

geeft ruimte

#3

magazine

**“Denk nooit dat
het jou niet kan
overkomen”**

~ Kai Engelmann

**Word innovatie
krachtpatser**

**De werknemer als
nieuwe toerist**

Eén zunnesträöltje jeg 't deepste duuster vort

De gele vlag

Zoals velen van jullie weten, ben ik een geboren eilander, Terschelling welteverstaan. Als eilander ben ik gewend om altijd de vlag bij het huisje van de badmeester te checken als ik naar het strand ga. Zwart-witgeblokte (zwemmen in de aangewezen zone), de oranje vlag (zwemmen mag, maar zonder rubberboot of zwemband), de gele (gevaarlijk om te zwemmen, eigen risico) of de rode vlag (verboden te zwemmen).

Met velen van jullie heb ik de afgelopen tijd gesproken over de arbeidsmarkt: De krapte die er nu is, de lange zoektijden naar geschikte medewerkers, de afgebroken sollicitatieprocedures én de zorgen over wat er nog komen gaat. Gelukkig vinden de meesten nog wel personeel. Niet altijd meteen passend, maar met een interne opleidingsvraag en veelal ook op gevoel dat de persoon het wel zou kunnen zonder de passende diploma's. Deze situatie op de actuele arbeidsmarkt typeert zich het beste als de gele vlag: gevaarlijk, lastig, eigen verantwoordelijkheid, maar met de juiste zwemtechniek ga je overleven.

Ons hangt de rode vlag boven het hoofd. Niet zwemmen, groot gevaar voor je veiligheid (lees het voortbestaan van je bedrijf). En denk nu niet: 'Dat duurt nog wel even'. Nee, deze situatie gaat in de huidige omstandigheden voor de meeste bedrijven binnen nu en vijf jaar gelden. De arbeidsmarkt van Noord-Nederland gaat fors krimpen. Dat komt door o.a. de vergrijzing, de gebrekkige instroom van buiten onze regio en nagenoeg geen internationale aanwas.

Het is de vraag of we de rode vlag kunnen voorkomen en kunnen zorgen voor de gele of zelfs de zwart-wit geblokte. Mijn antwoord daarop is 'Ja, dat kan'. Dat vraagt wel een totale omwenteling van onze manier van denken. Als we de arbeidsmarkt en in het verlengde daarvan onze economie willen laten groeien, zullen we heel stevig moeten investeren in de randvoorwaarden voor vestiging. Niet enkel voor personeel, maar ook voor



bedrijven. Snelle moderne verbindingen via de weg, het water, de lucht en het spoor vormen de basis en we weten allemaal welke projecten daarbij horen.

Intensieve woningbouw in het hele Noorden, waarbij we de steun en positieve instelling nodig hebben van de lokale overheden. Een metropoolvisie zoals die er nu is voor Groningen is een goed begin, maar zo'n visie voor Noord-Nederland die concurrerend is met de rest van het land, is nog beter. Klein denken moet exit. Denken in kansen is de toekomst.

Noord-Nederland is bij uitstek het gebied om zelfs in Europees verband een zeer concurrerende regio te worden. Essentieel hierbij zijn uitstekende verbindingen, geweldig en voorradig woonaanbod, goede voorzieningen, mooie en schone natuur, en vooral minder stringente regels. Dus niet meer de monofocus op de hindermacht Den Haag, maar vanuit een groot zelfbewustzijn de schouders eronder en op naar Brussel. Als we wachten op de Randstad staan we achteraan. Juist hierom is onze vereniging van essentieel belang. Alleen samen kunnen we een positief gebalde vuist maken, voor het Noorden, voor onze toekomst!

Ton Schroor

Directeur VNO-NCW MKB Noord

Colofon

GeeftRuimte Magazine, derde editie, juni 2022

GeeftRuimte Magazine is een onafhankelijke uitgave van de vereniging VNO-NCW MKB Noord. Het magazine komt één keer per (verenigings)jaar uit en wordt verspreid onder alle leden van VNO-NCW Noord en MKB Noord en externe contacten. De oplage is 2.100. De prijs bij losse verkoop: € 17,-

Bladcoördinatie en eindredactie

Björn de Vries, Sandra Pot, Rik van der Es.

Met tekstbijdragen van

Silvia Kooij, Willemiek Everts, Jurgen Elshof, Gretha Postmus, Sieger Dijkstra, Joyce Walstra, Marianne Waanders, Willem Straat, Ton Schroor, Sandra Pot, Kees Bakhuis, Rik van der Es, Björn de Vries, Hanzehogeschool Groningen, Deloitte.

Fotografie en illustraties

JAV Studios, Diepzeekonijn, Ronald Zijlstra Fotografie, MKB Nederland, Shutterstock, De Friesland, Hardt Hyperloop, VNO-NCW, Hanzehogeschool, Deloitte, eigen bezit geïnterviewden.

Ontwerp en opmaak

FIZZ Digital Agency

Druk

Veldhuis Media

Met dank aan

Iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan deze uitgave, zoals alle geïnterviewden, redactieleden, e.a.



Strategisch partners

De Friesland



Rabobank



Hanzehogeschool
Groningen
University of Applied Sciences



Deloitte.

Kennispartners

Afier
accountants
+ adviseurs

NorthC
Datacenters

Founding partner

**INN
PACT**
VNO-NCW NOORD

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever VNO-NCW MKB Noord.


Inhoudsopgave

Gezocht: toezichhouders zonder ervaring	6
Hot topic Friesland	9
Actueel nieuws	10
Bestuurder in bedrijf ONDERNEMERSCHAP	11
Column Joyce Walstra	13
De groene vernieuwing gebeurt hier en nu KLIMAAT EN BEDRIJF	14
Een dag uit het leven van Ingrid Thijssen	16
Inspiratiepagina	17
Hot topic Groningen	18
De werknemer als nieuwe toerist ARBEIDSMARKT EN ONDERWIJS	19
Duurzame inzetbaarheid, waar begin je? MAATSCHAPPELIJK EN VITAAL ONDERNEMEN	22
Beleef en blijf niet stilzitten INFRASTRUCTUUR EN MOBILITEIT	24
Word innovatiekrachtpatser	26
Masterclasses voor ondernemers	30
Hot topic Drenthe	32
Column Willem Straat	33
INNFACT: Ondernemers nemen regie	34
De wereld een stukje mooier maken	36
Het probleem dat voedsel heet	38
We zijn hetzelfde Verkley gebleven ONDERNEMERSCHAP	40
Inspiratiepagina	42
F*CK UP	43
Bijzonder bedrijf: VDH Products uit Roden	44
Digitaal Darwinisme DIGITALISERING	46
NLinBusiness helpt je over de grenzen heen	48
Succesfactoren bij overnameprocessen	49
Borreltijd	51





Gezocht: toezichthouders zonder ervaring



Diversiteit voegt waarde toe in de hele organisatie, dus ook in de Raad van Toezicht. VNO-NCW Noord en Talent Performance slaan hiervoor de handen ineen. Samen gaan we nieuwe bronnen aanboren om meer divers talent te vinden voor toezichthoudende functies.

Lange tijd werden Raden van Toezicht gevuld vanuit het *old boys network*. “Ervaring blijft zeer belangrijk in een Raad van Toezicht,” zegt Laura Wilpstra van Talent Performance, “maar het is de kunst dit te verbinden met nieuwe, frisse invloeden. Diversiteit voegt creativiteit en innovatie toe.” Haar collega Maurice Hoogeveen vult aan: “Een belangrijke taak van de Raad van Toezicht is het bestuur toetsen aan ontwikkelingen in de maatschappij. Zijn de binnen- en buitenwereld van een organisatie nog verbonden? Die taak vervul je beter naarmate die buitenwereld evenwichtiger vertegenwoordigd is. De kern van toezichthouden is dat je de goede vragen stelt aan bestuurders. Jonge, startende toezichthouders komen juist vaak met scherpe vragen vanuit een andere invalshoek.”

Mooi en verrijkend

Waarom is een toezichthoudende rol interessant voor bijvoorbeeld leden van JNO? Maurice: “Je leert er enorm veel van, ook voor je eigen bedrijfsvoering. Daarnaast is maatschappelijke betrokkenheid een motivatie, want het gaat vaak om functies bij maatschappelijk relevante organisaties. Het kan voor een jonge ondernemer interessant zijn om bijvoorbeeld een kijkje te nemen in de keuken van de organisatie die jouw toekomstige werknemers opleidt. Het is een mooie en verrijkende verantwoordelijkheid.”

Sterk team

“Jonge mensen zijn nu vaak terughoudend in het reageren op vacatures voor de Raad van Toezicht, omdat ze denken onvoldoende ervaren te zijn,” zegt Laura. “Hierdoor komt de diversiteit minder op gang. Daarom lanceren we binnenkort samen met VNO-NCW Noord een website met alleen vacatures voor toekomstige toezichthouders. Zo hopen

we specifiek deze mensen aan te spreken en over de drempel te helpen. Ook verzorgen wij een serie van twee oriënterende en enthousiasmerende workshops door ervaren toezichthouder Robert Reekers.” Maurice: “Toezichthouder is geen vrijblijvende rol en je moet weten waar je instapt. Maar uiteraard sta je er binnen een raad nooit alleen voor. Ervaren toezichthouders brengen hun kennis en ervaring vaak graag over aan nieuwkomers. Samen ben je een sterk team.”

STEFAN KROES:

Frisse vragen houden de bestuurder scherp

Als directeur van een grote retailer in Groningen had Stefan Kroes al langere tijd ervaring met toezichthouders, maar altijd aan de andere kant van de tafel. Tot hij op 35-jarige leeftijd zelf toetrad tot de Raad van Toezicht van Hogeschool KPZ (Katholieke Pabo Zwolle). “Een ‘broekie’ in de Raad van Toezicht voegt echt iets toe,” ziet hij.

“Het leek me leuk om ooit eens toezichthouder te worden,” zegt Stefan. “Toen Talent Performance me voor deze rol benaderde, vroeg ik me wel af of ik voldoende ervaring had. Maar de zeer ervaren zittende raad zocht juist vernieuwing en bood de mogelijkheid om nieuwe leden mee te nemen in hun ontwikkeling. Dus zijn we in gesprek gegaan.”

Van elkaar leren

In de praktijk blijkt hoe prettig de frisse blik van Stefan werkt. “Mijn portefeuille is Financiën & Organisatie. Als ik kijk naar de rapportages zeg ik regelmatig: ‘Dit zal voor jullie logisch zijn, maar neem me er eens in mee. Dan kan ik vertellen hoe wij dat in onze organisatie doen. Zo kunnen we van elkaar leren.’ Een onderwijsinstelling is natuurlijk niet commercieel, maar moet wel de continuïteit op de lange termijn borgen. Welke keuzes maak je om je continuïteit op de lange termijn te borgen? De gesprekken in de raad zetten mij ook weer aan het denken over de keuzes die ik maak voor het eigen retailbedrijf.”

Out of the box

Voor Stefan is het mooi dat hij zich kan ontwikkelen met de inbreng van de ervaren leden.

En voor KPZ is het goed dat ze er een toezichthouder bij hebben met een andere blik. “Ik word niet geremd door ervaring, zie geen grenzen en stel gewoon mijn vragen. Dat zorgt voor een andere dynamiek en scherpte, ook meer *out of the box* denken. Diversiteit brengt verscherping en verbreding, dat zie ik ook in mijn werk als directeur. Daardoor heb je wel eens een langere discussie, maar ook een discussie die waardevoller is dan alleen met gelijkgestemden.”

Maatschappelijke bijdrage

Een toezichthoudende rol brengt verantwoordelijkheid met zich mee en vraagt tijd. Met overdag een volle agenda komt het aan op de avonden en weekenden. “Per jaar besteed ik er 100 tot 200 uur aan met alle commissies en bijeenkomsten erbij, maar ik vind het leuk om te doen dus dat is geen probleem,” zegt Stefan. “Ik zie het als een investering in mijn eigen ontwikkeling en vind het belangrijk om een maatschappelijke organisatie te helpen met mijn kennis en kunde. Ik heb zelf de mogelijkheid gehad om me te ontwikkelen en wil dit graag ook ten gunste van de maatschappij inzetten. Bovendien vind ik oprecht dat je als ‘broekie’ zonder rem de organisatie heel goed verder kunt helpen. Daar word ik zelf ook blij van.”

Bijeenkomsten

“Met veel plezier heb ik deelgenomen aan de serie bijeenkomsten georganiseerd door Talent Performance,” zegt Stefan. “Heb je toezichthoudende ambities? Schrijf je dan vooral in voor de serie die dit najaar in samenwerking met VNO-NCW Noord wordt georganiseerd.”



▲ Stefan Kroes

De brug met maatschappelijke impact



Rijkswaterstaat kondigde in oktober 2021 een verbod af voor zwaar vracht- en landbouwverkeer op de brug over het Prinses Margrietkanaal bij Kootstertille. Dit verbod leverde acuut problemen op voor iedereen die gebruikmaakt van de brug.

Omrijden geeft ongewenste effecten in bereikbaarheid, tijd en geld. In het industriedorp Kootstertille en de omliggende regio zijn niet alleen bedrijven en agrariërs afhankelijk van de brug. Ook particulieren ondervinden hinder. Zo moeten buslijnen omrijden. Kortom, een brug met een belangrijke maatschappelijke functie.

Haitsma Beton is gevestigd in de buurt van de brug. Directeur van het bedrijf Wim Comello respecteert de verbodsmaatregel, maar zag ook de negatieve gevolgen. Hij ging direct op zoek naar een oplossing. Het doel; het waarborgen van de continuïteit van de toegankelijkheid voor het bedrijfsleven en de inwoners. Zo zocht Wim contact met Rijkswaterstaat, Provincie Fryslân en de gemeente Achtkarspelen. Dit zorgde ervoor dat Rijkswaterstaat zich heeft ingespannen voor een werkbare tussenoplossing. Een week na het verbod is één rijbaan toegankelijk gemaakt voor verkeer tot 30 ton en er kwamen verkeerslichten om het verkeer te leiden.

Een aanvaring in 2013 bracht de achteruitgang van de brug al aan het licht. Daarbij toonde recent onderzoek ook nog aan dat door zwakke plekken de veiligheid voor de weggebruikers niet langer is gegarandeerd. Ontwerpplannen voor de definitieve duurzame oeververbinding nemen zes tot zeven jaar tijd in beslag. Voor de huidige tussenoplossing is dit veel te lang en daarom is met spoed een robuuste versterking nodig voor de komende tien jaar om de veiligheid van de brug te waarborgen.

Comello: “De maatschappelijke impact, leefbaarheid én duurzaamheid zijn bij deze brug van groot belang. Het bedrijfsleven kan en moet waarde leveren om hieraan tegemoet te komen. Zo kan in de uiteindelijke duurzame oplossing gekozen worden voor alternatieven voor cement en hergebruik van producten. In de praktijk hergebruiken wij bijvoorbeeld liggers van oude bruggen door deze te combineren met nieuwe liggers.”

Voor de duurzame herstel- en onderhoudsplannen is geld nodig. Daarom was het belangrijk dat politiek Den Haag ook wist van de noodzaak. Comello schakelde regiomanager Fryslân Robert-Jan Hageman van VNO-NCW MKB Noord in. Dit heeft er mede toe geleid dat de bouw van een nieuwe oeververbinding bij Kootstertille nu ook in Den Haag op de agenda is gekomen. Er is 70 miljoen euro toegezegd voor de bruggen bij Kootstertille en Spannenburg. Een prachtig resultaat. Comello hoopt dat er gekozen wordt voor een duurzame oplossing voor de nieuwe oeververbinding: “Duurzaamheid is in het belang van alle betrokkenen!”

Nieuw: het avondprogramma van de Willem Lodewijk Conferentie

De Willem Lodewijk Conferentie 2022 wordt op 30 juni én 1 juli 2022 georganiseerd met als thema 'Back or the Future?!'.



Nieuw is het programma op de donderdagavond, waarop je onder het genot van een Mediterraan diner in de tuin van Landgoed Lauswolt al kunt genieten van een smakelijk en inhoudelijk programma. Tech expert Jarno Duursma geeft als keynote invulling aan het thema. Om 22.00 uur sluiten we de avond af en bestaat de mogelijkheid om op het landgoed te blijven te overnachten. De volgende dag start het programma om 11.45 uur, waardoor je de ochtend kunt gebruiken om te genieten van de diverse faciliteiten en mogelijkheden die (op het landgoed of in de omgeving) beschikbaar zijn.

Het avondprogramma op 30 juni kost €250,- en is te boeken samen met de aanmelding voor het dagprogramma op vrijdag 1 juli 2022. Alle leden van VNO-NCW Noord hebben een persoonlijke uitnodiging ontvangen. Meer informatie vind je op onze website.



Operatie geslaagd!

Het tijdelijke Julianaplein is klaar. Tussen 11 februari en 9 mei 2022 is het oude Julianaplein volledig op de schop gegaan en zijn verschillende rijrichtingen afgesloten geweest.

Dat leverde dertien weken lang verkeershinder op in en rondom Groningen. In de periode daarvoor hebben we je samen met Groningen Bereikbaar willen voorbereiden op Operatie Julianaplein, zodat jouw zakelijke mobiliteit en bedrijfslogistiek klaar waren voor de werkzaamheden. Mede dankzij de inzet van werkgevers en ondernemers, bleef Groningen tijdens

de werkzaamheden zo goed mogelijk bereikbaar. Groningen Bereikbaar wil iedereen daarvoor bedanken onderstaande video. De werkzaamheden gaan in de komende periode op veel plekken door, dus blijf je tijdig informeren als je in of rondom Groningen moet zijn. En maak gebruik van de beschikbare alternatieven en tips. Zo houden we Groningen bereikbaar!



Bekijk de korte video 'Operatie Julianaplein is klaar!'

BESTUURDER IN BEDRIJF

Ik denk niet vanuit één hoek

Ze is geboren en opgegroeid in het Drentse Schoonebeek, woont in Assen, maar een vreemde eend in de bijt voelt advocate Anita Winter zich als voorzitter in het Groningse regiobestuur van VNO-NCW MKB Noord niet. "Ik heb gestudeerd in Groningen en er lang gewoond. Het gevoel bij Groningen is er nog steeds," legt Anita uit. En als één van de vijf partners van Bout Advocaten komt ze nog bijna dagelijks in Groningen.

Bout Advocaten is gevestigd aan de Ossenmarkt, net buiten de diepenring in de stad Groningen. Het prachtige herenhuis waarin het advocatenkantoor gehuisvest is, kijkt uit op de rechtbank. Vaak is Anita daar niet te vinden. "Als ik drie à vier keer per maand in de rechtbank sta, is dat veel," vertelt Anita die gespecialiseerd is in het vastgoedrecht en aansprakelijkheidsrecht. "Mijn werk bestaat voornamelijk uit het voeren van overleg en het corresponderen met cliënten, wederpartijen en derden en het maken van processtukken. Een groot deel van een civiele procedure vindt namelijk schriftelijk plaats. Sowieso doen wij ons best om zo weinig mogelijk procedures te voeren. We proberen er altijd eerst met de tegenpartij, en zonder tussenkomst van een rechter, uit te komen." Een goed en persoonlijk contact met cliënten vindt Anita daarbij van groot belang.

Anita studeerde na vier jaren studie in 2000 af aan de Rijksuniversiteit Groningen en is na haar studie aan de slag gegaan bij Geene Advocaten in Assen.

▶ Anita Winter



In 2009 verruilde ze dit kantoor voor Bout Advocaten om in januari 2013 één van de vijf partners te worden. “Ik heb wel eens de opmerking gekregen dat ik weliswaar ondernemer ben, maar geen ‘echte’ ondernemer. Dat hangt er van af hoe je een ondernemer definieert. Grote investeringen en het ontwikkelen van een product, dat doe ik niet. Ik ben een advocaat, een dienstverlener. Ik ontplooi daarmee economische activiteiten. Het voordeel van een advocaat-ondernemer zijn is dat ik niet vanuit één hoek denk. Omdat ik cliënten in veel verschillende branches heb, kan ik de zaken vanuit vele invalshoeken bekijken,” stelt Anita.

Het Groningse advocatenkantoor is ontstaan in 1892. Persoonlijk contact staat hoog in het vaandel en het onderscheidt zich door kennis en expertises te delen. “Wij willen er niet enkel staan bij geschillen of in de rechtbank,



maar een band met onze cliënten opbouwen. Kennis met ze delen én kennis vergaren, zodat wij begrijpen hoe onze cliënten en branches in het algemeen werken. Zo willen wij onze cliënten het echte huisadvocaat-gevoel geven.”

De dagelijkse leiding van het kantoor waar 35 personen, waaronder 19 advocaten, werkzaam zijn, is toevertrouwd aan twee van de vijf partners. Zij vormen het dagelijks bestuur. “Ik ben zelf van 2015 tot 2019 onderdeel geweest van het dagelijks bestuur en had de portefeuille ‘personeelszaken’. Vandaag de dag bemoei ik me nog met wat praktische zaken. De grotere beslissingen maken we met z’n vijven. En ik begeleideen stagiaire. Dat is erg boeiend en leuk om te doen.”

Een negen-tot-vijf-baan heeft Anita niet. “Ik werk wel eens een avond en een weekend door,” vertelt Anita, die naast haar werkzaamheden ook nog secretaris van de Raad van Toezicht van de Tuchtrechtspraak van de NVM is. “Samen met een rechter en een makelaar behandel ik tuchtrechtelijke

klachten die makelaars ontvangen. Als advocaat bepleit je één kant van de zaak en beslist de rechter uiteindelijk. Nu mag ik de beslissing schrijven en moet ik ook motiveren waarom het zo zit. Het is heel boeiend en interessant om het ook eens van die kant te bekijken.”

BIJ JNO HEB IK ECHT LEREN BESTUREN

Anita werd in 2010 lid van VNO-NCW Noord en kwam al snel in het JNO-bestuur terecht. “Daar heb ik echt leren besturen. We hadden een hecht bestuur. We komen nog altijd een paar keer per jaar bij elkaar. Ik heb er veel waardevolle momenten aan overgehouden. Via het JNO-bestuur hadden we een plek in het regiobestuur van Groningen en zo ben ik in het VNO-bestuur gerold. Toen de voorzitter er destijds mee ophield, heb ik mij kandidaat gesteld,” vertelt Anita, die haar bestuursfunctie vervult omdat ze echt iets nuttigs voor de ondernemers wil doen. “En ik zie het ook als een leertraject om mezelf te ontwikkelen. Ik ben 44 dus er is nog zat aan ervaringen en wijsheid te halen. Zowel in het regiobestuur als in het algemeen bestuur wordt er veel kennis gedeeld en daar leer ik veel van.”

Ontspanning vindt Anita in het spelen van de hoorn bij een orkest in Zuidlaren. “Dat is echt wel ontspanning voor mij. Even mijn verstand op nul zetten en het is harstikke mooi om te doen. Én ik sport twee keer in de week. Maar dat is niet leuk,” lacht Anita die daarnaast ook nog met haar man naar Italiaanse les gaat. “Als ik op vakantie ben in Italië wil ik nog beter mijn pizza kunnen bestellen. Ik denk dat ik een aardig woordje Italiaans kan, maar als zo’n Italiaan terug gaat ratelen merk je pas hoe weinig je er van begrijpt. Een mooie taal, maar moeilijk om goed te beheersen.”

Terug naar de rechtszaal. Heeft Anita wel eens een schorre stem vanwege het vele *objection* roepen? “Haha, nee. Op televisie wordt het wat levendiger gebracht dan het in werkelijkheid is. Daar zie je ook meer strafzaken en daar heb ik niet mee te maken. Ik voer meer een soort van gesprek met de rechter en de tegenpartij. De rechter heeft vragen en ik mag dan het standpunt van mijn cliënt toelichten. Wél in toga. Het dragen van een toga vind ik prima, omdat je dan echt in je rol komt. Ik kan me dan nog meer focussen.

De toga is ooit bedacht zodat een rechter niet op basis van je kleding of uiterlijk een beoordeling kan doen. En de pruik? Die hoeft gelukkig niet meer op.”



COLUMN JOYCE WALSTRA

Be good and tell it...

Ondernemers zijn de kurk waar onze economie op drijft. En als vereniging zijn we er om het ondernemen makkelijker te maken. Maar het lijkt soms alsof we pas opstaan als er iets gebeurt om ons heen; een virus, een oorlog...

Uiteraard roeren wij ons in deze situaties in het publieke debat en worden we zichtbaar in bijvoorbeeld kranten, op de regionale nieuwszenders en binnen diverse sociale media. Het is ook het moment waarop we bij jou als lid aankloppen om je te melden als je tegen zaken aanloopt. De optelsom van de signalen die wij dan ontvangen, gebruiken we als input voor ons verhaal in de media.

Maar wij zijn er natuurlijk niet enkel als het economisch onrustig is. Achter de schermen wordt veel onzichtbaar werk verricht. Denk hierbij aan de inzet voor het beperken van de regeldruk of het versnellen van de digitalisering.

Daarbij willen we natuurlijk niet alleen over de moeilijke kanten van ondernemerschap vertellen. Omdat

de actualiteiten zo nadrukkelijk onze aandacht vragen, vergeten we wel eens om te vertellen wat voor mooie MKB-bedrijven we in Noord-Nederland hebben. Hoe zij bijdragen aan werkgelegenheid, brede welvaart en innovatie in het Noorden. Hoe ondernemers in hun gemeente een belangrijke rol spelen door bijvoorbeeld lokaal te sponsoren of binnen hun gemeente initiatieven te ondernemen die het regionale en lokale ondernemerschap bevorderen.

Die verhalen moeten we meer ophalen en vaker vertellen! Want juist het vertellen van de goede verhalen over het ondernemerschap is zeer belangrijk; aan elkaar én aan onze stakeholders. We hebben daarvoor in de afgelopen paar jaar een aantal accenten in onze vereniging anders gelegd. Zo hebben we het lidmaatschap voor lokaal partners eens goed afgestoft en opnieuw geactiveerd. Daarvoor hebben we onder andere actief de verbinding met onze moederorganisatie MKB Nederland in Den Haag verbeterd. Daardoor heeft elke lokaal partner

nu periodiek de mogelijkheid om onze landelijke voorzitter Jacco Vonhof te ontvangen. Zo hoeven de verhalen niet altijd via MKB Noord te lopen, maar kun je tijdens een bijeenkomst van jouw lokaal partner rechtstreeks je ervaringen met hem delen.

Voor individuele leden hebben we de meedenktank gelanceerd. Ieder MKB Noord-lid kan deelnemen aan de bijeenkomsten van deze groep ondernemers. We horen dan graag wat er bij jou speelt; wat niet goed gaat en beter kan, maar juist ook de mooie verhalen en concrete voorbeelden. Welke ondernemers en ondernemingen zijn het waard om in de spotlight te zetten en hun verhaal over de Bühne te brengen? Welke thema's spelen er in het noordelijke MKB en verdienen het om een belangrijke plek te krijgen in onze programmering?

Be good and tell it: aan ons, aan elkaar, aan Nederland...

Joyce Walstra
voorzitter MKB Noord

De groene vernieuwing gebeurt hier en nu

“Zorg dat je erbij bent,” zegt Cas König, CEO van Groningen Seaports en bestuurslid bij VNO-NCW Groningen. “Waterstof Valley, circulair ondernemen, de groene economische groei, het gebeurt hier en nu. We hebben nog nooit zoveel interessante leads gehad van duurzame bedrijven die zich op onze industrieparken in Eemshaven en Delfzijl willen vestigen. Dit biedt volop kansen voor de hele regio.”

Groningen Seaports is initiatiefnemer, facilitator en stimulator van groene economische groei in de Groningse havengebieden en de regio in het algemeen. Cas König ziet hierin drie pijlers: biobased chemie, de circulaire economie (recycling van bijvoorbeeld plastic en textiel tot nieuwe grondstoffen) en duurzame energie, met name groene waterstof. “De vergroening van de industrie is een enorme kans voor deze regio. Waarom die kans juist hier ligt? Omdat we al veel duurzame energie hebben, vanuit zonne- en windparken en kabelverbindingen met duurzame energieparken in Noorwegen en Denemarken. Ook hebben we volop ruimte om de duurzame energieopwekking op zee uit te breiden. Daarnaast is het voor de biobased chemie interessant dat wij een groot achterland hebben waarin agrariërs grondstoffen - zoals aardappels, bieten en melk - kunnen aanleveren om onder meer bioplastics te maken.”

Kansen voor waterstof

Specifiek voor de groene waterstofindustrie speelt een aantal extra argumenten, stelt Cas. “We hebben in onze havens ruimte om electrolyzers – fabrieken voor waterstof – te bouwen. Daarnaast hebben we lokaal enkele grote internationale afnemers van waterstof, zoals BioMCN dat biobrandstof produceert. Ook ligt hier een enorm dicht gasnetwerk dat relatief eenvoudig geschikt kan worden gemaakt voor transport van waterstof. En, we kunnen die waterstof opslaan in de zoutmijnen bij Zuidwending, dichtbij Veendam. Tot slot zijn de onderwijs- en kennisinstellingen in het Noorden al jaren thuis in de olie- en gasindustrie en nu ook koploper met groene energie.”

Groene visie

Deze unieke kenmerken én de groene visie die Noord-Nederland uitdraagt, hebben aantrekkingskracht. Groningen Seaports heeft nog nooit zoveel interesse gehad van bedrijven die grondreserveringen willen doen. Cas: “Half april hebben we in Delfzijl de eerste paal geslagen van de eerste commerciële fabriek van Avantium. Het bedrijf zet hier plantaardige grondstoffen, zoals tarwe en mais, om in een nieuwe groene plasticsoort. Daar zijn we enorm trots op. Bedrijven willen zich gewoon graag vestigen in een duurzaam ecosysteem. Als je werkt aan groene energie, wil je niet tussen vier olieraffinaderijen zitten. Je kiest een gebied met een groene uitstraling en bedrijven die samen met jou aan innovatie willen werken.”

Hydrogen Valley

Bovendien helpt het dat de regio zwaar heeft ingezet op groene waterstof. De Industrietafel Noord-Nederland, waarvan Cas voorzitter is, haalde een EU-subsidie binnen van 20 miljoen euro voor 33 projecten op het gebied van waterstof in Noord-Nederland. Sindsdien mogen wij ons als enige in Europa *Hydrogen Valley* noemen. “Subsidies zijn essentieel,” zegt Cas. “Net als VNO-NCW MKB Noord

zie ik bedrijven als trekkers van de vernieuwing. Maar de overheid kan de overgang naar groene waterstof alleen overlaten aan het bedrijfsleven als het een aantrekkelijke business case wordt. Er is financiële ondersteuning nodig om groene waterstof te laten vliegen.”

Bedrijven

De groene transitie in het Noorden geeft een impuls aan alle bedrijvigheid in de regio, zo stelt Cas. “We zijn nu met het achttiende windpark bezig dat vanuit de Eemshaven wordt aangelegd. Vanwege het zware materieel kan dit vanaf vier of vijf kades gebeuren. Daaromheen zie je bedrijvigheid van ondernemers voor transport, coating, hijsmiddelen noem maar op. En neem de datacenters waarvan Google de grootste is met een investering van bijna twee miljard euro. Tijdens de bouwfase hebben daar veel bedrijven van meege profiteerd en dat gebeurt ook nu nog. Als deze ondernemers aangeven dat ze voor Google gewerkt hebben, en dus aan hun hoge standaarden voldoen, hoeven ze zich nergens meer te introduceren. Ook dat is winst.”

Advies ondernemers

Voor ondernemers in de regio heeft Cas dan ook het advies: zorg dat je erbij bent. “Via Eemshaven.info blijf je op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in de regio Eemdelta. Houd daarnaast goed in de gaten wie een vergunning krijgt, daar kun je werk verwachten. Zorg er sowieso voor dat je de slag naar duurzaamheid maakt. Ik jatte net een Wilhelmina-pepermuntje bij de receptie en op de verpakking stond dat deze bij het oud papier kon. Ook was het pepermuntje vegan. De consument hecht steeds meer waarde aan duurzaamheid en als je daar nu niet op aanhaakt, mis je de boot!”

Volgende stap

Over tien jaar zitten de bedrijfsterreinen van Seaports in Eemshaven en Delfzijl vol, verwacht Cas. De hele regio heeft hier voordeel van. “In de tijd dat in deze regio werkloosheid

ontstond doordat de visserij inklapte en de agrarische sector werd gemechaniseerd, zag Den Uyl kansen voor de energie-intensieve energie. Zij konden hier immers goedkoop aan gas komen. Als hij daar toen niet in had geïnvesteerd, was er hier niets overgebleven. Nu zijn we toe aan de volgende stap en liggen onze kansen in de vergroening. Als we de economie een impuls geven, volgt de rest vanzelf. Want als er werk is, komen er mensen. Zij willen boodschappen doen, cultuur beleven, dat rolt vanzelf door. Laten we dus nu investeren in dat eerste - economische - stukje van het duurzame ecosysteem. Daar ligt wel degelijk een urgentie.”

DE GROENE TRANSITIE IN HET NOORDEN **GEEFT EEN IMPULS** AAN ALLE BEDRIJVIGHEID IN DE REGIO



EEN DAG UIT HET LEVEN VAN...

Ingrid Thijssen

We vragen ons met regelmaat af hoe VNO-NCW voorzitter Ingrid Thijssen haar drukke werkzaamheden in één werkdag krijgt. Ze vervult een belangrijke rol bij onderhandelingen, geeft leiding aan een grote werkgeversorganisatie en is met regelmaat zichtbaar in de media. Hoe lukt haar dat? En hoe combineert zij dat met haar vrije tijd? We kregen een inkijkje voor één dag in haar agenda: vrijdag 22 april 2022.



07.00 uur

De wekker gaat om 07:00. Na een korte douche is het tijd voor ontbijt en nog belangrijker: koffie! Ondertussen neem ik het belangrijkste nieuws uit de ochtendkranten door en check ik nog een keer mijn agenda.

08.00 uur

Jaap (chauffeur) staat inmiddels voor de deur voor het vertrek naar Den Haag. Ondertussen is het tijd voor de eerste telefoontjes.

09.00 uur

Eerste afspraak van vandaag: maandelijks vergadering met het Dagelijks Bestuur van de Sociaal-Economische Raad (SER).

10.30 uur

Overleg met collega's over de Voorjaarsnota van het kabinet. Belangrijk dat het kabinet in deze onzekere tijd niet de lasten gaat verhogen. Belangrijk moment dus voor onze leden.

11.30 uur

Belronde met fractievoorzitters coalitiepartijen over de Voorjaarsnota.

12.00 uur

Snelle lunch achter de laptop. We laten de traditionele kroket op vrijdag liggen en gaan voor een salade.

12.30 uur

Telefonisch interview met het Financieel Dagblad over de Voorjaarsnota.

13.15 uur

Vertrek naar Nijkerk voor een werkbezoek. Te gast bij Cumela (branchevereniging voor groen, grond en infra).

13.30 uur

Onderweg naar Nijkerk een call met mijn counterpart van de vakbonden Tuur Elzinga.

14.30 uur

Ontvangst bij collega's Cumela, waar ik rondleiding ontvang door hun onlangs gerenoveerde kantoor. Ziet er goed uit!

15.30 uur

Door naar een van de Cumela-leden, grondverzetbedrijf Buijtenhuis. Wat een ontzettend leuk familiebedrijf. Goed om met hen in gesprek over belangrijke thema's die spelen in de sector. Zoals de hoge energie- en grondstof prijzen, de krapte op de arbeidsmarkt en verduurzaming.

16.30 uur

Vertrek richting Utrecht. Onderweg een online vergadering met enkele leden over de oorlog in Oekraïne.

18.00 uur

Inmiddels thuis. Bijna tijd voor de vrijmibo maar eerst nog het laatste overleg van vandaag met enkele collega's uit de Malietoren.

20.00 uur

Laptop gaat dicht en tijd om een hapje te eten: asperges (en een klein glaasje witte wijn). Weekend.

INSPIRATIEPAGINA

Op 'e wyn fan juster kinst hjoed net sile

► Boot op de Goëngarijsterpoelen.

Hot item Groningen



Het zijn bijzondere tijden. Zo hebben we net afscheid genomen van de coronamaatregelen die ons twee jaar lang in hun greep hadden en zijn we als werkgevers en ondernemers bezig met de opbouw van de economie in 'normale omstandigheden', staan de volgende uitdagingen alweer klaar. Denk hierbij aan de urgentie van energietransitie, de huidige krapte op de arbeidsmarkt en de gevolgen van de Russisch - Oekraïense kwestie. Dit zijn geen specifieke Groningse hot topics, maar wel onderwerpen waar we als bestuur Groningen met een regionale blik naar kijken.

De Willem Lodewijk Conferentie 2020 had als titel 'Een doorslaggevend decennium'. Dat blijkt anderhalf jaar later een voorspelling die, hoe verder de tijd verstrijkt, steeds meer aan kracht blijkt te winnen. We gaan de komende periode besluiten nemen over de onderwerpen die een grote weerslag hebben op de toekomst. In ons geval in het bijzonder de toekomst van Groningen en het Noorden. Een voorbeeld:

Groningers zijn terecht heel trots op het Groningse landschap. Het wordt beschreven in menig gedicht en verhaal en bezongen in liederen die Groningers in hun hart raakt. Maar het landschap leent zich vanwege zijn weidsheid en ruimte geweldig voor het opwekken van duurzame elektriciteit. De wind heeft er ruim spel en kan met behulp van molens ons voorzien van grote hoeveelheden groene stroom. Die kunnen we benutten voor ons dagelijks gebruik, maar ook vastleggen in andere duurzame energiebronnen zoals groene waterstof. Er moet daarbij een balans gevonden worden tussen de verandering van het landschap met windmolens en het verder voortzetten van de energietransitie. En daarbij ook zorgen dat ondernemers op een duurzame wijze kunnen ondernemen en innoveren. Een gevoelige balans moet zorgen voor een brede welvaart in Groningen, met onder andere een florerend ondernemersklimaat, een karakteristieke en aantrekkelijke woonomgeving en een sterke arbeidsmarkt.

De samenstelling van het bestuur van Groningen is veranderd. Een aantal van onze bestuursleden heeft afscheid genomen en we hebben in de afgelopen periode onze best gedaan om nieuwe enthousiaste en betrokken bestuursleden te werven. Zij zullen binnenkort beginnen. We willen de komende periode de uitdagingen en onderwerpen die voor ondernemers uit de provincie Groningen actueel zijn op een zo goed mogelijke wijze behandelen, zodat we als VNO-NCW MKB Noord blijven bijdragen aan een optimaal ondernemersklimaat. Daarbij kunnen we jullie input en steun goed gebruiken. Stel vragen, geef tips en adviezen, geef uiting aan je noden, en wensen. Samen zorgen we dat we een goede doorslag geven voor de komende decennia!



WERKEN AAN KRAPTE OP DE ARBEIDSMARKT

De werknemer als nieuwe toerist

▲ Wim van de Pol (links) Matthijs Noordhoek (rechts)

De arbeidsmarktproblematiek is nijpend in het Noorden. Jaarlijks gaan 10.000 werknemers met pensioen en er is een tekort aan vakmensen. "Voor sommige vakgebieden zien we dat bedrijven inmiddels naar werknemers solliciteren," alarmeert Wim van de Pol, bestuursvoorzitter van ROC Noorderpoort. Ook Matthijs Noordhoek, eigenaar van moving media & marketingbedrijf Diepzeekonijn en bestuurslid van JNO, ziet de urgentie: "We moeten rennen om het recht te trekken."

Wim: “Er is een schreeuwend gebrek aan vakmensen. We worden door iedereen gebeld: waar blijven de bakkers, ICT’ers, waterstoftechnici, verzorgenden? Wij weten vanuit geboortecijfers hoeveel jongeren er de komende 17 jaar naar het mbo komen. Ook weten we hoeveel vacatures er zijn en hoeveel mensen met pensioen gaan. Dat matcht op geen enkele manier. De oplossing ligt voor een deel in omscholing van mensen waarvan het werk verandert of verdwijnt. Of mensen die iets anders willen doen. Daar zijn we nu hard mee bezig, samen met werkgevers.”

Matthijs: “Hoe zorg je ervoor dat het onderwijs van nu goed aansluit op de banen van straks?”

Wim: “We hebben inzicht in arbeidsmarktinformatie. Ook weten we ongeveer hoe bepaalde vakgebieden zich ontwikkelen. Zo zie je dat de werktuigbouwer inmiddels bijna een ICT’er is. Toch is het inderdaad lastig, want je kijkt altijd in de achteruitkijkspiegel. We roepen al tien jaar dat metselen verdwijnt omdat muren in de fabriek gemaakt worden, maar ik zie nog steeds metselaars hier in de straat. En hoe hard gaat het met de zorgtechnologie?”

Matthijs: “Het zou mooi zijn als er meer *trendwatching* in de cijfers zat.”

Wim: “Zeker. Het is ook belangrijk dat we onze studenten maximale flexibiliteit meegeven. Ze moeten vanaf dag één weten dat het beroep waarvoor ze leren steeds verandert.”

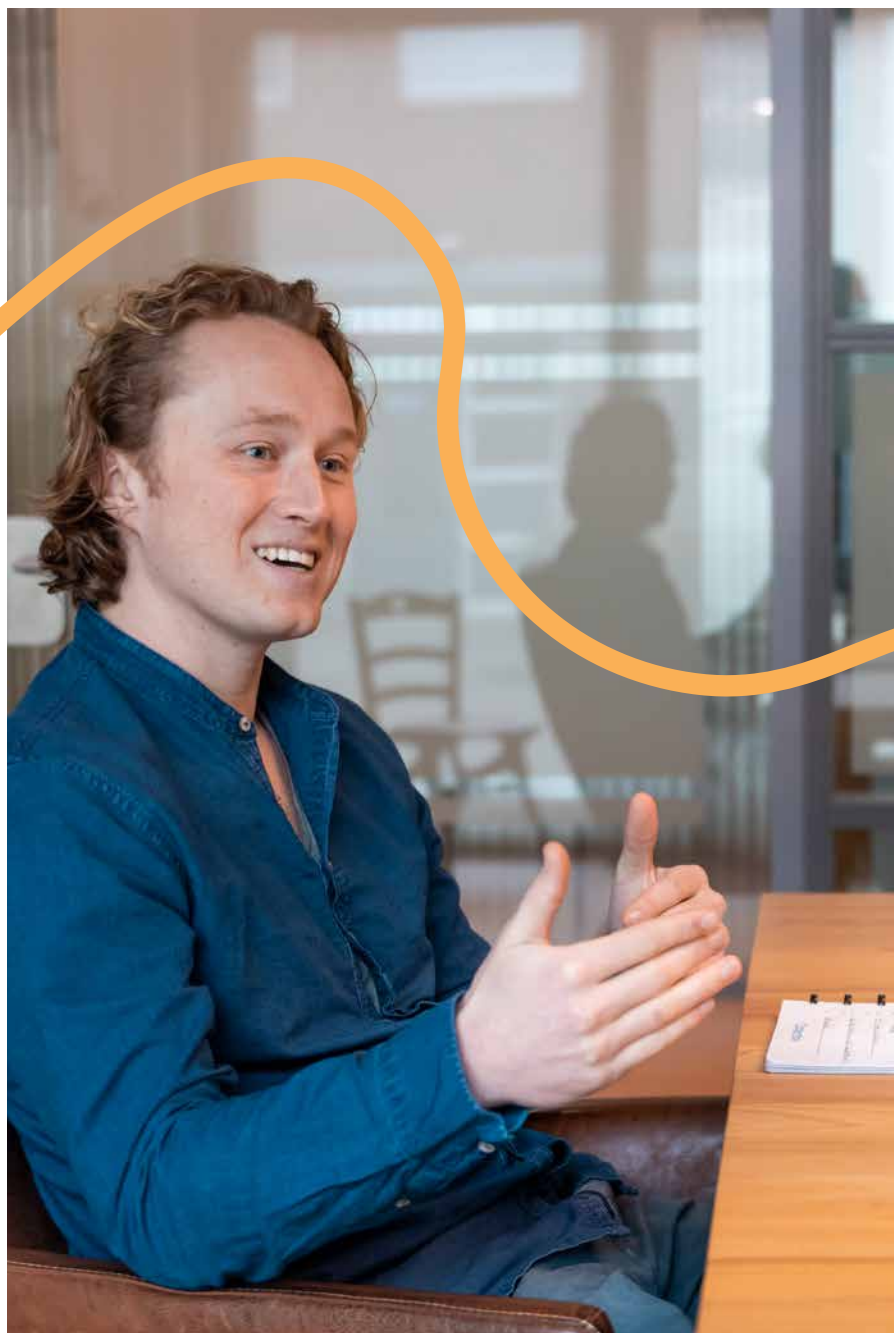
Daarin trekken we veel op met werkgevers. Ik ben wel benieuwd hoe jij daar tegenaan kijkt. Wil je iemand die helemaal klaargestoomd is voor het vak? Of is een goede basis van een paar jaar voldoende? Het bedrijf moet dan meer begeleiding bieden, maar je hebt je werknemer wel eerder in huis.”

Matthijs: “Dat kan inderdaad een versnellende functie hebben. Ik ben altijd onder de indruk als ik zie hoe snel onze stagiaires leren.”

Wim: “Die leerervaring gun je iedereen toch? Bij de gemeente en de Belastingdienst heb je nu veel kantoorwerk dat stopt. Deze mensen willen we graag samen met werkgevers omscholen. We zien nieuwe mengvormen ontstaan van leren en werken.”

Matthijs: “Vakmensen omscholen is belangrijk om het arbeidsprobleem op te lossen. Daarnaast is het belangrijk dat studenten in de stad blijven. Ik ben in 2008 vanuit Breda naar Groningen gekomen om hier te studeren. Bij de opening van de Keiweek zei burgemeester Wallage tegen een Grote Markt vol studenten: ‘Groningen is de jongste stad van

IK BEN ALTIJD ONDER DE INDRUK ALS IK ZIE HOE SNEL ONZE STAGIAIRES LEREN

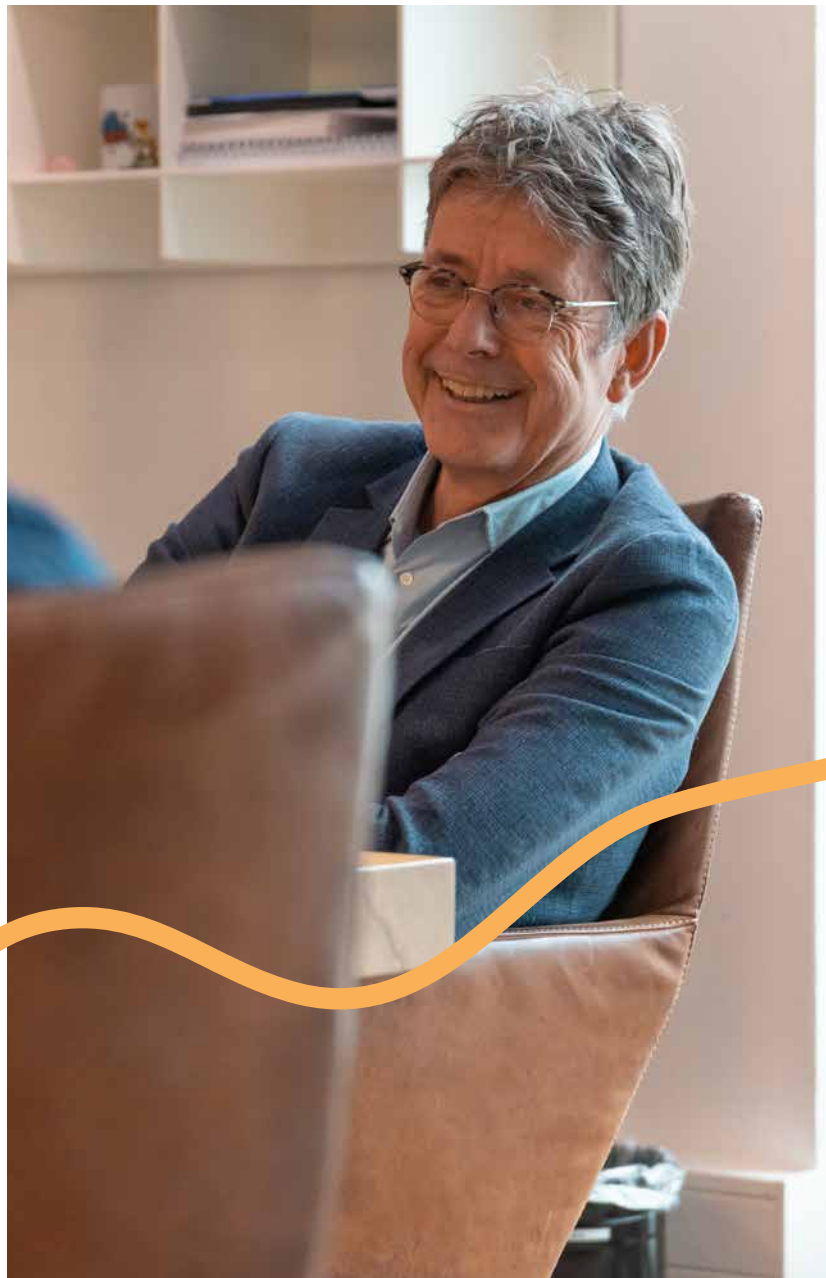


Nederland, want bijna elke student gaat daarna de stad uit.' Dat beeld bestaat nog steeds en dat moeten we hoognodig bijstellen. Het lijkt mij goed dat het we het woord studentenstad 'verbieden'. Want daardoor gaan studenten er hun hele studietijd vanuit dat ze weggaan. In de jaren dat je hier studeert, moet je zoveel informatie krijgen dat je weet welke carrièrekansen Groningen te bieden heeft. Geef op banenbeurzen voorrang aan lokale werkgevers. Pas dan mag Heineken langskomen. Betrek studentenverenigingen om die boodschap uit te dragen. Zij hebben zoveel invloed. Het verbaast me hoe weinig zij ook bij beslissingen betrokken worden."

Wim: "Goed idee. Noem Groningen geen studentenstad, maar stad van kansen. Groningen is de tweede digitale stad van Nederland. Noord-Nederland loopt voorop in de energietransitie. En benadruk die andere kwaliteiten zoals de leefomgeving, betaalbare woningen, natuur, ruimte, het fantastische culturele aanbod. We hebben in het Noorden veel meer te bieden dan we uitstralen."

Matthijs: "Als import kan ik inderdaad zeggen dat je hier een geweldig leefklimaat vindt, alleen mensen worden daarover te weinig geïnformeerd. De citymarketing is nog sterk gericht op de toerist, maar de werknemer is de nieuwe 'toerist' die we moeten aantrekken. Je ziet meer economische speerpunten komen in de campagnes, zoals Founded in Groningen en het Economisch Narratief. Toch gaat het nog te veel over wat hip & happening is. Laat die corporates zien. En Eelde en de Lelylijn gaan over de lange termijn. Daar heeft de arbeidsmarkt nu niets aan. We zitten met een erfenis van 10 tot 15 jaar waarin veel te weinig op het onderwerp is geïnvesteerd. Daar moeten we nu mee aan de slag."

Wim: "Klopt. Daarbij kunnen we het Noorden ook goed profileren als dé omscholingsregio van Nederland. Denk aan technici uit andere regio's waarvan het werk verdwijnt of verandert. Zij kunnen hier omgeschoold worden en meteen aan de slag gaan in de energietransitie. Deze mensen hebben we hard nodig. Want we kunnen wel allemaal een warmtepomp willen, maar als er geen mensen zijn om ze te installeren komt die energietransitie er ook niet."



WE HEBBEN IN **HET NOORDEN** VEEL MEER TE BIEDEN DAN WE **UITSTRALEN**

Matthijs: "Als we op al deze zaken inzetten, wordt het Noorden een magneet die mensen van verder weg aantrekt. En mensen die wegwillen hier vasthoudt. Dat moet toch helpen om die vacatures te vervullen."

Duurzame inzetbaarheid, waar begin je?

Investeren in Duurzame Inzetbaarheid (DI) is juist nu noodzakelijk. De coronacrisis heeft dat wel duidelijk gemaakt. Om uitval en personeelsverloop te voorkomen, maar ook om werknemers en organisaties veerkrachtig, gemotiveerd en geboeid te maken en houden. Maar waar te beginnen? En hoe weet je of deze investeringen jouw organisatie ook daadwerkelijk iets opleveren?

Judith Wietsma, adviseur Vitaliteit & Duurzame Inzetbaarheid bij Jeugdhulp Friesland, één van de deelnemende organisaties aan de masterclass-serie Duurzame Inzetbaarheid van ons strategisch partner De Friesland, vertelt dat het relatief hoge ziekteverzuim reden was de DI binnen haar organisatie kritisch onder de loep te nemen. Werknemers met psychische klachten doorlopen een aantal stadia voor ze zich daadwerkelijk ziekmelden. Hoe voorkom je dat ze uitvallen?

Bernard Posthumus, directeur-bestuurder bij Stam BV, de organisatie voor arbeidsactivering, arbeidsre-integratie en jobcoaching voor mensen met een – grote - afstand tot de arbeidsmarkt, kreeg in 2018 te maken met een hoog personeelsverloop. Financieel moeilijke jaren hadden veel extra's van het personeel gevraagd en toen de arbeidsmarkt weer aantrok, kozen sommigen voor



Judith Wietsma

een carrière elders. De vraag hoe je je capaciteit formatief en kwalitatief op orde krijgt én houdt drong zich op. Dit gaat over de hele breedte van je bedrijf: van de cultuur tot vakinhoudelijke keuzes. Posthumus zocht het antwoord op de vraag: Hoe vinden we nieuwe balansen in een snel en continu veranderende werksetting; hoe blijf je een aantrekkelijke werkgever?

Judith Wietsma: "Binnen onze organisatie zeggen we al langer 'we doen aan DI', maar hoe maak je dit containerbegrip concreet en vertaal je het? Om dit vorm te geven heb je tools nodig om als HR-adviseur en management met elkaar in gesprek te gaan. Je wilt je beleid concreet en uitvoerbaar te maken."

Voor Jeugdhulp Friesland was de Masterclass DI een eyeopener. De kosten-batenanalyse van DI met behulp van de bedrijfsscan leverde een interessant inzicht op. Deze vormde de basis van de gesprekken op management- en bestuursniveau. Judith: "We hebben nu inzicht in de



Bernard Posthumus

kosten van medewerkers die wel aan het werk zijn, maar niet meer 100% productief, naast de kosten van hun daadwerkelijk ziekteverzuim. Het geld dat daarin omgaat, gebruiken we om werknemers workshops te geven over bijvoorbeeld stresspreventie, ouderschap en ambitie. Bij indiensttreding krijgen medewerkers een programma aangeboden dat ze volgen; één onderdeel is persoonlijk leiderschap. Managers en directie worden getraind op het voeren van goede gesprekken met de werknemers.”

Bernard Posthumus zocht een structurele oplossing voor het boeien en binden van het personeel. Stam BV is naar aanleiding van de Masterclass met de kernwaarden van DI aan de slag gegaan. Dat zijn: motivatie & betrokkenheid, gezondheid & vitaliteit, balans werk/privé en vakkennis & vaardigheden. Deze kernwaarden vormen de basis in de gesprekken met werknemers. Leidinggevende en werknemer gaan elke zes weken in overleg; werkinhoudelijk, maar ook over uitdagingen en balans. Het beleid is erop gericht om een goede wisselwerking te hebben met het personeel. “We doen het samen in een gedeelde verantwoordelijkheid. Het succes van Stam wordt grotendeels bepaald door onze medewerkers, strategisch personeelsbeleid toegespitst op DI legt daarvoor een goede basis,” aldus Posthumus.

Beide organisaties gaan uit van amplitie; deze nieuwe HR-strategie gaat uit van versterken van de positieve aspecten van werkbeleving en functioneren. Dit werkt als je DI een structurele plek in je beleid geeft. Posthumus: “Communiceren is van groot belang. Zo nu en dan moet je op de zeepkist staan en vergezichten laten zien. Dat geeft meerwaarde voor iedereen.” Wietsma geeft aan: “De doelen moeten realistisch worden gesteld en met communiceren bedoel ik ook: hoe ontsluit je alles wat je hebt naar de mensen op de werkvloer toe?”

Bij Jeugdhulp Friesland zijn de effecten uit de Masterclass vertaald in het uitvoeren van een bedrijfsscan en een gezondheidscheck voor elke werknemer.

Zo werd inzichtelijk waar de organisatie zich bevindt en van waaruit de DI wordt ingezet. Wietsma: “Laat werknemers werken aan persoonlijk leiderschap en aan hun loopbaanpad. Om werknemers te binden en te boeien, zorg er dan voor dat ze ambassadeur van DI worden. Maak een manager verantwoordelijk die de hoge prioriteit van DI ziet. Of huur hier iemand voor in. Zorg ervoor dat hij/zij weet hoe hierover de gesprekken met de medewerkers te voeren. Deze dialoog vormt de basis. Zorg dat de basis op orde is.”

Bernard Posthumus: “Ik ben ervan overtuigd dat de strategische waarde van je personeelsbeleid alleen maar gaat toenemen. Met name de generatie die op de arbeidsmarkt instroomt, beseft terdege dat het nog een lang arbeidsleven voor zich heeft en is daardoor kritisch in haar keuzes. Boeien en binden is de kunst! DI is daarvoor een uitstekend middel. Als je dit in je beleid opneemt, begin dan klein door stapsgewijs op de kernwaarden van DI te gaan sturen. Vier ook de succesjes. Bij Stam zijn we er nog niet, maar we hebben wel geleerd dat we niet meer zonder kunnen. Ik wens iedereen dezelfde ervaring toe en ga er graag met andere bedrijven over in gesprek.”



Binnen het MKB is nog weinig aandacht voor Duurzame Inzetbaarheid en vitaliteit.

Vaak ontbreekt voldoende aandacht vanuit HRM en daardoor is er gebrek aan kennis en inzicht. Zorgverzekeraar De Friesland heeft onderzocht dat er behoefte is aan gestandaardiseerde digitale oplossingen om vitaliteitsbeleid te kunnen uitvoeren. De Friesland heeft daarom de Masterclass-serie Duurzame Inzetbaarheid ontwikkeld, bedoeld voor HR-adviseurs, HR-medewerkers en vitaliteitsmanagers.





Beleef en blijf niet stilzitten

Duurzame mobiliteit bestaat en kun je versnellen door je eigen gedrag, je beleid en je bedrijfscultuur te veranderen. Dat bewijst Serge de Mul, CEO van software-ontwikkelaar Ultraware uit Assen. Zelf rijdt hij op waterstof en bijna al zijn werknemers rijden elektrisch of komen met de gewone fiets naar het werk. "Om duurzaam te zijn heb ik investeringen gedaan en actie ondernomen om mijn werknemers, net als ik, enthousiast te maken voor duurzame alternatieven."

“Het is onvermijdelijk dat we iets moeten doen,” stelt Serge. “Dat weet volgens mij iedereen. Er staat een grote betonnen muur waar we niet omheen kunnen. Daarom is het van groot belang dat we zuinig omgaan met de *resources* die we nu nog hebben, want alles is straks echt op.” Daarbij kijkt de Drentse ondernemer ook heel kritisch naar zijn eigen *footprint*. “We zitten hier in een pand van 25 jaar oud en het was toen ik me hier vestigde zeker niet duurzaam!” Maar nu durft hij het ‘het meest duurzame kantoorpand van Noord Nederland’ te noemen. “Het is losgekoppeld van het gas en brengt meer energie op dan het gebruikt. Het heeft onlangs energielabel A+++++ gekregen.” Dit is het resultaat van De Mul zijn persoonlijke ambitie, enthousiasme en inzet om de wereld een beetje mooier achter te laten.



AI helpt ons verder

278 zonnepanelen op de daken en gevels, warmte-terugwinsystemen met unieke zelfbedachte verbeteringen, isolatie van ramen en daken, oplaadpalen voor elektrische auto's van het personeel en zelfs een paar bijenkorven op het dak; er is werkelijk aan alles gedacht. "We hebben ook een eigen AI-systeem dat ons ondersteunt bij onze duurzaamheidsambities. In iedere ruimte zijn sensoren aanwezig die kunnen bepalen of er iemand aanwezig is en hoe het gesteld is met de luchtkwaliteit. Is er niemand aanwezig in een ruimte? Dan zijn de stopcontacten spanningsloos, het licht is uit, de ventilatie is uit en de verwarming of koeling op *stand-by*. Is er niemand aanwezig in het hele pand? Dan valt alles uit; de WiFi-apparatuur, gangverlichting, koffiemachines, Quookers, luchtbehandeling, enz. En dat is precies wat ik wilde bereiken. De ontwikkeling van het systeem was pionieren, maar het werkt nu echt geweldig. Er zijn dan ook vele bedrijven die interesse tonen in onze slimme techniek. Zelfs in die mate dat ik het nu heb ondergebracht in een aparte, nieuwe startup."

Duurzame mobiliteit

Ook in zijn mobiliteitsbeleid maakt het bedrijf duidelijke duurzame keuzes. "Als ik nu rook uit de uitlaat van een auto zien komen dan voelt dat voor

mij als het roken van een dikke sigaar in een kleuterklas. Je vervuult de lucht voor nu en de komende generaties. Ik ben me er bewust van dat niet iedereen hetzelfde ervaart als ik, maar er is wel een verandering gaande over hoe we naar onze eigen rol kijken."

"Het is ook belangrijk dat je verder kijkt dan je eigen bubbel en duurzaamheid ziet in een breder perspectief. Denk in termen van 'Wat voor effect heeft mijn gedrag op de aardbol?' In het geval van mobiliteit; ga je de 'gewone' fiets vervangen door een e-bike op hetzelfde tracé, dan is dat géén duurzame keuze. Dat is het wel als je de auto laat staan en in plaats daarvan de e-bike pakt."

Ervaren

Het bereik van een duurzame auto en de mogelijkheden om op te laden of waterstof te tanken is vaak een hoge drempel om er een aan te schaffen. "Ik ben zo gek om die extra stap te zetten. Toen ik in 2019 mijn waterstofauto aanschafte, moest ik afspraken tijdens kantooruren maken om de tank te kunnen vullen; tijdrovend. Nu kan ik heel snel en op steeds meer plekken terecht als ik wil. Het kost slechts twee minuten tanken om 600 kilometer verder te kunnen."

Om zijn medewerkers te enthousiasmeren zorgde Serge zelfs dat zij de voordelen van duurzaam rijden konden ervaren. "Ik kon met bevriende dealers afspraken maken, waardoor een medewerker een weekend lang een elektrische auto kon proberen. Daarmee verdween al snel het idee dat zij beperkt werden door een accu met beperkt bereik. De ervaringen waren zelfs erg positief. Met name de rust tijdens het rijden en het snelle optrekken. Op een enkeling na rijdt nu iedereen elektrisch. Ook heb ik het beleid van het bedrijf aangepast, die nu duidelijk duurzame kaders stelt en past bij de ambities van Ultraware."

Klaar met verduurzamen is Serge nog zeker niet. Zijn ambities gaan veel verder: "Ik heb vele nieuwe ideeën en ben druk bezig om deze verder uit te denken. Bijvoorbeeld het opslaan van het overschot van energie dat we opwekken. Dit gaan we dan omzetten in waterstof, slaan we op in een accu of gebruiken we het voor de auto's op de parkeerplaats. Daarnaast inspireer ik graag andere ondernemers. Beleef de mogelijkheden. Blijf niet stilzitten. Durf je mening en je gedrag te wijzigen in duurzaam!"

Serge de Mul





Word innovatiekrachtpatser

Innovatie is een begrip dat we zo vaak horen dat het een beetje sleets begint te raken. Maar juist nu mogen we het belang van innovatie niet onderschatten!

We hebben namelijk een aantal complexe problemen van ongekende omvang. Problemen waarvoor we de oplossingen vandaag nog niet hebben. Denk hierbij aan onderwerpen als CO₂, stikstof, energie, voedsel, grondstoffen, arbeid en zo kan ik nog even doorgaan. Zonder intensief innoveren kunnen we deze problemen niet oplossen.

Als we de huidige tijd met z'n 100 jaar terug vergelijken; je kon toen met een paar mensen een auto ontwerpen en bouwen. Tegenwoordig heb je daar tienduizenden mensen en vele bedrijven voor nodig. De uitdagingen zijn complexer geworden en de oplossingen evenzo. Samenwerken is daarom van groot belang; niet enkel met de professionals binnen je eigen organisatie, maar ook met andere ondernemingen, andere branches en mogelijk zelfs met internationale partijen.

De Sustainable Industry Challenge 2020 is wat mij betreft een goed voorbeeld van hoe we door samen te werken tot prachtige innovaties kunnen komen. Tijdens dit evenement werd er internationaal door z'n veertig bedrijven gekeken naar Noordelijke vraagstukken. Het leverde prachtige oplossingen op met als geweldige bijvangst dat een aantal van de buitenlandse bedrijven nu gevestigd is in het Noorden. Hoe lastig het vraagstuk ook is, soms ligt de oplossing voor het oprapen als je mensen en bedrijven met verschillende kennis en ervaringen bij elkaar zet. Evenzo zijn er ook vele oplossingen te vinden door al bestaande vindingen te combineren.

Het is aan jou als ondernemer om de uitdaging tot samenwerken aan te gaan en in combinatie met anderen de oplossingen voor de toekomst te bedenken. Het is aan ons als werkgevers- en ondernemersvereniging om je te helpen om de benodigde kennis te vinden, je toegang te bieden tot diverse belangrijke netwerken en te zorgen dat de juiste voorwaarden en regelingen voor jou beschikbaar zijn.

In de volgende drie artikelen komen drie inspirerende innovatieve ondernemers aan het woord. Laat je door hen inspireren en ga aan de slag als noordelijke *innovatiekrachtpatser* om de problemen van vandaag op te lossen voor de toekomst!

Sieger Dijkstra
voorzitter VNO-NCW MKB Noord



Douna Machinery B.V.



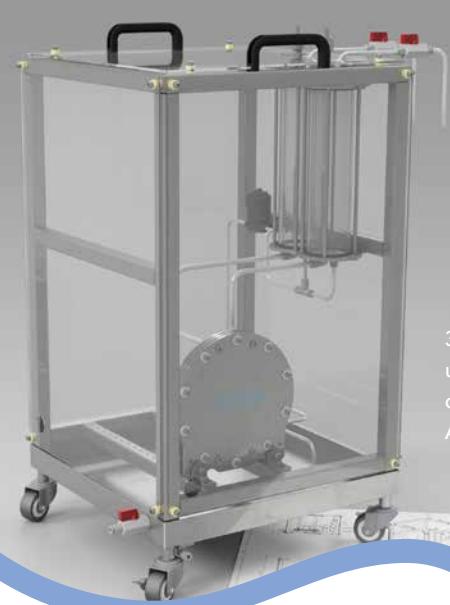
Hendrik Wijnja

Met de grote aandacht voor waterstof en de beschikbare subsidies leken alle deuren wagenwijd open te staan voor de innovatie-ambities van Douna. “Dat geldt met name voor de start. Wij maakten onder andere gebruik van de Groene Waterstof Booster-regeling en de faciliteiten van EnTranCe, wat waardevol bleek. Maar een keerzijde van veel subsidieregelingen is dat ze je veel administratief werk opleveren; dat werkt niet aanmoedigend. Daarom moet het geld voor innovaties eenvoudiger beschikbaar komen voor bedrijven,” stelt de technisch directeur.

In de daarop volgende fase wordt de toekomstige productafname prioriteit. Deze is dan nog niet gegarandeerd en dat geeft onzekerheden. “Het is van belang om in de engineeringfase in consortia door te ontwikkelen. Hierna vervalt over het algemeen de (overheids)steun en moet je de businesscase wel rond zien te krijgen. Zo ontstaat de situatie dat de markt wel vraagt, maar de realisatie en levering niet mogelijk is.” Ook zijn er andere hordes. “De regelgeving van overheden zijn veelal niet ingericht op noviteiten, waardoor een ‘onbekend’ gas niet overal opgeslagen mag worden. En in het geval van onze branche is de krapte op de arbeidsmarkt ook een probleem. We hebben arbeidskrachten nodig. Nu en voor de technieken van de toekomst. Samen met praktijkgerichte onderwijsinstellingen moeten we aan de slag om jongeren te interesseren voor een vak in de techniek. Want goede vakmensen die een lange carrière in de techniek willen maken helpen de innovaties verder!” Douna biedt (jong) talent en (ervaren) vakmensen de mogelijkheden om zich hiervoor te ontwikkelen.



Voor de toekomst van de organisatie is het van groot belang om te innoveren,” vertelt technisch directeur Hendrik Wijnja van Douna Machinery B.V. uit Leeuwarden. “Wat zijn interessante nieuwe wegen voor ons met de kennis en kunde die we al jarenlang in huis hebben? En welke nieuwe ontwikkelingen gaan de komende decennia een belangrijke rol van betekenis spelen? Met een antwoord op die vragen heb je een grond waarmee je kunt investeren en innoveren.” In het geval van de machinefabriek in Leeuwarden bleek waterstof het antwoord te zijn. “Noord Nederland is in als Europa benoemd “Hydrogen Valley” en wij hebben ruim 35 jaar ervaring in de gasindustrie. We gaan in het Noorden waterstof maken, opslaan, transporteren en gebruiken. Voor al deze zaken zijn nieuwe technieken nodig. Om die reden zijn we twee jaar geleden begonnen met een innovatietraject. Dat begint bij eenvoudige vragen: Wat is waterstof precies? Is het haalbaar, schaalbaar en betaalbaar?”



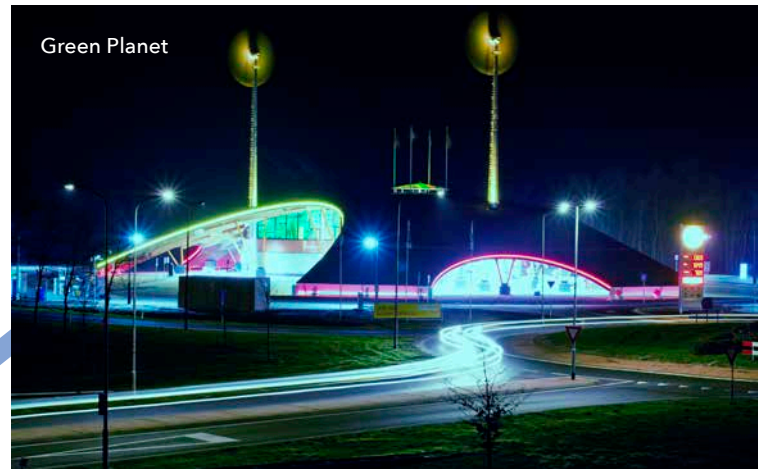
3D model uitgewerkt tot demonstratie Alkaline elektrolyser

Green Planet

Bij Edward Doorten, directeur en eigenaar van Green Planet, spat het ondernemerschap en de motivatie voor innoveren ervan af. “We bieden alle brandstoffen onder één dak, op het juiste moment, op de juiste plek en met de beste service. Wij willen en kunnen met Green Planet een belangrijke rol spelen binnen een snel veranderende mobiliteitswereld en hebben het ultieme streven naar zero-emissie. Daarom toetsen we elk besluit aan het principe van *today for tomorrow*. Daarna gaat het over hoe we met realiteitszin het beste van twee werelden samen kunnen brengen en dit aan onze gasten aanbieden. Zo kunnen zij in volledige vrijheid bij ons kiezen uit traditionele brandstoffen, low-emission en zero-emissie energiedragers.”



Het bedrijf groeide de afgelopen twee decennia sterk. Na de overname van het autobedrijf in 1991 is in 2013 de karakteristieke groene dome Green Planet geopend langs de A28 bij Pesse. Toen nog gericht op het aanbieden van vooral lage emissie brandstoffen voor een traditionele verbrandingsmotor. “Onze mobiliteit verandert ontzettend snel. Innovatie en nieuwe ideeën stimuleren mij, maar is ook belangrijk er iets mee te blijven doen. “De innovatie werd in 2016 opnieuw aangewakkerd door Patrick Cnubben van New Energy Coalition; de architect achter het door de EU gefinancierde project TSO2020. Dit was het eerste project dat in Noord-Nederland de



ontwikkeling van de waterstofketen aanjoeg. “Het was aan ons de eer om een waterstoftankstation voor auto’s te realiseren. Green Planet liep toen al voorop met bijvoorbeeld groen gas. Maar dit was twee stappen verder; een unieke uitdaging op het gebied van innovatief ondernemerschap.”

Er werden partners samengebracht en Green Planet zette nieuwe stappen met HVO-brandstoffen voor trucks, bio-LNG, elektrificatie en aanzetten voor waterstof voor trucks. In proeftuinprojecten van het Ministerie van I&W werd de samenwerking met het bedrijfsleven aangegaan. “De resultaten vroegen om een vervolg,” vertelt Edward. “De technologie staat niet stil en de vraag van onze klanten ook niet. En 90% CO2 reductie is nog geen 100%.”

De ontwikkelingen vragen wel iets van de omgeving. “Zo hebben we een aanpassing van ons terrein nodig om gezond verder te groeien. Maar er waren bezwaren van omwonenden. Door in gesprek te blijven, ontwerpen aan te passen en beeldprojecties te maken, kregen we uiteindelijk goedkeuring. Logisch want reductie van CO²- en stikstof vindt pas plaats als we volop gebruik maken van ons terrein.”

Edward is blij dat de Hoogeveense politiek heeft geleverd. “Niet alleen noodzakelijk voor zero-emissie, maar ook om onafhankelijk te worden van Russische olie en gas. Geef ondernemers de ruimte om te ondernemen en te innoveren met een daadkrachtige overheid die het bedrijfsleven maximaal faciliteert. Dat is in mijn ogen de enige route om een succes te maken van de energietransitie!”

◀ Edward Doorten

Hardt Hyperloop

Innovatie is volgens co-founder Hardt Hyperloop Tim Houter een persoonlijke drijfveer; "Ik ben begonnen met mijn studie werktuigbouwkunde aan de TU Delft omdat je met techniek echt dingen kunt creëren en veranderen. In deze bijzondere tijden blijkt hoe dat belangrijk is. Innovatie is nodig voor een betere en duurzame wereld. We staan voor de uitdaging om meer met minder te doen, waardoor we minder afhankelijk zijn van schaarse middelen. Onze hyperloop is daar een perfect voorbeeld van met 0% uitstoot 10x minder energieverbruik dan de bestaande transportmiddelen."

Tijdens zijn studie deed Tim met een aantal medestudenten mee aan de wedstrijd die Elon Musk, ondernemer en oprichter van onder andere SpaceX in 2017, had uitgeschreven. Van de 360 teams die wereldwijd meededen, werden



zij de winnaar en onstond het bedrijf Hardt Hyperloop. "Vanaf dat moment zijn we als onderneming verder gegaan met innoveren." Dat is niet altijd even gemakkelijk. "Het publiek moet begrijpen wat je doet. Doorhebben dat



de nieuwe en vaak nog onbekende techniek werkt. Dan pas zullen zij jouw ideeën omarmen en steunen. Niet alleen het grote publiek, maar met name de technische bedrijven waarmee je wilt samenwerken, de overheden die subsidies en noodzakelijke vergunningen verstrekken en investeerders die je financieel willen ondersteunen. Dat is soms best lastig met de verschillende belangen die zij hebben."

Dit voorjaar start de bouw van het *European Hyperloop Center* in Groningen, nabij Meerstad. "Dat is mogelijk omdat Groningen gelooft dat de hyperloop een belangrijke aanvulling gaat worden in de mobiliteit van de toekomst." In het nieuwe centrum gaat Hardt de eerste operationele hyperloop neerzetten. "Het technische bewijs dat vervoer met een hyperloopvoertuig in een buis veilig en betrouwbaar is, hebben we in onze testfaciliteit in Delft al aangetoond. Nu krijgen we de kans om het daadwerkelijk te realiseren. Een belangrijk onderdeel is onder andere het doen van baanwissels. De cabin maakt dan in hoge snelheid en zonder te remmen de noodzakelijke afslag om op de plaats van bestemming te komen," vertelt Tim vol enthousiasme.

"De mindset en tijdsgeest hebben we nu mee. De urgentie is hoger dan ooit. Er zijn wel risico's, maar willen we verder komen moet je er wel 100% voor gaan. Als innovator zit je in een leerproces; *trial and error*. Het is van belang dat het publiek dat ook begrijpt, want techniek krijgt nog steeds niet altijd het vertrouwen dat het nodig heeft om ons daadwerkelijk te helpen bij het duurzamer maken van Nederland en de rest van de wereld."



▲ Tim Houter



Impressie Hyperloop



Masterclasses voor ondernemers

Ondernemers precies die kennis en vaardigheden bieden die ze direct in hun bedrijf kunnen toepassen. Dat is het doel van de samenwerking tussen VNO-NCW MKB Noord en Hanzehogeschool Groningen. De twee organisaties ontwikkelen daarom speciaal voor ondernemers nieuwe masterclasses. Er zijn inmiddels twee masterclasses klaar en de samenwerking bevalt goed. Zo goed, dat de twee organisaties in een overeenkomst aangeven nog meer gezamenlijk te willen optrekken.

De kwaliteit van ondernemerschap en betrokkenheid bij de regio waarin we wonen en werken, is wat VNO-NCW MKB Noord en de Hanzehogeschool Groningen bindt. Het op peil houden en zo mogelijk vergroten van kennis en ervaring rond ondernemerschap, zien beide organisaties als een belangrijke opdracht. . “We zijn deze samenwerking aangegaan om de ontwikkeling van kennis en competenties van ondernemers voor de toekomst te borgen,” zegt René van Maastrigt, strategisch accountmanager bij de Hanzehogeschool. VNO-NCW Noord heeft aan leden gevraagd wat ze daarbij nodig hebben. Op die inventarisatie baseren we de masterclasses die we samen na de zomer gaan aanbieden.”

Morgen toepassen

Collega Agnes Themmen, programmadirecteur bij HanzePro (red. onderdeel van de Hanzehogeschool dat scholing verzorgt voor professionals en organisaties): “De kennis die we willen overdragen, hebben we in huis. Er zijn al veel cursussen en opleidingen, ook in deeltijd. Maar wat we de ondernemer willen bieden, en dat vinden we heel belangrijk, is de mogelijkheid om bij ons een masterclass te volgen die speciaal voor hem is gemaakt. Want aan een paar dagen theorie heeft een ondernemer niets. Onze masterclasses gaan dus vooral ook over

praktische toepassing: kan ik morgen in mijn bedrijf toepassen wat ik vandaag in de masterclass leer? Daar gaat het ons om.”

Masterclasses in ontwikkeling

Themmen: “De Hanzehogeschool doet veel praktisch onderzoek. Dat onderzoek doen we niet zomaar. De resultaten delen we graag omdat we hopen dat anderen er ook iets aan hebben. We doen bijvoorbeeld onderzoek naar klimaatverandering, energietransitie en digitalisering. Deze kunnen veel invloed hebben op een bedrijf maar tegelijk toegevoegde waarde bieden. Bijvoorbeeld het gebruik van virtual reality bij de BHV-training. Of healthy ageing: hoe blijven ondernemer en medewerkers gezond en vitaal? Direct toepasbare resultaten van onderzoek die we met ondernemers willen delen.”

“Er zijn nu twee masterclasses ontwikkeld: Strategie en Leiderschap,” vult Van Maastrigt aan. “Beide masterclasses focussen op: wat kan de ondernemer vanuit de masterclass meenemen naar zijn bedrijf? In de masterclass Leiderschap gaan we bezig met de persoonlijke invulling van het leiderschap. Wat voor type leider ben jij, hoe vul jij leiderschap in? Hoe doet een ander dat? Wat kun je daarvan leren?”



Themmen gaat in op de masterclass Strategie: “Veel veranderingen waar we nu en in de toekomst mee te maken hebben, zijn van directe invloed op het bedrijfsleven. We kijken naar ontwikkelingen die gaande

◀ Agnes Themmen en René van Maastrigt

zijn en hoe de ondernemer daarmee om kan gaan in zijn bedrijf. In een implementatieplan werkt de ondernemer de plannen voor de toekomst uit.”

Van buiten naar binnen

Van Maastrigt: “Als Hanzehogeschool hebben we ondernemers veel te brengen. Maar vergeet niet dat ondernemers ons ook veel te brengen hebben. Ons onderwijs en onze studenten leren veel van en in het bedrijfsleven. We willen daarom de ondernemers in onze school brengen, buiten naar binnen halen. De deelnemers aan een masterclass kunnen ook veel van elkaar leren. Iedere ondernemer heeft verstand van alles wat met ondernemen te maken heeft. Omdat er maximaal vijftien deelnemers per masterclass zijn, is er alle gelegenheid om elkaar te helpen en te stimuleren.”

Masterclasses voor ondernemers

Masterclass Leiderschap

Naast aspecten als de strategie, de doelstellingen en de teamprestaties is er in deze masterclass juist aandacht voor jouw rol als leider. De masterclass gaat ook in op de trends in de huidige arbeidsmarkt die kunnen leiden tot vraagstukken en dilemma's. Je leert je leidinggevende capaciteiten kennen en toepassen in je bedrijf.

Masterclass Strategie

Jouw bedrijf en de toekomst. Hoe zie je dat? Hoe speel je succesvol in op de veranderende markt? Hoe ziet je doelgroep eruit en hoe benader je die? Hoe kun je je bedrijf uitbouwen? In deze masterclass ontwerp je een strategie om je bedrijf toekomstbestendig te maken. Deze strategie werk je vervolgens uit in een concreet en direct bruikbaar implementatieplan.

Meer masterclasses worden ontwikkeld. Voor informatie kun je contact opnemen met VNO-NCW MKB Noord. Leden van de vereniging krijgen korting op de kosten van deelname.

**ALLE GELEGENHEID
OM ELKAAR TE **HELPEN**
EN TE **STIMULEREN****

Geef stikstof ruimte

Ons land gaat al enkele jaren gebukt onder een stikstofimpasse. Onze regering werkt aan nieuw beleid, maar boekt weinig tot geen vooruitgang. In het vacuüm van besluiteloosheid is het steeds vaker de rechter die de ruimte bepaalt.

Dit houdt in dat sinds de uitspraak van de Raad van State in 2019 dat Nederland te weinig doet aan de reductie van stikstof, heel veel initiatieven voor nieuwbouw en bedrijfsvestiging sneuvelen. In het Noorden is het met name de provincie Drenthe waar de ontwikkelruimte op slot zit. Met twaalf stikstofgevoelige natuurgebieden is deze provincie koploper in het Noorden.

De actuele situatie belemmert nieuwe economische ontwikkelingen en zorgt voor grote onzekerheden vooral in de agrarische sector. Tegelijkertijd is er sprake van juridische onzekerheid; er worden nieuwe gerechtelijke uitspraken gedaan die een grote impact kunnen hebben op bedrijfszekerheid van menig bedrijf. Onder druk van onder andere *Mobilisation for Environment* wordt er getornd aan de vergunningen die niet zouden deugen, het handelen in stikstofemissies en het intern of extern salderen van stikstofruimte. De juridische realiteit is natuurorganisaties gelijk krijgen van de rechter.

VNO-NCW MKBNoord is samen met Bouwend Nederland en de landbouw- en natuurorganisaties in overleg met de provincie Drenthe. Het is de rol van de provincie om de regie te nemen, daadkracht te tonen met een proactieve Drentse aanpak en samen met het Rijk duidelijke doelen en kaders te stellen. Dat

geeft zekerheid voor de toekomst en die is hard nodig! Want bedrijven melden hun problemen niet, maar ons bereiken wel signalen van uitblijvende industriële investeringen. Orderportefeuilles en eerder afgesproken investeringen worden afgewerkt, maar het niveau van toekomstige investeringen is laag. Dat geldt ook voor groene investeringen, stelde VNO-NCW voorzitter Ingrid Thijssen onlangs nog toen zij aandacht vroeg voor de noodzaak van blijvende ontwikkelruimte binnen het landelijke stikstofbeleid.

De stikstofimpasse duurt voort, ondanks onze gezamenlijke inspanningen in het Noorden. De provincie helpt bedrijven al wel waar het kan met bijvoorbeeld emissieloos bouwen, andere aan- en afvoerroutes en suggesties voor prefab bouwen. Maar dit overleg vraagt tijd en capaciteit en biedt geen garantie. Daarom besloot de organisatie van de productie het Pauperparadijs het evenement niet door te laten gaan. Wij adviseren onze leden om het overleg met de provincie aan te gaan en zich te laten informeren. Blijf niet met vragen zitten. Wij leggen graag het contact als het nodig is.

De provincie moet nu komen met een structurele oplossing; met twaalf afzonderlijke plannen voor de stikstofgevoelige natuurgebieden. De natuurorganisaties willen alle partijen bij elkaar brengen en hen uitdagen om constructief en creatief mee te denken. Wij zien samen met Bouwend Nederland wel de noodzaak om de vinger aan de pols te houden, maar hebben niet de capaciteit om ieder gebiedsplan mede uit te werken. We laten ons wel informeren en stellen vragen. Input van leden stellen we daarbij zeer op prijs.



COLUMN WILLEM STRAAT

Terugblik

Als JNO, hebben wij onszelf in 2020 twee belangrijke doelen gegeven. We wilden JNO laten groeien én meer samenwerken met VNO-NCW MKB Noord. We zijn; ik als enthousiasteling en optimist, Wybe als verbinder en bestuurder en de energieke andere JNO-bestuursleden. In deze ambitie zijn wij volgens mij geslaagd.

Ondanks de coronacrisis is het gelukt een brug te bouwen tussen JNO en VNO-NCW MKB Noord. Zo ontmoeten we elkaar geregeld tijdens netwerkbijeenkomsten en zijn we bezig met de opzet en organisatie van een nieuw jaarlijks terugkomend evenement op de Dag van de Ondernemer (18 november 2022). We gaan het bekende en traditionele gala op deze dag een fantastische nieuwe wending geven. Details volgen heel snel. Verder is JNO de afgelopen jaren gegroeid van 114 leden in 2020, naar 118 leden op dit moment. Bij veel andere verenigingen is een dalende trend te zien. JNO weet de ledenstand op peil te houden. Dit hebben

wij onder andere bereikt met de vele tips van JNO leden en het zogenaamde 'omdenken'. Ten tijde van corona is JNO bijvoorbeeld gestart met webinars, podcasts en 'donut pairing'. Daarin zijn we trendsetters geweest voor de hele vereniging. Met deze inhoudelijke digitale sessies hebben we contact gehouden met onze leden. Ik ben heel trots op ons bestuur dat we onze ambities hebben waargemaakt; chapeau!

Ik heb het gevoel dat er meer in had gezeten, maar door corona heeft de tijd toch een beetje stilgestaan. Daardoor heb ik er voor mijn gevoel helaas niet alles uit kunnen halen wat er in zat. Ik kijk terug op een hele leuke en leerzame periode. Ik heb duurzame contacten gelegd en mooie mensen leren kennen.

Gelukkig is Wybe ledema een stuk jonger dan ik en blijft hij nog een paar jaar aan als duovoorzitter. Mijn functie neemt Matthijs Noordbroek binnenkort over. Hij zal samen met Wybe de koers verder voortzetten en een sterke inhoudelijke bijdrage

leveren op thema's die actueel zijn in onze regio. Ik heb alle vertrouwen in Matthijs en denk dat wij in hem een enthousiaste jonge ondernemer hebben gevonden met passie en ambitie, die JNO de komende jaren fantastisch kan vertegenwoordigen.

Privé ga ik een lang gekoesterde droom waarmaken. In maart 2023 neem ik voor een halfjaar een sabbatical op. Wij hebben een camper gebouwd en samen met mijn jonge dochters en vrouw ga ik de wereld verkennen. Gelukkig kan ik het stokje met een gerust gevoel overdragen. Ik wil iedereen bedanken voor het vertrouwen en hoop jullie snel te zien op één van de te gekke events die er nog aankomen.

Willem Straat
voorzitter JNO



het is aan jou!

Ondernemers nemen regie

Zet een groep gedreven INNPACT-leden op een bijzondere locatie bij elkaar om te brainstormen en er ontstaan mooie plannen. Om te bepalen op welk thema we de komende jaren impact willen maken, sloot een aantal INNPACT-ers zich 24 uur op in gevangenisdorp Veenhuizen. De rode draad? Ondernemers nemen het heft in eigen handen en pakken hun verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een goed woon-, leef- en werkklimaat. Daar wil INNPACT het komende jaar acties aan verbinden.

Het Noorden heeft prachtige innovatieve bedrijven met voldoende banen, ruimte om te recreëren en te wonen (of te bouwen) en een cultuur waarin 'noaberschap' of 'mienskip' de boventoon voeren. Toch vinden bedrijven het steeds lastiger om goed personeel te vinden en te binden, waardoor talent vertrekt naar het Westen. Waarom benutten we onze sterke punten niet volledig? Zijn we niet veel te bescheiden? Etaleren we de trots voor onze regio genoeg? We moeten als werkgevers en ondernemers niet wachten tot de overheid problemen oplost, maar zelf de regie pakken.

Friso Visser, oprichter van Brain Fuel, begeleidde de 24 uur-sessie: "Ik ben heel erg onder de indruk van deze groep. Een goed netwerk is belangrijk maar deze club heeft ook nog eens de drive en intrinsieke motivatie om dingen daadwerkelijk te veranderen. Daarvoor moest er natuurlijk wel hard gewerkt worden. De onderwerpen voor het komende jaar zijn gekozen in de eerste helft van de 24 uur. In het tweede deel doken we in de acties en maakten we concrete stappen om ervoor te zorgen dat INNPACT ook echt impact maakt."

Wat zouden Robin Hood en Mata Hari doen om het bedrijfsleven verantwoordelijkheid te laten nemen? Hoe kijkt de Paus tegen dit vraagstuk aan? Het lijken vreemde





◀ VLNR Carlo Ezinga, Dina Boonstra, Cindy Loeff, Sandra Pot, Marc Reineman, Ton Schroot. Enkele deelnemers van de 24 uur-sessie in Veenhuizen.

vragen, maar ze prikkelden de creativiteit. En zie daar: er ligt nu concept met alle vervolgacties voor de komende drie maanden. Marc Reineman, INNPACT-lid vanuit Mediahuis Noord, is enthousiast: "Bijzonder hoe we in korte tijd zulke grote stappen kunnen zetten. Het spannende is natuurlijk het vervolg. De uitwerking begint nu. Kunnen we verder kijken dan onze eigen organisatie? Ik ben ervan overtuigd dat deze groep samen met het netwerk en de leden van VNO-NCW MKB Noord veel kan bereiken!"

INNPACT-leden willen als bijzonder VNO-NCW Noord-lid zorgen voor een positieve impact op het ondernemersklimaat en maatschappelijke thema's in het Noorden. De INNPACT-leden maken daarnaast de belangrijke bijeenkomsten van de vereniging, zoals het Prinsjesdagdiner en de Willem Lodewijk Conferentie mede mogelijk. Volg onze website, digitale updates en social media om op de hoogte te blijven van het vervolg van de plannen van INNPACT.

Lijst deelnemers

Arcadis	Louis Luitjens
Arriva	Milfred Hart
Bouwgroep Dijkstra Draisma	Eric Nicolai
Bano	Erwin Balkema
Deloitte	Cindy Loeff
FB Oranjewoud	Els Kloosterman
Friesland Lease	Mirjam Marinus
GasTerra B.V.	Annie Krist
Groningen Seaports	Cas König en Richard Middel
Hanzehogeschool Groningen	Annemarie Hannink
HZPC Holland B.V.	Gerard Backx
ITBB	Jelle Boorsma
Mediahuis Noord	Marc Reineman
N.V. Nederlandse Gasunie	Hans Coenen
NOM	Dina Boonstra
PlasBossinade Advocaten N.V.	Jan Leo de Hoop
PlusNauta	Bram Nauta
Rabobank Groningen & Drenthe	Carlo Ezinga
Spits Oosterwolde	Edwin Frenay van 't Veen
Stichting Espria	Arthur Notermans
Trip Advocaten en Notarissen	Wybe Mollema
TVM Verzekeringen	Michel Verwoest
Speedbooks Software B.V.	Lume Paulusma

De wereld een stukje mooier maken

De start-ups en scale-ups van nu, zijn de multinationals van de toekomst. In het Noorden zijn prachtige start-ups. Daar zijn we ons onvoldoende van bewust. "Er zijn parels in Noord-Nederland. Dat mogen we best wat vaker van de daken schreeuwen," aldus Harjan van der Linde, start-up en scale-up bankier bij Rabobank.

"Achter de voordeur kijken bij ondernemers vind ik fascinerend. Ondernemers zijn trots op hun bedrijf en de vertrouwensband die je met je klanten opbouwt, vind ik heel gaaf." Sinds 2022 is Harjan start-up en scale-up bankier voor Noord-Nederland. Een functie die tot die tijd in onze regio niet bestond. Met het groeiend aantal succesvolle start-ups, was het hoog tijd om ook voor het Noorden een contactpersoon aan te stellen. "In mijn functie ben ik vooral aan het kijken hoe ik jonge bedrijven kan helpen. Ik ben slechts een klein radertje, maar ik help ondernemers graag door hardop mee te denken, mijn netwerk in te schakelen en de opties voor financiering te bekijken," vertelt Harjan. "Voor start-ups hebben wij de speciale lening in het leven geroepen voor een financiële bijdrage tussen de € 25.000 en € 150.000 voor

de ontwikkeling van hun duurzame, digitale of vitale innovatie. Zo willen we een boost geven aan belangrijke thema's zoals digitalisering, verduurzaming of vitaliteit."

Start-ups en scale-ups

Niet elk nieuw bedrijf is een start-up. "Eén van de kenmerken van een start-up is dat het vaak nieuwe technologieën toepast en dat het idee en het verdienmodel schaalbaar zijn," legt Harjan uit. Het gaat om onbewezen businessmodellen met de potentie om door te groeien in een kort tijdsbestek. "Het kan dus ook een al bestaand bedrijf zijn, dat innoveert en iets nieuws ontwikkelt." Scale-ups zijn na die startfase ongeveer 20% per jaar gegroeid en hebben daarmee hun marktvalidatie aangetoond. "Je hebt een groep vaste klanten opgebouwd, die ook herhaalaankopen doet. Na moeilijke eerste jaren van investeren en opbouwen, kan het ineens heel hard gaan." Van alle nieuwe ideeën en innovaties redt het echter maar een paar procent als succesvol bedrijf. De meeste ideeën gaan stuk op het gebrek aan schaalbaarheid, onvoldoende aansluiting bij de vraag uit de markt en het verkeerde verdienmodel.

De grote overeenkomst tussen succesvolle start-ups en scale-ups is dat ze de intrinsieke motivatie hebben om de wereld een beetje mooier te maken. "De start-ups van nu bieden oplossingen voor de maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan. Maar welke beïnvloedbare factoren bepalen het succes? Hoe maak je van een goed en innovatief idee een succesvolle start-up?"

Succesfactoren

Het belangrijkste is dat je de juiste mensen in je team verzamelt. "Zorg ervoor dat alles in je team klopt en dat je team divers is. Je hebt niet alleen ja-knikkers in je team nodig, maar ook kritische meedenkers. Probeer niet

◀ Harjan van der Linde

ZORG ERVOOR DAT ALLES IN JE TEAM **KLOPT** EN DAT JE TEAM **DIVERS** IS

doorgroeien. Het gaat vaak mis bij ondernemers die het klein willen houden en geen inspraak van anderen dulden. Als bank verbinden we graag. Het gaat voor ons om veel meer dan financieren.”

Samenwerking in het Noorden

Die juiste partijen zijn in het Noorden volop vertegenwoordigd. “De NOM (Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij – red.) en FLINC zijn bijvoorbeeld partijen die je kunnen helpen bij het aanscherpen van je businessplan. Ook Founded in Groningen, Founded in Friesland en IkBenDrentsOndernemer dragen bij aan business development en het bevorderen van de werkgelegenheid. Met de NOM en Campus Groningen zijn we het Campus Community Fund begonnen. De kennisinstellingen in het Noorden zijn kwalitatief goed en bevorderen innovatie en ondernemerschap. Leeuwarden heeft Wetsus, de watercampus, Emmen is bezig een campus op te zetten en er zijn meer lokale initiatieven die innovatie stimuleren.”

Parels

Terug naar de parels uit het Noorden. Wat voor soort bedrijven zijn dat? Harjan: “De zogenaamde SaaS-platforms (*Software as a Service* – red.) zijn booming. De afgelopen jaren zijn start-ups zoals Susphos (haalt fosfaat en energie uit afvalstromen) en Albatros (heeft nieuwe vleugels voor windmolens uitgevonden die beter draaien) genomineerd voor de Rabobank Duurzame Innovatieprijs. En ze komen gewoon uit het Noord-Nederland! Daar mogen we ontzettend trots op zijn en kunnen we alleen maar van leren.”

alles in eigen hand te houden en zorg bijvoorbeeld ook voor goede financiële mensen om je heen.” De tweede voorwaarde voor succes: zorg dat je van je idee een schaalbaar businessmodel kunt maken. “Je kunt nog zo'n goed idee hebben, maar als je niet weet hoe je het op de markt moet brengen en op kunt schalen, dan red je het niet. Een goed idee zonder markt, is geen goed idee!” En als laatste tip: delen is vermenigvuldigen. “Het klinkt als een cliché, maar het is zo belangrijk! Wees niet bang om je ideeën te delen met anderen. Ik denk bijvoorbeeld aan collega-ondernemers en investeerders; haak de juiste partijen aan zodat je kunt leren, ontwikkelen en

Het probleem dat voedsel heet



Heb jij je wel eens gerealiseerd dat ons voedsel een probleem is? Wellicht las je in de kranten over het plan van een wetenschappelijk instituut om fastfood voor jonge kinderen te verbieden. Je ergerde je misschien nog wel meer aan de beleggingen die sommige zorgverzekeraars doen in fastfood-bedrijven. Politiek en het maatschappelijk middenveld (zoals JOGG¹ of Partnerschap overgewicht Nederland) verbaasden zich hardop over dergelijke 'weeffouten'. Er is nog meer over de problemen met voedsel in Nederland te zeggen...

Noord-Nederland is prominent vertegenwoordigd in de voedingssector. Het is bij uitstek de regio waar ontwikkeling, productie, bewerking en verwerking, transport en export plaatsvindt. Maar hebben we alle uitdagingen met voedsel wel goed voor de bril? Het

Platform Ondernemer en Maatschappij (POM) van VNO-NCW Noord heeft daar op zijn jaarlijkse congres 'Visite Veenhuizen' uitgebreid bij stilgestaan. Gelukkig zien we in het Noorden ook weer kansen. POM ging over de uitdagingen en kansen in gesprek met een ander onderdeel van VNO-NCW Noord; de Food Community.

De stikstofproblematiek is bij iedereen bekend. De veehouderij heeft effect op water, onze bodemgesteldheid en daarmee indirect ook op ons voedsel. Andere uitdagingen zijn:

- Toenemend overgewicht, ongezonde voedingspatronen en effecten op ons leven en onze gezondheid .
Dit leidt ook tot stijgende kosten van de zorg.
- Honger en oneerlijke ketens in voedselproductie en -handel
- Voedselverspilling in onze westerse samenlevingen
- Effecten van voedselproductie op klimaatverandering en toename van ecologische kosten van voedselproductie
- Aantasting van ecosystemen en invloed op biodiversiteit

Het doel van het Platform Ondernemer en Maatschappij (POM) is maatschappelijk en brengt relevante onderwerpen onder de aandacht bij ondernemers en wil deze ontwikkelingen vervolgens duiden.

Juist in deze tijden waarin veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen en traditionele bedrijven steeds meer de hete adem van disruptieve, technologische ontwikkelingen in de nek voelen, wil POM ondernemers bewust laten worden van het belang van maatschappelijke betrokkenheid.

Voor meer informatie: Roelof de Vries op 06-55858387

Meer dan een maatschappelijk vraagstuk

Het POM is van mening dat een gezonde economie zorgt voor fatsoenlijk inkomen, huisvesting, werk en opvang, maar ook voor een gezond leven. We weten dat zeker ook in de arme wijken in het Noorden een ongezonde levensstijl de levensduur verkort. We eten ons ziek of zelfs dood. Als we daar de kosten van de zorg bij optellen, welke rationale analyse van de noordelijke economie moeten we dan maken? De omslag naar gezonde voeding is meer dan een maatschappelijk vraagstuk. Het is ook een economische kans voor bedrijven.

Het Noorden is innovatief in de ontwikkeling van bijvoorbeeld nieuwe aardappellassen, zuivelproducten en graansoorten. Ook zijn bedrijven bezig om nieuwe methoden van voedselproductie te ontwikkelen. De afgelopen decennia richtten bedrijven zich voornamelijk op efficiënter produceren, groei en lage prijzen. Nu zijn innovatie, samenwerking en gezonde voeding nodig om de uitdagingen het hoofd te kunnen bieden.

Een gouden kans

Eén van die innovatieve noordelijke ondernemers is Jan Buining. Met zijn bedrijf TastyBasics zet hij zich in voor de voedseltransitie en geeft hij gezonder leven door gezonde voeding een impuls. Het bedrijf levert producten waarmee je eengewoonten kunt aanpassen. De ingrediënten zijn niet bewerkt en behouden alle voedingsstoffen. Jan is één van de kartrekkers binnen de Food Community en was samen met Lucas Simons gastspreker op Visite Veenhuizen. Buining heeft een uitgesproken mening over de productie en verkoop van voedsel in onze huidige economie. "We zijn teveel gericht op productie van kilogrammen en koolhydraten bij tegengaan van honger in de wereld. Onze voeding is helemaal niet afgesteld op de nieuwe inzichten over de biochemie van ons lichaam," zo stelt Buining. Hij betoogt dat het Noorden een gouden kans heeft om zijn kennis en expertise in te zetten in juist die veranderingen die in de voedselproductie nodig zijn.

Aan de consumentenkant kan het Noorden een ideale testmarkt zijn voor nieuwe voedingssoorten. Hij citeert het boek 'Changing the foodgame' van Lucas Simons. Daarin zien we dat de veranderingen breder

Food Community is begin 2022 van start gegaan en voortgekomen uit de Noordelijke Innovation Board.

In de community zitten nu al 14 bedrijven die gezamenlijk werken aan het belangrijk houden van de foodsector in Nederland en Noord-Nederland in het bijzonder. De community wil werken aan de RIS3 vanuit een projectgerichte benadering, daarbij vooropgesteld dat het verdienvermogen in stand gehouden moet blijven. Om dat op de lange termijn te doen zijn veranderingen nodig. De community gaat aan het werk met een visie voor de positie van de (agro-) food in de noordelijke economie.

Voor meer informatie: Anne Jan Zwart op 06-53146131

moeten aanpakken dan alleen in de voedselketen. "De langetermijneffecten op de zorg worden anders uitdagingen die we het hoofd niet meer kunnen bieden. De rol van de landbouw als voedingsmiddelenproducent moet fundamenteel anders. Dus minder kilogrammen, minder calorieën en meer gezonde voeding. Dat wil zeggen minder suikers en minder dierlijke eiwitten. Meer peulvruchten en granen." Hij is daar heel duidelijk over: "Dit is een geweldige kans voor het Noorden!"

Food Community

Caparis	Albert Hoekstra
Royal Koopmans	Annemarie Jorna
Distrivers en Van der Zee	Arend Jan Pothof
Hooghoudt B.V.	Arno Donkersloot
Greens and Salads	Chris de Jong
Royal A-Ware	Klaas de Jong
TastyBasics BV	Jan Buining
Friesland Campina	Peter Beemsterboer
Royal Steensma B.V.	Rimmert de Jong
Vleesbedrijf Huls	drs. ing. Arjan Zijlema
FZ Organic Food	Bjorn Andringa
Keurentjes VOF	Frans Keurentjes
Ecommunitypark Ontwikkeling BV	Anne Jan Zwart
EBG Economic Board Groningen	Jantje Schiphorst

Leestips

- Het betoog van Jan Buining Gezonde-voeding.pdf (vnoncw-mkbnoord.nl)
- Het boek van Lucas Simons 'Changing the Food Game'
- Voor een overzicht van en oplossingen voor de vier brute feiten die onze huidige voedselsystemen kenmerken, lees het rapport 'New Horizons for the Transitioning of our Food System'.

“We zijn hetzelfde Verkley gebleven”

Het Fries-Groningse Verkley kwam anderhalf jaar geleden in handen van de grote Belgische investeerder Gimv. Algemeen directeur Erik Blauw sloot de deal samen met zijn twee mededirecteuren en het Friese PMH Investments, en bracht de nodige noordelijke nuchterheid mee naar de onderhandeltafel: “Gewoon dicht bij jezelf blijven.”

Verkley is actief in aanleg en onderhoud van ondergrondse kabel- en leidingnetten voor energie en water. Het bedrijf werkt voor netwerkbeheerders en de industrie. Erik werkte bij een opdrachtgever van Verkley toen hij werd gevraagd over te stappen, inmiddels 13,5 jaar geleden. Hij waagde de stap, kocht zich in en ging vervolgens bijna koppie onder tijdens de bankencrisis. Een zware tijd volgde en om het bedrijf te redden, werd het gezonde deel - de Infratechniek - in 2012 verkocht aan het Friese PMH Investments. Erik en de twee mededirecteuren participeerden mee als aandeelhouders. “Daarna zijn we enorm gegroeid. De afgelopen tien jaar vervijfvoudigde de omzet,” vertelt Erik. “Mede doordat we in 2015 het Groningse bedrijf Roggen hebben overgenomen, maar vooral vanwege de energie- en watertransitie. Onze opdrachtgevers investeren enorm in water- en energienetwerken met renovatie en aanleg van nieuwe, zwaardere infrastructuur. We hebben in de sector enorm veel werk.”

Selectie

Aan het begin van de coronaperiode besloot PMH afstand te doen van haar aandeel in Verkley, omdat de investeerder zich wilde blijven focussen op kleinere mkb-bedrijven uit de regio. Ook was Verkley toe aan de ‘next step’. “Zón 80 partijen uit binnen- en buitenland toonden belangstelling. Er bleven tien

partijen over en uiteindelijk viel de keuze op Gimv. Dit is een Belgisch beursgenoteerd private equity bedrijf dat voor 27% in handen is van de Vlaamse overheid, met een portfolio van ca. 2,5 miljard euro.”

Flinke club

Terwijl de deal in april 2021 definitief werd gemaakt, kwamen de aandelen van collega- en buurbedrijf Baas te koop. Erik: “Zij wilden natuurlijk graag horen hoe wij te werk waren gegaan en hoe een dergelijk verkoopproces verloopt. Om een lang verhaal kort te maken: Baas is ook overgenomen door Gimv. Zo ontstond een flinke club: Verkley werkt iedere dag met meer dan 300 mensen aan de Nederlandse infrastructuur en Baas met meer dan 1.000 mensen. Boven de twee bedrijven is een holding geplaatst met een nieuwe directie. Als driekoppige directie van Verkley hebben wij een herinvestering gedaan in de groep om ons vertrouwen in de toekomst te benadrukken.”

Scherp blijven

Over het overnameproces kan Erik een boek schrijven. “Kijk,” zegt hij, terwijl hij een foto laat zien, “hier ondertekenen we het contract met Gimv in een juristenkantoor aan de Amsterdamse Zuidas. Er zitten drie mensen die een handtekening moeten zetten, de andere pakweg vijftien zijn makelaars, adviseurs en andere tussenpersonen. Zij eten allemaal uit de ruif mee en op de Zuidas kost dat wat. Bovendien neemt ieder een eigen belang mee. Onze makelaar wilde de vijfjaarsprognose bijvoorbeeld fors ophogen. Wij zijn hier niet in mee gegaan en hebben een realistische

**DE TOEKOMST ZIET
ER ROOSKLEURIG
UIT VOOR VERKLEY**

prognose afgegeven. Het is echt belangrijk dat je begrijpt waar het over gaat, scherp blijft en de emoties de baas blijft. Vlieg ook een adviseur voor je eigen positie in. Iemand die je vertrouwt en die er zonder emoties instaat.”

Vrijheid

Is er nog vrijheid in de nieuwe situatie? “Zeker. We zijn hetzelfde Verkley gebleven. Onze voorwaarde voor de deal was dat wij volledig mandaat zouden houden. Eens per maand rapporteren we over de resultaten. Alleen als we denken af te wijken van onze investeringsprognose, overleggen we dat. We zijn en blijven ondernemers en dan moet je de vrijheid en zelfstandigheid die daarbij hoort niet wegnemen. Dat heeft Gimv goed gezien. Natuurlijk krijgen we die vrijheid ook omdat onze resultaten boven de prognoses liggen. Als het niet goed gaat, komen ze denk ik wel even meekijken.”

Medewerkers meenemen

Erik en zijn kompanen hebben in het hele proces goed de verbinding gehouden met elkaar en met het bedrijf. “Sommige directies krijgen onenigheid tijdens een overname, maar het heeft onze band hechter

gemaakt. Vanaf de start hebben we bijvoorbeeld gelijkheid afgesproken in aandelenpakket en salaris. En we zouden het proces stoppen als één van ons er geen goed gevoel meer bij had. Dat heeft goed gewerkt. Ook naar de medewerkers zijn we steeds transparant geweest. Verkley is een hechte club waar plezier in het werk de belangrijkste drijfveer is. Mensen hebben hier normale werktijden. We werken niet over en je krijgt veel regelruimte. Je vindt tegenwoordig gemakkelijker een directeur dan een monteur, dus wie is er dan belangrijker? We doen het samen.”

Energie

De toekomst ziet er rooskleurig uit voor Verkley. Nadat twee jaar geleden nieuwbouw is neergezet in Drachten, zijn er plannen in Kolham. Waar Verkley verder opbouwt, bouwt Erik straks af. Hij blijft tot maximaal medio 2023 in het bedrijf. “Ik bruis nog van de energie, maar er is meer in het leven. Terugkijkend heb ik veel van deze overname geleerd, hoewel ik de bankencrisis uitdagender vond. Beide keren heb ik vanuit mijn ziel en gevoel gestaan voor de medewerkers. Dat mensen goed terecht komen, is altijd het belangrijkste geweest.”





**Bruuk joen
verleden nait as
hangmat, moar
as springplaank**

F*CK UP

Haastige spoed bleek dure grap

Ondernemen is risico lopen. Eén van die risico's is slachtoffer worden van cybercriminaliteit. "Denk nooit dat het jou niet kan overkomen, want er zijn altijd situaties waardoor het wel kan gebeuren." Kai Engelmann, creatief directeur en eigenaar van Baaz & Co, vertelt over haar F*CK UP, om andere ondernemers een wijze les te bieden.

Kai vergelijkt haar ervaring met springtij; als het water bij vloed extra hoog staat en bij eb extra laag: "Door een opeenstapeling van omstandigheden heeft het kunnen gebeuren. Het was november 2020 en we zaten in de tweede lockdown. Ik zat die dag wel op kantoor en zat in een Teams-meeting. Mijn collega's van financiën werkten vanuit huis." Een van die collega's ontving een e-mail van Kai met een aanhef precies zoals zij vaak haar mails begint: *Hey collega*. In deze mail werd gevraagd om met spoed € 17.000 over te maken naar een rekening in Spanje. "We hebben twee Spaanse klanten. De link met Spanje was dus niet vreemd. Maar normaal gesproken factureren wij onze klanten en niet omgekeerd."



"Mijn collega dacht: Shit, Kai heeft spoed! Vervolgens aptte zij een andere collega een screenshot van de e-mail, met de vraag acuut het geld over te maken. De collega voerde de spoedbetaling uit. Op het moment dat ze op de verzendknop drukte, bedacht zij nog wel dat wij nooit zulke grote bedragen overmaken en helemaal niet naar onze klanten. Daarna belde ze mij in paniek op met de vraag of het wel klopte. Toen ze mijn eerste reactie hoorde wist ze genoeg... Als ze de mail volledig hadden geopend, dan hadden ze kunnen zien dat het e-mailadres niet klopte en het dus phishing was. En als we allemaal op kantoor hadden gewerkt, hadden ze ook geweten dat ik niet had gemailld omdat ik in overleg zat."

Direct na dit telefoongesprek heeft Kai contact opgenomen met haar bank. Het geld kon niet gestorneerd worden, omdat zij zelf de betaling had verricht. "Ik heb mijn ziel en zaligheid gedeeld met de afdeling Cybercrime van de bank. Deze stelt enkel vragen en mag niets vertellen over de zaak. Op kerstavond, als een soort van groot cadeau, is het volledige bedrag door de bank teruggestort!"

"Ik bleef relatief rustig gezien de omstandigheden. Het was al gebeurd. De daders zijn slinks en doen echt moeite om je op te lichten. Ik ben ook niet boos geworden op mijn collega's. Zij waren al genoeg geschrokken. Wel realiseerde ik mij dat er meer rust moest komen in de organisatie. Op dat moment was het namelijk te chaotisch door de lockdown. We hebben ons achter de oren gekrabd om te kijken hoe we het hybride werken en veiligheid beter konden inrichten. De interactie tussen onze mensen was heel anders op dat moment. Er was letterlijk een afstand door het thuiswerken."

Kai is minder naïef geworden en heeft de nodige veiligheidsmaatregelen getroffen. De les die zij hier uit heeft getrokken is om zaken niet zomaar aan te nemen, maar dubbel te checken en focus te houden. "In dit geval was het niet gebeurd als we logisch en rustig hadden nagedacht." Het was ook een eyeopener voor de overige digitale veiligheid in haar bedrijf. "Gelukkig liep het met een sisser af anders was het een hele dure les geweest!"



▲ Henk Westera

EEN BIJZONDER BEDRIJF

Over de hele wereld kom je onze techniek tegen

Het lijken drie totaal verschillende dingen, maar er is een link tussen een banaan, een vliegtuig en een coronavaccin. Namelijk de techniek van VDH Products uit Roden. In het hart van het Noorden staat een bijzonder bedrijf waar ze naast meet- en regelapparatuur ook hun eigen machines ontwerpen en ontwikkelen.

VDH Products is in 1978 begonnen als een klein bedrijf dat manometers en thermometers maakte. Met de ontwikkeling van een elektrische thermostaat zette het bedrijf de groei in. Inmiddels is VDH een wereldwijde topspeler in de meet- en regelapparatuur. “Over de hele wereld kom je onze techniek tegen,” vertelt managing director Henk Westera. “Aan boord van luxe jachten regelen wij bijvoorbeeld de klimaatbeheersing. Die mag je niet horen, niet voelen en ook niet zien. En tegelijkertijd moet het allemaal goed zijn. Vanuit die superjachten groeien wij langzaam in de veerboten. Ook de besturing van diepvrieskasten waarin coronavaccins op min tachtig graden bewaard worden, komt hier vandaan. We maken daarnaast de besturing (inclusief schakelkasten) voor het spuiten van de flaps van de Airbus A320 en ook keukens worden tegenwoordig gespoten met onze techniek.”

“We maken de besturing voor transportkoeling,” gaat Henk door met de opsomming. “En schakelkasten inclusief besturing voor het rijpen van mango’s, avocado’s en bananen. Die komen in bijvoorbeeld in Hamburg of Antwerpen van de boot waarna ze in een rijperij bewaard worden, tot de order van de supermarkt komt. Het rijpingsproces wordt gestart en als de bananen rijp zijn, liggen ze een paar uur later in de supermarkt. Appels zijn met de regeltechniek van VDH wel twaalf maanden in een koelcel te bewaren. Zo heb je elke dag verse appels.”

Maar niet alleen fruit, ook voor aardappelen wordt in Roden de bewaarstechniek ontwikkeld. “En we hebben ook een witlofregelaar,” gaat Henk verder. “Weer een andere regelaar, want een witlof is een andere groente. We hebben er wel eens aan gedacht om één regelaar voor alle groentesoorten te maken, maar dat wordt zo complex dat het voor onze klanten niet meer gebruiksvriendelijk is. Bovendien heb je voor elke techniek gewoon een andere regelaar nodig. Je kunt het vergelijken met een oven. Als je een goede oven wilt hebben, dan moet je geen combimagnetron nemen. Daar zit weliswaar een oven functie op, maar het is nooit de allerbeste.”

Alle technieken onder één dak

VDH, waar 73 mensen werkzaam zijn, ontwikkelt, produceert en verkoopt alles zelf. “We hebben alle technieken onder één dak,” legt Henk uit. “Van schets tot eindproduct. De software, hardware, de vormgeving; het wordt hier ontwikkeld. Wij moeten alles kunnen. Ik verkoop zelfs wel eens een product dat nog niet bestaat. Ik weet nog niet hoe het er uit komt te zien, maar ik heb het al wel verkocht. Met de klant, of beter gezegd partner, want samen ontwikkelen we een oplossing naar wens.”

Een actueel voorbeeld is het klimaat in scholen. Tijdens de coronapandemie moesten scholen beter geventileerd worden. Maar ook de energiehuishouding moest op orde blijven. “Ons werd gevraagd wat slims te bedenken en dat hebben we samen met de klant gedaan. Zo ontwikkelen we constant door. Inmiddels worden meer dan 10.000 klaslokalen voorzien van verse lucht met de regel- en meetapparatuur van VDH.

VDH ontwikkelt en produceert niet alleen voor hun klanten, ze maken ook hun eigen apparatuur. “Als we hier alles kunnen bedenken en ontwikkelen, waarom doen we dat dan niet voor onszelf? Dat lukt niet altijd, maar voor de schakelkasten hebben we bijvoorbeeld een werktuig bedacht waardoor de ruggen van mensen niet te veel belast worden. En zo bedenken we continu wat nieuws. Wij geven ons personeel alle ruimte om werktuig en machines te ontwikkelen. Dat maakt hun werk extra waardevol.”

Modern beleid

Waar menig bedrijf schreeuwt om technische handjes, heeft VDH de personele bezetting rond. “We hebben nog één vacature, maar we verwachten die snel in te kunnen vullen,” vertelt Henk. “We merken wel dat het wat moeilijker wordt maar men wil hier nog altijd graag werken. We voeren een modern beleid en dat werpt zijn



Schakelkast

vruchten af. De jonge generatie denkt, werkt en doet anders en daar moet je als werkgever voor open staan. Als je dat niet doet, krijg je in de toekomst een groot probleem. We voeren hier een heel sociaal beleid. Er moet natuurlijk wel gewerkt worden, maar je moet wel naar je medewerkers luisteren. Zorg dat je de mensen verbindt en dat ze hier met plezier werken. Dan houdt je loyale en gemotiveerde werknemers. En het is hier elke dag een uitdaging. Hier is nog nooit iemand geweest die geen uitdaging meer heeft.”



DIGITALISERING

Digitaal Darwinisme

Digitale transformatie; het is een hot topic bij veel organisaties. Iedereen heeft het erover, maar wat is het? En waarom is het belangrijk?

Volgens Johan van der Meulen, directeur en mede-eigenaar van 8D games, draait het allemaal om een leven lang leren.

Uit onderzoek van Innosight blijkt dat organisaties gemiddeld steeds minder lang bestaan. Zo was de levensduur van een Amerikaans S&P 500 bedrijf in 1965 ruim 30 jaar, in 2021 was dat nog maar 20 jaar. Dit komt door de snelheid waarin nieuwe technologieën worden ontwikkeld, snel verouderde kennis en het ontstaan van nieuwe businessmodellen.

Denk aan de razendsnelle opkomst van flitsbezorging. Een nieuw businessmodel dat concurreert met supermarkten en bezorgdiensten als Thuisbezorgd en UberEats. Flitsbezorgdienst Gorillas, die belooft binnen tien minuten je boodschappen te bezorgen, is zelfs één van de snelst groeiende bedrijven van Europa. In één jaar tijd heeft Gorillas al 11.000 werknemers in dienst en vestigingen in negen landen. Ze groeien niet zo hard omdat ze zoveel winst maken; het bedrijf verliest op dit moment miljoenen. Dit doen ze om de concurrentie voor te blijven en het bedrijf zo snel mogelijk in waarde te laten stijgen. Vanuit de verwachting dat de winst daarna komt.

Digitale transformatie is gedragsverandering

Om als organisatie bestaansrecht te hebben, wil je meegaan met de snel veranderende omgeving. Digitaal transformeren speelt hierin een cruciale rol. Maar wat is het precies? Digitale transformatie is het integreren van digitale technologieën in alle onderdelen van een organisatie. Hierdoor verandert de manier van werken binnen het bedrijf én het zorgt ervoor dat de organisatie wendbaarder wordt, zodat je sneller in kunt spelen op de behoeften van klanten. Hierdoor verbetert ook de concurrentiepositie.

“Toen wij net begonnen deden we alles in Excel,” vertelt Johan. “We zijn van origine een softwarebedrijf en koppelden van alles aan elkaar als we dat nodig hadden om efficiënter te werken. Deze hobby liep wat uit de hand en uiteindelijk waren we wel heel complexe interne systemen aan het ontwikkelen, terwijl

andere bedrijfsprocessen vast begonnen te lopen. Uiteindelijk moet je de keuze maken om niet meer alles zelf te willen doen of te ontwikkelen. De noodzaak om te veranderen was er. We hebben toen besloten om softwarepakketten voor interne communicatie, klantcommunicatie, projectmanagement en planning te kopen. Na het zetten van zulke stappen denk je 99 van de 100 keer; hoe hebben we dit ooit zonder gedaan?”

“Een grote verandering teweeg brengen is niet eenvoudig. Techniek en mensen zijn hierin belangrijk. Als de techniek centraal staat, is de transformatie gedoemd om te mislukken. De mensen binnen je organisatie zorgen ervoor dat ideeën slagen of falen. Maar mensen die al een aantal jaar iets op een bepaalde manier doen, vinden het lastig om te veranderen. Helemaal als het om een grote verandering zoals een digitale transformatie gaat, omdat dit je werknemers raakt op meerdere vlakken: inhoud, processen en relaties. Het verandert de manier van werken én samenwerken.”

EEN GROTE VERANDERING TEWEEG BRENGEN IS NIET EENVOUDIG

Zo is het team van Johan de app Slack gaan gebruiken. Hiermee kun je op afstand met elkaar overleggen, bestanden delen en anderen van feedback voorzien. “Wij delen hierin updates over projecten. Je kan een update posten en lezen wanneer je wilt. Met een e-mail verlies je het overzicht. Door Slack zijn wij efficiënter gaan werken. Ik ervaar het zelf door dat ik het minder druk kreeg, maar wel hetzelfde gedaan kreeg.”

Succes

Johan ervaart bijna geen uitdagingen met betrekking tot digitale veranderingen binnen zijn eigen bedrijf. Dat heeft te maken met zijn adaptieve en flexibele medewerkers én de core-business van 8D Games: het aanleren van belangrijk life skills met *serious games* en *gamifications*.

Bij opdrachtgevers ervaart hij wel uitdagingen met betrekking tot gedragsverandering. “Wat ik zie bij traditioneel georiënteerde organisaties die redelijk representatief zijn voor het MKB, is dat de digitale transformatie niet altijd goed verloopt. Wij zijn bij een klant de werkvloer opgegaan en hebben gevraagd aan de medewerkers waarom de adaptie van de nieuw ‘uitgerolde’ systemen zo moeizaam gaat. Uit de gesprekken kwamen er een paar zaken naar voren. In het bijzonder, dat de mensen niet persé, niet willen ofzo. Ze snappen wel dat het een belangrijk onderdeel is van het werk. Alleen een paar veelvoorkomende valkuilen zien we dan terugkomen. Zo wordt de transformatie gepusht vanuit de directie en IT-afdeling. De mensen op de werkvloer ervaren een afstand met deze collega's en ze zien niet altijd de directe meerwaarde en het belang van de verandering binnen hun eigen werkzaamheden. Advies voor verbetering van onderaf wordt na lang wachten, niet overgenomen door de IT-afdeling.”

Om de hele organisatie mee te krijgen, is het belangrijk om de medewerkers eerst het voordeel kleinschalig te laten ervaren en dit goed te faciliteren. “Geef hen een succesmoment, want onbekend maakt onbemind,” aldus Johan. “Ze moeten eerst zelf ervaren welke voordelen de verandering oplevert. Voor het verder doorvoeren spelen onder andere *early adaptors* en ambassadeurs een belangrijke rol. Een herkenbaar gezicht voor het team, dat zij kunnen aanspreken met hun vragen. “Die persoon kan de verandering uitleggen, de voordelen benoemen en ervoor zorgen dat zijn collega's de innovatie kunnen inzetten en toepassen. Dit moet je niet eenmalig doen, maar structureel. Het zit echt in de details! Als je bijvoorbeeld elke week een update uitvoert waardoor iedereen elke keer weer opnieuw moet inloggen, haken de collega's snel af.”

Zodra je aan de gang gaat met innovaties, wordt de bestaande orde uitgedaagd. Bedrijven die niet met de ontwikkelingen mee kunnen of willen gaan, lopen vast en liggen er uiteindelijk uit. Het is dus een leven lang aanpassen en leren. Zowel voor werknemers als werkgevers.

INTERNATIONALISERING

NLinBusiness helpt je over de grenzen heen

NLinBusiness is hét platform voor internationaal ondernemen en werd vijf jaar geleden opgericht om MKB-ers te ondersteunen bij hun internationale ambities. "Dat doen we door praktische ondersteuning te bieden," vertelt managing director Edo Offerhaus. "We helpen bij het inzichtelijk krijgen van je kansen in een specifiek land en zorgen dat je de juiste contacten kunt leggen in een voor jouw onderneming onbekende markt."



Edo Offerhaus

“**M**omenteel is Duitsland nog de belangrijkste markt voor Nederlandse ondernemers. Daar liggen de meeste groeikansen. De landenlijst daaronder is momenteel aan het schuiven. We zien het belang van het Verenigd Koninkrijk door de Brexit afnemen ten gunste van ons buurland België én Frankrijk. Die laatste was vroeger niet zo *EU-minded* en schrok daarmee ondernemers af. Maar wij merken dat Frankrijk steeds verder naar Europa schuift en dat vooroordelen en ervaringen uit het verleden niet meer van toepassing zijn op het huidige Frankrijk.”

We staan er goed op

Nederlanders hebben een goede reputatie in het buitenland volgens Edo: “We staan er goed op. Nederlanders staan bekend als slagvaardig, innovatief en pragmatisch en leveren producten en diensten van betrouwbare kwaliteit. Dus als je goed voorbereid aan de slag gaat, zijn buitenlandse ondernemers zeker genegen met jou in zee te gaan. Een lokaal adviseur die je in contact brengt met de juiste mensen in zijn/haar netwerk is daarbij van groot belang, het zogenaamde NL Business Hub netwerk. In de belangrijkste handelslanden hebben wij zo'n adviseur binnen de markt van het betreffende land. Kennis bieden we onder andere met onze online

kennisbank, die ook ontsloten is via de site van VNO-NCW MKB Noord. Daarin zijn harde feiten te vinden, maar ook informatie over de vaardigheden die van belang zijn in de omgang met de nieuwe zakenpartners.”

Vertrouw op je intuïtie

Als we Edo naar de gouden tip vragen zegt hij: “Volg je intuïtie als ondernemer, want daarin komt alles samen. Je kent jezelf en je onderneming het beste; je product, je risico en je *unique selling points*. En als vanzelfsprekend komen daar onzekerheden bij kijken. Maar tweederde van het succes zit hem in een goede voorbereiding. Daarbij kan een partij zoals NL in Business je helpen met kennis en contacten. Met rust en zelfvertrouwen op een nieuwe markt toetreden, dat is dé houding die internationaal zakendoen tot een succes maakt!”



◀ QR-code naar kennisbank



Als ondernemer weet je dat het loont om je bedrijf voor te bereiden op de toekomst. Maar wat houdt die voorbereiding in als je je onderneming op korte - of langere - termijn wilt verkopen?

Succesfactoren bij overnameprocessen van (middelgrote) ondernemingen

De praktijk wijst uit dat lang niet alle bedrijven (met succes) worden verkocht. Hoe vergroot je de kans op een succesvolle transactie?

“Vertrouwen is het toverwoord,” vertelt Cindy Loeff, partner bij Deloitte. “In de praktijk zien we dat succes voor een belangrijk deel wordt bepaald door de mate waarin er vertrouwen ontstaat in het *track record* van de over te nemen onderneming en in de relatie tussen koper en verkoper.”

Track record en intenties van de verkoper zijn dus twee belangrijke beïnvloedbare elementen van vertrouwen. Theo Vrieswijk, accountant-adviseur van Deloitte: “Veel ondernemers leiden hun (middelgrote) bedrijf succesvol op basis van beperkte financiële informatie en impliciete kennis van hun eigen bedrijf en omgeving. Dit is kennis en ervaring die de koper niet bezit, maar wel



◀ Cindy Loeff

realisatie worden verklaard. Zorg er voor dat informatie over omzetsegmentatie, klantloyaliteit, de rendementen per product en klant en ook over personeelsverloop en ziekteverzuim beschikbaar is.”

SPREK JE VOORAL JE INTENTIES UIT

Intenties van de verkoper

Een tweede element voor een succesvolle transactie is het vertrouwen dat koper en verkoper in elkaar hebben. Cindy: “Hier kun je als verkoper invloed op uitoefenen, want dit gaat vooral om integriteit en intenties. Ben je echt begaan bij wat goed is voor het verkoopproces en het te verkopen bedrijf? Neem de verkoper serieus in dit proces. Dat is heel belangrijk, want zeg nu zelf: vertrouw jij iemand die helemaal niets geeft om wat hij verkoopt of waarden en normen aan zijn laars lapt?”

Het vertrouwen in de verkoper kan gedurende het proces groeien door goed te communiceren en afspraken na te komen. Een transparante houding is een belangrijke pijler voor vertrouwen volgens Cindy. “Vertrouwen groeit als je als verkoper adequaat met de koper communiceert, hem of haar tijdig informeert over de zaken die relevant zijn voor de transactie. Spreek vooral je intenties uit: vertel wat je van plan bent te doen en waarom je die dingen wilt doen. Zelfs als je het gevoel hebt dat je daarmee je eigen (financiële) belangen of de transactie in gevaar zou kunnen brengen.”

Vertrouwen is dus het toverwoord en tegelijkertijd is vertrouwen geen magie. Je kunt grote invloed uitoefenen in de mate waarin een koper je vertrouwt, door rekening te houden met de informatieachterstand die de koper per definitie heeft. Neem de koper daarin serieus. Dat kan door hem betrouwbare (niet) financiële informatie te verstrekken en hem op een passende manier te informeren over zaken die het verkoopproces kunnen beïnvloeden.

nodig heeft om de vraag te beantwoorden hoe en waar de onderneming haar geld verdient en of dit voor de toekomst is veilig gesteld.”

Inschatting risico's

Voor de koper is een juiste inschatting van de risico's die met de transactie gepaard gaan cruciaal. Hoe zeker zijn de kasstromen over de afgelopen jaren gebleken en hoe ziet dat er voor de toekomst uit? Wat is de impact op dat beeld in termen van zekerheid van kasstromen als 40% van de omzet bij één opdrachtgever wordt gerealiseerd of wordt geleverd aan bedrijven die gevestigd zijn in politiek instabiele landen? Om dit soort vragen te beantwoorden, wil de koper inzicht krijgen in allerlei aspecten van het bedrijf. Daarbij vertrouwt de koper op de kwaliteit en beschikbaarheid van (niet) financiële informatie om te zien of de onderneming 'in control is' en hoe, waar en waarmee de onderneming haar geld verdient.

De gemiddelde doorlooptijd van een verkoopproces is zes tot negen maanden. Daarom zal de koper ook tussentijds nieuwe financiële informatie willen ontvangen. Als de actuele cijfers sterk afwijken van de opgestelde verkoopinformatie en je dit verschil niet goed kunt verklaren, kan de koper de kwaliteit van de prognoses in twijfel trekken en besluiten om de voorwaarden van de transactie aan te passen of zelfs te stoppen met het proces.

Theo: “Het is daarom heel belangrijk dat er gedegen (niet) financiële informatie beschikbaar is over de *track record* van de te verkopen onderneming. Deze informatie gaat verder dan een maandelijkse winst- en verliesrekening. Inzicht in het benodigde werkkapitaal en de kasstromen zijn minstens zo belangrijk.

Het vertrouwen van een potentiële koper neemt sterk toe als blijkt dat de onderneming haar prestaties beheerst, er goede budgetten zijn opgesteld en verschillen in de

Theo Vrieswijk ▶



BORRELTijd!

Huisgemaakte Friese Oranjekoek



Wat vroeger een armengebakte was, is nu een traditionele traktatie op verjaardagen en andere festiviteiten. De oranjekoek dankt zijn naam aan de geraspte sinaasappelschil die in de koek zijn meegebakken. Bakkers houden het recept al jaren geheim, maar met onderstaande variant serveer ook jij een heerlijke huisgemaakte oranjekoek bij de koffie. Of bij de borrel natuurlijk...

Dit recept is voor circa acht personen.

Benodigdheden

- brownievorm 21 x 21 cm bekleed met bakpapier
- oven 180 graden op stand boven- en onderwarmte
- geraspte schil van één sinaasappel
- 2 theelepels anijszaad
- 1 theelepel nootmuskaat
- ¼ theelepel kardemom
- 1 snuf zout
- 1 ei
- 350 gram zelfrijzend bakmeel
- 200 gram lichtbruine basterdsuiker
- 30 gram (room)boter
- 50-100 ml water

- 250 gram amandelspijs (kant en klaar) of (één dag van tevoren klaarmaken, alles mengen tot een gladde massa en in huishoudfolie wikkelen):
 - 250 gram blanke amandelen fijngemalen in de keukenmachine
 - 200 gram kristalsuiker
 - 1 citroen: sap en rasp van de schil (zonder het witte)
 - 1 ei
- 100 gram poedersuiker
- 1 eetlepel bessensap

De koekbodem

1. In kom A: meng sinaasappelrasp, anijszaad, nootmuskaat, kardemom en zout goed door elkaar
2. In kom B: meng ei, zelfrijzend bakmeel, basterdsuiker, boter en 50 ml water met deeghaken tot een samenhangend deeg
3. Voeg de inhoud van A en B samen en kneed het door. Als het te droog wordt, voeg dan wat water toe. De koek hoort een beetje zacht te worden.
4. Verdeel in twee gelijk delen en maak er twee vierkante lappen van.
5. Rol de amandelspijs tot een vierkante lap.
6. Leg één lap deeg op de bodem van het bakpapier. Het papier is handig als je de koek later makkelijk uit de vorm wilt tillen.
7. Verdeel daarover een laag amandelspijs en leg deeglapje nummer twee erover.
8. Bak dit 30 minuten in de verwarmde oven.
9. Til de koek uit de vorm en laat afkoelen op een rooster.
10. Meng voor het glazuur de poedersuiker met een eetlepel bessensap tot een stroperige massa en smeer dit uit over de afgekoelde koek.
11. Bewaar de koek buiten de koelkast op een koele plek.
12. Snij de koek in vierkantjes en versier met slagroom.
13. Garneer met een stukje fruit of chocolaatje.

**EET DE ORANJEKOEK
TRADITIONEEL, DUS
UIT HET VUISTJE**



VNO-NCW MKB Noord

Laan Corpus den Hoorn 101
Groningen

Turfmarkt 11
Leeuwarden

☎ (050) 534 38 44

✉ info@vnoncw-mkbnoord.nl

💻 www.vnoncw-mkbnoord.nl

DEEL EN VOLG



#geeftruimte

VNO-NCW MKB NOORD
#GEEFTRUIMTE AAN
ONDERNEMERS

VNO
NCW
Noord

MKB
Nederland
Noord