieverplichtingen niet nakomt, de werknemer niet alleen aanspraak maakt op de transitievergoeding. De wetgever heeft namelijk aangegeven dat de werkgever in dat geval ernstig verwijtbaar handelt, zodat een werknemer dan ook recht heeft op een (extra) billijke vergoeding wanneer de arbeidsovereenkomst wordt beëindigd.

## SLAPEND DIENSTVERBAND

Een werkgever is echter niet verplicht om het dienstverband van de zieke werknemer na twee jaar te beëindigen. Het is ook mogelijk om de arbeidsrelatie als een zogenoemd 'slapend

dienstverband' voort te zetten, zodat de werkgever geen transitievergoeding verschuldigd is.

Een slapend dienstverband houdt in dat de arbeidsovereenkomst blijft bestaan, maar dat de werkgever niet langer verplicht is loon te betalen aangezien de loondoorbetalingsverplichting na twee jaar ziekte niet langer bestaat. Tot dusver volgt uit de rechtspraak dat het aan de werkgever is om te bepalen of hij de arbeidsovereenkomst al dan niet na twee jaar wenst te beëindigen. Wel bestaat het risico dat een werknemer op enig moment weer herstelt. De werknemer dient dan in zijn oude functie terug te keren of, indien deze functie niet langer bestaat, in een andere passende functie. De werkgever voorkomt dus de kosten voor de transitievergoeding, maar heeft evenmin zekerheid over het verdere loop van de arbeidsovereenkomst.

## WETSVOORSTEL

Het is de wetgever op veel kritiek komen te staan dat een werkgever de transitievergoeding ook verschuldigd is indien de arbeidsovereenkomst met een zieke werknemer na twee jaar wordt beëindigd. Een werkgever maakt immers al veel kosten om de werknemer te laten re-integreren. In vergelijking met andere landen is de loondoorbetalingsverplichting van 104 weken

lang. Na Nederland volgen namelijk Engeland met 28 weken en Duitsland met zes weken. In Finland, Noorwegen, Zweden en Spanje betaalt een werkgever het loon tijdens ziekte gedurende respectievelijk 10, 14, 15 of 16 werkdagen.

Inmiddels is er een wetsvoorstel aanhangig dat beoogt om werkgevers met terugwerkende kracht vanaf 1 juli 2015 te compenseren voor de transitievergoeding, wanneer de arbeidsovereenkomst na twee jaar ziekte wordt beëindigd of niet wordt voortgezet wegens de arbeidsongeschiktheid van de werknemer. De vergoeding wordt dan gefinancierd uit het Algemene Werkloosheidsfonds. Hier staat echter tegenover dat de (uniforme) premie verhoogd zal worden. Het wetsvoorstel maakt geen onderscheid naar de aard van het dienstverband of de wijze van beëindiging (de arbeidsovereenkomst kan ook beëindigd worden met wederzijds goedvinden).

Naar verwachting treedt het wetsvoorstel pas op 1 januari 2019 in werking. Het betreft nog slechts een concept wetsvoorstel, dat nog niet is ingediend bij de Tweede Kamer. Aangezien het wetsvoorstel mogelijk nog gewijzigd kan worden, luidt het advies om nog niet op deze wetgeving vooruit te lopen en om de ontwikkelingen af te wachten.

# Vertrouw jij op de **blauwe ogen** van je klant?



## KREDIETWAARDIGHEIDSCHECK

# HELPT VOORKOMEN NIET-BETALENDE DEBITEUREN

In samenwerking met Coface biedt MKB-Nederland ondernemers, die zich op de zakelijke markt richten (B2B), een gratis kredietwaardigheidscheck aan. Dit houdt in dat zij van drie zakelijke klanten én van hun eigen onderneming de kredietwaardigheid kosteloos kunnen opvragen.

Coface, kennispartner van MKB-Nederland op het gebied van credit management, heeft in deze samenwerking eerder de nadruk gelegd op het opleiden en informeren van ondernemers. Met de kredietwaardigheidscheck wordt ondernemers nu een tool geboden om zelf op laagdrempelige wijze tot meer inzicht te komen.

### VERLAGEN VAN HET AANTAL FAILLISSEMENTEN

Veel bedrijven gaan niet zozeer failliet vanwege een slecht businessmodel, maar vanwege liquiditeitsproblemen. Bijna 25% van de faillissementen is een direct gevolg van niet-betalende klanten. Coface en MKB-Nederland hebben daarom de ambitie het aantal faillissementen te verlagen en de schade als gevolg van faillissementen te doen verminderen. Dat gebeurt in drie fasen. Allereerst kan de ondernemer opvragen in hoeverre zijn (nieuwe) klant in staat is om de facturen (tijdig) te betalen; de kredietwaardigheid van de klant. Wanneer de klant een

positieve score krijgt, maar de ondernemer alsnog tegen wanbetaling aanloopt, kan Coface in de tweede fase als incassobureau dienen om de ondernemer te ontzorgen. Voor verzekerde klanten van Coface geldt bovendien dat als het incassotraject ook niet vruchtbaar blijkt, er overgegaan wordt tot uitkering van het door de klant te betalen bedrag. De samenwerking met MKB-Nederland is vooral gericht op de eerste fase van bewustwording.

### CREDIT RATING

Een kredietwaardigheidsscore, of credit rating, staat voor de kans dat een onderneming in het komende jaar aan zijn verplichtingen kan doen. Een vergelijkbare score wordt onder meer ook gebruikt door banken om te bepalen wel of geen krediet te verstrekken. Deze score wordt bepaald door financiële data van de Kamer van Koophandel, banken, incassobureaus etc. Je kunt je eigen score beïnvloeden door je betalingsgedrag te verbeteren en door je

financiële documenten als jaarrekeningen proactief aan te leveren. De credit rating van Coface is een score op een tienpuntsschaal. Bij een score van 1 is er dus sprake van een zeer hoog risico. Er wordt aangeraden om het gevoel van het leveren van je goederen aan afnemers (bedrag en betalingscondities) af te laten hangen van onder andere de credit rating.

### AANVRAGEN

De gratis kredietwaardigheidscheck kan worden aangevraagd op: [kredietwaardigheid.mkb servicedesk.nl](http://kredietwaardigheid.mkb servicedesk.nl). De ondernemer ontvangt zijn eigen kredietwaardigheidsscore en die van de drie aangegeven klanten.

### Contact en informatie:

**Helga Brenninkmeijer,**  
regiomanager MKB-Midden  
T 06-11351745,  
E: [h.brenninkmeijer@mkb.nl](mailto:h.brenninkmeijer@mkb.nl),  
[www.mkbmidden.nl](http://www.mkbmidden.nl)

# Alleen talent telt!



## ONDERNEMERS ONTDEKKEN DE MEDEWERKER MET EEN ARBEIDSBEPERKING

# "ZO GEDREVEN, DAT IK HET WEL AANDUREFDE"

11

Ik wens u veel personeel, horen we wel eens, om te laten weten dat het hebben van medewerkers eerder een last dan een lust is. Er is extra veel onwennigheid over het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking: dat zal wel helemaal lastig zijn. Twee werkgevers zijn het hier volstrekt niet mee eens. Zij spreken uit ervaring.

"Al mijn klanten vinden het een prachtig initiatief." Aan het woord is Paul van Heelsbergen, eigenaar van een garagebedrijf in Utrecht. Hij heeft een werknemer met een arbeidsbeperking in dienst. "Dat is Corné, enorm enthousiast. Ook al heeft hij weinig fysieke kracht – hij is heel klein en niet zo sterk –, ik kan steeds meer aan hem overlaten. Hij is zo blij dat hij deze kans nu heeft. Dat maakt ook bij mij veel energie los om hem in deze baan te laten groeien." Het aannemen van iemand met een arbeidsbeperking bleek voor Van Heelsbergen "een fantastische oplossing" voor het vele werk dat hij binnenkrijgt. De ondernemer had bovendien in de proefperiode van twee maanden geen kosten, want toen bleef Corné nog zijn Wajong-uitkering ontvangen. Ook daarna blijft de Wajong-uitkering deels van kracht.

**"ENTHOUSIASME IS DE SLEUTEL"**

Eric Janssen, segment Directeur Business bij

Sodexo Nederland, hoeft deze ontdekkingsreis niet meer te maken. Bij deze leverancier van services als catering, beveiliging en receptie is het al jaren beleid om minstens 5% mensen met een achterstand, zoals een arbeidsbeperking, in dienst te hebben. Sodexo hanteert een duidelijk criterium: "Is iemand enthousiast, daar gaat het ons om, of hij of zij nu een beperking heeft of niet. De rest volgt vanzelf." Het beïnvloedt bovendien de bedrijfscultuur. "Medewerkers voelen zich extra betrokken en zijn ook vaak trots." Het kost even tijd en moeite, maar je krijgt er volgens Janssen enorm veel voor terug. "Ik zou zeggen: neem die stap, het verrijkt je bedrijf."

**Contact en informatie:**  
**Helga Brenninkmeijer,**  
 regiomanager VNO-NCW provincie Utrecht,  
[www.vno-ncwmidden.nl](http://www.vno-ncwmidden.nl)

### Banencampagne Alleen Talent Telt!

VNO-NCW provincie Utrecht, MKB-Nederland Midden, FNV, CNV, UWV en vijftien gemeenten hebben in Utrecht-Midden de handen ineengeslagen om 1.145 mensen met een arbeidsbeperking aan een baan te helpen, samen met de Werkgeversservicepunten en de Werkbedrijven. Dat gebeurt ook samen met het landelijke initiatief Onbeperkt-aandeslag.nl. De werkgever staat een scala aan hulpmiddelen ter beschikking, van fiscale voordelen tot jobcoaching.

Zie [www.alleentalenttelt.nl](http://www.alleentalenttelt.nl) voor meer informatie.

ACHTTIENDE EDITIE VAN UNIEK CONGRES IN ZEIST

# PASSIE OP PINC

PINC is een begrip. Adriaan van Dis omschreef het evenement als een ideeëndouche. Ook de vergelijking met een creatief oplaadpunt wordt wel gemaakt. PINC staat voor People, Ideas, Nature, Creativity. Het is een één-daags congres met zestien presentaties van buitenlandse en Nederlandse sprekers. Innovatie en creativiteit vormen de rode draad. Op dinsdag 16 mei vindt de achttiende editie van PINC plaats in Figi te Zeist.

12

Hoogleraar Astrofysica  
Ben Moore tijdens PINC.17

Waar veel congressen een verticaal karakter hebben – alleen bestemd voor een bepaalde doelgroep of gericht op een specifiek thema – is PINC horizontaal. “De sprekers zijn zeer verschillend, maar hebben een aantal zaken gemeen: passie en een absoluut geloof in de kracht van vernieuwing en creativiteit,” zegt Nelleke van Lindonk, samen met haar man Peter bedenker van het concept. Na diens overlijden in 2013 trekt zij de kar met een team van medewerkers en samenwerkingspartners. Naast de Nederlandse PINC is er sinds drie jaar een Amerikaanse editie in Sarasota.

#### FINGERSPITZENGEFÜHL

Nieuwsgierigheid vormt de basis van PINC. “Veel lezen, luisteren, kijken en reizen. We hebben een grote, internationale groep mensen om ons heen die PINC een warm hart toedragen en met waardevolle suggesties komen.” Bij het bepalen of iemand inderdaad geschikt is als spreker, speelt Van Lindonk’s *Fingerspitzengefühl* een cruciale rol. “Vaak weet ik direct of iemand bij PINC past, en andersom.” Want de klik moet wederzijds zijn. “Anders dan bij veel congressen is het bij ons niet zo dat iemand zijn verhaal afdraait, een fles wijn in ontvangst neemt en weer vertrekt. Sprekers op PINC zijn de gehele dag aanwezig. In de pauzes, bij lunch en diner zijn ze aanspreekbaar voor de deelnemers.”

#### BOEKET

Een greep uit de sprekerslijst van PINC.18: Iain Little (Schotland), financial developer en ecologist; John Jay (VS), executive creative director Uniglo; James Wallman (VK), auteur en futurist; klinisch psycholoog David Laporte (VS); Diederick Kraaijeveld, beeldhouwer; architect Michel Rojkind (Mexico)

### “DE INFORMELE SFEER MAAKT HET GEMAKKELIJK OM OP IEMAND AF TE STAPPEN EN CONTACT TE LEGGEN. DAT LEIDT TOT WAARDEVOLLE VERBINDINGEN.”

en Dallas Seavey (VS), drievoudig winnaar van de Iditarod-sleehondenrace. “Het is onmogelijk om zestien mensen te vinden die iedereen in dezelfde mate boeien en raken,” weet Van Lindonk. “Zie PINC daarom als een boeket waarbij elke bezoeker weer andere bloemen het meest waardeert. De

kracht zit hem in de combinatie en de compilatie van de sprekers.”

#### GROENE MARSHMALLOWS

De bijdragen van de zestien sprekers worden afgewisseld met verrassende optredens en andere intermezzo’s. Ook culinair heeft PINC een reputatie hoog te houden, of dat nu is met groene marshmallows of een spectaculaire compositie van kleine taartjes. De locatie van het congres is al sinds het begin ongewijzigd. “Figi is voor ons een perfecte plek. Gastvrij, centraal gelegen en met ideale faciliteiten voor zowel het inhoudelijke programma als lunch, borrel en diner.”

#### GEDEELDE MINDSET

De diversiteit van de sprekers weerspiegelt zich in de bezoekers aan PINC. Uit deelnemerslijsten van eerdere edities blijkt een grote verscheidenheid: van dga’s tot kunstenaars, van tv-persoonlijkheden tot mensen uit marketing, communicatie en online media. “Het publiek speelt een belangrijke rol bij het succes van PINC. Niet voor niets benadrukken wij het statement: *A conference is as good as its audience*. Hoe verschillend ook, deelnemers hebben met elkaar gemeen dat ze openstaan voor iets nieuws, voor onverwachte prikkels. Ze laten zich niet alleen beïnvloeden door ontwikkelingen binnen hun eigen vakgebied, maar ook door wat in de wereld gebeurt.” Mede door deze gedeelde mindset is er veel interactie tussen de PINC-deelnemers. “De informele sfeer maakt het gemakkelijk om op iemand af te stappen en contact te leggen. Dat leidt tot waardevolle verbindingen.”

#### EEN BEETJE HIGH

Wat doet PINC met de deelnemers? “Zij raken geïnspireerd, hun creativiteit wordt gestimuleerd en geactiveerd,” weet Van Lindonk. De hoeveelheid sprekers en de variatie kunnen een wat vervreemdend effect hebben. “Je wordt een beetje high. Aan het einde van de dag weet je niet altijd meer precies welke spreker nu wat heeft gezegd. Ik hoor van deelnemers vaak dat pas later, na dagen of soms zelfs weken, dingen boven komen drijven. Dat zaken die ze tijdens PINC gehoord hebben opeens op hun plaats vallen en de waarde ervan duidelijk wordt.” Ook blijkt het congres regelmatig trendsetend met de selectie van sprekers. “Die worden dan in een later stadium opgepikt door de media. Als ze in de publiciteit komen, realiseer je je; o ja, die heb ik jaren geleden al op PINC gezien.”



13

#### GRATIS NAAR NEDERLANDS MEEST INSPIRERENDE CONGRES?

Lezers van *Utrecht Business* maken kans op gratis deelname aan PINC.18. Beantwoord daartoe de volgende zin: Ik stap tijdens PINC graag onder de ideeëndouche, want...

Mail uw reactie naar [ub@utrechtbusiness.nl](mailto:ub@utrechtbusiness.nl). De inzender van de origineelste motivatie is 16 mei te gast op PINC.18.

Deelname aan PINC.18 kost € 800,- (excl. BTW) inclusief ontbijt, lunch, borrel en PINC-buffet, samen met de sprekers en deelnemers. Ook heeft PINC speciale bedrijfsarrangementen, inclusief creatieve teamsessie. Meer hierover op [www.jojoco.nu/pinc/package](http://www.jojoco.nu/pinc/package).

[www.pinc.nl](http://www.pinc.nl)

# Telefonie in de Cloud

Al uw communicatie  
in één oplossing

**Overal, altijd  
en op elk toestel  
beschikbaar**

[WWW.CITOCOM.NL](http://WWW.CITOCOM.NL)

My-Connect is uw telefooncentrale, waar u ook bent. Op kantoor, onderweg of thuis. U bent overal bereikbaar via één zakelijk telefoonnummer. Het enige wat u nodig hebt is een internetverbinding. Zonder een fysieke telefooncentrale op locatie beschikt u over de meest uitgebreide communicatie functies. En dat allemaal flexibel en schaalbaar. U betaalt alleen voor de functies die u gebruikt, zonder grote investeringen voor een vast bedrag per maand.



**myconnect**  
Cloud Solutions

**citocom**<sup>®</sup>  
voice · video · data

# BUSINESS FLITSSEN



## RESTAURANT BENTINCK IN MONUMENTALE STALLEN AMERONGEN

Per 15 februari 2017 is restaurant Bentinck in Amerongen geopend, een eigentijds en betaalbaar restaurant waar op topniveau gekookt wordt en waar groenten uit de kasteeltuin een belangrijke rol spelen. Bentinck heeft de sfeer en inrichting van een mondaine brasserie en is gevestigd in de voormalige stallen van de historische Buitenplaats Amerongen. Restaurant Bentinck is gevestigd in de voormalige paardenstallen en is gelegen op het voorplein van Kasteel Amerongen. Het monumentale pand heeft een van de meest authentieke bewaarde stalinrichtingen van Nederland en heeft de sfeer en inrichting van een grootstedelijk restaurant gekregen, waarbij de historische elementen behouden zijn. Eigenaar Peter-Paul Swijnenburg: "Bentinck staat voor een gezonde leefstijl en is een betaalbaar restaurant waar op topniveau gekookt wordt met aandacht voor pure, eerlijke (streek)producten en smaken. Chefs Simon Verkerk en Tommy Janssen en hun team koken met dagverse hoogwaardige ingrediënten. Daarbij spelen groente, fruit en kruiden die worden geoogst uit de op het kasteelterrein gelegen moestuin een belangrijke rol. Bentinck onderscheidt zich daarnaast met een spectaculaire chefs table, bijzondere bordpresentaties en kleine tafelbereidingen."



De skybox van de toekomst



Bekrachtiging van de samenwerking door BIS en FC Utrecht met Barry Saarberg (Senior Accountmanager BIS), Martijn Standaart (Commercieel Directeur FC Utrecht) en Jean Pierre Overbeek (CEO BIS).

## STATE OF THE ART AUDIOVISUELE VOORZIENINGEN IN STADION GALGENWAARD

# 365 DAGEN PER JAAR OPTIMALE BELEVING

**Niet alleen sportief, ook als het gaat om beleving is FC Utrecht ambitieus. Na een ingrijpende verbouwing van de hospitalityruimtes in Stadion Galgenwaard zijn de audiovisuele installaties op een hoger niveau gebracht. Van deze vernieuwde voorzieningen profiteren niet alleen bezoekers tijdens wedstrijddagen. Ook de aantrekkingskracht van het stadion als locatie voor congressen, meetings en evenementen krijgt een impuls.**

Stadion Galgenwaard is volop in ontwikkeling. "De nieuwe inrichting – chique en tegelijkertijd informeel – blijkt een schot in de roos," zegt Arnaud Miltenburg, head of sales van FC Utrecht Business. "De flexibele indeling geeft ons nog meer mogelijkheden om businessclubleden en externe bijeenkomsten te faciliteren." Tijd voor een volgende stap. "Om de stadionbeleving op een hoger niveau te brengen, zijn de audiovisuele voorzieningen vernieuwd en fors uitgebreid. In BIS vonden we hiervoor de ideale partner."

### INTEGRAAL PLAN

BIS realiseert oplossingen voor presentatie, communicatie en informatie, vaak inclusief

de inrichting van de ruimte, aldus Senior Account Manager Barry Saarberg. "Van vergaderzaal tot kantoorgebouw, met maatwerk of standaardoplossingen. Desgewenst inclusief aankleding en meubilair. De behoefte aan totale ontzorging neemt toe en daar spelen wij graag op in."

In Stadion Galgenwaard vertaalde BIS de wensen en eisen van FC Utrecht naar een integraal plan. "Als eerste zijn de ruimtes op de tweede en derde verdieping voorzien van videowalls, een groot aantal tv-schermen en krachtige audio. Bij de wedstrijd tegen Ajax op 22 januari was deze nieuwe techniek grotendeels operationeel. Binnenkort nemen we andere delen van het stadion onder handen, waaronder de kantoorruimtes op de eerste verdieping."

### VOETBALBELEVING VERSTERKT

De nieuwe voorzieningen bieden voor, tijdens en na de wedstrijden tal van mogelijkheden. "Denk aan het uitzenden van live voetbalbeelden, persconferenties of commercials van zakelijke partners. Narrowcasting maakt het mogelijk bezoekers gericht te informeren, bijvoorbeeld over het actuele food en beverage-aanbod." Niet alleen op wedstrijddagen, ook de rest van het jaar blijkt de meerwaarde van de faciliteiten. "Stadion Galgenwaard is een ide-

ale locatie voor congressen, bijeenkomsten en evenementen," zegt Arnaud Miltenburg. "Daarvoor is nu overall optimale audiovisuele ondersteuning beschikbaar. Video, beamers en geluid zijn geïntegreerd in de ruimtes en eenvoudig te bedienen. Voor presentaties en trainingen, maar ook als je met een DJ een feestje wilt bouwen."

### ONDER DE INDRUK

Als slagroom op de taart richtte BIS de Healthy Urban Living-box van Stadion Galgenwaard in als skybox van de toekomst. "Met onder meer een groot flatscreen, draadloze presentatiemogelijkheden en een videoconferencesysteem waarmee wereldwijd kan worden vergaderd," verduidelijkt Barry Saarberg. BIS verzorgde ook de inrichting. "Het maakt deze skybox tot een state of the art showcase."

BIS is lid van FC Utrecht Business. "We hebben ons recent aangesloten bij dit netwerk. Nu al merk je dat tijdens wedstrijddagen op een laagdrempelige manier contact wordt gelegd met andere leden. Een aantal ervan bracht al een bezoek aan onze skybox. Zonder uitzondering zijn ze onder de indruk. Dat is het mooie van ons vak. Als mensen live ervaren wat op audiovisueel gebied allemaal mogelijk is, wordt toelichting bijna overbodig."

# Toplocaties in Midden-Nederland



De centrale ligging en het uitgebreide aanbod maken Midden-Nederland tot de ontmoetingsplaats bij uitstek. Of u op zoek bent naar een vergader-, evenementen-, training- of outdoorlocatie of gewoon gezellig wilt lunchen met een relatie, de regio heeft volop te bieden. Om u wegwijs te maken, brengt Utrecht Business een aantal toplocaties in kaart. Zij vormen het perfecte decor voor uw bijeenkomst of evenement.

★ ★ ★ ★

*Oud London*

MEETING & EVENTS

**Uw bijeenkomst bij Oud London, want het resultaat telt,.... toch?**



Hotel Restaurant Oud London ° Woudenbergseweg 52 ° 3707 HX Zeist  
t 0343-49 12 46 | www.oudlondon.nl e sales@oudlondon.nl

Wij nemen u graag mee in onze beleving

Lunch, diner en vergadering mét ster. Reserveer nu een van de vergaderzalen.

de Hoefslag

sybiose van fine dining, bistro, bar en conference

Vossenlaan 28 | Bosch en Duin  
030 225 1051 | www.hoefslag.nl



**Muntgebouw Utrecht**

Een uniek monument en letterlijk een locatie van waarde

- ✓ Congressen
- ✓ Vergaderingen
- ✓ Evenementen
- ✓ Unieke concepten
- ✓ En meer...

WWW.MUNTGEBOUW-UTRECHT.NL



**100% VERGADEREN**

.....

**100% VINEYARD**

**VERGADERLOCATIE MET RESTAURANT**

VINEYARD FOOD & DRINKS  
Atoomweg 63, Utrecht  
t. 030-3035577  
w. www.vineyardfoodanddrinks.nl  
e. info@vineyardfoodanddrinks.nl








**LOCATIE 78**  
VEELZIJDIG & GASTVRIJ

**Vergadering,  
lunch of diner?**

[www.locatie78.nl](http://www.locatie78.nl)

Burg. v.d. Weijerstraat 78 • Bunnik • 030 636 53 28

Op 150 mtr. van  **WAPEN VAN BUNNIK**  
Café - Restaurant



[www.woudschoten.nl](http://www.woudschoten.nl)

nice to meet




**Mariënhof  
Amersfoort**

Een onbeschrijfelijk  
stadsklooster met  
hart en ziel

- ✓ Congressen
- ✓ Vergaderingen
- ✓ Evenementen
- ✓ Unieke concepten
- ✓ En meer..

[WWW.MARIENHOF.NL](http://www.marienhof.nl)




CONFERENTIEHOTEL  
**KONTAKT DER KONTINENTEN**



CONFERENTIES | HOTEL | EVENEMENTEN



[www.kontaktdercontinenten.nl](http://www.kontaktdercontinenten.nl) - Soesterberg



**De Markies  
Restaurant**



Zakelijk  
& Privé  
van 2 tot 300  
personen

Koffie - Borrel • Lunch - Diner • Vergadering - Presentatie  
Receptie • Feestavond • Huwelijk • Condolance • Partycatering



Valk Boumanlaan 61 • 3446 GG - Woerden • 0348-431399  
[www.restaurantdemarkies.nl](http://www.restaurantdemarkies.nl)



Restaurant  
*'t Wapen van Haarzuylens*



Lunch, borrel, diner,  
buffet, vergadering,  
receptie en feest

Bourgondisch  
genieten!

Brink 2 | 3455 SE Haarzuilens  
Tel. 030-677 19 98  
[info@wapenvanhaarzuylens.nl](mailto:info@wapenvanhaarzuylens.nl)

[www.wapenvanhaarzuylens.nl](http://www.wapenvanhaarzuylens.nl)



## BREED PROGRAMMA WAANZINNIGE GEMOTORISEERDE ACTIVEITEN BIJ EVM19

# MENS EN MACHINE UITGEDAAGD

Afgelopen zomer presenteerden Edward en Karin Poelman in vogelvlucht het ronduit verbazingwekkende programma van hun evenementenlocatie EVM19 op het Eiland van Maurik. Met het voorjaar voor de deur duiken we nu wat dieper in de gemotoriseerde activiteiten, die mens en machine aan spectaculaire uitdagingen onderwerpen.

TEKST/FOTOGRAFIE: AART VAN DER HAAGEN

Edward en Karin Poelman hebben hun draai wel gevonden op deze stek, nadat zij EVM19 een jaar geleden overnamen. Ze kijken terug op een succesvol seizoen en maken volop plannen om nieuwe elementen toe te voegen aan het toch al omvangrijke programma, dat in combinatie met de oppervlakte van het terrein eigenlijk geen gelijke kent in Nederland. Offroad-rijden, watersport, survivals, bruggen bouwen; een zinderende ervaring is hier gegarandeerd. "In feite

leveren we altijd maatwerk," zegt Edward Poelman. "Bedrijven zoeken bijvoorbeeld naar een mogelijkheid om medewerkers te motiveren of een product te presenteren en willen dat laten samenvallen met een spectaculaire activiteit. Zo'n programma stellen we helemaal naar wens samen, ook op het gebied van catering, van oudsher onze specialiteit." Tot de verbeelding spreken gemotoriseerde uitdagingen, die we in dit artikel samen met de eigenaar uitlichten.

### UITPUTTINGSSLAG

Ongeacht of je een motorrijbewijs bezit, op het terrein van EVM19 mag je na uitgebreide instructies op twee wielen over een baan vol heuvels, kuilen en bochten crossen. "We hebben zes Yamaha-enduromotoren beschikbaar, van 250 en van 125 cc, de laatste met een wat lagere opstap voor mensen van onder de 1,80 meter," vertelt Edward Poelman. "Het gaat nadrukkelijk niet om snelheid, maar om het ervaren wat zo'n

machine kan en geloof me, dat is al een uitputtingsslag voor de berijder. Meer dan een minuut of twintig houd je het niet vol, want je moet constant hevige inspanningen leveren om de motor de juiste richting in te bewegen en overeind te houden. Het bezit van een A-rijbewijs vormt niet per se een voordeel; vaak blijkt dat een beginner makkelijker iets leert dan iemand die denkt dat 'ie het al kan. Trouwens, in tegenstelling tot normaal motorrijden hang je in de bochten tegen in plaats van mee, om druk op de wielen te houden, anders schuiven ze onder je vandaan. De meeste deelnemers hebben het met een kwartiertje wel onder de knie. We starten op een grasveld en bouwen het gedoseerd op, kijkend naar de vorderingen die de groep maakt. Na een tijdje gaat het echt door scherpe bochten en over hoge heuvels, met stijgingen van vijf meter recht omhoog, steile afdalingen en door waterplassen."

#### ZIJDELINGSE KANTELINGEN

Acht semi-automatisch geschakelde Suzuki's van 250 cc staan gereed om groepen een avontuurlijke sessie quadrijden te bezorgen. "We kunnen eventueel de versnelling vastzetten en het toerental afregelen, al naar gelang de behoeften en de aard van de groep," zegt Edward Poelman. "De quads rijden op een eigen parcours en lenen zich perfect om een extra dimensie aan het programma toe te voegen, bijvoorbeeld het uitvoeren van behendigheidspoeven, het maken van een brug waar je vervolgens zelf overheen dendert of het verslepen van kano's naar het eiland, om vanaf daar een stuk te varen." De traagste gemotoriseerde activiteit over land is meteen de meest verbluffende: 4x4-rijden met een Land Rover Discovery automatisch. "Mensen moeten er vaak best even aan wennen dat snelheid en een aanloop nemen helemaal geen nut hebben. Je zet de versnellingsbak in een extreem lage overbrenging en ploegt stapvoets door diepe modderplassen, kuilen en over puntige heuvels. Dan kom je bovenaan, zie je ineens alleen nog maar lucht en moet je steil naar beneden rollen.

'Hóóó!' hoor je de deelnemers op zulke momenten meestal roepen. Ook zijdelingse kantelingen vinden ze vaak wel even griezelig, maar we blijven ruim binnen de marges van wat het voertuig kan, want veiligheid staat altijd voorop. Dat zorgt al voor een waanzinnige beleving."

#### ALS EEN RAKET

Water te over op het Eiland van Maurik en EVM19 maakt daar dankbaar gebruik van, bijvoorbeeld door de gasten met hoge snelheid per jetski over de plassen te laten vliegen, tussen de in de vorm van een parcours geplaatste rij boeien door. "Dat gaat met 80, 85 km/h en zo'n snelheid bereik je vanaf stilstand in drie seconden," weet Edward Poelman. "Je vliegt er echt als een raket vandoor. Voor mensen die liever zitten en een iets lagere snelheid al prima vinden hebben we ook enkele waterscooters beschikbaar. Bij een jetski duurt het wel even voordat je er echt alles uit kunt halen. De deelnemers krijgen, na het aantrekken van een zwemvest en een wetsuit, eerst instructies en beginnen dan op de knieën. Gaan staan vergt een extra stuk behendigheid; meestal zie je dat de helft van de groep daar uiteindelijk in slaagt. Minstens even spectaculair is het meevaren op een rib, een boot met een rubberen rand en een zescilinder Yamaha-motor, die 250 pk produceert. Je begrijpt dat we alleen één van onze eigen, ervaren mensen met een vaarbewijs aan het stuur zetten. Het kost de deelnemers al moeite genoeg om overeind te blijven staan als zo'n rib met 90 km/h over het water stuift en scherpe bochten maakt." Poelman benadrukt dat EVM19 bij alle activiteiten zorgvuldig waakt over de veiligheid van de deelnemers. "We treffen alle mogelijke maatregelen om hen te beschermen, geven uitgebreide instructies en houden scherp in de gaten of ze hun eigen grenzen niet overschrijden. Iedereen moet kunnen terugkijken op een fantastische dag vol spectaculaire ontspanning."

[www.eilandvanmaurik19.nl](http://www.eilandvanmaurik19.nl)





## SAFARI IN AFRIKA?

Ruim 100 uitgekiende reizen in 13 landen vindt u op [jambo.nl](http://jambo.nl) en in onze brochure of bel met onze Afrika specialisten op 020-2012740 voor een reis op maat.



**DÉ AFRIKA  
SPECIALIST!**



De mogelijkheden zijn eindeloos, privé reizen geheel conform uw wensen!



## AL 31 JAAR DÉ SPECIALIST

RUSLAND

BALTISCHE LANDEN

MONGOLIË

CHINA

GEORGIË

ARMENIË

FINLAND



VRAAG NU DE GRATIS BROCHURE AAN!

INDIVIDUELE- EN GROEPSREIZEN • MAATWERK  
CITYTRIPS • RIVIERCRUISES • FLY & DRIVES  
TRANS SIBIRIË EXPRESS EN ANDERE TREINREIZEN



020 - 2012777 | [INFO@BOLSSJOJ.NL](mailto:INFO@BOLSSJOJ.NL) | [WWW.BOLSSJOJ.NL](http://WWW.BOLSSJOJ.NL)



# FYSIEK EN MENTAAL KRACHTIGER MET INNER STANCE

**Voor veel ondernemers staan hun bedrijf en hun gezin voorop. Trainen of een gezonde maaltijd schiet er dan nog wel eens bij in, met alle gevolgen van dien. Een fit en vitaal lichaam kan echter een substantiële bijdrage leveren aan je prestaties, zowel binnen de privésfeer als binnen je bedrijf.**

Karline Scheer is Result Coach bij haar eigen bedrijf Inner Stance Utrecht en begeleidt ondernemers om fysiek en mentaal krachtiger te worden. "In mijn werk valt het mij op dat veel mensen het effect van een fit lichaam onderschatten. Ondernemers vinden hun werk erg belangrijk en als het druk is, schuiven ze training en verantwoorde voeding aan de kant. Maar juist als je een volle agenda hebt, is het essentieel om goed voor jezelf te zorgen. Geen beweging en een snelle hap zorgen voor een futloos lichaam, waardoor je automatisch minder effectief bent in je werk. Het zorgt voor een soort neerwaartse spiraal waar stress een bijna logisch gevolg is."

## DOELN BEREIKEN

Volgens Scheer kan een fit lichaam helpen om je doelen te bereiken op persoonlijk én zakelijk vlak. Zij helpt ondernemers en bijzonder toegewijde mensen hiermee met behulp van vier fundamentele pijlers; Body, Being, Balance en Business. "Deze vier pijlers hangen nauw met elkaar samen en werken door in zowel zakelijk als privé. Wat wij

hebben ervaren is, dat wanneer ondernemers hun verantwoordelijkheid terugpakken als het gaat om training en voeding, er een sneeuwbaaleffect ontstaat in hun leven. Door te trainen word je fitter en vitaler, je krijgt meer energie en dat merk je direct in je business. Je bent meer gefocust en bent in staat meer te doen in dezelfde tijd. Het gevolg is dat je hiermee meer rust en overzicht creëert, waardoor je minder stress ervaart." Scheer verzorgt 1 op 1 begeleiding vanuit haar privé training studio aan de Kerkstraat in Utrecht. "Veel ondernemers hebben een allergie voor de sportschool. Ze zijn blij als ze in alle rust kunnen trainen, 's ochtends voor hun werk, of juist aan het eind van de middag, zodat ze hun avond kunnen besteden met hun partner of gezin."

## WETEN V.S. DOEN

Net als bij ondernemen is het grote verschil in wel en geen succes het verschil herkennen tussen wat je 'weet' en wat je daadwerkelijk 'doet'. Scheer: "Mensen hebben een keus om de dingen alleen te 'weten' of om die

dingen ook te 'leven'. Ik help mensen om te transformeren naar iemand die dingen consequent 'leeft.'" Een mooi voorbeeld vindt Scheer een succesvolle ondernemer die zijn werk vóór gezin en gezondheid liet gaan. "Hij was 12 kilo te zwaar en had weinig energie. Ondanks zijn belofte om meer aandacht aan zijn gezin te besteden, viel hij steeds terug in zijn oude patronen. Onder begeleiding van Inner Stance is hij in 6 maanden tijd van een drukke, gehaaste ondernemer en onbetrouwbare partner getransformeerd tot een krachtige en relaxte man met een fit lichaam."

## BEN JIJ BENIEUWD WAT INNER STANCE KAN BETEKENEN VOOR JOU?

Kijk voor meer info op [www.innerstance.nl](http://www.innerstance.nl) of kom direct in contact met Karline Scheer via [karline.scheer@innerstance.nl](mailto:karline.scheer@innerstance.nl) of telefonisch op 06 1665 0895.

HERMONDE TRAIKT LEIDERS VANUIT EIGEN PERSOONLIJKHEID

# “LEIDINGGEVEN IS EEN VAK APART”

Leidinggeven is niet voor iedereen weggelegd. “Het is een vak apart en het moet in je DNA zitten”, zeggen Dineke Onderstal en Cindy Hermans. Als ze DNA zeggen, hebben ze het niet over menselijk celmateriaal, maar dan bedoelen ze ‘De Natuurlijke Aanleg’. Samen met een enthousiast team runnen ze Hermonde, dat is gevestigd op een inspirerende plek middenin de bossen van Bennekom. Op deze Academie voor Leiders worden directies, teams en medewerkers van organisaties begeleid op het gebied van leiderschap, communicatie en samenwerking. Maar bedrijven die de locatie willen gebruiken voor succesvolle vergaderingen, inspirerende brainstormsessies of motiverende teambuildactiviteiten zijn er ook welkom.

TEKST ELLY MOLENAAR

## ZOLDERKAMER

Onderstal en Hermans zijn op de symbolische zolderkamer gestart met hun bedrijf.

"We zijn al tientallen jaren actief als trainer, coach en adviseur. We verzorgden destijds vooral begeleiding binnen bedrijven zelf.

Begeleiding die we telkens perfect op maat maakten voor de betreffende organisaties."

Toen hun oog viel op landgoed De Born had het tweetal al 'ja' gezegd voordat ze ook maar een berekening hadden gemaakt.

Hermans: "Het is allemaal heel impulsief gegaan, maar deze prachtige locatie wilden we niet laten schieten."

Nu, vijf jaar later, durft het tweetal te stellen dat dat wat ze voor ogen hadden ook werkelijkheid is geworden. "We hebben een plek gecreëerd waar mensen zich welkom voelen en graag terug willen komen. We leveren nog steeds professioneel maatwerk voor organisaties in uiteenlopende branches, maar sinds een aantal jaren leggen we steeds meer onze focus op leiderschap in de zakelijke context, hier in Bennekom op deze prachtige locatie."

## VAK APART

Leiderschap is een vak apart, stellen Onderstal en Hermans. "Het is echt niet voor iedereen weggelegd. Hoe vaak komt het niet voor dat 'het beste jongetje in de klas' op de stoel van de manager of directeur wordt gezet? Omdat deze persoon veel vakinhoudelijke kennis heeft, wordt er vaak automatisch van uitgegaan dat hij of zij het bedrijf kan leiden. Maar een goede leider hoeft volgens het tweetal niet per se alle ins en outs van het product of de dienst te hebben. "Een topverkoper in de autobranche kan bijvoorbeeld een belabberde manager zijn. Het zijn namelijk twee heel verschillende vakgebieden. Je mag ervan uitgaan dat een goede leidinggevende een bepaalde natuurlijke aanleg moet hebben. Dat is niet bij iedereen bekend en aanwezig. We zien daarom helaas regelmatig dat mensen op de verkeerde plek in een bedrijf zitten. Je kunt als organisatie veel geld en ergernissen besparen door goed te onderzoeken wie je de touwtjes in handen wilt laten geven. Wij adviseren bedrijven daar graag in."

## VERTROUWEN

Vertrouwen is een belangrijk kernwoord als het op leiderschap aankomt, legt Hermans uit. "We constateren dat bij managers, medewerkers en directies vaak onvoldoende vertrouwen bestaat in zichzelf of in de ander. Ontstaan er moeilijkheden in het leidinggeven of samenwerken, dan heeft men de neiging om de oorzaak daarvan, en de oplossing,

## PROGRAMMA'S VAN HERMONDE

Hermonde biedt met de Academie voor Leiders programma's voor mensen die zich meer willen verdiepen en ontwikkelen in hun leiderschap.

Voor diegenen die twijfelen of leidinggeven wel het geschikte vak voor hen is, biedt Hermonde de training **DNA Leiderschap**. In deze training kun je samen met andere deelnemers onderzoeken en ervaren of je de volgende stap in jouw carrière naar leidinggeven moet zetten. Ook voor organisaties die twijfelen of ze iemand moeten promoveren naar deze verantwoordelijke plek, zijn deze twee dagen een uiterst zinvolle investering.

Het programma **Persoonlijk Leiderschap** stelt jezelf als leider centraal. In deze zesdaagse training krijg je meer inzicht en zelfkennis. Je wordt je meer bewust van je eigen impact en hoe je deze resultaatgericht in kan zetten. Ook leer je beter te kunnen beïnvloeden en ben je na afloop beter in staat om te sturen op gestelde doel en gewenste resultaten. Uiteraard ga je na deze training verder met een rijk gevulde toolbox.

Binnenkort start ook een aantal ééndaagse **Masterclasses** bij Hermonde. Hierin zetten we een interessant en hedendaags thema op het gebied van leiderschap centraal.

"Bij al onze trainingen en coaching vinden we het belangrijk dat je als persoon de nodige aandacht krijgt. We willen graag een aangename en comfortabele leeromgeving voor je bieden.

We hebben zelfs van cursisten vernomen dat we voor hen de meest aangename leeromgeving van Nederland zijn. Daar gaan we van blozen, maar dat is wel wat we voor ogen hebben. We zijn ontzettend trots dat we dat hebben weten te realiseren."

buiten zichzelf te leggen. Gevolg is dat de invloed van het individu op de oplossing kleiner wordt en het probleem groter. Hoe groter het probleem, des te meer negatieve invloed op prestaties en resultaten." Hermonde begeleidt deelnemers in de trainingen in groei naar vertrouwen in zichzelf en de ander. "Op het moment dat iemand (meer) verantwoordelijkheid neemt voor wat hij of zij doet, zie je direct dat dingen daadwerkelijk anders verlopen."

## BEWUSTWORDING

Hermans geeft een voorbeeld: "Het lukte een manager niet om zijn medewerkers te motiveren om gestelde doelen te behalen. Tijdens onze training Persoonlijk Leiderschap werd

hij zich bewust van de manier hoe hij overkwam bij zijn team; hij had meer oog voor de resultaten dan voor de medewerkers." Deze manager deelde zijn bewustwording met zijn team. "En hier begint de positiviteit: doordat hij zichzelf verantwoordelijk en kwetsbaar opstelde, werd zijn invloed groter. Er ontstond meer wederzijds vertrouwen en dat had een positief effect op de medewerkers en uiteindelijk op de resultaten."

Hermans en Onderstal beamen dat het een intensief proces kan zijn om patronen te doorbreken. "De weg naar vertrouwen krijgen en geven en verantwoordelijkheid nemen verloopt niet zonder slag of stoot. Maar het is een enorme verrijking als je bereikt wat je graag wilt."





**BEREID U VOOR  
OP DE EERSTE  
COMPROMISLOZE  
SUV**

DE ALFA ROMEO STELVIO **FIRST EDITION** IS NU BESTELBAAR BIJ VIREO AUTO



**VIREO**  **AUTO**  
www.vireoauto.nl

*La meccanica delle emozioni*



**Alkmaar:** Koraalstraat 3. T. 088-2923816  
**Amersfoort:** Nijverheidsweg-Noord 65. T. 088-2923814  
**Bussum:** Amersfoortsestraatweg 43. T. 088-2923813

**Haarlem:** Leidsevaart 592. T. 088-2923811  
**Houten:** Ringveste 4. T. 088-2923815  
**Purmerend:** Ampèrestraat 57. T. 088-2923812

Gem. brandstofverbruik 7,0 l/100 km (1 op 14,3). CO<sub>2</sub>: 161 g/km

De verbruikscijfers zijn gebaseerd op de officiële Europese testmethode. Het daadwerkelijke verbruik hangt mede af van de omstandigheden en uw rijgedrag. Wij adviseren Het Nieuwe Rijden; zie ook [www.hetnieuwerijden.nl](http://www.hetnieuwerijden.nl) voor handige tips om zuiniger te rijden.



**We ♥ PrintMedia**



Houdt u ook zo van schitterend drukwerk, scherpe prijzen en uitstekende service? Neem nu contact op en ondervind zelf de geweldige kwaliteit van ons Nederlands/Baltisch traject: optimaal van boom tot deur.

Bouwmeesterweg 52 | 3123 AA Schiedam T 010 247 6666 W [www.balmedia.com](http://www.balmedia.com) E [info@balmedia.com](mailto:info@balmedia.com)





## DE PERFECTE LOCATIE

Jezelf ontwikkelen mag een belevenis zijn, vinden Onderstal en Hermans. Op landgoed De Born, waar het tweetal een thuis heeft gevonden in een vleugel van het karakteristieke pand dat stamt uit de jaren dertig, kan dat zonder meer. Je vindt er rust, die zo gewenst is als je doelgericht en geconcentreerd wilt trainen, reflecteren en ontwikkelen. Maar niet alleen de prachtige omgeving zorgt voor de ultieme beleving, ook de gastvrijheid van het team, met alles erop en eraan, draagt daaraan bij. "Dat vinden we nou juist zo belangrijk; die gastvrijheid. Ons hele team zal er voor zorgen dat je je hier zeer welkom voelt. Niet alleen de locatie, maar de hele sfeer voegt daarom iets toe aan de beleving. We willen gewoon graag dat het plaatje hier helemaal klopt." Door jarenlang in vele verschillende locaties te hebben getraind hebben Hermans en Onderstal zelf een beeld gevormd van hoe ze het graag zouden willen zien. "Voor onszelf als



## **"ELKE BIJeenKOMST KRIJGT BIJ HERMONDE EEN BIJZONDER TINTJE. ER WORDEN SPIJKERS MET KOPPEN GESLAGEN, OF VERRIJKENDE INZICHTEN VERKREGEN."**

trainer, maar zeker ook voor andere trainers of bedrijven die hier willen werken. We zijn daar ons inziens behoorlijk goed in geslaagd."

## INSPIREREND VERGADEREN

Bedrijven die in een mooie en aangename setting willen vergaderen, trainen of brainstormen zijn daarom bij Hermonde van harte welkom én aan het juiste adres. "We hebben zes prach-

tige ruimtes", zegt Hermans. "Stuk voor stuk kijken ze uit op het bos rondom het pand. Dat werkt heel inspirerend, kan ik je vertellen." Elke bijeenkomst krijgt bij Hermonde een bijzonder tintje. Er worden spijkers met koppen geslagen, of verrijkende inzichten verkregen. "We zijn meer dan een locatie", zegt Onderstal. "We kunnen veel voor onze klanten betekenen. We hebben namelijk veel expertise in huis om bijeenkomsten zo succesvol mogelijk te maken. Zoekt men bijvoorbeeld nog een procesbegeleider om de bijeenkomst en de resultaten in goede banen te leiden, dan kan men bij ons aankloppen. Of wellicht ontbreekt een acteur in de training of wenst men aanvullende (buiten) activiteiten, dan verzorgen wij dat ook heel graag. Geen enkel probleem." Er worden op het Bennekomse landgoed ook teambuilddagen gehouden, waarbij Hermonde niet alleen als

locatie fungeert, maar ook het programma samen met de klant vormgeeft en verzorgt. Niet alleen de omgeving werkt inspirerend, ook de gastvrijheid van het team en de sfeer werken mee. "Die gastvrijheid is een heel belangrijk onderdeel van het geheel. We zorgen er altijd voor dat iedereen genoeg aandacht krijgt en dat de verzorging van de innerlijke mens perfect is. Ons arrangement Compleet Gastvrij is dan ook eigenlijk meer dan compleet met gezonde smoothies, smaakvolle broodjes, heerlijke versnaperingen en natuurlijk het onbeperkte aanbod van heerlijke Nespresso koffie. Gasten die hier eenmaal geweest zijn, blijven terugkomen", lacht Hermans en ze wijst om zich heen. "Als je hier bent geweest, dan snap je wel waarom."

[www.hermonde.nl](http://www.hermonde.nl)





# BIGBUSINESSPUBLISHERS EEN BOEK IS HET BESTE VISITEKAARTJE

**Wil jij opvallen in een woud van coaches, consultants, trainers en adviseurs? Dan moet je een boek schrijven! Dat is de boodschap van Donald Suidman, uitgever bij uitgeverij BigBusinessPublishers. Hij helpt ondernemers aan een boek: "Het beste visitekaartje dat er is."**

Toen uitgever Donald Suidman in 2013 startte met BigBusinessPublishers wist hij wat hij wilde. "Ik wil auteurs helpen aan hun boek om hun business te versterken. Traditioneel is de uitgeverij nogal bevoogdend: wij bepalen wat er verschijnt en hoe. Ik dacht: ondernemers kunnen daar geen genoeg mee nemen, die willen graag zelf aan het stuur zitten. Ik ga ze helpen!"

"Een boek maakt van elke deskundige een autoriteit", legt Suidman uit. "Jij hebt er verstand van want je hebt er een boek over geschreven. Dat is een sterk mechanisme. Bovendien helpt een boek je aan media-aandacht en zijn organisatoren van evenementen vaak geïnteresseerd in auteurs als spreker. En een boek kun je prima weggeven."

#### NETWERK

BigBusinessPublishers is een netwerkbedrijf. Op het kantoor in Utrecht zit de uitgever, met soms een stagiair, een marketeer en een office manager. Daaromheen is er een

netwerk van redacteurs, vormgevers en drukkers. Suidman: "Elke maand organiseren we een adviesdag. Samen met redacteur Nienke van Oeveren ontvang ik auteurs om hen te adviseren over hun plan. Wij zorgen ervoor dat ze weten wat hun volgende stap is. Meestal gaan ze met een hoofdstukindeling naar huis, en kunnen ze meteen aan de slag om te schrijven."

"Wij zorgen ervoor dat elk boek inhoudelijk sterk is, lekker leesbaar en nauwkeurig op de doelgroep toegesneden. We regelen ook dat het er aantrekkelijk uitziet en dat het in de winkel ligt. Zodra het klaar is, benaderen we de media. De rest van de marketing kunnen de auteurs het beste zelf doen, om ervoor te zorgen dat zij en hun bedrijf optimaal voor het voetlicht komen. We ondersteunen hen zo veel mogelijk, en hebben ook een paar marketeers achter de hand om hen verder te helpen."

#### MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN

Op de vraag waarom hij partner van De Slinger is, antwoordt hij: "Ondernemen is voor mij per definitie iets wat je doet met maatschappelijke betrokkenheid, omdat je iets wil toevoegen aan de wereld. Als uitgever streef ik er vooral naar om met onze boeken mensen meer autonomie te geven, op alle terreinen van het leven. Ik geef verschillende boeken uit over hoe je je plek vindt op de sterk veranderende

arbeidsmarkt. Ik zie dat vooral 40-plussers veel moeite hebben om aansluiting te houden met de arbeidsmarkt. Vooral dat thema wil ik bij De Slinger agenderen."

#### TOPPERS

Eén van de toppers van het afgelopen jaar is 'Je huis verkoop je zo' van de ex-makelaar Mark Teeuwissen. Daarmee vertelt hij huis-eigenaren hoe ze het beste zelf hun huis kunnen verkopen. Het boek was voor hem de start van zijn bedrijf Huisunie, dat verkopers bijstaat bij de verkoop. Het leverde hem publiciteit op en uitnodigingen om te spreken op beurzen. "En onlangs verscheen 'Instant sabbatical' van Elise Verberg, over hoe je jezelf coacht om nieuwe keuzes te maken voor je loopbaan. Toen ik de titel bedacht had was de auteur daar zo enthousiast over dat ze er meteen een hele serie producten omheen is gaan bedenken: een ochtendsessie om je zoekvraag te bepalen, een instant sabbatical-weekend, een week er tussenuit, dat soort dingen. Zo geeft ze het boek een centrale rol in haar coachbedrijf, als aandachtstrekker en om haar trainingen op te baseren."

**BigBusinessPublishers**  
Kanaalweg 22b Utrecht  
T 030-2270688  
[www.bbpublishers.nl](http://www.bbpublishers.nl)

**NEDERLANDS MVO-KEURMERK VOOR BETONSECTOR  
DIENT WERELDWIJD ALS VOORBEELD**

# **DAT STAAT ALS EEN HUIS**

Zonder beton stort alles in. Vanuit het gegeven dat het om het meest gebruikte bouw materiaal ter wereld gaat, is het van elementair belang dat de sector eromheen zich heel bewust toelegt op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Branchevereniging VOBN ontwikkelde onder de naam Beton Bewust een dermate doordacht certificeringssysteem, dat dit nu als basis dient voor een wereldwijd keurmerk: CSC.

TEKST: AART VAN DER HAAGEN



28

Qua verwerkt volume gaat beton ruimschoots aan kop onder de bouwmaterialen: alleen al in Nederland dertien miljoen kuub per jaar. Dat mag des te opmerkelijker heten als je bedenkt dat het niet gauw vervangen hoeft te worden, want op het vlak van duurzaamheid in de traditionele zin des woords valt het haast niet te overtreffen. "Het oudste betonnen gebouw ter wereld, het Pantheon in Rome, staat er al meer dan 2000 jaar," illustreert Ron Peters, directeur van VOBN (Vereniging van Ondernemingen van Betonmortelfabrikanten in Nederland). Marie van der Poel, verantwoordelijk voor beleid en regelgeving, voegt toe: "De Stichting Bouwresearch heeft een levensduur van minimaal honderd jaar vastgesteld." Van de genoemde dertien miljoen kuub verwerkt de bouwsector ongeveer vijftig procent als betonmortel en de andere helft als prefabsegmenten, vervaardigd in een fabriek. "Zeker als het gaat om casco's van woningen en bedrijfspanden wint prefab steeds meer terrein," zegt Wim van Looijengoed, directeur van producent MultiBouwSystemen. "Deze worden compleet met leidingen, elektriciteit,

vloerverwarming etcetera op de bouwlocatie afgeleverd. Nieuwste ontwikkeling is ook het metselwerk in de fabriek te laten plaatsvinden."

### **"HET BETREFT EÉN VAN DE OPLOSSINGEN OM TOE TE WERKEN NAAR ENERGIENEUTRAAL BOUWEN, DAT IN 2020 WETTELIJK VERPLICHT ZAL ZIJN."**

#### **WARMTEHUISHOUDING**

Vanzelfsprekend kennen de heren de goede eigenschappen van beton als geen ander. Van der Poel schuift een interessant element naar voren. "Het materiaal kenmerkt zich door warmte-accumulatie oftewel het vasthouden van warmte; simpel te activeren met weinig energiegebruik. Daarmee draagt het heel effectief bij aan een gunstige warmtehuishouding in een gebouw." Peters maakt dit tastbaar: "Loop 's zomers tijdens

de vakantie maar eens een kerk in. Binnen is het koeler dan buiten, hetgeen in de winter precies andersom werkt. Dat komt door de massa; het materiaal dempt temperatuurschommelingen." Van der Poel: "Rust is een goed geïsoleerd gebouw uit met een warmtepompsysteem, dat in de zomer koel water en in de winter relatief warm water diep uit de grond haalt, dan dragen de betonnen wanden waar het in leidingen doorheen stroomt in belangrijke mate bij aan het beheersen van een aangenaam klimaat. De constructie heb je toch al, het comfort en het zeer geringe energieverbruik krijg je er gratis bij." Looijengoed legt uit: "Het betreft één van de oplossingen om toe te werken naar energieneutraal bouwen, dat in 2020 wettelijk verplicht zal zijn." Ron Peters: "Landelijk ligt er zelfs de ambitie om bij nieuwbouw vanaf 2030 geen gasvoorziening meer toe te passen."

#### **STEEDS STERKER**

Maak je een milieuprofiel van beton, dan valt volgens Ron Peters de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de productie te verwaarlozen als je deze

relateert aan de levensduur van het materiaal. "Bovendien komen de grondstoffen - grind, zand, cement en water - van dichtbij." Van der Poel: "Cement mag je zien als de lijm tussen zand en grind. Het blijft uitbloeien, ook als een gebouw al overeind staat, waardoor beton met het verstrijken van de tijd steeds sterker wordt. Houd je daar in het bouwen rekening mee door het materiaal meer tijd voor dat proces te geven, dan kun je kiezen voor een andere mengsamenstelling, die in het productieproces een lagere CO2-uitstoot met zich meebrengt. Bij het zogenaamde 'Hoogoven-cement' bedraagt die gemiddeld maar éénderde van de emissie tijdens het produceren van 'Portland-cement'." Daarmee onderscheiden we twee hoofdgroepen.

**"MOOI HOE DE BETONSECTOR IN ONS LAND WERELDWIJD EEN VOORBEELD HEEFT AFGEGEVEN OP HET GEBIED VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN."**

Ron Peters licht toe: "Door kalksteen uit de Limburgse Sint-Pietersberg te verhitten ondergaat het een chemische verandering, waarna je het kunt vermalen tot poeder. Dat levert Portland-cement op. Bij Hoogoven-cement voeg je er een bepaald percentage 'slak' aan toe, een restmateriaal dat vrijkomt bij de productie van staal. Dat verhoogt onder andere de zuurbestendigheid van beton, waarmee het betere weerstand biedt tegen blootstelling aan zure lucht, bijvoorbeeld in de agrarische sector."

**KEURMERK**

Het bovenstaande geeft al aan dat de betonbranche bewust rekening houdt met het milieu, als onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), waartoe ook zaken als arbeidsveiligheid, kwaliteit, bedrijfsrendement en inkoop van verantwoord geproduceerde grondstoffen behoren. "Bij dat laatste valt te denken aan recycling, maar ook het gebruiken van secundaire grondstoffen uit andere industriële takken," zegt Van der Poel. Branchevereniging VOB N omarmt MVO al vele jaren en besloot in 2012 een keurmerk in het leven te roepen om betonmortelproducenten die zich op dit gebied sterk profileren te helpen dit uit te dragen. Van der Poel: "Vergelijk het met FSC

"Mooi hoe de betonsector in ons land wereldwijd een voorbeeld heeft afgegeven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen", aldus Wim Looijengoed, Ron Peters en Marie van der Poel.



in de houtindustrie. Als zo'n label bekendheid krijgt, ontstaat vanzelf een situatie waarin ondernemers het niet meer gepast vinden om in te kopen bij een bedrijf dat het keurmerk niet draagt."

**WERELDWIJD VOORBEELD**

In nauwe samenwerking en op basis van feedback van allerlei partijen uit de markt en de overheid ontwikkelde VOB N in 2012 het keurmerk Beton Bewust. Peters: "Datzelfde jaar besloot het Cement Sustainability Initiative, onderdeel van de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en de cement- en de betonindustrie uit Europa, Verenigde Staten, Latijns-Amerika en Azië wereldwijd een dergelijk certifice-

ringssysteem op te zetten. CSI oriënteerde zich in diverse landen en daarbij bleek Beton Bewust goed te passen in het initiatief. Vervolgens vond een consolidatieslag plaats, dat wil zeggen de vorming van het mondiale keurmerk CSC, met integratie van Beton Bewust. Het bestaat sinds 1 februari jongstleden en wordt in Nederland aangeduid als Beton Bewust | CSC, om voorlopig de vertrouwde naam te handhaven. Mooi hoe de betonsector in ons land wereldwijd een voorbeeld heeft afgegeven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zo krijgt 'duurzaamheid' een belangrijke extra dimensie.

[www.betonbewust-csc.nl](http://www.betonbewust-csc.nl)



“STEEDS MEER LANDELIJKE EN ZELFS INTERNATIONALE PARTIJEN WETEN ONS TE VINDEN.”

## DE UNIEKE ENTOURAGE VAN HET MUNTGEBOUW UTRECHT

# “IK WAS DIRECT VERLIEFD”

Gebouwen met een bijzondere historie ontsluiten. Ze een bestendige toekomst geven als locatie voor congressen, meetings, evenementen en prijswinnende horecaconcepten. En de gebouwen teruggeven aan de omgeving. Dat is de missie van The Attention Group. Markant voorbeeld is het Muntgebouw Utrecht. Steeds meer landelijke opdrachtgevers weten de weg naar deze grootste monumentale congreslocatie van Midden-Nederland te vinden. Ook regionale organisaties biedt het Muntgebouw een unieke entourage. “Naast professioneel bedrijf willen we een warm nest zijn.”

Pandbewaarder Adriaan Derksen is nog steeds trots als hij het Muntgebouw laat zien. Naast de Mariënhof Amersfoort is het een van de twee parels van The Attention Group. In dit bedrijf combineren Derksen en zijn compagnon Pieter Aalbers hun passie voor mensen, innovaties en historische gebouwen. Beide ondernemers hebben een uitgebreid trackrecord met directiefuncties in binnen- en buitenland. “Nu staan we zelf met de voeten in de klei. En daar worden we erg gelukkig van.”

### GEBOUW VEROVERD

Op de plek van het voormalige geldmuseum startte The Attention Group ruim drie jaar geleden met de ontwikkeling van een hoogwaardige locatie voor congressen en evenementen. “Een mooie periode, echt pionieren. We hebben het pand stukje bij beetje veroverd.” Anno 2017 is het Muntgebouw met 11.000 m<sup>2</sup> de grootste historische con-

greslocatie van Midden-Nederland. Zakelijke opdrachtgevers uit het hogere segment wisten de bijzondere plek al snel te vinden. “Veel financiële bedrijven, overheden en zorginstellingen. Plenair kunnen we groepen tot driehonderd personen faciliteren. In de hele locatie is ruimte voor duizend mensen.” Kennisoverdracht is vaak een rode draad bij de bijeenkomsten. “Het grote verschil met congreslocaties die specifiek voor dat doel zijn ontwikkeld: hier word je verrast door het gebouw.”

### WARM NEST

Dat was zeker het geval bij Sabine Waller Diemont. Bij het Radboudumc is zij tactisch manager van de afdeling IQ healthcare die zich bezighoudt met onderzoek en onderwijs. Ook de organisatie van congressen valt onder haar verantwoordelijkheid. “Deelnemers komen uit het hele land, dus Utrecht is een

ideale locatie. Toen ik voor het eerst een bezoek bracht aan het Muntgebouw was ik direct verliefd. Het is een pand met een verhaal, vol prachtige details.” Vanaf dat moment houdt IQ healthcare er regelmatig congressen. “Deelnemers zijn wel wat gewend. Toch zijn zij telkens onder de indruk van de uitstraling van het gebouw.” De bijeenkomsten bestaan uit een plenair deel met aansluitende parallelsessies. “De verschillende ruimtes lenen zich uitstekend voor deze opzet. Het niveau van de culinaire invulling is hoog, passend bij de locatie. Medewerkers denken mee en hebben aan een half woord genoeg. We voelen ons echt thuis in het Muntgebouw.” Dat hoort Derksen graag. “Naast een professioneel bedrijf willen we een warm nest zijn. Je vindt hier geen strakke ruimtes maar een persoonlijke look and feel.” Medewerkers spelen bij de beleving een cruciale rol. “Bij de selectie kijken we vooral naar competenties. Er werken



Pieter Aalbers en Adriaan Derksen: erkenning voor gedurfd ondernemerschap.

hier veelal jonge mensen die zich volop kunnen ontwikkelen. Ze zijn betrokken, het is echt hun gebouw. Gasten merken dat."

#### VRIJDAGMIDDAGBORREL-PLUS

Het overgrote deel van de opdrachtgevers komt uit de zakelijke markt. "Maar in dit gebouw is veel meer mogelijk," benadrukt Derksen. "Denk aan prijsuitreikingen en boekpresentaties. Er zijn hier commercials opgenomen, net als de tv-serie De Fractie en het discussieprogramma Debat op 2. Uitgangspunt is dat een activiteit moet passen bij het karakter van het Muntgebouw en haar omgeving." Als het gaat om grootschalige commerciële evenementen had Frits op 27 januari de primeur. Dit uitgaansconcept richt zich op werkende jongeren. "Die willen vaak niet meer tot 's ochtends vroeg feesten maar wel verrassend uitgaan," zegt Frits. "Daar speel ik op in met een vrijdagmiddagborrel-plus. Een totaalbeleving

van 18.00 uur tot middernacht. Met super eten, toegankelijke muziek en een relaxte sfeer."

#### MENSEN BLIJ MAKEN

Andere kenmerkende eigenschap van Frits: een unieke locatie. "Bij bijzondere objecten duurt het vaak lang voordat je afspraken kunt maken. Maar toen ik met mijn idee aanklopte bij het Muntgebouw ging het razendsnel. Binnen een paar dagen was er een optie. Medewerkers weten waar ze het over hebben en schakelen snel. Ook de avond zelf verliep vlekkeloos." Binnen een week was Frits in het Muntgebouw uitverkocht. "Vijfhonderd mensen hadden hier een perfecte tijd. Ik kreeg veel positieve feedback; gasten waren echt overweldigd en verrast door de entourage." In Amsterdam en Utrecht is Frits een vaste waarde. "Mijn ambitie is om zoveel mogelijk mensen blij te maken en ik oriënteer me op steden waar veel hoogopgeleide jongeren wonen en werken."

#### DRIE V'S

Derksen was graag gastheer voor Frits. "Dergelijke evenementen geven dynamiek. Ook krijgen bezoekers de gelegenheid kennis te maken met dit pand. Een van onze doelstellingen is om het gebouw terug te geven aan de samenleving. Daarom organiseren we ook kamerconcerten van Janine Jansen en kunnen bewoners uit de wijk hier tegen een gereduceerd tarief trouwen. Voor de toekomst zijn er nog veel meer ideeën, geïnspireerd door ons uitgangspunt de drie v's: verbinden, verrassen en verzorgen. Denk bijvoorbeeld aan vernieuwende horecaconcepten."

#### BEKROONDE CONCEPTEN

De authenticiteit en het gedurfde ondernemerschap van The Attention Group krijgt steeds meer erkenning. Zo is de Mariënhof bekroond als beste trouwlocatie. Locatiemanager Maurice van Rossum werd uitgeroepen tot F&B Professional of the Year en Zuster Margaux in de Mariënhof was finalist bij de beste wijnbarverkiezing.

31

#### MISSIE ONDERSTEUNEN

Een deel van het gebouw is nog altijd in gebruik bij De Nederlandse Munt. "Zij verhuizen binnen afzienbare tijd. Er is al extra ruimte gecreëerd in een aanvullende vleugel met een plenaire ruimte en drie subzalen. Als de Munt vertrekt, komen er nog meer mogelijkheden. Ook hebben we niet langer te maken met hoge beveiligingskosten."

Zakelijke congressen en meetings blijven de corebusiness van het Muntgebouw. "Steeds meer landelijke en zelfs internationale partijen weten ons te vinden. Ook regionale opdrachtgevers zijn van harte welkom. Bijkomende overweging daarbij is dat wij onze nek uitsteken om unieke gebouwen een duurzame toekomst te geven. Het is mooi wanneer dat wordt erkend. Door het Muntgebouw in te zetten voor hun bijeenkomsten ondersteunen regionale bedrijven ons bij deze missie."

Ook kennis maken met de bijzondere entourage van het Muntgebouw Utrecht? Kijk op [www.muntgebouw-utrecht.nl](http://www.muntgebouw-utrecht.nl).



Foto Frits/Ruben May



# Verborgen goud

**In Beeld.**

ONS MAGAZINE

Vraag 'm gratis aan!



## Waarom een scherpe positionering voor de spiegel begint

Ze worden soms kunstig bij elkaar geharkt. Argumenten om de klanten te overtuigen. Unique Selling Points waar geen concurrent aan kan tippen. Specificaties die tot ver achter de komma ongeëvenaard moeten zijn. En toch: het knaagt. Is dat nou het hele verhaal? En da's niet gek. Het verborgen goud zit een laagje dieper, ligt voor het oprapen en kan oogverblindend glanzen. Lees eens mee!





Wie niet gelooft in identiteit,  
gelooft ergens anders in.  
Keiharde productvoordelen  
bijvoorbeeld.

Ondernemers, hun verkopers en hun marketeers hebben soms het gevoel dat er iets ontbreekt. Het gevoel dat het verhaal niet af en het gezicht niet eigen is. Het gevoel dat de ware talenten van de organisatie niet 'over komen'. En soms ronduit de conclusie dat er gewoon niet echt een verhaal is. Wat is er aan de knikker? Waarom ontbreekt het succesvolle organisaties soms aan een scherpe positionering? Waarom laten gevestigde bedrijven zich soms links en rechts inhalen door nieuwkomers met een hoop tamtam?

#### **Onweerstaanbaar voor nieuwe klanten**

Het grote geheim alias de sleutel tot succes, is als verborgen goud. Het goud is overal. Het blinkt in alles, tenzij dat 'alles' door een laag vertroebelend stof bedekt is. Het is zichtbaar in de hele organisatie, in de mensen, de producten, het pand, alles wat gebeurt en alles wat niet gebeurt, de keuzes die gemaakt en die niet gemaakt worden, de hoogtepunten en de dieptepunten. Dat verborgen goud kan – als het maar schittert – onweerstaanbaar zijn voor nieuwe klanten.

Het kan medewerkers met een diep gevoel van trots vervullen en het beste in hen wakker maken. Dit goud kan zelfs de meest homogene, universele producten en diensten een diepe glans geven.

#### **Zo is het gekomen**

Er is niets geheimzinnigs aan dit goud, al heb je het misschien nog nooit van dichtbij gezien. Het is je identiteit. Het kloppend hart van je organisatie. Het deel onder de waterspiegel, dat 'm eenvoudigweg zit in wie je bent. De manier waarop de organisatie functioneert, de unieke cultuur, de verborgen drijfveren, de dieperliggende waarden en overtuigingen: ze geven je organisatie – én alles wat die organisatie voortbrengt – een eigen kleur. In deze kleur is heel vaak het karakter van de oprichter c.q. ondernemer zichtbaar. De man die ooit als éénpitter begon. Die deed wat hij dacht, die was wat hij zei. Binnen- en buitenkant waren congruent. Alles klopte. Maar toen. Toen kwamen er medewerkers, en zij waren niet wie hij was. Toen werd er een advertentie in elkaar gefietst, en een brochure, en een website. Ze vertelden het verhaal allemaal niet precies zoals hij het voelde, en zoals hij zelf vertelde, maar het was een verhaal. Het bedrijf werd groter, en de ondernemer omringde zich met mensen die bij hem pasten. Mensen die hij nodig had. Steeds meer beslissingen werden door anderen genomen, al hield hij het voor het zeggen. Langzaam maar zeker werd zijn organisatie een ding op zich, een zelfstandig organisme, en het goud raakte verstopt. Dertig, tachtig, honderdvijftig, driehonderd medewerkers verder, soms twee of drie overnames later en tal van successen rijker, komt ineens de vraag. Wie zien wij eigenlijk? Wie is onze ziel? Waar zit ons goud? Waartoe zijn wij op aarde? En – iets minder existentieel mag ook – hoe krijgen we nu eindelijk ons verhaal eens over de bühne?

#### **Onvervreemdbaar, echt**

Het antwoord: ontdek wie je bent. Hoe mooi je bent als organisatie. Als er iets onvervreemdbaar is aan een organisatie, is het wel de identiteit. Dat wat je bent. Producten en diensten kunnen worden geïmiteerd. Maar identiteit is altijd uniek. Gek genoeg is het dit verborgen goud, dat heel vaak niet voor goud wordt aangezien. Het bestaat wordt zelfs bijna ontkend. 'Identiteit? Hmm. Doen we niet aan.' 'Emotie speelt geen rol bij ons.' 'In onze markt draait alles om prijs.' 'Wij hebben alleen een productmerk.' OK. Begrijpelijke bezwaren voor wie al jarenlang zijn eigen goud voor gebakken lucht aanziet. Maar ook een prachtige onthulling van niets minder dan... identiteit. Een prachtige projectie van het innerlijk op de buitenwereld. Wie niet gelooft in identiteit, gelooft ergens anders in. Keiharde productvoordelen bijvoorbeeld. Onovertroffen innovaties, of superstrak georganiseerde processen. Misschien is je organisatie daar helemaal op ingericht. Geen soft geklets alsjeblieft, maar meetbare, tastbare en liefst ook zichtbare voordelen. ►



De nieuwe presentatieruimte van G2O

### **Ontdek je eigen schat**

Schitterend. Kom maar op, nog meer bezwaren graag. Ze onthullen langzaam maar zeker je identiteit. Ze maken gaandeweg duidelijk waar de energie van gaat stromen. Ze wijzen steeds duidelijker in de richting van... het verborgen goud.

Welkom in de mijnen van je eigen organisatie. Mogen we je identiteit ontrafelen en vertalen naar een scherpe positionering? Mogen we je meenemen door de wondere wereld van aan het zicht onttrokken drijfveren? En mogen we ook laten zien hoe hier een onuitputtelijke bron van concurrentiekracht schuil gaat?

### **Drijfveren: sturende krachten**

Een klein tipje van de sluier. Er is iets bijzonders dat tussen mensen en organisaties kan stromen. Energie. Klinkt vaag, is concreet. Het gevoel dat het 'klikt' met iemand, of dat 'we gewoon bij elkaar passen'. Zo'n onderbuikgevoel. Nee, begin niet meteen over de prijs. Je zult vast en zeker in een markt zitten waarin prijs een rol speelt, doorslaggevend is misschien. Maar niet alleen. Je prospects weten dat alleen vaak zelf niet, want zij hebben eveneens zo'n onderbuikgevoel. Drijfveren bevinden zich in ons onbewuste, in ons limbisch brein, waar we geen woorden aan instinctieve gevoelens koppelen. Daarom kennen we hun kracht niet. Maar drijfveren doen twee dingen: ze verbinden en ze conflicteren. Laat een rasechte wiskundige maar eens een dag lang samenwerken met een snoeiharde verkoper. Laat een doorgewinterde Willy Wortel maar eens een weekje doorbrengen met een strakke boekhouder. Zet een hartelijke zorgverlener maar eens naast een berekenende zakenman. Toch 'n verschilletje. Nee, niet zozeer in competenties. Dat ze zich totaal niet met elkaar kunnen identificeren, is een gevolg van totaal verschillende drijfverenprofielen. Maar zoals drijfveren kunnen polariseren, zo kunnen ze ook aantrekken als een magneet. En dat is wat er elke dag

gebeurt, onbewust, zonder woorden. Drijfveren doen hun werk wel, met als dekmantel argumenten, er aan de haren bij gesleurd door onze ijverige cortex. Maar: de drijfveren waren eerder, want ons instinct is nu eenmaal vele malen sneller en slimmer dan ons bewuste.

### **Soort zoekt soort**

Terug naar identiteit en positionering. Het is de moeite waard om te ontdekken waar je eigen goud zit. Organisaties hebben kenmerkende drijfverenprofielen, waarmee ze een bepaald type klant aantrekken. Soort zoekt soort. Energie trekt energie aan. Wie zijn organisatiedrijfveren kent, kan daar slim gebruik van maken. Laat de eigenheid van je identiteit nadrukkelijker doorklinken in alles wat je doet. In gedrag en in communicatie. Slijp er een vlijmscherpe punt aan, maak er een strategisch uitgangspunt van. En laat het zien. Naar binnen en naar buiten. In de boodschap, in beeld en tekst, in visuele identiteit en in payoff, in documentatie en website. Overal waar een klant contact heeft met je, moet je identiteit de toon zetten en de klantervaring bepalen.

### **Verrijkend spiegelbeeld**

Het valt misschien niet mee om je eigen identiteit haarscherp in beeld te brengen. Een beetje bedrijfsblind zijn we wel als ondernemers en marketingmensen. Dat hebben we gemeen met de vis die niet goed kan beschrijven hoe het water eruit ziet. De identiteit- en positioneringsspecialisten van G2O kunnen je uit – of beter: in – de droom helpen. Een quick scan van de organisatie en diepte-interviews met medewerkers en klanten levert al snel een duidelijk beeld op. Een verrijkend en inzichtgevend spiegelbeeld. Een fantastische basis voor een positionering waarmee je organisatie zichzelf kan blijven. Dat gaat zoveel inspiratie en energie opleveren, dat zelfs de meest verstokte identiteitsontkenner het moet toegeven. Hadden we eerder moeten doen. ■

# G<sub>2</sub>O, BUREAU VOOR IDENTITEIT EN POSITIONERING

Onlangs naar Utrecht verhuisd



Op de zevende verdieping van kantoorstoren Le Mirage – aan de Vliegend Hertlaan 41 – is G<sub>2</sub>O neergestreken. Een bureau voor identiteit en positionering. “En creatieve communicatie” voegen eigenaren Gijs Huisman en Rudi van Dijk eraan toe.

“We zijn ooit begonnen als reclamebureau. En nog steeds hebben we creatieve mensen. Sterker nog: we bouwen complete websites in eigen huis. Creaties staan bij ons alleen niet op zichzelf. Onze missie is ‘energizing identities’. We willen organisaties helpen hun identiteit te ontrafelen, zichtbaar te maken en te versterken. Daarin gaan we ver. We maken gebruik van psychologische inzichten, hebben zelfs een eigen drijfverentest ontwikkeld. Het doel: niet alleen de marketing maar ook de organisatie van opdrachtgevers van binnenuit versterken. Energizen.”

G<sub>2</sub>O telt twintig mensen, maar wil de komende tijd flink groeien. Het bureau hoopt daarvoor in Utrecht gemakkelijker de juiste mensen te vinden dan in het Betuwse Ochten, waar het tot voor kort gevestigd was. Voorbeelden van diensten?

- Identiteitsscan
- Kernwaardentraject
- Positionering
- Drijfverentest
- Merkstrategie
- Creatieve communicatie
- Visuele identiteit
- Online marketing

**Vliegend Hertlaan 41  
3526 KT Utrecht  
The Netherlands**

**030 - 76 33 900**

---

**WETTELIJK STREEFCIJFER LEIDT NOG ONVOLDOENDE  
TOT MEER VROUWEN AAN DE TOP**

# “VERGROTEN VAN URGENTIE IS NODIG”

Sinds de invoering van een wettelijk streefcijfer stijgt het aandeel vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen, maar niet met zevenmijlslaarzen. De top 200 grootste bedrijven boeken wel meer vooruitgang. Dat blijkt uit de Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2016 getiteld 'Waiting on the world to change'.

“Het gaat nog lang niet snel genoeg”, aldus Hans de Boer, voorzitter van VNO-NCW.

FOTOGRAFIE: WIEBE KIESTRA / HH

Hans de Boer en Minister Bussemaker zetten zich in om meer vrouwen aan de top te krijgen.



## BEDRIJVENMONITOR TOPVROUWEN

Samen met minister Bussemaker van OCW nam Hans de Boer onlangs de Bedrijvenmonitor Topvrouwen in ontvangst uit handen van Caroline Princen. Zij is voorzitter van de commissie Monitoring Talent naar de Top. Uit het rapport werd duidelijk dat het aantal bedrijven dat het streefcijfer van 30% vrouwen in rvb en rvc heeft gerealiseerd eind 2015 uitkwam op 15,1% (rvb) en 20,8% (rvc). Voor de invoering van het wettelijk streefcijfer was dat 9,3% voor de rvb en 14,7% voor de rvc. De Boer roemt de inspanningen van de kwartiermakers (Annemarie Jorritsma en Leo Houwen) en het bestuur van Stichting Topvrouwen.

De Bedrijvenmonitor is een groot, representatief onderzoek dat jaarlijks wordt uitgevoerd onder ruim 5000 grote vennootschappen in Nederland die vallen onder de Wet bestuur en toezicht. Daarnaast wordt de samenstelling van besturen van ruim 80 beursgenoteerde ondernemingen jaarlijks gevolgd door de Female Board Index. Beursgenoteerde bedrijven vormen echter slechts een klein percentage (1,5 procent) van het totaal aantal bedrijven dat aan de Wet bestuur en toezicht moet voldoen. Mede om die reden heeft de verantwoordelijke minister voor het emancipatiebeleid, Jet Bussemaker, aan de onafhankelijke commissie Monitoring Talent naar de top gevraagd om de effecten van het wettelijk streefcijfer 30 procent m/v jaarlijks te monitoren.

### GROOTSTE BEDRIJVEN IN NEDERLAND

Het aantal vrouwen dat aan de top staat bij de 5000 grootste bedrijven in Nederland blijft nog altijd ver achter bij het gewenste niveau van 30 procent. In de raden van commissarissen bleek medio 2016 dat maar 13 procent van de zetels door vrouwen wordt bezet. In de besturen van ondernemingen was dat ruim 10 procent. Dit jaar is in de monitor voor het eerst een vergelijking gemaakt met de publieke sector. Organisaties in de publieke sector hebben veel meer vrouwen in de top dan het bedrijfsleven. Van de bestuurders in de publieke sector was in 2015 gemiddeld 27,9 procent vrouw, van de toezichthouders 33,4 procent. Ruim 25 procent van de organisaties in de publieke sector heeft een evenwichtige m/v-verdeling gerealiseerd in de raden van bestuur, bijna 60 procent in de raden van toezicht.

### GEEN EXCUSES

"De beweging die wordt gemaakt is de goede", aldus De Boer. "Zeker in de top 200 bedrijven waar bijna een derde van de bedrijven al het wettelijk streefcijfer van 30 procent aantikt in de rvc's. Dat is meer dan een verdubbeling ten opzichte van 2012. Ook in de laag onder de top zitten steeds meer vrouwen. Bovendien zijn in de database van Stichting Topvrouwen inmiddels de gegevens van meer dan 1.000 hooggekwalificeerde vrouwen verzameld. Er zijn dus in mijn ogen geen excuses meer om niet verder door te pakken de komende jaren. Ik blijf iedereen die spiegel voorhouden en klim op elke zeepkist om dit geluid te laten horen." Ook minister Jet Bussemaker benadrukte dat beleid op dit punt nut heeft: "De cijfers zijn voor nu ietwat teleurstellend. Maar er is sprake van een kentering. Vergroten van de urgentie is wel nodig, want in dit tempo schiet het niet op."

### QUOTUM

De commissie die kijkt in hoeverre het streefcijfer van het kabinet wordt gehaald, stelt voor om bedrijven extra tijd te geven om het doel te halen. Wanneer eind 2019 blijkt dat minder dan 20 procent van de raden van bestuur en commissarissen uit vrouwen bestaat, dan moet het kabinet sancties gaan opleggen aan bedrijven, zo beveelt de commissie aan.

Volgens De Boer is het een zwakgebod om bedrijven via een quotum te verplichten meer vrouwen in de top te krijgen. Hij krijgt bijval van minister Bussemaker. Die noemt een quotum een paardenmiddel, waarvan ze hoopte dat ze het nooit in hoeft te zetten. Wel spreekt de minister over een mogelijke boete voor bedrijven die niet aan het streefcijfer van 30 procent voldoen én onvoldoende uitleggen waarom

dat zo is. "De doorbraak van vrouwen in de top gaat te langzaam", aldus Bussemaker. "Bedrijven zijn nog steeds onder te verdelen in een kleine groep koplopers die diversiteit in de boardroom succesvol weten te realiseren en een grote achterhoede van bedrijven die niet in beweging komen. Daar maak ik mij zorgen over." Mannen en vrouwen zijn volgens haar anders en hebben verschillende kwaliteiten. "Het waarden van de verschillen en het benutten van de variatie levert organisaties kracht. Je hebt verschillende kwaliteiten en zienswijzen nodig voor weloverwogen besluitvorming. Het is jammer dat er nog steeds organisaties zijn die dit niet inzien; daarmee doen ze zichzelf te kort."

Het begint volgens haar met te durven kiezen voor anders. "Vervolgens helpt het om te werken met targets, zoals we ook met targets werken binnen onze business. En SMART afspraken maken om die targets te realiseren. Bij een kleine top maakt het toe- of uittreden van een vrouw in cijfers uitgedrukt een enorm verschil. Dus als alle bedrijven de helft van de vacatures voor een bestuur of toezichthoudende functie benutten om een vrouw te benoemen gaan we die 30% halen." De komende tijd zitten De Boer en Bussemaker niet stil. Samen gaan ze verder met het nog actiever benaderen van voorzitters van rvb's en rvc's.

**Meer informatie: [www.topvrouwen.nl](http://www.topvrouwen.nl)**

**Bronnen: [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl), Bedrijvenmonitor Topvrouwen 'Waiting for the world to change', [Topvrouwen.nl](http://Topvrouwen.nl)**

### AANBEVELINGEN VAN DE COMMISSIE MONITORING TALENT NAAR DE TOP

Op basis van het onderzoek heeft de commissie Monitoring aanbevelingen geformuleerd voor de politiek en het bedrijfsleven. De belangrijkste zijn:

- De impuls van minister Bussemaker en voorzitter De Boer van VNO-NCW intensiveren, uitbreiden naar meer bedrijven en ook meer aandacht vragen voor de groei van het aantal vrouwen in de rvb.
- De commissie heeft vorig jaar geadviseerd bedrijven meer tijd te geven om het streefcijfer van 30% te realiseren, mits een reële voortgang van 20% eind 2019 wordt bereikt. In het huidige tempo wordt deze doelstelling niet gehaald. De commissie beveelt daarom aan om de urgentie te verhogen en meer aandacht te genereren voor het onderwerp via meerdere en verschillende kanalen. De minister zou ook aandeelhouders, beleggers en afnemers kunnen vragen hun invloed aan te wenden. Daarnaast zou het helpen bedrijven ideeën aan te reiken die de kans op het benoemen van vrouwen verhogen.

**JETTIE VAN MOURIK, OPRICHTER VAN INNOVATIEF  
VERZENDPLATFORM KEENDELIVERY:**

## **“VANUIT OERLOGISTIEK BEDRIJF NAAR SEXY ONLINE PLATFORM”**

**Je zonder afleiding focussen op wat écht belangrijk is, ruimte creëren voor ontplooiing van je talenten, een flexibele houding, een groot incasseringsvermogen, passie en lef. Die eigenschappen typeren niet alleen Jettie van Mourik, maar ook haar innovatieve bedrijf KeenDelivery, een verzendplatform dat in vier jaar tijd uit het niets als een komeet omhoogschoot.**

Geef het iemand te doen: kwalitatief de volle aandacht schenken aan zowel je eigen gezin als je eigen bedrijf. In die volgorde, wat Jettie van Mourik betreft. ‘Kwalitatief’, daar ligt precies de sleutel. “Soms leid ik het leven van drie mensen tegelijk, als moeder van vijf kinderen en ondernemer, maar weet je: ik krijg er zoveel energie van. Energie maak je zelf, met passie, lef en de drive om het maximale te halen uit wat je werkelijk belangrijk vindt. Ik heb geleerd heel selectief te zijn in wat ik mezelf aantrek. Het laat mij koud of ik voldoe aan een bepaalde status of een gewenst plaatje. Je moet over een bepaald incasseringsvermogen beschikken om je doel te bereiken, je focussen en je niet laten afleiden.” Daarmee verklaart Van Mourik in een notendop de eigenschappen die haar succesvol maken en die haar onderneming al twee keer de winnende positie bij de FD Gazellen Awards brachten, in 2015 en 2016. Ze noemt echter nog een andere, onontbeerlijke factor: “De ruimte die mijn omgeving, speciaal mijn man me gaf om te gaan ondernemen en de wijze waarop hij mij daarin aanmoedigde.” Een ‘dubbelrol’ als deze vraagt om flexibiliteit, die deze gedreven vrouw niet alleen zelf benut, maar ook aan haar medewerkers geeft. “Ik geloof in loyaliteit over en weer. Mensen functioneren optimaal vanuit een juiste balans tussen werk en privé. Van mezelf durf ik hardop te zeggen dat ik die gevonden heb.”





#### EVEN SLIKKEN

KeenDelivery. De naam moet zich nog verspreiden, want tot enkele maanden geleden ging het in 2013 opgerichte bedrijf als 'Jet Verzendt' door het leven. Jettie moest best even slikken toen de marketing manager tijdens diens sollicitatie ongevraagd een presentatie hield en daarin een naamsverandering adviseerde, maar besepte dat dit aansluit bij de wens tot verder innoveren en internationaliseren. Om in kaart te brengen wat deze bliksemsnel groeiende onderneming precies doet en inhoudt, haalt de oprichtster er de oorsprong bij. "Binnen het logistiek bedrijf van mijn man, Van Mourik Transport, kwam naar voren dat veel klanten het verzendproces lastig vonden. Het riep veel vragen en onduidelijkheden op en vormde eigenlijk een groot grijs gebied. Dat zette mij aan het denken over het opzetten van een logistiek systeem dat zich uiteindelijk heeft ontwikkeld tot wat het nu is: een multi-carrier-platform. Simpel gezegd komt het erop neer dat je via ons gratis online platform een maximaal aantal verzendopties voorgeschoteld krijgt. Afhankelijk wat je wilt versturen en waarheen, kun je kiezen uit vervoerders als DHL, DPD, PostNL, TNT etcetera."

#### SLAGINGSKANS

Vier jaar na de start gaan via KeenDelivery jaarlijks een miljoen pakketten de hele wereld over, waarbij e-commerce de stuwende business vormt. "Onze belangrijkste toegevoegde waarde zit in het feit dat wij het de klant zo makkelijk mogelijk maken, bijvoorbeeld door software te leveren waarmee webshops de

kopers van hun producten verschillende bezorgopties kunnen aanbieden. Denk aan 'same day delivery' en een aantal goedkopere alternatieven. Door samen te werken met een verscheidenheid aan vervoerders en de klant de keuze te geven om de optie te selecteren die het best bij zijn behoeften past, maximaliseren wij de slagingskans van een directe

#### **"ONZE BELANGRIJKSTE TOEGEVOEGDE WAARDE ZIT IN HET FEIT DAT WIJ HET DE KLANT ZO MAKKELIJK MOGELIJK MAKEN."**

succesvolle bezorging op het juiste adres. Niemand vindt het handig wanneer een pakket bij de burens belandt of teruggestuurd wordt. Het gaat om de last mile. Voorheen vormden in deze business de vervoerders de bepalende factor, nu draait alles om de eindgebruiker, om de ontvanger van het pakket en daarmee ook om de relatie met de verzender. Door de volumes die wij draaien liggen de kosten laag en hebben we korte lijnen bij de vervoerders, wat ons in staat stelt om snel uit te zoeken welke partij de klantbehoefte het meest optimaal vervult."

#### CO2-NEUTRALE LEVERING

E-commerce vraagt volgens Jettie steeds om nieuwe, innovatieve oplossingen en om faciliterende technologie. "Vanuit een oerlogistiek bedrijf zijn wij uitgestegen tot een sexy online

platform." Om aan de bal te blijven ontwikkelt KeenDelivery, dat momenteel alleen al 1200 webshops tot haar klantenkring rekent, de benodigde software in eigen huis. "Ons personeelsbestand van veertig medewerkers - vorig jaar nog twaalf - bestaat voor éénderde uit sales-mensen, voor éénderde uit IT-developers en de overige functies bepalen de rest. We maken speciale plug-ins voor webshops waarmee zij de klant heel specifieke opties kunnen geven, zoals de genoemde 'same day delivery'. Innovaties als een CO2-neutrale levering en op termijn bezorging op basis van gps-coördinaten halen de toekomst naar voren. Dat laatste betekent dat degene die het aflevert aan de hand van de mobiele telefoon traceert waar de ontvanger zich op dat moment bevindt. Wel zo prettig en veilig wanneer iemand een waardevol artikel als een iPad heeft besteld. Wij kijken voortdurend vooruit. Zo zal over een jaar of vijftien tachtig procent van de verzendingen niet meer via traditioneel vervoer plaatsvinden, maar via onder meer onbemande voertuigen en drones. Het totale volume binnen de pakketbezorging verdubbelt in 2020 ten opzichte van nu, wat een grote druk op de netwerken en het milieu geeft, in combinatie met toenemende eisen bij de eindgebruikers. Daarop moeten wij anticiperen. Het denkwerk houdt bij mij nooit op!"

[www.keendelivery.com](http://www.keendelivery.com)

**keendelivery.**

# Lean & Duurzaam



[vandenpol.com](http://vandenpol.com)

# BUSINESS FLITSEN



## Oskam Groep gestart met het grootste zonnepanelenproject in Utrecht

De Oskam Groep uit Utrecht is gestart met de installatie van het grootste zonnepanelenproject in Utrecht tot nu toe. Na realisatie van het project zal De Oskam Groep volledig kunnen voorzien in de eigen stroomvoorziening. In totaal zullen er 6.500 zonnepanelen worden geplaatst, die in totaal goed zijn voor een opbrengst van 1,7 Megawatt aan zonne-energie. De Oskam Groep zal hiermee ook een substantiële bijdrage gaan leveren aan de ambitie van de Gemeente Utrecht om 10% van de daken tegen 2020 te voorzien van zonnepanelen. Op dit moment is in de stad voor ongeveer 15 Megawatt geïnstalleerd. Met dit project komt hier in één keer meer dan 10% bij. Jos van Rooijen van Oskam: "We zijn zeer trots op dit resultaat. Het past helemaal bij de kernwaarden en duurzame ambities van De Oskam Groep." De Oskam Groep realiseert dit project in samenwerking met DenG Solar te Soesterberg realiseren. Achter de schermen is samen het afgelopen jaar hard gewerkt om de SDE+ subsidie toegekend te krijgen, en met succes. In december ontving De Oskam Groep de positieve bevestiging dat de SDE+ subsidie werd toegekend. Deze subsidie van het Rijk, mogelijk gemaakt door minister Kamp, is bedoeld om bedrijven en (non profit) instellingen te stimuleren om hernieuwbare energie te produceren. DenG Solar is een van de samenwerkingspartners van het Energiecollectief ECLW, waarvan De Oskam Groep lid is. ECLW ondersteunt ondernemers op o.a. Lage Weide bij het verduurzamen van hun bedrijfsvoering. Omdat er veel zware industrie aanwezig is op Lage Weide en er relatief veel vierkante meters dak beschikbaar zijn, werd al enige jaren geleden met betrokken instanties gekeken naar mogelijkheden om duurzame energie in Utrecht op te wekken en meer te gaan voorzien in de eigen stroomvoorziening. Met de realisatie van de 6.500 zonnepanelen draagt De Oskam Groep bij aan de verduurzamingsdoelstelling van het bedrijventerrein Lage Weide, om samen met de gemeente Utrecht, te komen tot een CO2-reductie van 30% in 2020.

## Business Software voor het MKB

*Van financiële administratie tot totale ERP-oplossing*



# KING

BUSINESS SOFTWARE

*Een nieuwe kijk op uw business*

[king.eu](http://king.eu)



A photograph of two men in business suits shaking hands in an office. The man on the right is wearing glasses and a striped tie, smiling. The man on the left is seen from the side, also in a suit. The background shows office blinds.

# **FAMILIEBEDRIJVEN** *FUSIES & OVERNAMEN*

Pursey Heugens: "Kunnen oudgedienden geen afstand doen van hun invloed dan werpt dat een zware schaduw over het bedrijf."

42

OPVOLGING FAMILIEBEDRIJF IS GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID  
**"NIEUWE GENERATIE MOET  
BLIJVEN ONDERNEMEN"**

TEKST HANS HAJÉE FOTOGRAFIE CHRIS GORZEMAN

**Slechts 30% van de familiebedrijven overleeft de eerste generatiewisseling, zo blijkt uit onderzoek van het Erasmus Centre For Family Business. De volgende generatie is vaak voorzichtiger en legt de nadruk op rentmeesterschap. Investerings in R&D lopen terug, het rendement neemt af. "Opvolgers moet blijven ondernemen. En zij moeten daarvoor de ruimte krijgen van de overdragende generatie."**

Familiebedrijven zijn een belangrijke factor in de economie. "Ruim meer dan de helft van alle Nederlandse ondernemingen is een familiebedrijf," zegt hoogleraar Pursey Heugens. "Met hun unieke kenmerken verschillen zij sterk van de grote corporates en verdienen specifieke aandacht." Heugens geeft leiding aan het Erasmus Centre For Family Business (ECFB). Dit in 2013 opgerichte instituut is onderdeel van de Rotterdam School of Management. "Wij zijn sterk onderzoeksgedreven. Om die ambitie te realiseren, zijn de in ons land beschikbare gegevens simpelweg te beperkt. Daarom opereert het ECFB internationaal en werkt veel samen met buitenlandse onderzoekscentra."

#### META-ANALYSE

Ook bij het onderzoek "Nieuw bloed, nieuwe koers" keek het ECFB nadrukkelijk over de grenzen. "Hiervoor is een meta-analyse uitgevoerd met de resultaten van twee kwantitatieve internationale onderzoeken over familiebedrijven en hun opvolging. Zo'n meta-analyse combineert gegevens van kleinere studies en wordt veel gebruikt in de medische wetenschap. Omdat beter onderbouwde conclusies mogelijk zijn, is deze aanpak ook bij managementwetenschappen van waarde." De statistische gegevens zijn aangevuld door inhoudelijke interviews met Nederlandse familiebedrijven. "Die bevestigen de patronen uit de internationale studies."

#### OPVALLENDE UITKOMSTEN

Het vorig jaar gepubliceerde ECFB-onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met Rabobank en BDO Accountants & Adviseurs. Belangrijke conclusie: maar 30% van de familiebedrijven overleeft de eerste generatiewisseling. Na de tweede en derde overdracht zijn er respectievelijk nog 13% en 3% over. "Bedenk daarbij wel dat naast beëindiging of faillissement onder niet-overleven ook verkoop aan een andere partij valt," aldus Heugens. "Realiseer je verder dat het afbreukrisico bij niet-

familiebedrijven nog hoger ligt. 80% van alle startups faalt in de eerste vijf jaar. Desalniettemin: omdat er wel degelijk de intentie is om het familiebedrijf over te dragen aan de volgende generatie zijn de uitkomsten zeker opvallend."

### **"IS ER EEN SUCCESVOLLE ONDERNEMING OPGEBOUWD DAN HEEFT DE OPVOLGENDE GENERATIE WEL DEGELIJK IETS TE VERLIEZEN."**

#### IETS TE VERLIEZEN

Het onderzoek geeft ook inzicht in de oorzaken van een mislukte overdracht. "Gemiddeld wordt minder geïnvesteerd in research & development. Terwijl meer dividend wordt uitgekeerd, loopt het rendement terug. Onderliggende reden: de opvolgende generatie is conservatiever en voorzichter." Hoe komt dat? "De oprichter van een bedrijf is vaak met niets begonnen en kon onbevangen ondernemen. Is er een succesvolle onderneming opgebouwd dan heeft de opvolgende generatie wel degelijk iets te verliezen. Het bedrijf heeft zowel economische, financiële als emotionele waarde. Dat kan ertoe leiden dat opvolgers minder risico nemen."

#### INNOVATIECYCLUS

De term rentmeesterschap heeft bij familiebedrijven vaak een positieve associatie; zorgvuldig omgaan met het bedrijf, uit respect voor de eerdere generaties en om de onderneming voor de familie te behouden. "Maar het kan ook een valkuil zijn," stelt Heugens. "De innovatiecyclus van een bedrijf bedraagt 5 tot 7 jaar. Wordt gedurende zo'n periode onvoldoende vernieuwd dan volgt onherroepelijk een terugval qua performance en levenskracht. Als rentmeesterschap overheerst, kan dat het voortbestaan van het bedrijf bedreigen. De opvolgende generatie moet dus blijven ondernemen."

#### ZWARE SCHADUW

Daarbij kan de bemoeienis van de vorige generatie belemmerend werken. "Ondernemers die hun hele arbeidzame leven met ziel en zaligheid het bedrijf hebben gerund, hebben vaak moeite om los te laten. Je ziet allerlei beschermingsconstructies, bijvoorbeeld via het certificeren van aandelen. Ook speelt de vorige generatie regelmatig een prominente rol in een raad van toezicht.

Kunnen oudgedienden geen afstand doen van hun invloed dan werpt dat een zware schaduw over het bedrijf. De handelingsvrijheid van de opvolgers wordt beperkt en dat is slecht voor de concurrentiekracht."

#### BREUKLIJNEN

Vaak vallen bij een overdracht meerdere gebeurtenissen samen. In het ECFB-onderzoek worden dit "breuklijnen" genoemd. "Organisatorische, emotionele, fiscale en veelal ook technologische onderwerpen vragen op hetzelfde moment aandacht van de bestuurders," stelt Heugens. "Hierdoor neemt de complexiteit toe en is de aandacht binnen het bedrijf vooral intern gericht - met alle risico's van dien. Het is zaak om tijdig voor te sorteren en actie te ondernemen. Dan is het wel degelijk mogelijk een aantal breuklijnen in de tijd te spreiden."

#### ONVERSTANDIG EN GEVAARLIJK

Regeren is vooruitzien. "De ervaring leert dat een kwart tot een derde van de familiebedrijven bij opvolging uitstelgedrag vertoont. Door op tijd te beginnen, neemt de kans van slagen toe." Een periode van tien jaar wordt wel aanbevolen. "Belangrijker nog dan de termijn is dat er sprake is van een actief proces waarbij de hele familie betrokken is. Zo is het goed om samen ideeën, uitgangspunten en principes te benoemen en vast te leggen, bijvoorbeeld in een familiestatuuut. Regelmatig gebeurt het dat zaken impliciet worden gelaten. Onderling wordt weinig gedeeld, er staat amper iets op papier. Dat is onverstandig en gevaarlijk."

#### KERSTDINER

Andere belangrijke aanbeveling voor familie-ondernemers: wees eerlijk. "Als je het bedrijf echt niet toevertrouwd aan de kinderen, communiceer hier dan open over en zoek een andere oplossing." Heugens benadrukt wel dat veel valkuilen ook in dat geval onverminderd gelden. "Draag je de leiding over aan een buitenstaander dan blijft het als het tegenzit wat gezelliger tijdens het kerstdiner met de familie. Maar als ook een externe opvolger onvoldoende ruimte krijgt om te ondernemen, kan het alsnog misgaan."



Pieter Westland en Gerard van der Kleij:  
"We zijn trots op wat we hier gerealiseerd hebben."

## ALLE RUIMTE VOOR GROEI WASSERIJ VAN DER KLEIJ

# VOORSPRONG DOOR GEDUREFDE VISIE

Al 158 jaar doet Wasserij van der Kleij dagelijks de was voor honderden hotels en restaurants. Het familiebedrijf opereert vanuit een state of the art nieuwbouwlocatie met alle ruimte voor verdere groei. "Collega's van over de hele wereld komen hier kijken." Bij de realisatie van het nieuwe bedrijfspand speelde Rabobank Utrecht een cruciale rol.

TEKST HANS HAJÉE FOTOGRAFIE MARNIX SCHMIDT

Dat wassen de familie Van der Kleij in het bloed zit, is een understatement. Wasserij van der Kleij & Zn. is opgericht in 1859. "Maar we zijn al sinds 1637 actief als kleeuwassers," meldt Gerard van der Kleij. Als DGA vertegenwoordigt hij de vijfde generatie. "Jaren geleden is de strategische keuze gemaakt om ons volledig te concentreren op wassen en linnenverhuur voor de betere horeca: hotels en restaurants. Bij deze klanten is onze meerwaarde maximaal. Textiel is immers een wezenlijk onderdeel van hun beleving. De eisen wat betreft kwaliteit en service zijn hoog, net als de hygiënerichtlijnen. Wist je dat die voor de horeca zelfs strenger zijn dan in de zorg?" Van der Kleij werkt uitsluitend met een combinatie van verhuur en reinigen. "Hiermee bieden we volledige ontzorging én houden maximale controle over de kwaliteit." Klanten hebben vertrouwen in het bedrijf. "Zij vragen ook advies over stoffen, kleurstelling en uitstraling. Wij doen dus meer dan alleen het leveren van brandschoon linnen."

## **"JE KUNT ONDERNEMERS HELPEN OM HUN AMBITIES TE REALISEREN. DEZE NIEUWBOW IS DAARVAN EEN PRACHTIG VOORBEELD."**

### TWEE OPTIES

Toen Van der Kleij in 2000 een nieuwe wasserij bouwde, was er de nodige scepsis. "Menigeen dacht: die plannen zijn te ambitieus, de capaciteit is veel te groot. Maar de inschatting klopte. De markt was klaar voor onze aanpak die later veel navolging kreeg." Deze ervaring gaf Van der Kleij vertrouwen toen zich opnieuw een keuze aandeed. "Schaalgrootte is cruciaal om onze klanten goed te kunnen blijven bedienen. Zij groeien en verwachten dat wij meegaan in hun ontwikkeling. Er waren twee opties: of een nieuwe wasserij bouwen met veel meer capaciteit, geschikt voor de nieuwste reinigingsprocessen. Of als bedrijf een stapje terug doen."

### IDEALE FACILITEITEN

Van der Kleij koos voor expansie en startte met de plannen voor nieuwbouw. De keuze viel op een groot kavel in Haarrijn, pal aan de A2. "Eerst hebben we de ideale productiefaciliteiten bepaald, optimaal gebruik makend van de ruimte en met veel aandacht voor energiebesparing. Vervolgens heeft de

architect het gebouw eromheen ontworpen." Financiering was een belangrijk aandachtsveld. "Hoe overtuigd we ook waren van onze plannen, financieel moesten die uiteraard wel haalbaar zijn."

### TEGENGAS GEVEN

Pieter Westland is Senior Relatiemanager Corporate Banking bij Rabobank Utrecht. "In onze portefeuille spelen familiebedrijven zoals Van der Kleij een belangrijke rol. De relatie is langer en meestal ook intensiever dan met niet-familiebedrijven. Doordat je elkaar door en door kent, krijgt onze klankbordfunctie vaak meer nadruk. Daarbij verwachten familiebedrijven dat we kritisch zijn en tegengas durven geven. Dat maakt de relatie alleen maar sterker." Westland haalt veel voldoening uit zijn rol. "Je kunt ondernemers helpen om hun ambities te realiseren. Deze nieuwbouw is daarvan een prachtig voorbeeld."

### GEEN EEN-TWEETJE

Van der Kleij bankiert al decennialang bij Rabobank Utrecht. Westland: "Het bedrijf beschikt over een trackrecord van vele jaren. Hun visie en strategie hebben zich bewezen; dat zorgde voor een stevig fundament onder de nieuwbouwplannen." Toch was het geen simpel een-tweetje. "In 2014 zaten we in de nasleep van de crisis. De nieuwbouw betekende een forse capaciteitsuitbreiding en een grote investeringssprong. Al onderschreef de bank het geschetste marktperspectief, het was spannend om alles kloppend te krijgen." Er volgde een periode van passen en meten. "Telkens kijken wat mogelijk is en blijven zoeken naar alternatieven, samen met de leasemaatschappij en de machinefabrikant. Altijd met een heldere doelstelling: het ideaalplaatje van Van der Kleij zo dicht mogelijk benaderen." Gerard van der Kleij kijkt met een goed gevoel terug op het traject. "Soms werd stevig gediscussieerd, maar aan beide kanten was er altijd een open vizier. Gaandeweg ga je elkaars belangen ook steeds beter begrijpen. Na elk gesprek had ik het gevoel: al zijn we er nog niet, we streven wel allebei hetzelfde doel na."

### STATE OF THE ART

Uiteindelijk werd een passende financieeringsconstructie gevonden. En is Van der Kleij sinds begin 2016 gevestigd op een locatie waar de beoogde ontwikkeling alle ruimte krijgt. Het nieuwe pand trekt volop de aandacht. "Letterlijk van over de hele wereld

komen collega's hier kijken," zegt Van der Kleij. "De productielijnen zijn state of the art en verregaand geautomatiseerd. Cruciaal is ook dat alle textiel volgens onze specificaties wordt gemaakt en optimaal geschikt is voor machinale reiniging. Daarmee hebben we het hele proces in eigen hand. In dit nieuwe pand durven we de competitie met alle concurrenten aan. We zijn niet de goedkoopste maar de prijs/kwaliteitverhouding is absoluut top."

### GEEN ACQUISITIE

De capaciteit van de nieuwbouw is meer dan verdubbeld vergeleken met de vorige wasserij. "Onze verwachtingen dateren van vier jaar geleden maar blijken vrijwel geheel te kloppen. De vraag uit de markt is groot en blijft toenemen. Aan acquisitie doen we niet. Toch moeten we soms de klanten van ons afhouden," bekennt Van der Kleij. Gebouw en kavel zijn zo ruim bemeten dat het bedrijf nog veel verder kan groeien. "Dat gebeurt nooit overhaast. We willen de kwaliteit kunnen blijven waarborgen. Want dat is ons bestaansrecht. Al 158 jaar lang."

### **KRUISBESTUIVING TUSSEN FAMILIEBEDRIJVEN**

Wasserij van der Kleij is op 16 maart gastheer van een evenement van Rabobank tijdens de Week van het Familiebedrijf. Daarvoor nodigt de bank klanten en relaties uit. Kennisdelen staat centraal, met een masterclass over onder andere bedrijfsoverdracht en opvolging binnen de familie of juist vanuit talentvolle buitenstaanders. "Tijdens rondetafelgesprekken komen uiteenlopende thema's aan bod die familiebedrijven raken," zegt Westland. "Deze onderwerpen zijn vaak universeel. Dat maakt de bijeenkomst tot een waardevolle plek voor onderlinge kruisbestuiving."

Gerard van der Kleij stelt zijn bedrijf met genoeg open voor collega-familieondernemers. "We zijn trots op wat we hier gerealiseerd hebben. De Rabobank speelde daarbij een cruciale rol en ik laat het resultaat van onze gezamenlijke inspanningen graag zien."



"Onze bijdrage kan hen vooral op de lange termijn veel narigheid besparen."

## VAN VEEN ADVOCATEN BEHOEDT CLIËNT VOOR NARE CONSEQUENTIES BIJ OVERNAME

# KWESTIE VAN GOED NOTEREN

**Een advocaat, die schakel je alleen in bij geschillen, toch? "Bij bedrijfsovernames speelt dat juist niet," aldus Tjeerd van Veen, oprichter van Van Veen Advocaten in Ede. "Dan leg je voor je cliënt alles zodanig vast dat er geen onduidelijkheden hoeven te ontstaan, waarmee je een voedingsbodem voor conflicten zo veel mogelijk wegneemt."**

TEKST / FOTOGRAFIE: AART VAN DER HAAGEN

Veertig bestaansjaren, veertig medewerkers. Van Veen Advocaten, in 1977 door Tjeerd van Veen en een compagnon opgericht, geldt als een begrip in de omgeving. "We werken zowel regionaal als landelijk en richten ons voornamelijk op de zakelijke markt, zeg maar voor 85 procent, van MKB tot beursgenoteerde ondernemingen. Als fullservice-praktijk leggen we ons toe op

onder andere arbeidsrecht, vastgoedrecht, bestuursrecht, ondernemingsrecht en insolventierecht. Ons team telt achttien advocaten, die zich ondersteund weten door onder meer een kantoormanager, een documentalist en een ICT-manager, waardoor zij de ruimte krijgen om zich volledig met hun vak bezig te houden. In principe concentreert elke advocaat zich

op maximaal twee rechtsgebieden en kan zich daardoor optimaal verdiepen in zijn of haar specialismen. Vergis je niet in het bijhouden van wetwijzigingen en aanpassingen van de regelgeving. Dat wordt met de dag ingewikkelder. Onze maatschappij is vergeven van de regels."

## STRIKT PARTIJDIG

In dit artikel lichten we het fenomeen bedrijfsovernames uit, waarbij Tjeerd van Veen specificeert wat voor rol een advocaat op dat gebied kan spelen. "Laat ik allereerst stellen dat wij strikt partijdig zijn. Daar ligt meteen een groot verschil met een notaris en een accountant. Wij hebben binnen een case maar één klant en trekken steevast partij voor onze opdrachtgever. Het belang van de cliënt staat altijd voorop. Zo'n bedrijfsovername wijkt eigenlijk sterk af van wat je bij een advocatenpraktijk verwacht, namelijk optreden in geschillen. Dat zorgt ervoor dat veel ondernemers die willen kopen of verkopen de weg naar ons weten te vinden. Onze bijdrage kan hen vooral op de lange termijn veel narigheid besparen."

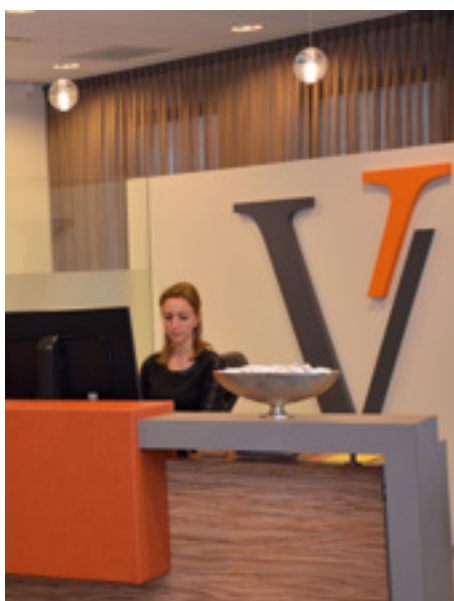
## GARANTIES

Van Veen doelt op het volgende: "Bij een overname spreken beide partijen met elkaar af wat zij willen bereiken en wat daarvoor nodig is. Dat moet je nauwkeurig vastleggen op papier, om het risico te minimaliseren en liefst uit te sluiten dat in de toekomst problemen ontstaan. De advocaat anticipeert in dit verhaal op mogelijke conflicten. Hij verzamelt alle relevante informatie, zit soms dagen in ordners te snuffelen en schrijft in het belang van zijn cliënt precies op welke rechten, plichten en voorwaarden voor hem gelden in het overnameproces. Dat geeft beide partijen duidelijkheid voor de toekomst.

De advocaat wil niet als dealbraker, maar als dealmaker optreden. In ons vak weten wij uit ervaring met processen en conflicten waar het misgaat en anticiperen daarop. Denk bijvoorbeeld aan de garanties die een koper verlangt op het gebied van aantal klanten, omzet etcetera. Blijkt later iets niet te kloppen, dan zal hij waarschijnlijk een schadevergoeding eisen. Als verkoper werp je tegen dat de koper voor het tekenen van het contract de bedrijfsboeken heeft kunnen onderzoeken en dus niet moet zeuren, maar in hoeverre geldt dat voor elke situatie? Hoe interpreteer je iets? Het luistert dus zeer nauw hoe je zaken opschrijft."

## HOE BEDOELD?

Met enkele voorbeelden illustreert Tjeerd van Veen zijn betoog. "Stel dat je niet de aandelen, maar alleen de activa overneemt: de voorraden, de inventaris



en de vorderingen op debiteuren. In een document garandeert de verkoper dat zowel de vorderingen als de debiteuren daadwerkelijk bestaan. Je spreekt een incourantheidscorrectie met elkaar af, voor het risico dat je niet alles kunt innen. Een aantal weken na de overname constateer je als koper dat bepaalde debiteuren weigeren te betalen of failliet blijken. Dan beland je in de discussie van 'dat had je me moeten vertellen' en 'nee, je hebt zelf onderzoek in de boeken kunnen doen'. De crux zit hem in het feit dat het document alleen maar beschrijft dat de vorderingen bestaan, maar nergens dat ze ook betaald zullen worden. Geen garantie, dus. Zo staat het er letterlijk, alleen: hoe leg je dat uit? Advocaten zijn er ware meesters in om dat in het voordeel van hun cliënt te doen. Uit ervaring weten we dat wanneer een geschil bij de rechter

ligt, deze tevens kijkt naar hoe de partijen iets bedoeld hebben. Dat werpt een heel ander licht op de zaak. Hoe wij erin zitten, hangt maar net af van wie wij vertegenwoordigen, de koper of de verkoper."

## SCHULDVRAAG

Nog een voorbeeld. "Een ondernemer doet al zijn aandelen aan een koper over, maar blijft op diens verzoek nog een jaar aan als directeur, waarbij hij een deel van de overnamesom pas na een jaar ontvangt. In zulke situaties gaat het vaak mis wanneer je niet afbakent wat de oud-eigenaar te vertellen heeft. Stel dat na twee maanden een conflict ontstaat en de koper de directeur naar huis wil sturen. Wat gebeurt er dan met het restant van de overnamesom, wanneer de partijen daarover niets vastgelegd hebben? De koper vindt wellicht dat de oud-eigenaar daar geen aanspraak op maakt, omdat hij als directeur slecht functioneerde, maar is in zo'n situatie de schuldvraag wel relevant?"

Tjeerd van Veen vindt het interessant en inspirerend om tussen de vele geschillen door dergelijke overnamezaken te doen. "Er komt veel onderzoekswerk aan te pas en het heeft een positieve insteek, omdat je je bezighoudt met het voorkomen van geschillen. Voor de cliënt moet zo'n traject een feestje zijn... en zo voelen wij dat ook."

[www.vanveen.com](http://www.vanveen.com)

Rogier van Meeuwen: "Je moet het als potentiële opvolger eerst maar eens laten zien."

### WAARDEVOL NETWERK

Van Meeuwen Industries is lid van FB Ned. Dit netwerk van familiebedrijven en ondernemende families heeft een actieve Next Generation-commissie waarvan Rogier van Meeuwen voorzitter is. "Next Generation is bedoeld voor de toekomstige generatie leiders en eigenaren. Binnen dit netwerk zijn zo'n 200 zogenaamde NxG's actief. Sommigen moeten nog beginnen aan het opvolgingstraject, anderen hebben het al achter de rug." Next Generation organiseert workshops, bedrijfsbezoeken en rondetafelsessies. "Het is erg waardevol om met gelijkgestemden te kunnen sparren en ervaringen te delen. Daardoor hoef je niet zelf het wiel uit te vinden. Ook bij algemene ondernemersvragen doen we regelmatig een beroep op elkaar. Je deelt dezelfde achtergrond en dat schept een band. De onderlinge openheid is groot en je kunt vrijuit praten."

Meer informatie over FB Ned en Next Generation is te vinden op [www.fbned.nl](http://www.fbned.nl).



## AANTREKKINGSKRACHT FAMILIEBEDRIJVEN OP JONGEREN NEEMT TOE

# “ALS JONGE ONDERNEMER KUN JE HIER ECHT HET VERSCHIL MAKEN”

Bij Van Meeuwen Industries neemt zoon Rogier binnenkort het stokje over van zijn vader. De overgang naar de volgende generatie verloopt op een geleidelijke manier. Rogier doorliep verschillende afdelingen binnen het familiebedrijf en leerde zo de organisatie door en door kennen. “Ook voor de acceptatie is het belangrijk. Je moet het als potentiële opvolger eerst maar eens laten zien.”

Lange tijd dacht Rogier van Meeuwen dat een rol in het familiebedrijf niets voor hem was. “Tijdens vakanties had ik een baantje in het magazijn. Verder zei het me niet veel.” Na een studie economie en marketingfuncties in binnen- en buitenland veranderde dat. “Mijn interesse nam toe en ik kreeg steeds meer affiniteit met het bedrijf. Er was hier nog geen marketingafdeling en in overleg met mijn vader is besloten dat ik dit op zou pakken. Vervolgens zouden we kijken hoe het beviel.”

### UNIEKE KANS

Wonderwel, zo bleek. “Vanaf dag 1 ben ik verliefd op deze business. Hoe beter ik het bedrijf leerde kennen, hoe meer me duidelijk werd dat het een unieke kans is; werken in een internationaal opererende onderneming die ertoe doet, met veel potentieel om verder te ontwikkelen.” Van Meeuwen Industries werd in 1934 opgericht door Rogier's opa. Na vader Frank vertegenwoordigt de kleinzoon (32) de derde generatie. Van Meeuwen levert speciaalsmeermiddelen, chemicaliën en vooral kennis daarover aan opdrachtgevers in voornamelijk de proces- en maakindustrie. Bij het eerste specialisme ligt de focus op Nederland en België, met haar chemicals bedient Van Meeuwen industriële bedrijven over de hele wereld. Er werken zo'n zeventig mensen in het bedrijf dat een solide groei laat zien. De hoofdvesting staat in Weesp.

### FINAL CALL

Op dit moment is Rogier van Meeuwen Sales Director. “In die functie ben ik eindverantwoordelijk voor alles wat bij onze klanten gebeurt. Sinds 2016 ben ik samen met m'n vader eigenaar. Hij bemoeit zich niet meer met de dagelijkse operatie maar stuurt nog wel het managementteam aan. En stelt regelmatig kritische vragen.” Cruciale beslissingen nemen vader en zoon

samen. “Wel heeft Frank nog steeds de final call. Vaak zitten we op één lijn, maar zeker niet altijd. Dat is alleen maar gezond; we accepteren elkaars visie.” Bedoeling is dat Rogier in 2018 het stokje overneemt. “Sommige voormalige directeur-eigenaren kunnen slecht loslaten maar bij m'n vader ben ik daar niet bang voor.”

### MAKKELIJKE ENTREE

Rogier van Meeuwen werkte de afgelopen jaren in verschillende rollen binnen het familiebedrijf. “Hierdoor heb ik de organisatie door en door leren kennen. Ook voor de acceptatie was dat belangrijk. Als zoon van de baas heb je toch een makkelijke entree. Je moet het als potentiële opvolger eerst maar eens laten zien. Soms lijkt het alsof je je zelfs meer moet bewijzen dan iemand met een andere achternaam. Al kan ik daar prima mee omgaan, ik mij voorstellen dat sommige opvolgers het zeker als een druk ervaren.” Aan de andere kant: medewerkers zijn wel degelijk blij dat zich een opvolger uit de familie aandient. “Was dat niet het geval dan zou op termijn verkoop van het bedrijf een optie kunnen zijn, met alle onzekerheid van dien. Nu is er continuïteit in de leiding en een duidelijke toekomstvisie. Dat geeft rust.”

### GEEN SCHEVE GEZICHTEN

Rogier van Meeuwen kent het onderzoek van het Erasmus Centre for Family Business waaruit blijkt dat maar 30% van de familiebedrijven de eerste generatiewisseling overleeft. Na de tweede wisseling is nog maar 13% over. “Vrienden pesten me er wel mee,” lacht hij. “Ik vind het een opmerkelijke uitkomst. Natuurlijk is er een afbreukrisico bij de overdracht aan de volgende generatie. Mijn ervaring is echter dat veel familieondernemingen – zeker de bedrijven die ik via het FBned-netwerk (zie kader, red.) heb leren kennen – zich terdege bewust zijn van

de mogelijke valkuilen. Ze nemen vaak ruim de tijd voor opvolging.”

Welke tips heeft Rogier van Meeuwen?

“Als je graag wilt dat kinderen later actief worden in het bedrijf, deel dan al vanaf jonge leeftijd informatie met ze. Zo creëer je betrokkenheid. Maar leg vooral niets op, dring niet aan. Als er interesse is dan komen kinderen vanzelf wel met vragen. Verder is het cruciaal dat je de financiële kant strikt zakelijk benadert. Er zijn tal van manieren om een bedrijf over te dragen. Welke route je ook kiest, maak duidelijke afspraken binnen de familie. Dat voorkomt scheve gezichten.”

## “NU IS ER CONTINUÏTEIT IN DE LEIDING EN EEN DUIDELIJKE TOEKOMSTVISIE.”

### MEER BALANS

Tot zijn genoegen constateert Van Meeuwen een toenemende aantrekkingskracht van familiebedrijven op de jonge generatie. “Vroeger gaven hoger opgeleide jongeren toch vooral de voorkeur aan een carrière bij corporates. In mijn omgeving merk ik dat er nu een balans is tussen grote ondernemingen, startups en familiebedrijven. Steeds meer jongeren kiezen heel bewust voor de cultuur van een familieonderneming waar de focus op de lange termijn is gericht. Nederland heeft veel prachtige familiebedrijven, vaak met een substantiële omvang. Als jonge ondernemer kun je er echt het verschil maken.”

DILIGENCE BEGELEIDT OVERNAMES BINNEN MKB MET ZORG

# VERTROUWEN OP BASIS VAN FEITEN

De gemiddelde MKB-ondernemer krijgt er hooguit één keer in zijn leven mee van doen: een overnameproces. Zelf zonder ervaring in het diepe springen reduceert de kans op een gunstige afloop aanzienlijk, zeker omdat emoties zich binnen het traject zullen opdringen. De intermediairs van Diligence leggen zich volledig toe op het succesvol begeleiden van overnameprocessen en daar vaart zowel de kopende als de verkopende partij wel bij.



Diligence, een Engels woord met betekenissen als zorgvuldigheid, toewijding en ijver. "Wij werken niet op basis van no cure, no pay, want dan zou onze scoringsdrang ten koste gaan van het belang van onze klant," stelt intermediair Robert de Vries. Zijn collega Frans Verbeek valt hem bij: "In een enkel geval luidt het advies zelfs om van een overname af te zien, ook wanneer we namens de verkopende partij optreden." De Vries bevestigt dat. "Ik werd recent nog gebeld door een cliënt die ik twee jaar geleden heb geadviseerd eerst zijn droom te verwezenlijken en zijn bedrijf in waarde te laten groeien. Dat was hem inderdaad gelukt. Wellicht gaat hij nu alsnog zijn onderneming in de etalage zetten." Diligence, opgericht in 1998, vormt een landelijk opererende kostenmaatschap van negen samenwerkende intermediairs. "We verzorgen gezamenlijk onze marketing en website, stemmen het beleid met elkaar af, delen ons netwerk met elkaar en organiseren masterclasses voor ondernemers op het gebied van overnames," licht Hans Wijnen toe. "Diligence werkt uitsluitend met gecertificeerde adviseurs en behoort tot de grondleggers van branchevereniging BOBB, die kwaliteit en zekerheid waarborgt."

## "WE HALEN DE SCHERPE RANDJES ERAF EN ONDERBOUWEN ALLES MET FEITELIJKE ARGUMENTEN."

### 400 TRANSACTIES

Met bijna twintig jaar ervaring en bij elkaar opgeteld een kleine 400 succesvol afgeronde transacties heeft Diligence zich ontwikkeld tot een gerenommeerde partij op dit gebied. "Onze specialisatie ligt bij het MKB; op dat vlak behoren we tot de grootste intermediairs van Nederland," geeft Verbeek aan. De Vries: "De sectoren waarvoor we actief zijn lopen uiteen van groothandels tot de maakindustrie en van logistiek tot ICT, met name netwerk- en softwareontwikkeling. We kunnen daarmee terugvallen op een zeer brede ervaring, maar ook op een uitgebreid netwerk van kopende en verkopende ondernemers, investeerders, managers, financiële instellingen en externe adviseurs. Tegelijkertijd opereren we geheel onafhankelijk van welke partij ook en zijn dus niet gelieerd aan een bank of een accountantskantoor. Tot onze opdrachtgevers behoren zowel kopende als verkopende partijen, maar uiteraard nooit tegelijk binnen één transactie, gezien het wezenlijke verschil

De intermediairs van Diligence leggen zich volledig toe op het succesvol begeleiden van overnameprocessen en daar vaart zowel de kopende als de verkopende partij wel bij.



in belangen." Wijnen: "Het liefst zien we dat de andere partij zelf ook een professioneel adviseur meebrengt; dat praat een stuk makkelijker en werkt efficiënter. Er spelen dan geen emoties."

### ZIEL EN ZALIGHEID

Juist dat laatste aspect mag niet onderschat worden. "Emoties kunnen een bedrijfsvername ernstig verstoren," weet Verbeek. "Ze vormen bijvoorbeeld bij de verkopende partij een bepaald verwachtingspatroon ten aanzien van de waarde van de onderneming, dat niet zelden stevig afwijkt van de realiteit. Als je er al vele jaren ziel en zaligheid inlegt en je pensioen eruit wilt halen, stel je voor jezelf de zaken mooier voor dan ze in werkelijkheid zijn." De Vries: "Een onafhankelijk adviseur beoordeelt de waarde van de onderneming objectief en kan de potentiële koper een zuivere weergave verstrekken, gebaseerd op feiten en cijfers. Om die reden voeren wij ook altijd de onderhandelingen tussen de twee partijen, waarmee we de onderlinge relatie goed houden."

Verbeek: "We halen de scherpe randjes eraf en onderbouwen alles met feitelijke argumenten. Bovendien geven we de tegenpartij de gelegenheid met ons klankborden en eerlijk zijn mening over 'de andere kant' te laten klinken, zonder de ondernemer te beledigen." Wijnen vult aan: "In een enkel geval brengen we in de laatste fase van onderhandeling koper en verkoper bijeen, als we het gevoel krijgen dat zij de deal samen weten rond te maken. Dan kunnen ze zogezegd de adviseur 'de schuld geven'."

### NOOIT KLAKKELOOS

Hoe gaat zo'n door Diligence begeleid overnametraject in grote lijnen in zijn werk? "We beginnen altijd met een gesprek met de potentiële klant," vertelt De Vries. "De openingsvraag luidt: 'Waarom zitten we hier?' Een ingrijpende stap als deze zetten doe je over het algemeen maar één keer in je leven en dus nooit klakkeloos. Pas als we weten in welke richting de verkoper denkt, zijn we in staat om er een geschikte koper bij te zoeken. Wil je om persoonlijke redenen je bedrijf van de hand doen, bijvoorbeeld omdat je de energie niet meer kunt opbrengen om het voort te zetten? Groeit de zaak boven je macht uit en zoek je naast een investering ook managementondersteuning?" Verbeek: "In het laatste geval blijkt soms dat de ondernemer uiteindelijk best graag zelf aanblijft, waarmee het bedrijf veel kennis en 'het gezicht' behoudt, wat vertrouwen geeft bij klanten en eventuele financiers."

### INTERESSANTE CONSTRUCTIE

"Dat maakt in het geval van een bedrijf met groeipotentie een heel interessante constructie mogelijk," haakt De Vries op het bovenstaande in. "Namelijk een verkoop in twee tranches. Eerst aan een investeringsmaatschappij, waarbij de ondernemer zelf een deel van de aandelen behoudt en actief in het management blijft meedraaien. Deze constructie, met een groot eigen vermogen, geeft een bank veel vertrouwen om een aanvullende financiering te verstrekken teneinde de groeiplannen te realiseren. Na een aantal jaren zouden de ondernemer en/of de investeerder alsnog kunnen uitstappen, om een

Een Visafdeling  
om van te  
watertanden



Ontdek Makro

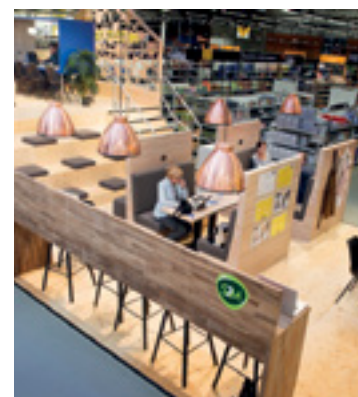
Culinair  
genieten in onze  
Food court

Werken,  
netwerken,  
events &  
workshops

Vraag nu je pas aan  
in onze vestiging

[WWW.MAKRO-NETWERKPLEIN.NL](http://WWW.MAKRO-NETWERKPLEIN.NL)

**makro**



**Makro Nieuwegein**

Laagraven 7 - 3439 LG Nieuwegein

# nice to meet!

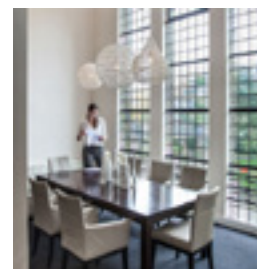
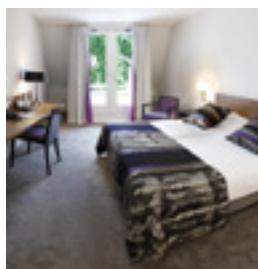
U heeft behoefte aan een sfeervolle ruimte, een compleet product met diverse faciliteiten en een helder prijsbeleid. U wilt dan zeker zijn dat die ruimte voldoet aan uw wensen en dat deze ook binnen uw budget past. Liever nog: een accommodatie die u verrast.

Woudschoten Hotel & Conferentiecentrum in Zeist is centraal gelegen op een bosrijk eigen landgoed van 45 hectare. Uitstekend geschikt voor één- en meerdaagse bijeenkomsten als trainingslocatie, om te vergaderen en voor Business Events.



**Korting op onze  
arrangementen?**

Kijk op [woudschoten.nl](http://woudschoten.nl)  
voor de actuele  
kortingskalender



**Woudschoten**  
HOTEL & CONFERENTIECENTRUM

Woudenbergsesweg 54  
3707 HX Zeist

T 0343 - 492 492  
F 0343 - 492 444

E [info@woudschoten.nl](mailto:info@woudschoten.nl)  
I [www.woudschoten.nl](http://www.woudschoten.nl)

aanvullende financiering te verstrekken teneinde de groeiplannen te realiseren. Na een aantal jaren zouden de ondernemer en/of de investeerder alsnog kunnen uitstappen, om het bedrijf - dat meer waard is geworden - te verkopen aan bijvoorbeeld een strateeg. De eigenaar houdt dan tweemaal een mooi bedrag over."

#### INVENTARISEREN

Na het eerste gesprek breekt volgens Wijnen de fase aan van alles binnen het bedrijf inventariseren. "Het organigram, de juridische en fiscale status, het werknemersbestand, contracten met afnemers en leveranciers, eventuele interne of externe conflicten enzovoorts. Op basis daarvan stellen wij een gedetailleerd memorandum op, dat de potentiële koper een goed beeld van de onderneming geeft. Hij kan er dan eigenlijk al voor tachtig procent een waarde aan toekennen. De overige twintig procent zit in zaken als vertrouwen. Het memorandum verstrekken wij uitsluitend aan een serieus geïnteresseerde partij, na ondertekening van een geheimhoudingsverklaring. Zijn er meer kandidaten in het spel, dan laten we een anonieme samenvatting circuleren, die niet openbaar maakt om welk bedrijf het precies gaat."

**"PAS ALS WE WETEN IN WELKE RICHTING DE VERKOPER DENKT, ZIJN WE IN STAAT OM ER EEN GESCHIKTE KOPER BIJ TE ZOEKEN."**

#### FOUT

De Vries: "Vanuit het memorandum geven wij de verkopende partij dikwijls adviezen, om bepaalde zaken nog tijdig in orde te brengen, voordat de onderhandelingen beginnen. Probeer juridische conflicten op te lossen, maak onvolkomenheden in arbeidscontracten en overeenkomsten met zzp'ers in orde, haal verwevenheid van rekeningen-courant met het privéleven eruit, optimaliseer het rendement. Wij adviseren de ondernemer met klem om alle bedrijfsinformatie richting ons op tafel te leggen, zodat wij de koper een eerlijk advies kunnen uitbrengen. Niet gemelde dingen komen later alsnog aan het licht, wanneer de accountant van de tegenpartij de boeken gaat controleren. Het behoeft geen betoog dat die áltijd onregelmatigheden zal trachten te vinden, om namens de opdrachtgever de overnamewaarde te drukken." Verbeek stipt

nog iets anders aan: "Veel ondernemers die hun bedrijf van de hand willen doen maken de fout zich met de overname te gaan bezighouden, ondanks het inschakelen van een intermediair. Laten zij zich vooral met hun core business bezighouden, met het succesvol runnen van hun bedrijf, zodat de resultaten niet inzakken. Juist de prestaties van het laatste jaar zijn van belang voor de overnamewaarde."

#### FAMILIEBEDRIJVEN

Een heel specifiek traject vormt het begeleiden van overnames bij familiebedrijven, iets dat binnen het MKB waarop Diligence zich richt vaak voorkomt. "Erg mooi om te doen," vindt Wijnen, terwijl beide collega's instemmend knikken. "Daarbij spelen vraagstukken

**"WE ZITTEN IN EEN HEEL PERSOONLIJKE BUSINESS EN JUIST DAT MAAKT ONS VAK ZO FANTASTISCH."**

als: is zoon of dochter geschikt om de zaak voort te zetten en heeft hij of zij daar wel zin in? We proberen de constructie zo op te tuigen dat alle familieleden zich erin kunnen vinden. Alles draait om vertrouwen, iets dat uiteraard ook geldt voor alle andere overnametrajecten. Een ondernemer legt immers zijn gehele bedrijf bloot. We zitten in een heel persoonlijke business en juist dat maakt ons vak zo fantastisch."

[www.diligence.nl](http://www.diligence.nl)





## TOPJAAR VOOR BUITENLANDSE INVESTERINGEN IN PROVINCIE UTRECHT

De provincie Utrecht heeft in 2016 ruim € 14,4 miljoen aan buitenlandse investeringen en 458 nieuwe arbeidsplaatsen weten binnen te halen. In 2016 kozen negentien buitenlandse bedrijven voor de provincie Utrecht, bijna een verdubbeling ten opzichte van 2015. Het maakt 2016 tot een topjaar voor de provincie. Eén van de nieuwkomers is het Britse AO (Appliances Online). Deze webwinkel in huishoudapparaten heeft in Utrecht een callcenter en een magazijn geopend waarmee 200 arbeidsplaatsen gecreëerd worden. Buitenlandse investeerders zijn van groot belang voor de Nederlandse economie. Zij leveren nieuwe banen op, dragen bij aan de economie en versterken onze aansluiting op internationale netwerken. Ook levert het de schatkist simpelweg geld op. De provincie Utrecht werkt er daarom hard aan om meer buitenlandse bedrijven aan te trekken en daarna voor deze regio te behouden. De acquisitie van buitenlandse bedrijven wordt uitgevoerd vanuit de provincie Utrecht onder de naam Invest Utrecht, zodat de regio internationaal goed vindbaar is voor potentiële investeerders. De provincie doet veel om de Utrechtse economie verder te versterken. De focus van het provinciale economische beleid ligt op het stimuleren van innovatieve producten en diensten die de wereld groener, gezonder en slimmer maken; kennis en creativiteit, kansen benutten en krachten bundelen waarbij de thema's Groen, Gezond en Slim een belangrijke rol spelen.

## UTRECHT EUROPESE TOPREGIO VOOR DE JEUGD

De provincie Utrecht scoort hoog in verschillende Europese ranglijsten, zoals die van de meest competitieve en de meest innovatieve regio's. Recent werd bekend dat de provincie ook op het gebied van jeugdwelzijn uitstekend wordt beoordeeld. Op 14 februari zijn in het Comité van de Regio's in Brussel de prijzen uitgereikt aan de meest jeugd vriendelijke regio's van Europa. Utrecht behoort direct na Greater London Area en Noord-Holland tot de beste regio's voor de jeugd in Europa. De uitreiking vond plaats tegelijkertijd met de lancering van een vergelijkingssite van het jeugd welzijn in Europese regio's, The YouthMetre. The YouthMetre beoordeelt regio's aan de hand van 55 criteria die te maken hebben met jeugd welzijn: socio-economische gegevens en onderzoeksresultaten met betrekking tot demografie, opleidingsniveau, werkgelegenheid, ondernemerschap, gezondheid, sociale inclusie, cultuurparticipatie, creativiteit, internationale oriëntatie en politieke en maatschappelijke betrokkenheid van jonge inwoners. Ook de provincie Utrecht draagt bij aan politieke en maatschappelijke ontwikkeling van haar jonge inwoners. Bijvoorbeeld door het faciliteren van debatwedstrijden voor jongeren, zoals het Model European Parlement en Op Weg naar het Lagerhuis (zie foto). Maar ook door basisschoolkinderen kennis te laten maken met kunst en erfgoed.

54

personeelsdiensten  
allround arbeidsspecialist

HRM advies  
werving en selectie  
detachering  
uitzendwerk  
payrollservice

Uw partner in flexibele  
personeelsoplossingen

[www.aene.nl](http://www.aene.nl)



# Landgoed Zonheuvel

Amersfoortseweg 98 | 3941 EP Doorn  
info@landgoedzonheuvel.nl | 0343 47 35 00  
WWW.LANDGOEDZONHEUVEL.NL



# OM U BETER VAN DIENST TE ZIJN, KIEST **CLUISTRA NIEUWEGEIN** VOOR EEN ONCONVENTIONELE AANPAK.

Optimale service en  
enthousiasme voor Mazda staan  
voorop bij Cluistra Nieuwegein.



Wij zijn geen doorsnee dealer. Toen andere dealers kozen voor grotere vestigingen met een onpersoonlijke benadering vonden wij juist dat klanttevredenheid, kwaliteit en betrouwbaarheid de basis moest zijn voor onze groei. Wij vinden dat wij uw vertrouwen moeten verdienen en niet kunnen afdwingen. Wij bestaan als familiebedrijf tenslotte al ruim 35 jaar.

Met trots hebben wij het Mazda dealerschap verworven en zijn echt enthousiast over het onconventionele denken van Mazda. Alles is er op gericht om dingen te verbeteren. Elke kans om zaken anders, maar wel beter, te doen wordt met veel creativiteit opgepakt. Onconventioneel, tot in de kleinste details. Deze aanpak heeft Mazda al veel goeds gebracht, zoals de revolutionaire technologieën die Mazda's kenmerken. Cluistra Nieuwegein is daar trots op. Wij streven ernaar om bij u een optimale beleving te creëren van het

merk Mazda en van ons als dealer. Vanaf de eerste kennismaking willen wij u verrassen en u enthousiast maken. Bel ons voor een kennismaking, een proefrit of kom gerust eens langs.

## AUTOBEDRIJF CLUISTRA

Betuwehaven 1 • 3433 PV Nieuwegein • T 030 - 60 62 598 • E [info@cluistra.nl](mailto:info@cluistra.nl) • [www.cluistra.nl](http://www.cluistra.nl)

