

# PRO

ZORGT DAT HET WERKT

## **SPECIAL:** GOED BESTUUR

**“ELKE DAG TOEGEVOEGDE  
WAARDE LEVEREN”**

TANJA NAGEL,  
BESTUURSVORZITTER  
THEODOOR GILISSEN BANKIERS

**“SAMENWERKEN EN  
CREATIEVE OPLOSSINGEN”**

MAARTEN DE VRIES,  
BESTUURSVORZITTER  
DE ZORGCIRKEL

# INHOUD

MAGAZINE #1

## VOORWOORD 3

GOED BESTUUR

## ZIEN DAT HET WERKT 10

KIJKJE IN DE COCKPIT

## COLUMN 22

EXCLUSIEVE RECHTSBIJSTAND

## PROCEED 23

## DE FAVORIETEN VAN 24

ENNO VEERMAN

8

Maaïke Klinkhamer legt manipulatief, arrogant ego-gedrag bloot.

18

Winfred de Nijs: "We willen het familiebouwbedrijf op het juiste moment overdragen."

12

"Ouder worden in een stijl die bij u past. Dat kan nog steeds", aldus Maarten de Vries.

4

Tanja Nagel over haar rol als bestuurder, toezichthouder en rolmodel

16

Hoe tevreden zijn uw klanten?

### COLOFON:

PRO is een uitgave van ProMinded. Het magazine wordt ter informatie en inspiratie verstuurd aan klanten en relaties.

### REDACTIE

Reinier Visser  
Veronique van der Waal,  
Journalistieke producties  
& tekstcreatie

### FOTOGRAFIE

Robert Jan Stokman fotografie  
Amersfoort

### GRAFISCH ONTWERP

Vandenberg | Concept &  
Design, Maarn

### DRUKWERK

Vandenberg | Printmedia,  
Maarn

### UITGAVE/COPYRIGHT

ProMinded  
Mgr. C. Veermanlaan 1G  
1131 KB Volendam  
t 0299 – 32 30 70  
e info@prominded.nl

## VOORWOORD

**Henk Molenaar** partner ProMinded  
henk.molenaar@prominded.nl

Het imago van de bestuurder heeft de laatste jaren flinke deuken opgelopen. In de publieke opinie lijkt een bestuurder iemand te zijn die teveel verdient, zich weinig aantrekt van klanten en werknemers en die, ook bij onderpresteren, riantе bonussen en afkoop-sommen opstrijkt en dat heeft zelfs tot overheidsin-grijpen geleid. Deze beeldvorming is natuurlijk niet zomaar ontstaan. Er zijn veel fouten gemaakt en zelf-regulering en toezicht hebben lang niet altijd naar behoren gewerkt, wat zelfs tot overheidsingrijpen heeft geleid. De huidige economische crisis draagt ook niet echt bij aan een positieve beeldvorming. Immers, uit kostenoogpunt zien veel bestuurders zich gedwongen afscheid te nemen van (veel) medewerkers.

Het goede nieuws is dat er wel degelijk goede bestuurders bestaan. Mannen en vrouwen met leiderschaps-kwaliteiten en een enorme passie en drive om hun bedrijf door deze moeilijke tijden heen te loodsen. Deze editie van PRO is gewijd aan enkele inspirerende rolmodellen, werkzaam in sectoren waar momenteel de hardste klappen vallen: de financiële, zorg-, en bouwsector. Alle drie hebben zij een eigen visie op hoe hun onderneming aan de eisen van de toekomst kan voldoen. Elke dag leveren zij toegevoegde waarde, nemen zij verantwoordelijkheid en vertegenwoordigen zij de belangen van alle stakeholders: klanten, aandeelhouders, werknemers en leveranciers. Uit ervaring weet ik dat voor deze drie bestuurders de maatschappelijke verantwoordelijkheid van hun onderneming en daarmee die van henzelf, zwaar weegt.

'Hoe sterk is de eenzame fietser, die kromgebogen over zijn stuur tegen de wind, zichzelf een weg baant.' Boudewijn de Groot zong het al in de jaren zestig. Wie had ooit kunnen denken dat deze tekst, geschreven tegen het establishment, nog eens bij uitstek geschikt zou zijn om het wezen van een goede bestuurder samen te vatten: eigenzinnig, verantwoordelijk en een doorzetter pur sang!

# Goed bestuur

# “IK WIL ELKE DAG TOEGEVOEGDE WAARDE LEVEREN”

Voor deze thema-uitgave van PRO zijn we op zoek naar de essentie van leiderschap. Tanja Nagel, voorzitter van de Raad van Bestuur van Theodoor Gilissen Bankiers, geeft haar visie op het onderwerp vanuit haar rol als bestuurder, toezichthouder en rolmodel. “Ik heb het gevoel dat ik momenteel pas echt leer waar mijn kracht zit.”

“IK DENK DAT  
MIJN OMGEVING  
MIJ *STRAIGHT* EN  
*DUIDELIJK* VINDT”

## WAT IS UW DEFINITIE VAN GOED LEIDERSCHAP?

“Er is een verschil tussen een manager en een leider. Een manager is verantwoordelijk voor het goed functioneren van een bepaalde afdeling. Een leider is, in mijn ogen, veel meer een inspirator. Iemand die strategisch weloverwogen een punt op de horizon zet en zijn sociale vaardigheden inzet om iedereen binnen de organisatie mee te krijgen.”

## HOE TYPEERT U UW EIGEN MANIER VAN LEIDINGGEVEN?

“Dat moet je eigenlijk niet aan mij vragen. Ik denk dat mijn omgeving mij *straight* en duidelijk vindt. Ik houd erg van eerlijkheid en openheid. Van duidelijke afspraken maken en elkaar daaraan houden. Mensen weten wat ze van me kunnen verwachten.”

## IS ER VERSCHIL TUSSEN HET BESTUREN VAN EEN GROTE BANK OF EEN KLEINE PRIVATE BANK?

“Ik ben nooit bestuurder van een grote bank geweest, maar ik kan me voorstellen dat er zowel overeenkomsten als verschillen zijn. Wat ik wel merk is dat ik in mijn huidige functie dichter bij medewerkers en klanten sta dan ooit tevoren. Dat persoonlijke contact en die kleinschaligheid passen bij mij.”



# “IN MIJN HUIDIGE FUNCTIE STA IK *DICHTER BIJ MEDE- WERKERS EN KLANTEN DAN OOIT TEVOREN*”

Ik probeer de drempel van mijn kantoor zo laag mogelijk te maken. Regelmatig lunch ik met een groepje collega's uit alle geledingen van de organisatie om zo beter voeling te krijgen met wat er speelt op de werkvloer. We bespreken verschillende thema's en de medewerkers stellen vragen over zaken die hen bezighouden. Soms kan ik ze geruststellen door iets nog eens uit te leggen, andere keren blijken we bepaalde zorgen te delen.”


## WAT ZIJN LEUKE EN LASTIGE KANTEN VAN UW FUNCTIE ALS BESTUURDER?

“Drie jaar geleden heb ik performance management ingevoerd, een systeem waarbij medewerkers duidelijke doelstellingen hebben en er tweewekelijks wordt gemonitord of iemand nog wel op de goede weg is. We zijn een kleine organisatie waarin niemand zich kan verschuilen en iedereen kansen krijgt en uitgedaagd wordt om zich verder te ontwikkelen. Daar ben ik trots op. Lastig waren de drie reorganisaties die we achter de rug hebben. Hoewel ik graag een koers uitstippel en lastige verandertrajecten aanga, blijf ik het moeilijk vinden om mensen te vertellen dat zij wegens kostenefficiëntie onze organisatie moeten verlaten. Zeker in een periode waarin de banen niet voor het oprapen liggen, blijft dat knagen. Tegelijkertijd is in de bankenwereld de tijd van lifetime employment voorbij. Op zich is dat goed. Mijn aandeelhouder kan ook morgen besluiten om een ander op mijn positie neer te zetten. Om te zorgen dat dat niet gebeurt, want ik vind deze baan veel te leuk, is het mijn taak om elke dag toegevoegde waarde te leveren.”

## U BENT LID VAN DE RAAD VAN TOEZICHT BIJ HET SCHEEPVAARTMUSEUM EN PINK RIBBON. WAAROM JUIST BIJ DEZE ORGANISATIES?

“Mijn functies als toezichthouder passen in wat Alexander Rinnooy Kan noemt: 'earning, learning & returning'. Het is mijn manier om iets terug te geven aan de samenleving.





Ik vind bovenal dat een nevenfunctie persoonlijk bij je moet passen. Naast de passie om met een organisatie ergens te komen, draait het om competenties. Je moet als toezicht-houder of commissaris iets wezenlijks toe te voegen hebben. Bij het Scheepvaartmuseum zijn we bijvoorbeeld samen met ProMinded bezig om de organisatie aan te scherpen.”

#### HOE ZIET U HET SAMENSPEL TUSSEN DIRECTIE EN TOEZICHTHOUDER?

“Als toezichthouder is het mijn taak om duidelijk te maken wat ik van de directie verwacht en om, indien nodig, een helpende hand toe te steken. Het is als het constante heen-en-weer bewegen van de getijdenstroom. Van aantrekken en afstoten; van dichterbij komen en er bovenop zitten naar altijd weer zo snel mogelijk loslaten en afstand nemen. In mijn rol van bestuurder vind ik het niet altijd leuk als mijn commissarissen te dichtbij komen. Dat betekent namelijk dat ik iets over het hoofd heb gezien of niet goed heb gedaan. Aan de andere kant is het een geruststellende gedachte dat ze er zijn als ik ze nodig heb en houden zij mij scherp.”

#### HEEFT U VOORBEELDEN ALS HET GAAT OM LEIDERSCHAP EN ZIET U ZICHZELF ALS ROLMODEL?

“Ik ben geïnspireerd door mijn oma, de vrouw achter Baukje Bakproducten; mijn voormalige baas bij Van Lanschot Bert Heemskerk; en Christine Lagarde, hoofd van het Internationaal Monetair Fonds. Ik weet dat ik als werkende vrouw en moeder in deze functie zelf ook een rolmodel ben. Daar ben ik heel bewust mee bezig. Door met mensen te praten, door jonge vrouwen te coachen, door diversiteit op de agenda te zetten én door mezelf te blijven ontplooiën. Want door aandacht aan persoonlijke ontwikkeling te schenken kun je anderen inspireren.”

“DOOR AANDACHT  
AAN PERSOONLIJKE  
ONTWIKKELING  
TE SCHENKEN  
KUN JE **ANDEREN  
INSPIREREN**”

#### PROFIEL

*Tanja Nagel (1960) begon haar carrière in 1985 bij Amro Bank. Een jaar later maakte zij de overstap naar Van Lanschot Bankiers. Hier werkte zij als financieel planner, directeur van de Haagse vestiging, Adjunct Directeur Private Banking Nederland en Concern Directeur Private Banking Nederland. Sinds 1 augustus 2009 is Tanja voorzitter van de Raad van Bestuur van Theodoor Gilissen Bankiers. Daarnaast is zij lid van de Raad van Toezicht van Pink Ribbon en het Scheepvaartmuseum.*

#### OVER THEODOOR GILISSEN BANKIERS

*Theodoor Gilissen is een private bank met dienstverlening op het gebied van beleggen (beleggingsadvies en vermogensbeheer), financiële planning, inkomens- en vermogensstructurering en financieren. De bank (opgericht in 1881) richt zich op vermogende particulieren, ondernemers, stichtingen, verenigingen, religieuze instellingen en pensioenfondsen. Voor zelfstandige vermogensbeheerders treedt Theodoor Gilissen op als depotbank. De bank heeft vestigingen in Amsterdam (hoofdkantoor), Eindhoven en Rotterdam.*

# EGO'S IN DE BESTUURSKAMER; EMOTIES VOEREN DE BOVENTOON

Daar zaten we dan. Twee aandeelhouders, een directeur en ik. Drie mannen die er niet meer uitkwamen met elkaar. De derde aandeelhouder was afwezig, hij zat overspannen thuis. Na jarenlang bakkeleien was vertrouwen veranderd in cynisme. Elke poging tot communicatie leek bij voorbaat gedoemd te mislukken. Onenigheid en onrust sijpelden door in de organisatie. Mij werd om advies gevraagd: “Hoe komen we hier uit?”

MAAIKE KLINKHAMER



Als bedrijfspsycholoog was ik al jaren betrokken bij de organisatie (assessments, coachtrajecten, teambegeleiding), zodat ik het politieke krachtenveld en de onderlinge verhoudingen kende. De aandeelhouders lagen met elkaar in de clinch. Eén van hen had een dubbelrol; hij was tevens directeur van een werkmaatschappij. Een nieuwe directeur van buiten moest orde op zaken stellen. Er was onenigheid over een eventuele beursgang en over welke normen en waarden (managementstijl) leidend zouden moeten zijn. De communicatie verliep stroef.

Eerdere begeleiding was op niets uitgelopen. Het bleek voor iedereen lastig zijn emoties – irritatie, wantrouwen en woede – te beheersen. Van de drie reacties op stress, ‘fight, flight or freeze’, bleken de mannen vooral te vervallen in vechten om vervolgens verhit de ruimte te verlaten (vluchten). Het was zaak om alle problemen op tafel te krijgen, zaken te benoemen en constructieve bereidheid te creëren om er samen uit te komen. In het belang van de organisatie én uit zelfbehoud, want op deze manier werken houdt niemand vol. Eén aandeelhouder was al afgehaakt.

## VERWACHTINGEN

Groepen waarin veel ‘gedoe’ is, zijn gebaat bij heldere begeleiding. Bij een zakelijke aanpak met duidelijke kaders. Zonder het proces te rigide te beperken, stelde ik een paar regels op. Elkaar laten uitpraten, niet weglopen en toestaan dat er een time-out wordt gevraagd. Nadat de randvoorwaarden voor het slagen van de bijeenkomst duidelijk waren, vroeg ik iedereen afzonderlijk, drie verwachtingen op te schrijven. De directeur gaf aan: benoemen van de pijnpunten, herwinnen van vertrouwen en goede, niet vrijblijvende werkafspraken. Aandeelhouder A streefde naar harmonie, eerlijkheid en gedragsaanpassing van betrokkenen, zodat de energie en motivatie terug zouden komen. Aandeelhouder B, tevens directeur, verwachtte een reëel en positief beeld van elkaar, oprechte waardering, eerlijkheid en open communicatie.

Primair ging het dus over samenwerken en communicatie. Daaronder lag de wens om eerlijk en open met elkaar de organisatie te leiden en waardering te hebben voor elkaars persoonlijkheid en gedrag. Een goed begin. Hier zaten mannen die oprecht bereid waren met elkaar stappen te maken.



## OUDE PIJN

Eerst moest de oude pijn op tafel. Wat heeft er in het verleden gespeeld dat verdere ontwikkeling van het bedrijf en samenwerking in de weg staat? De pijnpunten gingen vaak over gedrag en gevoel. Het onvoorspelbare gedrag van de één riep onrust en wantrouwen op bij de ander. De arrogantie, betweterige houding van de ander riep ook weerstand op, waardoor de mannen elkaars gedrag alleen maar versterkten. Ook gebrek aan waardering, erkenning en de angst langzaam de organisatie uitgewerkt te worden speelden een rol. Concrete voorvallen: niet uitgenodigd worden op elkaars feestjes; teveel dividend opeisen ten koste van de organisatie; in Porsches rondrijden terwijl medewerkers moeten bezuinigen; te laat komen en slordig omgaan met afspraken, normen en waarden. Alleen al het benoemen van de pijnpunten bleek een opluchting. Sommige issues waren bekend, andere bleken nieuw te zijn. De mannen luisterden naar elkaar en waren verbaasd over het effect van het eigen gedrag op de ander. Blinde vlekken werden opeens duidelijk.

In mijn rol als coach confronteer ik mensen met hun eigen gedrag met de intentie om begrip en verbinding tot stand te brengen. Mijn aanpak is direct en confronterend. Op deze manier leg ik manipulatief, arrogant ego-gedrag bloot. Ik leg uit welk effect dat op mij en de anderen heeft. Want wanneer krijgt een aandeelhouder een spiegel voorgehouden? Zelden. Ik ben die spiegel. Want alleen als mensen zich bewust worden dat hun gedrag niet het gewenste resultaat oplevert, is men bereid te veranderen.

## VERBETERPLANNEN

Vervolgens kwam er een constructief gesprek op gang over zaken als eerlijkheid, integriteit en vertrouwen. Wat waarden we ook alweer in elkaar? Waar staat onze organisatie voor? Wat betekent dat voor onze managementstijl, onze visie en ons beleid ten opzichte van het personeel? Hoe vertalen we onze nieuwe inzichten in concrete verbeterplannen? Afgesproken werd te stoppen met een discussie zodra één van hen 'oud', potentieel escalerend gedrag signaleerde. De mannen treden dan uit het gesprek – lopen niet weg – en gaan erboven hangen (metacommunicatie)

om te kijken hoe ze op elkaar reageren en hoe het effectiever kan. Het inschakelen van een onafhankelijke derde heeft gezorgd voor onderling begrip, respect en openheid. Na een maand kwamen we weer bij elkaar om te evalueren in hoeverre de verbeterplannen waren doorgevoerd. Het traject maakte veel los, maar bleek een stap in een goede richting.

Macht, ego, geld, status en autonomie spelen ongetwijfeld een rol in de bestuurskamer. Maar hebben de mannen en vrouwen daar niet net zoals iedereen, behoefte aan aandacht, waardering en verbinding?

## OVER MAAIKE KLINKHAMER

*Maike Klinkhamer is oprichter van Kerewin Consult in Hilversum. Als coach en psycholoog geeft zij advies en begeleidt zij individuen, teams en organisaties. Kerewin Consult werkt onder andere voor ABN Amro, Delta Lloyd, ING, diverse gemeenten en advocatenkantoren. [www.kerewin.eu](http://www.kerewin.eu).*

# A380-800 COCKPIT

De Airbus 380 of A380 is het grootste passagiersvliegtuig ter wereld. Het is een product van het Europese concern Airbus. Het widebody-vliegtuig beschikt over twee verdiepingen en biedt plaats aan maximaal 853 passagiers. Bij een gemiddelde configuratie passen er 555 personen in. De belangrijkste instrumenten in de cockpit.



- 1 Sidestick voor handmatige besturing. De bewegingen worden gecontroleerd door diverse computers, zodat er geen gevaarlijke situaties kunnen ontstaan.
- 2 Primary flight display met attitude, hoogte en snelheid.
- 3 Navigatiedisplay voor de navigatie en radar.
- 4 Display voor de primaire motorparameters. De display eronder is voor de secundaire motorparameters en diverse vliegtuigsystemen, zoals het landingsgestel, elektrische systemen en de airco.
- 5 Het paneel voor de automatische piloot met onder andere hoogte, horizontale snelheid en verticale snelheid.
- 6 MCDU voor het invoeren van de vluchtgegevens en om vliegtuigsystemen te kunnen testen en uit te lezen als er storingen optreden.
- 7 Hendels om het motorvermogen te regelen.
- 8 Stand-by instrumenten wanneer de normale elektrische power niet meer beschikbaar is.
- 9 Hendel t.b.v. van de standen van de welvingskleppen. Deze zijn nodig voor het opstijgen en landen. De hendel aan de linkerkant is voor de spoilers, ook wel 'speed brake' genoemd.
- 10 Voetpedalen om het vliegtuig te kunnen besturen boven de 80 knopen. Achter de sidestick (1) zit een klein stuurwiel om het vliegtuig beneden de 80 knopen te kunnen besturen.
- 11 Stand-by kompas.
- 12 Radio control paneel voor lange (HF) en korte afstand (VHF) communicatie.
- 13 Parking brake switch
- 14 De cockpitramen zijn verwarmd om breuk te voorkomen.



11

14

5

6

9



# “KEUZES MAKEN, SAMENWERKEN EN CREATIEVE OPLOSSING- GEN BEDENKEN”

Maarten de Vries is voorzitter van de Raad van Bestuur van De Zorgcirkel, een middelgrote, financieel gezonde ouderinstelling in Noord-Holland. Hoe loodst hij zijn organisatie door de woelige baren van de ouderenzorg?

“WE MOETEN  
*EXTRA ZORGVULDIG*  
OMGAAN MET ONS  
EIGEN VERMOGEN”

Het is een zonnige dinsdagmorgen in Purmerend. In verpleeghuis Molentocht, onderdeel van De Zorgcirkel, maken de bewoners zich op voor een nieuwe dag. Een cliënte rijdt met een slakkengangetje voorbij in haar scootmobiel, terwijl een andere bewoner in het plat Amsterdams een praatje aanknoopt met de baliemedewerkster. Hij gaat zo naar muziek, maar zijn dochter heeft ook beloofd om langs te komen. “Ken u haar zeggen dat ik met de muziek mee ben?”, grijnst hij baldadig, waarna hij zich met een joviale zwaai omdraait en met kleine pasjes naar de lift toe schuifelt. De baliedame kijkt hem lachend na. Ze belooft de dochter in te lichten en wenst de man een fijne dag.

#### METAMORFOSE

In een rustige en gemoedelijke omgeving als deze is het moeilijk voor te stellen dat De Zorgcirkel, net als veel andere zorgorganisaties in Nederland, voor complexe financiële en strategische vraagstukken staat. Toch is dat de dagelijkse realiteit van Maarten de Vries, die kantoor houdt op de eerste verdieping van het verpleeghuis. “Tot eind jaren tachtig hoefden we ons geen zorgen te maken over geld. Bovendien was de ouderenzorg toen heel informeel geregeld. Van hedendaags jargon als kwaliteitsnormen en procedures had nog niemand gehoord en als verpleeghuisarts had je een luizenbaantje. Die wereld is totaal veranderd.”

Maarten heeft de metamorfose in de zorgsector aan den lijve meegemaakt in verschillende functies; van verpleeghuisarts tot hoofdbestuurder van De Zorgcirkel. “De ouderenzorg is geprofessionaliseerd. Dat is goed, hoewel we nogal zijn doorgeslagen in de wet- en regelgeving. Daarnaast groeit het bewustzijn dat een verzorgende staat niet langer haalbaar is. De overheid trekt zich terug. Burgers krijgen benodigde zorg niet langer vergoed via de AWBZ, maar moeten deze weer zelf gaan organiseren en betalen. Er vindt een organisatorische verschuiving plaats van het Rijk richting gemeenten en zorgverzekeraars. Deze hameren op hun beurt op kostenbesparing en meer doelmatigheid in een tijd dat de zorg steeds individueler en dus kostbaarder wordt. De recessie versnelt het proces van extramuralisatie, waarbij zorg buiten de muren van een instelling wordt georganiseerd om mensen langer zelfstandig te laten wonen.”

#### EIGEN VERMOGEN

Door deze samenloop van omstandigheden hebben veel zorginstellingen moeite het hoofd boven water te houden. De Zorgcirkel lijkt hierop een uitzondering te zijn; de organisatie groeide tot voor kort zelfs. “We zijn financieel gezond en hebben recentelijk inderdaad nog een zorginstelling in Egmond aan Zee overgenomen”, beaamt Maarten. “We maken nu overigens wel pas op de plaats om onze financiële situatie te consolideren. Om de slag van intramurale naar extramurale zorg te kunnen maken, hebben we de afgelopen tijd geïnvesteerd in het transformeren van onze ‘eigen stenen’. Grote, verouderde omgevingen zijn verbouwd tot moderne, kleinschalige appartementen. Ook hebben we, waar nodig, nieuwbouw gepleegd. Omdat zorginstellingen sinds de invoering van marktwerking worden beoordeeld op risico’s, is het vrijwel onmogelijk om nu een banklening te krijgen. Ook op vastgoedinvesteringen van grote woningbouworganisaties hoeven we niet te rekenen. Dat betekent dat we extra zorgvuldig moeten omgaan met ons eigen vermogen.”

Volgens Maarten betekent dat keuzes maken, samenwerken – “óók met concurrenten” – en creatieve oplossingen bedenken voor problemen. “We zijn misschien een beetje verwend geraakt, willen alle soorten zorg in onze eigen wijk. Maar we moeten accepteren dat dat niet haalbaar is. Twee zorginstellingen in één dorp concurreren elkaar dood. Beter is het om het zorgnetwerk te versterken door multidisciplinaire samenwerking binnen de hele keten. Door een goede taakverdeling kan de ouderenzorg veel efficiënter werken. En door de nadruk te leggen op preventie en revalidatie kunnen ouderen zo twee tot drie jaar langer zelfstandig blijven. Dat scheelt enorm in de kosten. Verder worden domotica steeds belangrijker.”

#### OPTIMISTISCH

Zorg wordt maatwerk, maar moet aan de andere kant zo goedkoop mogelijk zijn. Ga er maar aan staan als bestuurder. Maar Maarten is er niet de man naar om zich gek te laten

maken door ogenschijnlijk onmogelijke spanningsvelden. Hij blijft nuchter en zelfs optimistisch. “Ik zie de toekomst van de ouderenzorg zonnig in. Door de vergrijzing is er aan cliënten in elk geval geen gebrek”, grapt hij. “Maar even zonder gekheid, financiële en bedrijfskundige vraagstukken zullen nooit ten koste gaan van de kwaliteit. De cliënt stond en staat centraal. Ons motto is: ‘ouder worden in een stijl die bij u past’. Dat kan nog steeds. De rekening wordt alleen anders opgemaakt en we zullen dingen anders moeten doen. Dit is niet de eerste recessie en het zal ook niet de laatste zijn. Veranderen moet altijd.”

Maarten heeft een achtergrond in de zorg. Beschouwt hij dat als een voorwaarde voor goed leiderschap in zijn sector? “Managers uit het vak of uit een heel andere branche; ze zijn beiden waardevol. Het belangrijkste is dat je feeling hebt met de cliënt. Als je kennis en ervaring kunt combineren met een frisse, externe blik, zoals wij dat ervaren in onze samenwerking met ProMinded, is dat helemaal mooi.”

Dat Maarten het enige bestuurslid is van De Zorgcirkel ervaart hij niet als een probleem. “Goed leiderschap draait in mijn ogen om een heldere visie op verleden, heden en toekomst. Mijn directeuren zijn mijn sparringpartners, dus ik doe het zeker niet alleen. Verder probeer ik zo vaak mogelijk uit mijn kraaiennest te komen. Door er te zijn wanneer en waar dat nodig is. Het helpt als je zo van je werk houdt, dat het niet meer als werken voelt.”

De ‘muzikman’ zit inmiddels achter een kopje koffie in het restaurant van Molentocht. Hij is in een geanimeerd gesprek verwickeld met zijn dochter, terwijl hij verliefd naar zijn kleurende kleindochter kijkt. Ouder worden in een stijl die bij je past. Het kan gelukkig nog.

**“FINANCIËLE EN  
BEDRIJFSKUNDIGE  
VRAAGSTUKKEN  
ZULLEN NOOIT TEN  
KOSTE GAAN VAN  
DE KWALITEIT”**



#### SAMENWERKING MET PROMINDED

*ProMinded voert momenteel verschillende projecten uit voor De Zorgcirkel die de doelmatigheid van de organisatie moeten vergroten. ProMinded onderzoekt onder meer hoe De Zorgcirkel de huidige zorgvraag van het behandelcentrum beter kan organiseren en hoe zij haar aanbod beter kan vermarkten. Tevens worden de IT-systemen doorgelicht en wordt gekeken hoe de medewerkers hun cliëntgebonden en niet-cliantgebonden tijd zo effectief mogelijk kunnen invullen.*

#### OVER DE ZORGCIRKEL

*De Zorgcirkel is een middelgrote zorginstelling met het hoofdkantoor in Purmerend. De organisatie is specialist op het gebied van Wonen, Welzijn, Services, Zorg, Behandeling en Preventie en levert haar diensten vooral aan ouderen. De Zorgcirkel omvat 26 vestigingen in Noord-Holland en telt circa 3.500 werknemers. Filosofie en missie is: 'Ouder worden in een stijl die bij u past', of dat nu is in de stad of op het platteland. Om dit mogelijk te maken werkt De Zorgcirkel intensiefsamen met andere zorgaanbieders, huisartsen, ziekenhuizen, gemeenten, woningbouwcorporaties en cliënt-/patiëntverenigingen.*

# BESTUREN ZONDER MARKTINFORMATIE = JE KOP IN HET ZAND STEKEN

Er wordt weer meer geïnvesteerd in marktinformatie. Dat is bijzonder goed nieuws, want zonder marktinformatie geen kennis. Zonder kennis geen doelgerichte besturing. En zonder doelgerichte besturing geen slagvaardige onderneming. Met een BIVAK-onderzoek van ProMinded weet u wat uw klanten willen en laat u geen ondernemerskans onbenut.





Marktverkenningen, marktmonitoren en klanttevredenheidsonderzoeken zijn momenteel opnieuw aan de orde van de dag. Het lijkt erop dat de zware interne focus van de afgelopen jaren weer langzaam plaatsmaakt voor de mening van de klant. En dat is goed, want uiteindelijk wordt het bestaansrecht van een onderneming, of dat nou een bank is of een zorginstelling, bepaald door optimaal in te spelen op de behoefte van de consument.

#### INTERNE FOCUS

Kortom, het aloude adagium 'klant is koning' raakt weer in zwang. Eigenlijk is het raar dat deze waarheid af en toe 'uit zwang' raakt. Want elke ondernemer weet dat als hij niet goed kijkt en luistert naar de markt, hij eenvoudigweg niet kan weten of hij alle kansen benut en of zijn klant echt tevreden is. Maar de praktijk is nu eenmaal weerbarstig. Ondernemingen moeten aan steeds meer voorwaarden voldoen om überhaupt te kunnen blijven bestaan. Vaak kijken toezichthouders ook nog eens permanent en scherp over de schouder mee. Interne overwegingen, voortgekomen uit veranderende wet- en regelgeving of een verscherpte kostenfocus, hebben zodoende de neiging een steeds dominantere rol in te nemen in de besturing van complexe organisaties. Een negatief gevolg hiervan kan zijn dat bedrijven zich teveel laten afleiden van de kern van de zaak en de klant niet meer zien staan.

#### BIVAK-ONDERZOEK

Bij ProMinded voeren we vaak marktonderzoek uit onder de klanten én prospects van onze opdrachtgevers. Vanuit onze objectieve positie is het veel gemakkelijker om deuren te openen en om meer en objectieve informatie op tafel krijgen.

Met onze BIVAK-onderzoeken bijvoorbeeld, brengen we op basis van intensieve, persoonlijke interviews alle sterktes en zwaktes van de service en dienstverlening en kansen en bedreigingen per relatie in kaart. BIVAK staat voor Bekendheid, Imago, Voorkeur, Actie en Klanttevredenheid, oftewel de chronologische stappen van het koopproces. Die volgorde is erg belangrijk, want de uitkomst van deze inventarisatie laat per klant precies zien waar het beste in kan worden geïnvesteerd.

Kent een prospect u wel, maar heeft hij geen gevoel bij uw onderneming? Dan is het zinvol te starten met het opbouwen van een goed imago. Zijn naamsbekendheid en imago in orde, maar maakt een consument nog geen gebruik van uw dienstverlening vanwege een voorkeur voor een andere leverancier? Dan is het belangrijk om te investeren in die elementen waarmee u zich onderscheidt ten opzichte van uw concurrenten. En is het van belang om meer aandacht te geven aan het managen van de relatie.

#### KLANTTEVREDENHEID

Zowel het gevoel van de klant als ook de klanttevredenheid brengen we scherp in kaart. Hoe tevreden is men eigenlijk over uw onderneming of dienstverlening en hoe kunt u het nog beter doen? Of hoe tevreden is men over de concurrent en waar liggen kansen voor uw bedrijf? De kern van de analyse is dat product en dienstverlening worden afgezet tegenover de daadwerkelijke behoefte en wensen van de relatie. We brengen hierbij ook het belang in kaart dat de respondenten hechten aan de verschillende aspecten van de dienstverlening. Zo wordt duidelijk waar de grootste winst te behalen valt voor de klant en daarmee voor uw organisatie. Na de interviews voeren we analyses uit om zo een haarscherp beeld te krijgen op welke punten uw onderneming het beter kan doen en waar (per respondent) mogelijkheden liggen voor nieuwe of verbeterde dienstverlening. Desgewenst nemen wij de individuele resultaten met u door in aanwezigheid van de respondent. Op die manier krijgt u directe en zeer concrete feedback, waarmee uw bedrijf gelijk knelpunten kan oplossen en kan inspelen op nieuwe kansen.

#### MARKTGEVOEL

Het BIVAK-onderzoek is maar één voorbeeld van wat u als ondernemer kunt doen om meer gevoel te krijgen van wat er in de markt speelt. Maar er zijn natuurlijk veel meer mogelijkheden. Het is de kunst om juist die methode te kiezen, die past bij het karakter van uw organisatie en de markt waarin u actief bent. ProMinded beschikt over uitgebreide expertise en ervaring om u te helpen bij het bepalen van de beste methode voor uw bedrijf. Ook bieden wij graag ondersteuning bij het uitvoeren van een marktonderzoek. ProMinded zorgt dat het werkt.

*Neem voor meer informatie vrijblijvend contact op met:  
Reinier Visser, reinier.visser@prominded.nl*

# “BEDRIJFSOPVOLGING IS EEN BOEIEND **EN UITERST LEERZAAM PROCES**”

Voor M.J. de Nijs en Zonen B.V. in Warmenhuizen zijn het bewogen jaren. De economische crisis heeft de bouw- en nijverheidssector hard getroffen, waardoor het bouwbedrijf voorzichtig door de markt laveert om haar positie zo goed mogelijk te consolideren. Op hetzelfde moment klopt de vierde generatie aan de deur. Directeur Winfred de Nijs: “We willen het familiebedrijf op een goede manier en op het juiste moment overdragen.”

*Filmmuseum EYE in Amsterdam.*





WINFRED DE NIJS

M.J. de Nijs en Zonen B.V. is een van de vijftig meest vooraanstaande bouwbedrijven van Nederland. De onderneming houdt zich bezig met woningbouw, utiliteitsbouw, renovatie en restauratie. “Dit is een familiebedrijf pur sang”, vertelt Winfred de Nijs trots. “Mijn opa en oma hebben het bouwbedrijf in 1920 opgericht. In de wederopbouwfase hebben zij de zaak samen met hun vier zoons uitgebouwd van een dorpsaannemer tot een grote regionale speler. In de jaren tachtig traden tien jongens van de derde generatie toe. Zeven van hen zijn nog steeds werkzaam binnen het familiebedrijf. We zijn nu op het punt gekomen dat de eerste heren én dames van de vierde generatie staan te popelen om toe te treden.”

#### CONTINUÏTEIT

De afgelopen decennia stonden bij bouwbedrijf De Nijs in het teken van groei. De omzet van de holding, waaronder een bouwbedrijf en een projectontwikkelingsbedrijf vallen, bedroeg in 2011 bijna 162 miljoen euro. De onderneming had toen 243 medewerkers in dienst. Om ervoor te zorgen dat het



familiebedrijf in de toekomst in familiehanden blijft, wordt een structuurvennootschap gehanteerd. De certificaathouders – alle ‘De Nijs-en’ – krijgen ondersteuning van een Raad van Commissarissen. Winfred is gelukkig met deze constructie. “Het garandeert de continuïteit van ons familiebedrijf en komt tevens de kwaliteit van de organisatie ten goede. In de Raad van Commissarissen zitten namelijk uitsluitend gekwalificeerde mensen van buitenaf. Zij hebben een wezenlijke stem in alle belangrijke beslissingen. Dat is een bewuste keuze geweest. De commissarissen luisteren naar wat alle heren De Nijs te zeggen hebben, maar bekijken de zaken ook vanuit hun eigen expertise en perspectief. Zij bepalen mede de koers en houden de lijn vast.”

Dat laatste is volgens Winfred zeer belangrijk, want binnen een familiebedrijf is het niet altijd eenvoudig om overeenstemming te bereiken. Winfred: “Tot voor kort waren er negen certificaathouders. We hebben afscheid genomen van twee familieleden die een ander beleid voor ogen hadden. Die worsteling tussen loyaliteit aan de familie en een andere zakelijke zienswijze was erg emotioneel. Hoewel hun vertrek teleurstellend was voor iedereen, richten we ons nu weer op de toekomst.”

*Trendy wonen in het Andrea Ensemble in Amsterdam-Zuid.*

## BEDRIJFSOPVOLGING

Na een periode van ‘normalisatie’ werd het vraagstuk van bedrijfsopvolging actueel. “Twee mannen en twee vrouwen van de vierde generatie staan op het punt om toe te treden tot het familiebedrijf”, vertelt Winfred. “De komende jaren zullen er waarschijnlijk meer volgen, want onze kroost verschilt nogal in leeftijd. Dat is dan ook de reden dat we willen dat kinderen op verschillende momenten onder dezelfde condities kunnen toetreden tot het bedrijf. We hebben behoefte aan de zekerheid dat daar over vijf of tien jaar niet plotseling andere regels voor gelden. Dat soort zaken moet contractueel vastgelegd worden.”

Om het bedrijfsopvolgingsproces goed te laten verlopen, heeft bouwbedrijf De Nijs ProMinded ingeschakeld als onafhankelijke partij. Winfred legt uit waarom: “Hoe goed je zo’n bedrijfsopvolgingsproces ook overdenkt, er zullen altijd onverwachte vragen komen waar je in korte tijd een antwoord op moet formuleren. Je hebt daarom een deskundig persoon nodig die een dergelijk traject tot in de finesses kent. Een neutrale blik van een buitenstaander is onmisbaar, maar je wilt natuurlijk wel iemand die eerlijk en betrokken is. Vertrouwen kun je immers niet inbeutelen. Henk Molenaar geniet het vertrouwen van onze hele familie. Dat is cruciaal, want er staat veel op het spel; de toekomst van onze kinderen en van ons familiebedrijf. Henk kent alle meningen, hij houdt de rode draad vast en, misschien wel het allerbelangrijkste, hij weet de emoties te beteugelen. Tevens coördineert ProMinded het project samen met de accountant, juristen en familieadviseurs.”





*Hermitage Amsterdam.*

#### VERANDERINGEN

Alle werknemers – wel of niet behorend tot de familie – worden beoordeeld op hun kwaliteiten en prestaties. Hoewel vierde generatie-lid Daniëlle de Nijs eerdaags tot de directie toetreedt, is dit volgens Winfred zeker niet de normale gang van zaken. “We willen de beste mensen op de juiste plek. Er zal daarom in de toekomst ongetwijfeld een moment komen dat er een niet-De Nijs in de directie plaatsneemt. Maar op dit moment is Daniëlle de juiste persoon om een aantal directietaken op zich te nemen. Thijs is de eerste van ons die met pensioen gaat. Daardoor moeten we binnen de directie wat taken herverdelen, maar dat zullen geen grote verschuivingen zijn.”

Om te leren hoe het familiebedrijf in elkaar steekt, schuiven nieuwe toetreders (zonder stemrecht) aan bij alle vergaderingen en beslismomenten. Winfred: “Als De Nijs heb je een voorbeeldfunctie. Of je nu als timmerman of directielid aan de slag gaat: alle ogen zijn op jou gericht. Toetreden vraagt dus om een zekere drive en is niet risicoloos.” Heeft de huidige crisis invloed op de meeloopfase? “Ik denk het wel”, zegt Winfred. “We gooien de nieuwe generatie De Nijs niet zomaar in het diepe, maar houden ze ook niet in de luwte. We maken ze deelgenoot van de huidige crisisproblematiek en onze oplossingen. Het is ons doel om ze juist die bagage mee te geven waar ze hopelijk later iets aan hebben.”

#### OVERDRACHT

Tot een paar jaar terug was de derde generatie van mening dat het moment van overdracht niet uitmaakte, maar daar is zij van teruggekomen. Winfred: “Onze kinderen moeten zich niet meteen hoeven bezighouden met overlevingsstrategieën, vinden wij allemaal. We willen het bedrijf dan ook op het juiste moment overdragen.” Wat zou een goed moment kunnen zijn? Winfred zegt het niet te weten. “De komende tijd zal de derde en vierde generatie samen binnen het bedrijf acteren. Er zijn zoveel leuke uitdagingen en dit bedrijf gaat me zo aan het hart, dat ik nog niet wil nadenken over mijn pensionering. Maar als het zover is, voorzie ik een mooie toekomst voor ons familiebedrijf in de wetenschap dat er een prachtig draaiboek klaarligt voor alle De Nijs-en die nog gaan komen.”

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

**“JE HEBT EEN  
DESKUNDIG  
PERSOON NODIG  
DIE EEN DERGELIJK  
TRAJECT TOT IN  
DE FINESSES KENT”**

# EXCLUSIEVE rechtsbijstand

**Claudia van de Kuil**

[claudia.van.de.kuil@roland-rechtsbijstand.nl](mailto:claudia.van.de.kuil@roland-rechtsbijstand.nl)

---

U leest het geregeld in de krant: een bestuurder die zich bij de rechter moet verantwoorden, de Staat die een gerechtelijk vooronderzoek instelt tegen een ondernemer of een bedrijfsdoorzoeking door de Fiod. Als wettig vertegenwoordiger bent u verantwoordelijk voor alles wat binnen uw bedrijf gebeurt én kunt u aansprakelijk gesteld worden met uw volledige privévermogen. Dat gebeurt steeds vaker en elke ondernemer die denkt dat het aan zijn deur voorbij zal gaan, is naïef. Een rechtszaak kan de beste overkomen!

Als ondernemer staat u dagelijks bloot aan allerlei juridische risico's. Technische innovaties, internationale markten en steeds veranderende wettelijke voorschriften; een onjuiste beslissing is snel genomen. Opvallend is verder dat concurrenten, voormalig medewerkers of ontevreden klanten steeds vaker aangifte doen tegen een bedrijf of ondernemer. Een anonieme beschuldiging kan al voldoende zijn om een gerechtelijk vooronderzoek te starten.

Recentelijk hebben enkele ontevreden klanten van een Nederlands bedrijf, dat als intermediair optrad bij de aankoop van woningen in Spanje, de bestuurder persoonlijk aansprakelijk gesteld. Hij zou klanten niet adequaat geïnformeerd en gewaarschuwd hebben over het risico van sloop vanwege het ontbreken van bouwvergunningen. De Hoge Raad gaf de eisers gelijk en bepaalde dat een bestuurder al aansprakelijk kan zijn vanwege de schending van een op hem persoonlijk rustende zorgvuldigheidsverplichting.

Bij een beschuldiging is het zaak om snel te reageren en een goede verdediging op te bouwen. Met Topmanager - rechtsbijstand kunt u zich verweren tegen beschuldigingen en vorderingen afwijzen. Wij zorgen voor juridisch advies en dragen de advocaatkosten, proceskosten en eventueel kosten van deskundigen. Elke manager zou zich goed moeten verzekeren voor juridische bijstand.

*Claudia van de Kuil is Sales Manager bij ROLAND Nederland.*



# PROceed

Goed bestuur gaat hand in hand met risicomangement en procesoptimalisatie. ProMinded heeft ruime ervaring in deze vakgebieden en ontwikkelde een systematische aanpak die werkt.



MEER WETEN?  
NEEM DAN CONTACT OP MET:

*Henk Molenaar*  
[henk.molenaar@prominded.nl](mailto:henk.molenaar@prominded.nl)

*Simon Tuijp*  
[simon.tuijp@prominded.nl](mailto:simon.tuijp@prominded.nl)

*Hugo Essink*  
[hugo.essink@prominded.nl](mailto:hugo.essink@prominded.nl)

## RISICOANALYSE EN PROCESOPTIMALISATIE

Elke organisatie heeft te maken met financiële risico's. Door intern werkafspraken te maken en volgens vaste procedures te werken kunnen deze worden beheerst. Eenmaal opgesteld verzuimen veel organisaties om hun administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB) periodiek te evalueren en aan te passen aan actuele risico's. Pas als de marges onder druk staan, is er aandacht voor de kosten en (nieuwe) financiële risico's. Maar dan is het soms al te laat.

### WERKWIJZE PROMINDED

ProMinded ondersteunt middelgrote ondernemingen bij het actualiseren en optimaliseren van hun processen en werkbeschrijvingen. Met onze kennis van financiële processen, managementinformatie en de huidige automatiseringsmogelijkheden zijn wij in staat financiële processen efficiënter te laten verlopen, controles effectiever uit te voeren en restrisico's te verlagen.

#### *Stap 1: Snelheid en momentum*

In dynamische workshops stellen twee van onze consultants in samenspraak met de medewerkers de processen, inclusief risicobeheersingsmaatregelen vast en wordt het proces gevisualiseerd in stroomschema's. De nadruk ligt daarbij op het realiseren van efficiencyvoordelen en het verhogen van de effectiviteit, waarbij 'quick wins' zoveel mogelijk direct worden verwerkt.

#### *Stap 2: Review en borging*

De consultants van ProMinded reviewen de kwaliteit en eenduidigheid van het proces en de risicobeheersingsmaatregelen en onderzoeken mogelijkheden om de risicobeheersing (verder) te automatiseren. Automatisering dwingt af dat controles juist, tijdig, volledig en effectiever worden uitgevoerd. Voor restrisico's wordt vastgesteld of deze acceptabel zijn of dat aanvullende beheersingsmaatregelen nodig zijn.

#### *Stap 3: Vaststelling en periodiek actualiseren*

In een laatste sessie worden de proces- en werkbeschrijvingen en de risicobeheersingsmaatregelen definitief vastgesteld. Medewerkers kunnen de processchema's, werkbeschrijvingen en risico-controlematrix online (intranet) raadplegen in een gratis 'tool' met gebruikersvriendelijke navigatie (cockpit). Middels periodieke sessies en een jaarlijkse Risk Self Assessment (RSA) ondersteunt ProMinded bedrijven om risicobewust te blijven en de AO/IB actueel te houden.

### WAAROM PROMINDED?

Het onderscheidend vermogen van ProMinded is snelheid en het creëren van draagvlak. De stroomschema's en een template voor de werkbeschrijvingen zijn al een dag na de workshop beschikbaar. De AO/IB van processen kan doorgaans twee weken later worden opgeleverd. Binnen afzienbare tijd beschikt uw bedrijf over de zogenoemde cockpit, waarmee u in één oogopslag inzicht heeft in de organisatie, de processen en de belangrijkste restrisico's. Wij verschaffen medewerkers inzicht in de volledig procesketen en bieden de mogelijkheid om knelpunten en verbeteringen aan te dragen. Hierdoor ontstaat begrip voor andermans taken en meer draagvlak voor verandering en het project. Andere resultaten zijn directe kostenbesparing, meer efficiëntie en minder frustratie door misverstanden op de werkvloer. Met dit controleraamwerk is uw organisatie klaar voor de toekomst!



## DE FAVORIETEN VAN...

# ENNO VEERMAN

## PERSOONLIJK

---

### NAAM

Enno Veerman

### FUNCTIE

Researcher en consultant bij ProMinded

### LEEFTIJD

31

### WOONPLAATS

Volendam

### STATUS

Samenwonend met mijn lieve vriendin.

### MERK

Fender. Grofweg is de wereld van elektrische gitaristen verdeeld in twee kampen: Fender en Gibson. Sinds twee jaar speel ik op een prachtige Fender Telecaster, dus zou je mij nu onder het Fender-kamp kunnen scharen. Maar stiekem vind ik Gibson-gitaren ook erg mooi...

### LEVENSOTTO

Eerst denken, dan doen.

### VERVOERMIDDEL

Fiets

## VRIJE TIJD

---

### ETEN

Spinazie met gehaktballen (zoals m'n moeder ze maakt).

### BOEK

Gödel, Escher, Bach: an Eternal Golden Braid van Douglas Hofstadter. Een fantastisch boek, dat het werk beschrijft van de wiskundige Gödel, de graficus Escher en de componist Bach en deze met elkaar verbindt. Misschien wel de reden dat ik wiskunde ben gaan studeren. Ik moet het laatste hoofdstuk nodig eens herlezen, bedenk ik me nu.

### MUZIEK

Tool, Peter Green's Fleetwood Mac, Jimi Hendrix, Queen, Wende Snijders.

### FILM

Memento staat al een tijdje bovenaan m'n lijst. Zeer ingenieuze film. En sinds kort ook Inglorious Bastards van Tarantino.

### CITYTRIP

Vorig jaar zijn we een week naar Barcelona geweest. Prachtige stad met ook nog zon, zee, strand en lekker eten.

### VAKANTIE

Drie jaar geleden hebben we in Toscane een huisje aan zee gehuurd en met een huurauto de streek verkend. Het rijden in de bergen met al die temperamentvolle Italianen is een beetje wennen, maar dat ongemak wordt volledig gecompenseerd door de adembenemende natuur en prachtige steden zoals Florence, Sienna, Luca en Pisa. Daar wil ik nog wel een keer naartoe.

### SPORT

Als ik hier 'schaken' zeg, lachen ze me op kantoor vierkant uit. Maar het is natuurlijk wel topsport. Verder probeer ik het lichamelijke ook niet te verwaarlozen door af en toe naar de sportschool te gaan. Beetje warming up, beetje fitnessen. Mens sana, hè?

## ONLINE

---

### WEBSITE

www.google.nl want Google is m'n vriend.

### SMARTPHONE

iPhone

### SOCIAL MEDIA

LinkedIn