

EX
EC
UT
IV
E^{NL}

PASSIE VOOR
LEIDERSCHAP

NR. 02 / JULI 2013

60
JAAR
NCD

MIJN
VADER IS DE
BAAS VAN
KANTOOR.
HIJ
MOET DUS
HEEL HART
WERKEN

YOSHI VERSPAGET (7) IN 2003

Royal Auping, Royal sleeping



SCAN DE QR-CODE
en stel zélf uw Royal samen!

Nieuw. Auping Royal.

Unieke comfortzone, individuele verstelbaarheid, Slide Back System, Floor Light; vorstelijk slapen in het meest geavanceerde bed uit onze Koninklijke Auping fabriek in Deventer. Ervaar zelf het ultieme gevoel van luxe en comfort. Kijk op www.auping.nl/royal



Auping nights, Better days

auping

“MANPOWERGROUP KIEST VOOR MODERN PENSIOEN BIJ BEFRANK”



Jeroen Kerkhof, Directeur Human Resources & Talent Management bij ManpowerGroup Nederland: “De arbeidsmarkt verandert en vraagt om innovatieve oplossingen. Daar hoort ook een modern pensioen bij. Een eenvoudig product met duidelijke communicatie. Onze medewerkers hebben nu keuzevrijheid en online inzicht. Zo maakt BeFrank pensioen weer toegankelijk voor iedereen. Met de innovatieve kracht van BeFrank en de zekerheid van Delta Lloyd kiezen we voor een oplossing die past in deze tijd.”

ManpowerGroup realiseert mondiaal innovatieve arbeidsmarktoplossingen. Met meer dan 60 jaar ervaring biedt ManpowerGroup een uniek en uitgebreid pakket van diensten die bijdragen aan het succes van opdrachtgevers in de ‘Human Age’. Wereldwijd heeft ManpowerGroup 400.000 klanten in 82 landen.

BeFrank combineert de online kracht van BinckBank met de pensioenkennis van Delta Lloyd. Wilt u ook een begrijpelijk pensioen tegen lage kosten? Ontdek BeFrank en download de app of ga naar www.BeFrank.nl.

Jeroen Kerkhof is Directeur Human Resources & Talent Management bij ManpowerGroup Nederland. Wilt u meer informatie over ManpowerGroup of wat Jeroen van zijn pensioen vindt bij BeFrank? Neem dan contact op via Jeroen.Kerkhof@manpowergroup.nl.



Voor alle duidelijkheid 



MASERATI

QUATTROPORTE

FOR LIFE'S GRAN TOUR



THE ALL NEW QUATTROPORTE. A CELEBRATION OF ELEGANCE, TECHNOLOGY AND POWER

The all new Maserati Quattroporte is more than just the finest sports sedan. It blends extraordinary beauty with the uncompromising performance of the new V8 engine. A classic grantourer with that unmistakable Italian design and engineering precision that only Maserati can offer you.

ENGINE CAPACITY: 3799 CC - MAX POWER: 530 HP @ 6500 RPM - MAX TORQUE: 710 NM @ 2250 RPM (IN OVERBOOST, OTHERWISE 650 NM @ 2000 RPM) - MAX SPEED: 307 KM/H - 0-100 KM/H: 4.7 SECS - FUEL CONSUMPTION (COMBINED): 11.8 L/100KM (23.9 MPG) - FUEL CONSUMPTION (URBAN): 17.4 L/100KM (16.2 MPG) - FUEL CONSUMPTION (EXTRA URBAN): 8.5 L/100KM (33.2 MPG) - CO2 EMISSIONS: 274 G/KM

www.maserati.com



Driessen Maserati
PIETERSBERGWEG 27 POSTBUS 1250, 5602 BG EINDHOVEN

Louwman Exclusive Cars BV
PROOSTWETERING 53, NL-3543 AC UTRECHT

Munsterhuis Sportcars BV
GOUDSTRAAT 31-49, 7554 NG HENGLO



01.
OPRICHTING
NCD: 9 APRIL
1953.



02.
OPGERICHT DOOR:
SICCO MEYER, MARINUS
SPRUYTENBURG EN
JAN VAN MEERWIJK ALS
NEDERLANDSE VERENIGING
VAN COMMERCIELE
DIRECTEUREN (NCD),
AMSTERDAM.

In 60
punten

60 JAAR NCD



Zestig jaar, dat mag gevierd worden. We tekenen zestig NCD-weetjes op, waarin de geschiedenis razendsnel de revue passeert. Een overzicht, verspreid door het magazine.

COLOFON

ExecutiveNL is een uitgave voor de leden van de Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren (NCD) en andere Nederlandse bestuurders. In het tweemaandelijkse magazine staat *passie voor leiderschap* centraal.

Website: www.executivenl.nl

Oplage: 15.000 exemplaren (controlled circulation)

Uitgever: Elma Multimedia B.V. (www.elma.nl) Keizelbos 1, 1721 PJ, Broek op Langedijk, 0226 33 1600

Hoofredacteur: Jan Bakker (j.bakker@elma.nl)

Artdirection en vormgeving: Marjolein Rams

Redactie: Jan Bakker, Marleen Bakker, Yvonne Dudock, Maud Gerards, Sabina Koelwijn, Lonneke Gillissen, Nienke Oosterbaan, Ruud Stierings, Harry Starren, Rutger Vaht, Dirk van der Lit, Willem van Leeuwen, Gerard van Vliet

Beeld: Lars van den Brink, Yvonne Brandwijk, Erik Franssen, Maurits Giesen, Vincent van Gorp, Maarten Kools, Moker Ontwerp, Mireille Schaap, André Thijssen

Corrector: Evelyn Jongman
Lithografie: Grafimedia Amsterdam
Traffic: Fred Langendoen
Druk: Print Consult

Advertentie-exploitatie: Elma Multimedia, Lesley Wijnants (0226 33 1600, l.wijnants@elma.nl)

Abonnementen: u betaalt € 29 euro voor een jaarabonnement op ExecutiveNL, losse nummers zijn verkrijgbaar voor € 17 per magazine. (abonnementen@executivenl.nl)

Overname artikelen: Artikelen mogen alleen overgenomen worden na uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van de uitgever. Delen van content met websitevermelding www.executivenl.nl juichen wij toe.



03.
IN JANUARI 1954 ZIJN ER NEGENTIG LEDEN. ERELID GERRIT JISSE DOEKSEN (84): 'De NCD is in de loop der jaren geprofessionaliseerd. Leren van elkaar is meer dan ooit aan de orde. Dat zie je tijdens de interessante congressen die worden georganiseerd. Ja, ik vind dat de NCD aan waarde en kracht heeft gewonnen. Ze is scherp op de toekomst gericht, waardoor de NCD bijzonder bijdraagt aan de toets of je als directeur in het hier en nu staat.'

04.
DOEL VAN DE NCD: TEGEMOETKOMEN AAN DE BEHOEFTE AAN EEN NETWERK VOOR DIRECTEUREN.

05.
IN SAMENWERKING MET DE CONTACTGROEP OPVOERING PRODUCTIVITEIT KOMT IN 1954 DE STUDIEGROEP VORMING COM-MERCIEEL KADER TOT STAND.

DEZE BESTUURDERS VOELEN ZICH PIEPJONG (VAN GEEST):



OP DE COVER
YOSHI VERSPAGET met een quote uit het boekje *Directeur Ingelijst* (2003) ter gelegenheid van het vijftigjarig bestaan van de NCD.



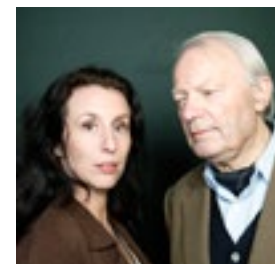
11 VOORAF
GERARD VAN VLIET, DIRECTEUR NCD.



42 DWARSLIGGER
Oud-hoofdredacteur (nrc. next) ROB WIJNBERG werkt aan zijn nieuwe plan dat door het leven gaat als *De Correspondent*. Hoe dwars is hij in ExecutiveNL?



47 CITATEN
Kinderen van NCD-directeuren werden in 2003 geïnterviewd voor een jubileumuitgave van de NCD. Tien jaar later zoekt ExecutiveNL vier kinderen (tieners) nog eens op.



22 VAN TWEE KANTEN
GERRIT JISSE DOEKSEN IS HET OUDSTE NCD-LID EN JOYCE VAN DER STEL HET JONGSTE. Ze spraken met elkaar af in het midden van het land. Een gesprek over jong-zijn en niet meer zo jong. Over de zin van een lidmaatschap en de toekomst van Nederland.



53 COLUMN
RON STEENKUIJL, DE NIEUWE VOORZITTER VAN NCD.



56 OMGEKEERD
Doelgroep-denken, wat een leuk woord. Maar toch, we doen het allemaal. Maar wat weten we eigenlijk van onze doelgroep? HETTY VAN DER EE, HARRY GROENEVELD, INGRID CAYET en KARIN LUITEN geven antwoord.



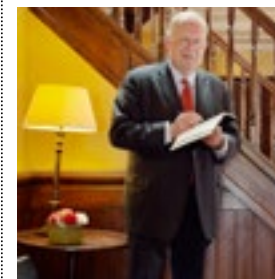
60 DE LEIDER
Algemeen directeur FRANKWIN VAN BEERS (Dierenpark Emmen) laat zich inspireren door een Nederlandse voetbaltrainer. Een wereldberoemde.



63 REFLECTIE
SIEBERT VAN DER VEEN (regiomanager van A. Hak West Infranet), TATIANA PRATLEY (toneelregisseur Tryater) en ROBERT WIELINGA (Centrum voor Bedrijfsopvolging) nemen leeftijd met een korreltje zout.



71 MARKTEXPERTISE
LEON VAN RIET (algemeen directeur Delta Lloyd Leven), PASCAL BESSELINK (senior jurist arbeidsrecht en pensioenrecht DAS) en GEERT RAAIJMAKERS (partner NautaDutilh) geven directieuren en commissarissen inzichten.



80 ACHTERGROND
Ligt de commissaris onder vuur? Moet het allemaal anders? We vroegen het JAAP VAN MANEN (boardroom consultant en commissaris bij De Nederlandsche Bank), een man met een schat aan bestuurlijke ervaring en een scherpe visie.



85 COLUMN
HARRY STARREN ONDER ANDERE VOORMALIG ALGEMEEN DIRECTEUR DE BAAK.

PLUS



VAN BEGIN TOT EINDE: 60 JAAR NCD

De eerste voorzittershamer, prins Bernhard, stropdassen, buitenlandse reizen en heel veel andere foto's. Een serie: 60 jaar NCD (in vogelvlucht).

32 ACTUEEL

Tijden veranderen. Toch? De OLD BOYS NETWORK-machine zorgde ooit voor een geplaveid carrièrepad met mooie banen die voor het oprapen lagen. En een zekere omzet voor wie daar naar op zoek was. Tegenwoordig is alles anders. Toch? Een analyse.

38 LEIDERSCHAP & GENERATIES

Op welk moment jouw vader op de arbeidsmarkt kwam, heeft veel te maken met de leider die je nu bent. Er zijn uitzonderingen, maar niet heel veel.

88 AGENDA

Bijeenkomsten, meetings en seminars georganiseerd door de NCD.

WIE HELPT U MET DE KLEINE LETTERTJES?

MEEÛS[®] dus.

Verzekeringen | Hypotheken | Pensioenen

MeeÛs kijkt kritisch naar uw verzekeringen en geeft advies op maat

U zit niet te wachten op een schade die niet gedekt is. Maar weet u precies waarvoor u verzekerd bent? U heeft iemand nodig die uw bedrijf kent en kritisch naar uw verzekeringen kijkt. Vooral naar de kleine lettertjes. Maak een afspraak met een adviseur van MeeÛs. Voor een passend advies en betaalbare verzekeringen. Dan kunt u onbezorgd ondernemen.

T 071 568 56 85
ncd@meeus.com



GERARD VAN VLIET

is ondernemer in hart en nieren. Hij volgde tal van studies onder andere Nyenrode Business Universiteit en Kellogg School of Management in Chicago. Zijn actieve carrière is gevarieerd. Zo was hij onder meer: vakbondsbestuurder, hoofd P&O (NOS) en adviseur O&I in verschillende sectoren. Eerder zag hij als raad van bestuurslid van Wegener en ondernemer veel van het commissarisvak en het directeurenbestaan. CHANGE in Business is het jongste project van de directeur van de NCD.

60 JAAR JONG!

ZESTIG jaar geleden was je 'one way trip' naar het bejaardenhuis al gepland als je 60 werd. Maar toen waren de rollator, domotica en, niet te vergeten, de elektrische fiets nog onbekende begrippen. Die laatste geeft weliswaar een misplaatste uitstraling van vitaliteit, maar geeft wel exact de winnende kracht en macht van de babyboomer weer. Ooit die smile op zo'n moeiteloos voorbij suizende zeventiger gezien, terwijl jij het zweet rijkelijk voelt gutsen door authentieke spierbewegingen? Afgrijselijk.

DIEZELFDE babyboomer zag in die zestig jaar de tv de huiskamer gaan domineren (en al gauw eerlijk gezegd vrijwel elke kamer), zag de opkomst van de computer en de werkelijkheid achter de wet van Moore, de mogelijkheden achter de reeks 'teletekst, videotext en internet' en de allesoverheersende opkomst van het mobieltje en de apps.

HET IS MOEILIKJ je voor te stellen dat we zestig jaar geleden zonder al dat fraais ook konden ademen. Alhoewel... sommigen van ons hebben het allemaal aan zich voorbij laten gaan en zijn met die vooruitziende blik nooit aan de app-verslaving toegekomen.

MAAR kun je je voorstellen wat er de komende zestig jaar op ons af gaat komen? De inhuldiging van Koningin Amalia waarbij we er allemaal, vanaf onze luie bank thuis, op de eerste rij in de Nieuwe Kerk bij mogen zijn, dankzij 3D-holografie. Je ooit afgevraagd wat nanotechnologie gaat brengen de komende zestig jaar? Biometrics? 3D virtual reality? Biogenetica? Robotics? Quantummanipulatie? Counterfeit food?

WIE als zestigjarige de komende zestig jaar niet tegen een bus aan loopt heeft de kans die zestig jaar nog helemaal mee te maken. Dankzij nanobots, 'organ breeding', robotica en genetische manipulatie. Even doorsparen, maar dan heb je ook wat.

DE UITDAGING is duidelijk. Bijblijven is voor iedereen die leidinggeeft niet genoeg, je moet het allemaal VOOR blijven. Anders word je van regisseur al snel slachtoffer. Lifetime learning dus. Dat betekent voor velen 'leren om te leren'. Op zoek naar inspiratie, persoonlijke groei voorop, weten hoe je samen meer weet dan alleen.

PRECIES waar de NCD voor staat. De komende zestig jaar worden een feestje!



www.porsche.nl/nieuwe911

**Voor de meesten is tegenwind weerstand,
voor u is het een frisse ochtendbries.**

De nieuwe 911 Carrera 4 modellen.



Porsche Centrum Amsterdam Sijsjesbergweg 50, 1105 AL Amsterdam. Telefoon 020 4 911 911.
Porsche Centrum Eindhoven De Scheper 305, 5688 HP Oirschot. Telefoon 088 8 911 911.
Porsche Centrum Gelderland Ressenbroek 2, 6666 MR Heteren. Telefoon 026 356 0 911.
Porsche Centrum Groningen Bornholmstraat 25, 9723 AW Groningen. Telefoon 050 8 537 911.
Porsche Centrum Leusden Zuiderinslag 8, 3833 BP Leusden. Telefoon 033 4 949 911.
Porsche Centrum Rotterdam Landaulettestraat 9, 3063 NR Rotterdam. Telefoon 088 911 9 911.
Porsche Centrum Twente Vonderweg 33, 7468 DC Enter. Telefoon 054 7 384 911.



Gemiddeld brandstofverbruik 8,6 – 10,0 l/100 km en CO₂-emissie 203–236 g/km

WAGNER GROUP

boardroom consulting & executive education

Gecertificeerd commissaris worden deze zomer?

Neem deel aan de 5-daagse summercourse op een prachtige locatie aan zee.

“ De opleiding heeft me een goed inzicht gegeven in de verantwoordelijkheden en rollen die je hebt als commissaris. Niet alleen naar het uitvoerende bestuur, maar ook naar het totale stakeholdersveld intern en extern. Wat me aangesproken heeft is dat er zowel inhoudelijke als procescomponenten werden aangereikt in deze masterclass. Een gedegen basis voor het vervullen van de rol van commissaris. ”

Ir. Carla Rodenburg MBA
Senior vice president Sales & Marketing Stork Technical Services

Summercourse Professional Governance

Data: 8 - 9 - 10 en 15 - 16 juli 2013

Locatie: De Baak Seaside, Noordwijk aan Zee



Wagner Group | boardroom consulting & executive education biedt o.m. een volledig portfolio aan masterclasses op het gebied van governance & leadership voor bestuurders, toezichhouders, commissarissen en adviseurs.



Kijk op onze website voor meer informatie.

www.wagnergroup.nl/ncd



Wagner Group is een door de Rijksoverheid erkende instelling voor Hoger Onderwijs.

HOLLANDSE NIEUWE

Wie zijn de jongste leden van de NCD?
Waarom zijn ze lid en wat doen ze eigenlijk?
ExecutiveNL presenteert de Hollandse
Nieuwe Top-60 en nam een steekproef
onder de 'youngsters'.

<p>01. JOYCE VAN DER STEL 21-07-1981</p> <p>Manager Communicatie, De Nationale Trombose Dienst</p>	<p>04. JEROEN VAN DAM 27-04-1979</p> <p>Directeur, Leja Products</p>	<p>07. MERLIJN DE VROE 14-07-1977</p> <p>'Wie niet kan delen, kan ook niet vermenigvuldigen'</p> <p>Algemeen directeur, DocuConsult</p>	<p>10. EMILY GLASTRA 06-07-1976</p> <p>'De twee werelden van commissarissen en ondernemers kunnen veel van elkaar leren'</p> <p>Directeur, @Valley</p>	<p>12. HEERO SMIT 19-09-1975</p> <p>Directeur-eigenaar, Lankhorst Taselaar</p>	<p>17. PASCAL BLEEKER 05-12-1974</p> <p>Chief operations officer, Locamation</p>	<p>22. ANDREA HORSTMAN 09-09-1974</p> <p>Partner, Machiels Advocaten</p>	<p>27. WOUTER ZIJLMANS 22-05-1974</p> <p>Regiodirecteur, Business Banking Nederland ING</p>	<p>33. MARK BRANDS 28-11-1973</p> <p>CEO, European Staffing</p>	<p>39. JEROEN ELBERTSE 25-06-1973</p> <p>Managing Director, AxyWare</p>	<p>44. ARNE HAMERS, 27-02-1973</p> <p>Director ABN AMRO Participaties</p>	<p>50. MICHA VAN AKKEREN 27-09-1972</p> <p>Algemeen directeur, Wetterskip Fryslan</p>	<p>56. ROEL NIKKESSEN 01-04-1972</p> <p>Director, OGD</p>
<p>02. HAWAR RAHIMI 22-08-1980</p> <p>'Talent alleen is onvoldoende, specialistische kennis is noodzaak'</p> <p>CEO, Cynax inc.</p>	<p>05. BRAM VAN BEETZ 24-06-1978</p> <p>'Het leren van en spreken met anderen inspireert'</p> <p>Commercieel directeur, Randstad Strategic Sourcing</p>	<p>08. JEROEN DRIESSEN 03-04-1977</p> <p>Directeur, Driessen HRM Payroll</p>	<p>11. LISETTE TANIS 22-01-1976</p> <p>'NCD-sessies over leiderschap bieden mij toegevoegde waarde'</p> <p>Algemeen directeur, Tankstation Exploitatie IJsselland</p>	<p>13. CLAIRE DE NERÉE TOT BABBERICH 17-09-1975</p> <p>'We kunnen minder beïnvloeden wat er over ons gezegd wordt'</p> <p>Directeur, Branddoctors</p>	<p>18. LODEWIJK VAN OMMEREN 23-11-1974</p> <p>Managing director, Bureau Zuidema</p>	<p>23. BAS GLAS 23-08-1974</p> <p>Partner, Gilde Equity Management Benelux</p>	<p>28. BART DIJKHUIZEN 09-05-1974</p> <p>Managing director, Capability Online</p>	<p>34. TJEERD HENDRIKS, 30-10-1973</p> <p>Eigenaar, HEWIN Vastgoed</p>	<p>40. HENRY HAAIJER 06-06-1973</p> <p>Managing partner, Higher & Company</p>	<p>45. AP REINDERS 20-02-1973</p> <p>Managing director, EVAR Advisory Services</p>	<p>51. GEESJE DUURSMADIJKSTRA 22-09-1972</p> <p>Ondernemer en commissaris, o.a. WTC Expo Leeuwarden</p>	<p>57. FELIX MERKS 22-3-1972</p> <p>Algemeen directeur, Result ADR</p>
<p>03. LEANDER WÜNSCH-MANN 28-05-1979</p> <p>CEO, Drukkerij Printvisie</p>	<p>06. HARM JAN KRUISMAN 22-08-1977</p> <p>Director Assurance, PwC</p>	<p>09. LIANNE VERSCHIERE 26-01-1977</p> <p>Partner, Centrum voor Publieke Innovatie</p>	<p>14. ALICE VAN DER VALK 09-08-1975</p> <p>'Mijn mensen houden me scherp'</p> <p>Directeur, ClickQ</p>	<p>15. ALEX GOLDBLUM 31-05-1975</p> <p>Managing director, Eurofiber</p>	<p>19. HILDAGARDE MCCARVILLE 14-10-1974</p> <p>'Mijn doel is veranderingen teweeg te brengen'</p> <p>Non executive director, Dalkia Ireland Plc</p>	<p>24. MIRIAM LUIZINK 03-08-1974</p> <p>'Belangrijk is dat jarenlange ervaring én de actuele werkelijkheid beide aanwezig zijn'</p> <p>Technical-commercial director, MESA+</p>	<p>29. MAURICE HORYON 8-5-1974</p> <p>Director tax consulting, NeD TAKS</p>	<p>35. MAARTEN BAIS 25-9-1973</p> <p>Regiodirecteur Noord-Europa, NCR Corporation</p>	<p>41. MARCEL MOHES SINGH 31-05-1973</p> <p>Eigenaar, Avenue Real Estate</p>	<p>46. JOHN VAN DIJK, 11-02-1973</p> <p>Directeur, ParkeerService</p>	<p>52. REMCO LAROOIJ 10-06-1972</p> <p>Eigenaar, CS Works</p>	<p>58. JOEP BRUINS 20-03-1972</p> <p>CEO, Orangefield Group</p>
<p>25. CAESAR BETHUME 26-07-1974</p> <p>Partner, BOEG</p>	<p>30. MARC SCHLAGHECKE 21-03-1974</p> <p>Interim professional (managing director)</p>	<p>36. HAN HENDRIKS 23-09-1973</p> <p>Managing partner, Kirkman Company</p>	<p>20. WILLIAM MICHIEL SCHONEWILLE 09-10-1974</p> <p>Partner Financial Litigation, BarentsKrans Advocaten Notarissen</p>	<p>26. MARC ANKERSMID 05-06-1974</p> <p>Directeur, Emotion Communicatie Buro</p>	<p>31. STEFAN CLAES 20-02-1974</p> <p>Managing director Benelux, Carl Zeiss</p>	<p>37. RENS BOOGERD 21-09-1973</p> <p>Algemeen directeur, Green Valley</p>	<p>42. JELMER DOMELA NIEUWENHUIS NYEGAARD 08-04-1973</p> <p>'Leiders van nu moeten rekening houden met de dominantie van de media'</p> <p>Director, SAM-Electronics NL</p>	<p>47. NICO SCHOONEMAN 06-01-1973</p> <p>Commercieel directeur, Konica Minolta</p>	<p>53. DIEDE VAN ZANTEN 17-05-1972</p> <p>Eigenaar, Drukkerij Brummelkamp</p>	<p>59. MARTIJN NAS 07-03-1972</p> <p>Trainer en programma-manager, o.a. Scouting Academy</p>		
<p>38. FRANK MEIJER 30-08-1973</p> <p>Eigenaar, Practicum</p>	<p>43. GUIDO DE WIT 13-03-1973</p> <p>Partner, Pesman Advocaten</p>	<p>48. PETER NIEUWKERK 29-11-1972</p> <p>Managing director, Budelpack Poortvliet</p>	<p>16. RICHARD HAECK 08-05-1975</p> <p>Chief inspiration officer, o.a.: HetTrainingsbureau.nl en Qstaff</p>	<p>21. JEROEN VERWEIJ 10-09-1974</p> <p>Directeur, De Meeuw</p>	<p>32. MARCUS VAN BEYMA 10-02-1974</p> <p>Eigenaar, Bureau van Beyma</p>	<p>49. JAN PAUL BIRKHOFF 10-11-1972</p> <p>Eigenaar, BLR-Bimon</p>	<p>54. BART DEKKERS 09-04-1972</p> <p>Eigenaar, Key West Bedding</p>	<p>60. PIEN SMEETS 17-03-1972</p> <p>Teamleider, RBS Global Restructuring Group</p>				

EEN VISITE- KAARTJE? MIJN ROLODEX IS LINKEDIN!

3 mailtjes naar de 60 jongste leden, 'kun je je visitekaartje opsturen naar de redactie', was de vraag. We kregen 32 fysieke inzendingen (op tijd), 8 buiten de deadline, 4 digitale (niet-buikbare kaartjes), 3 youngsters hadden nog geen visitekaartje in hun nieuwe functie, 4 leden vertelden er nooit meer een te gebruiken in dit digitale tijdperk. Van 9 bestuurders kregen we geen reactie.



07.
VANAF 1955
PUBLICEEFT DE
LITERATUURCOMMISSIE
EEN KORTE WEERGAVE VAN DE
BELANGRIJKSTE ARTIKELEN OP
COMMERCIEEL GEBIED UIT DE
WERELDLITERATUUR. ZO BLIJVEN
DIRECTEUREN ONDANKS HUN
BEPERKTE TIJD OP DE
HOOGTE.

06.
EERSTE
VOorzITTER:
SICCO MEYER.



Hawar Rahimi
directeur Cynax inc.

Mijn ambitie

'Over vijf jaar is mijn bedrijf vertienvoudigd. Mijn doel: duurzame groei met behoud van het hart. Ik merk nu al dat de bedrijfscultuur verandert: het wordt formeler, er zijn meer regels nodig. Talent alleen is onvoldoende, specialisatie kennis is noodzaak. Om het hart te behouden, ben ik overal zelf aanwezig. Mijn medewerkers zeggen: "Als jij meegaat naar een gesprek, dan voel ik me veilig. Dan klopt het verhaal." Tegen de oudere generatie leiders zou ik willen zeggen: *The problems of today cannot be solved by the level of thinking that created them.*' (Einstein)



Emily Glastra
directeur @Valley b.v.

De NCD en ik

'Ik ben nu ruim vijf jaar ondernemer en merk dat de mkb-wereld en de corporate wereld nog ver uit elkaar liggen. Bij de NCD kom ik commissarissen tegen, maar ook ondernemers. Deze combinatie vind ik waardevol, omdat die twee werelden veel van elkaar kunnen leren. Neem de huidige discussie over enorme bonussen. Ik ken weinig succesvolle ondernemers die zichzelf zulke bonussen zouden toekennen. Ze stoppen het geld in hun bedrijf. Aan de andere kant kunnen mkb'ers veel leren van corporate business als het gaat om strategie ontwikkelen, budgetten bepalen en een langetermijnvisie formuleren.'



Bram van Beetz
commercieel directeur
Randstad Strategic Sourcing

Persoonlijk voordeel lidmaatschap NCD

'Het lidmaatschap van NCD levert mij veel op: je kunt jong en getalenteerd zijn, maar ervaring is ook wat waard. Het leren van en spreken met anderen inspireert. Dat kan in kleine dingen zitten, bijvoorbeeld: zien hoe andere leden heel effectieve gesprekstechnieken gebruiken. Een ander voorbeeld: ik raak geïnspireerd van iemand die vertelt hoe hij een bedrijf weer succesvol heeft gemaakt en welke tegenslagen hij daarbij heeft overwonnen. Dat zijn de gouden momenten, waarmee je inzicht krijgt. In de trant van: zo kan het ook. Daar zit de waarde van zo'n lidmaatschap. Ik hoop ook andersom iets te kunnen bieden. Ik denk dat de jonge generatie een positief-kritische dynamiek in de NCD-organisatie kan brengen.'



Lisette Tanis
dga Tankstation Exploitatie IJsselland

Passie voor leiderschap

'Vanaf mijn drieëntwintigste ben ik iedere dag bezig om het beste uit mensen te halen. Ik kijk naar hun motivatie en sterke punten, weg van de geijkte paden. Als je mensen inzet op datgene waar ze goed in zijn, krijgen ze het zelfvertrouwen om een stap verder te zetten. De softere skills zijn daar heel belangrijk in: samenwerken, naar elkaar luisteren, creativiteit en flexibiliteit. Leidinggeven vraagt veel van je en daarom bieden de NCD-sessies over leiderschap mij toegevoegde waarde. Sparring met andere leiders geeft energie en leidt tot zelfreflectie.'

Merlijn de Vroe
directeur DocuConsult b.v.

Toekomst

'Ik heb DocuConsult in 2005 opgericht als eenmanszaak en binnen zeven jaar zijn we uitgegroeid tot een professionele consultancyorganisatie. We werken onafhankelijk en zijn gespecialiseerd in het adviseren van bedrijven over een efficiënter gebruik van hun afdrukomgeving, om maximaal te besparen op de afdrukkosten. Mijn doel is om DocuConsult te transformeren van een projectorganisatie naar een servicemanagementorganisatie. Om dit te kunnen realiseren zoeken we steeds vaker de samenwerking met andere experts die onze dienstverlening complementeren. Belangrijke criteria? De juiste specialisten erbij betrekken, mensen meenemen in het avontuur en ze mee laten delen in het succes. Want wie niet kan delen, kan ook niet vermenigvuldigen.'



Claire de Nerée tot Babberich
director Branddoctors b.v.

Hier en nu

'De nieuwe consumentenwerkelijkheid is dat merken en bedrijven minder dan voorheen kunnen beïnvloeden wat er over hen gezegd wordt. Daarom moet je écht weten waarom je dingen doet, authenticiteit is essentieel. Een leider moet in deze context weten wat hij of zij naar buiten wil brengen als bedrijf en hoe dat inspeelt op de behoefte van de doelgroep. Ik denk dat leeftijd daarin niet per definitie een rol speelt. Mentaliteit wel, een open opstelling, kunnen en willen luisteren naar die doelgroep. Als ervaren leider moet je je kunnen inleven of luisteren naar mensen die dat voor je kunnen doen.'



Hildagarde McCarville
CEO Dalkia b.v.

Leiderschap en ambitie

'Het belangrijkste aspect van leiderschap is naar mijn mening: onderdeel zijn van een team waaraan je waarde toevoegt en dat je inspireert. Om dit te bereiken moet je veranderingen in de markt signaleren en deze binnen de organisatie introduceren. Mijn doel is veranderingen teweeg te brengen, iets uit het niets te laten ontstaan. Het is mijn ambitie onze organisatie zo vorm te geven dat onze klanten dankzij onze oplossingen hun doelstellingen behalen op het gebied van energieverbruik, kostenefficiëntie en CO₂-reducties. Een grote uitdaging daarbij is de werving van voldoende technisch goed opgeleide jonge mensen, gezien het huidige tekort daaraan in Nederland.'

Alice van der Valk (02)
directeur ClickQ b.v.

Passie voor leiderschap

'Ik ben niet het prototype van de leider die voorloopt en zegt hoe het moet. Ik luister en kijk heel goed wat mensen inspireren, hoe ze zich kunnen ontwikkelen en betrek ze op basis van hun competenties bij het team. Daardoor krijg ik veel feedback, mijn mensen houden me scherp. In de loop van de jaren heb ik voor mezelf vastgesteld dat waarde toevoegen aan een team begint bij te bedenken wat je nodig hebt, en op basis daarvan een kritisch werving- en selectieproces ingaan. Mijn intuïtie en gevoel voor mensen en hun competenties heeft mij gebracht waar ik nu ben en heeft ervoor gezorgd dat ik werk met een gemotiveerd en getalenteerd team.'



Jelmer Domela Nieuwenhuis
directeur SAM Electronics Nederland b.v.

Leiders van nu

'Leiders van nu moeten rekening houden met de dominantie van de media. De transparantie van informatie op sociale media en internet is een risico. Deze kanalen staan niet bekend om hun nuance en diepgang. Beleid en besluiten moeten dus helder en kort gecommuniceerd worden. Voor een goede communicatie is het van belang dat de leider van nu veel kennis heeft van zijn product, zijn markt en zijn medewerkers. Hij moet een *helicopter view* hebben, zaken in evenwicht houden. Dat betekent: transparant zijn, niets verbergen, duidelijke keuzes maken en daar achter staan. Dat is een goede zaak. Een goede leider heeft een reëel doel en zegt tegen zijn mensen: we moeten het gezamenlijk doen. Hij handelt er vervolgens ook naar. Anders is het binnen de kortste keren terug te lezen in de media.'

Miriam Luizink
zakelijk directeur MESA+ Instituut voor Nanotechnologie, RVT Enschede Promotie (citymarketing), RVC RBOI (adviseurs in ruimtelijke ontwikkeling)

'NCD is voor mij...

een netwerk waarin ik interessante mensen ontmoet die vanuit hun zeer verschillende achtergronden met elkaar willen nadenken over onderwerpen van nu en de toekomst: innovatie, technologie, social media, diversiteit. Belangrijk is dat jarenlange ervaring én de actuele werkelijkheid beide aanwezig zijn. Er zijn nu grote veranderingen gaande die de hele maatschappij aangaan. Het gebruik van social media bijvoorbeeld. Je moet je toekomst vóór je hebben, om te doorvoelen wat dat gaat betekenen. Het NCD zou wat mij betreft meer moeten kijken naar wat er nodig is bij jonge innovatieve bedrijven. En meer doen dan alleen praten over wat komen gaat, nú benodigde veranderingen invoeren.'



Waarom ik zo graag mediator ben

Ellen van Gestel

Senior jurist en NMI Registermediator



Een van de eerste mediations die ik als zelfstandig mediator begeleidde was met Niels en Willem*. Zij waren in een arbeidsconflict verwickeld. Willem werkte al twintig jaar als sales manager bij hetzelfde bedrijf. De eigenaar van de zaak droeg na twintig jaar zijn bedrijf over aan zijn zoon, Niels.

Niels gaf heel anders leiding. Willem werd hier onzeker van en kreeg het gevoel dat zijn nieuwe baas van de oudere werknemers af wilde. Hij kreeg steeds minder plezier in zijn werk, had veel last van spanningen en zijn verkoopresultaten daalden. Met als gevolg dat hij steeds vaker zich ziek meldde. Dit ziekteverzuim leidde tot een hoog oplopend conflict. Eigenlijk doodzonde, want zowel Willem als Niels voelen zich zeer betrokken bij het bedrijf en willen dat het goed gaat met de zaken.

Via HRM kwamen zij bij mij terecht. Het eerste dat ik bij hen checkte was of zij beiden bereid waren om te praten over een oplossing. Dat is namelijk essentieel bij mediation, beide partijen moeten open staan om met elkaar te gaan praten.

Tijdens de gesprekken werden de verwachtingen over en weer duidelijk. Willem dacht dat hij niet aan alle nieuwe eisen kon voldoen en was bang voor zijn baan. Niels op zijn beurt wilde zijn vader niet teleurstellen, maar wil het bedrijf moderniseren. De weerstand die hij bij Willem voelde, maakte dat hij zich aangevallen voelde. Hierdoor werd hij star in zijn houding. Door mediation werden deze emoties bespreekbaar.

In een gerechtelijke procedure komen emoties vaak niet aan bod en is de relatie vaak onnodig verstoord met alle gevolgen, zoals ziekteverzuim, van dien. Mediation kan dat voorkomen. Beide partijen zijn verantwoordelijk voor de oplossing. Samen hebben Niels en Willem op papier gezet wat ze van elkaar kunnen verwachten en dat ze regelmatig tijd nemen om te evalueren. Toevallig kwam ik laatst Niels na zeven jaar weer tegen en vertelde hij dat het verbeterde vertrouwen tussen hem en Willem ervoor zorgt dat hij veel relaxter leiding geeft en dat Willem nieuwe ontwikkelingen met nieuwsgierigheid in plaats van angst tegemoet ziet. Samen zijn ze er in geslaagd de verkooporganisatie effectiever in te richten.

Dit maakt mijn werk als mediator echt relevant. Het is een ideale combinatie met mijn werkzaamheden als jurist.

**De namen Niels en Willem zijn gefingeerd.*



09.
IN 1958 IS ER TER GELEGENHEID VAN HET VIJFJARIG BESTAAN EEN NATIONALE MANIFESTATIE IN STADSSCHOUWBURG UTRECHT. ONDERWERP: **TOEKOMST VAN JONGEREN IN HET COMMERCIELE VAK** OM ZO HUN AANDACHT TE VESTIGEN OP DE MOGELIJKHEDEN VAN EEN LOOPBAAN IN DE COMMERCIELE SECTOR VAN HET BEDRIJFS-LEVEN.

08.
HET JAAR-VERSLAG 1957 IS DE EERSTE VERSIE DIE DOOR DRUKKERIJ/UITGEVERIJ TEN HAGEN N.V. WERD GEMAAKT.

13.
IN 1962 OPENT PRINS BERNHARD IN SCHEVENINGEN HET VIJFDE INTERNATIONALE MARKETING EN DISTRIBUTIE CONGRES, VERZORGD DOOR DE NCD.

12.
OP 24 OKTOBER 1961 WORDT DE EERSTE BIJeenKOMST BUITEN DE RANDSTAD GEORGANISEERD IN HET ORANJE HOTEL IN DEN BOSCH. DIE DAG VINDT OOK DE EERSTE EXCURSIE PLAATS: NAAR DE HEINEKEN BROUWERIJEN NEDERLAND.

10.
OP 14 MEI 1959 ZIJN DE EERSTE RESULTATEN BEKEND VAN HET ONDERZOEK NAAR DE **STRUCTUUR DER VERKOOPORGANISATIE EN REGELINGEN VOOR VERTEGENWOORDIGERS**. EEN WERELDPRIMEUR IN OMVANG VAN MATERIAAL.

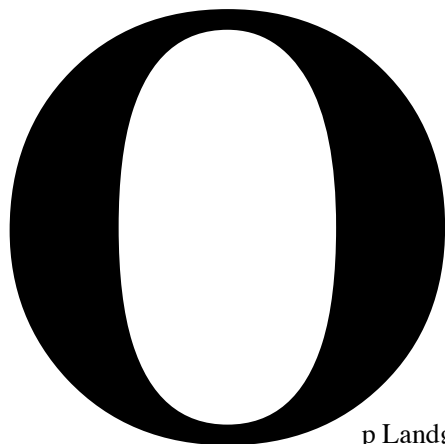
11.
IN 1960 KOMEN **MARKETING EN MANAGEMENT** OVERWAAIEN UIT DE VS EN WORDT HIER VOORZICHTIG OVER GESPROKEN.

60 jaar, een respectabele leeftijd voor een organisatie. Maar binnen de club speelt leeftijd geen enkele rol. Om dat te bewijzen nodigden we het jongste, Joyce van der Stel, en oudste lid, Gerrit Jisse Doeksen uit voor een gesprek over ambitie, passie voor leiderschap, veranderingen en samenwerking.

LEEFTIJD SPEELT GEEN ROL

VAN TWEE KANTEN

TEKST NIENKE OOSTERBAAN
FOTOGRAFIE & PRODUCTIE ERIK FRANSSSEN
MET SPECIALE DANK AAN ADRIAAN M. MARIJS VAN
LANDGOEDDELEPERKOEN / WWW.LEPERKOEN.NL



p Landgoed

De Leperkoen in Lunteren ontmoetten het oudste en jongste NCD-lid elkaar. Op de oostelijke helling van de Lindeboomsberg. Een idyllische plek waar prinses Beatrix ooit logeerde. Voldoende inspiratie voor de redactie van ExecutiveNL om het gesprek met Gerrit Jisse Doeksen en Joyce van der Stel aan te gaan.

Joyce van der Stel: 'Ik ben net een jaar lid van de NCD en pas 31, dus relatief jong. Maar dat ik het jongste lid ben, daar was ik me niet van bewust.'

Gerrit Jisse Doeksen: 'Ik wist ook niet dat ik de oudste was, maar dat ligt wel voor de hand met mijn bevallige leeftijd van 81 jaar. Als ik geen erelid was geweest, was ik misschien ook niet meer zo nauw bij de club betrokken geweest.'

Joyce van der Stel: 'Ik ben lid geworden omdat ik heel erg geloof in van elkaar leren en samen sterker worden. Ik sta nog aan het begin van mijn carrière, al ben ik al wel twaalf jaar aan het werk. Een heel groot deel van die tijd wist ik dat ik iets voor mezelf wilde beginnen. Iets in de zorg. Maar wát precies was me onduidelijk. Tot ik bijna twee jaar geleden via LinkedIn mijn huidige zakelijk partner tegenkwam, Rob Neeter, voorzitter van de NTD (Nationale Trombose Dienst). Hij zocht iemand om samen een bedrijf mee op te zetten. Nu runnen we samen Personal Medical Care. Wij nemen alle zorgen rondom zorg uit handen. De praktische zorg voor je moeder. Een operatie in het buitenland. Of als je ineens zelf ernstig ziek wordt. Op zo'n moment komt er heel veel op je af. Wij geven antwoorden op vragen, helpen de juiste weg te vinden, ondersteunen met praktische zaken en gaan ook mee naar artsen als je dat wilt.'

Vanaf de geboorte

Gerrit Jisse Doeksen: 'Ik heb jaren in het transportwezen gewerkt. Dat is ook mijn achtergrond. Mijn familie heeft een rederijbedrijf en zorgt al meer dan honderd jaar voor het vervoer van passagiers en

JOYCE VAN DER STEL

'DAT IK NU DE BAAS BEN, HEB IK NOOIT LASTIG GEVONDEN. HET IS EIGENLIJK EEN HEEL NATUURLIJK PROCES OM TE BEPALEN HOE JE HET GAAT DOEN. ZEKER OMDAT HET MIJN EIGEN BEDRIJF IS. TOCH BEN IK NIET HET TYPE DAT JE VROEGER IN DE ZANDBAK AL ALS LEIDER HERKENDE. IK ZAT ERNAAST EN GING HELPEN'

JOYCE VAN DER STEL

Joyce van der Stel (1981) is binnen De Nationale Trombose Dienst verantwoordelijk voor Communicatie, PR en Marktontwikkeling. De Nationale Trombose Dienst is de grootste 'zelfmeet' trombosedienst van Nederland en wordt op ZorgKaartNederland door zijn patiënten het meest en hoogst gewaardeerd.

Door de carrière van Joyce lopen twee rode draden, zorg en communicatie. Zij levert graag een bijdrage aan de ontwikkelingen die er plaatsvinden richting zorg 2.0. Zelfzorg, samenwerken en e-health hebben haar focus.

Haar blogs voor de Digitale Zorg Gids zal ze schrijven uit interesse, passie, verwondering, overtuiging of verbazing, waarbij steeds de bewuste en bekwame zelfzorger centraal staat.

14. TIJDENS DE ALGEMENE LEDENVERGADERING VAN 3 APRIL 1963 WIJZIGT DE NAAM NAAR NEDERLANDS CENTRUM VAN DIRECTEUREN.

GERRIT JISSE DOEKSEN

'IK BEN NOOIT EEN BAAS GEWEEST DIE ZEI: ZO GAAN WE HET DOEN. IK BEN EEN MAN VAN OVERLEG. VAN SAMEN DE LIJN UITSTIPPELEN. DAT ZIT IN MIJN KARAKTER. IN MIJN TIJD ALS VOORZITTER VAN DE NCD, EIND '70, BEGIN '80, WAS IK OOK EEN VERBINDENDE SCHAKEL. IK BEN ECHT IEMAND VAN MET ELKAAR BOUWEN AAN IETS'

16. OP 17 NOVEMBER 1964 RIJDT EEN EXTRA TREIN MET MEER DAN HONDERD NCD-LEDEN NAAR GRONINGEN OP UITNODIGING VAN DE COMMERCIELE CLUB GRONINGEN.

15. IN 1963 STELT DE ALGEMENE LEDENVERGADERING EEN NCD-PRIJS IN. DIE 'IN BEGINSSEL OM DE TWEE JAAR ZAL KUNNEN WORDEN UITGEREIKT AAN DEGENE, DIE IN BELANGRIJKE MATE HEEFT DOEN BLIJKEN VAN INSPIRERENDE INZICHTEN IN HET LEIDEN VAN EEN ONDERNEMING'.

GERRIT JISSE DOEKSEN

Als zoon van de oprichter van Rederij Doeksen (1908) viel Gerrit Jisse Doeksen (1931) met zijn neus in de boter. Ondernemen en besturen werden hem met de paplepel ingegoten.

Gerrit Jisse Doeksen bekleedde in zijn actieve loopbaan tal van bestuurlijke functies, waaronder directeur International-Muller UK Limited, directeur Generale Bank Nederland en directievoorzitter van de Doeksen Transport Group.

Rederij Doeksen kent een roerrijke geschiedenis en maakt deel uit van Doeksen Transport Group B.V., die zich sinds 8 november 2008 Koninklijk mag noemen. De holding noemt zich Koninklijke Doeksen. Deze omvat ook Aqualiner; verder is Waterbus een joint venture tussen Koninklijke Doeksen en Arriva Nederland.

goederen van en naar Vlieland en Terschelling. Dat bedrijf is nog helemaal in de familie. Het wordt nu gerund door mijn jongste zoon, de vierde generatie. Maar mijn vader is eruit gestapt. Hij was de derde zoon op rij en besloot, heel wijselijk, dat er geen ruimte was voor een derde man. Hij is naar de wal gegaan en wij gingen mee. Na mijn studie rechten ben ik via enige omzwervingen bij Müller & Co in Rotterdam terechtgekomen, een handels- en scheepvaartmaatschappij waar mijn vader jaren voor mij had gewerkt. Na verschillende functies en een fusie met Interratio werd ik in 1973 opgenomen in de raad van bestuur. Tweeënveertig was ik, vrij jong dus nog. Interratio-Müller was een bedrijf met heel veel divisies, zoals transport, installatiebedrijven, handel en productiebedrijven. Daar kreeg ik allemaal mee te maken, al lag de nadruk altijd op transport. Dat zit in de genen. Waar je mee geboren wordt, daar kom je nooit meer vanaf.'

Joyce van der Stel: 'Ik heb meer dan tien jaar gezocht naar wat ik wilde. Dat heb ik nu gevonden. Ik werk harder dan ooit, maar geniet enorm van alle facetten. Het gevoel van *partnership* vind ik heel erg fijn. En ik word volledig gedreven door intrinsieke motivatie. Het doel dat we nastreven is fantastisch, maar ook de weg ernaartoe is leuk. Dat ik nu de baas ben, heb ik nooit lastig gevonden. Het is eigenlijk een heel natuurlijk proces om te bepalen hoe je het gaat doen. Zeker omdat het mijn eigen bedrijf is. Inmiddels werken Rob en ik ook samen binnen de NTD. Onze samenwerking werkt zo versterkend. Waarom zou je dat tot één bedrijf beperken? Het mooie is dat we totaal verschillend zijn. We streven alleen wel hetzelfde doel na. En de manier waarop we dat willen bereiken is ook ongeveer gelijk. Ik ben niet het type dat je vroeger in de zandbak al als leider herkende. Ik zat er naast en ging helpen.'

Man van overleg

Gerrit Jisse Doeksen: 'Ik vind mezelf ook geen geboren leider. Maar als je statistisch naar mijn bestuursfuncties kijkt, ben ik wel vaak voorzitter geweest. Die passie heb ik ook altijd gehad. Als ik een nieuwe weg ging, wilde ik graag voorzitter worden. Dat begon al bij de studentenvereniging in Utrecht waar ik lid van was. Om als leider aanvaard te worden, moet je vooral goed kunnen praten en motiveren. Dat kon ik vrij aardig, denk ik. Maar leiderschap is als een duizendkoppig monster. Niet letterlijk bedoeld, maar er zijn zoveel definities van dat begrip. Ik benader het graag vanuit de visie van Blanchard & Hersey. Die onderscheiden vier stijlen van leiderschap. Als je het voor het vertellen hebt, kun je dat taakgericht of relatiegericht doen. Taakgericht is dat de baas zegt hoe het moet. Bij relatiegericht kom je in overleg tot besluiten.'

17.

IN DE LOOP VAN 1964 ONDERZOEKT HET NIPO HET BEELD DAT DE NEDERLANDER HEEFT VAN DE DIRECTEUR VAN EEN ONDERNEMING. VEERTIG PROCENT BLIJKT DE 'GROTE VERANTWOORDELIJKHEID' EEN VAN DE MINDER AANTREKKELIJKE KANTEN VAN DE DIRECTEURSFUNCTIE TE VINDEN.

Vaak is het een mengsel van beide in verschillende gradaties. Mijn stijl van leidinggeven is vooral relatiegericht en veel minder taakgericht. Ik ben nooit een baas geweest die zei: zo gaan we het doen. Ik ben een man van overleg. Van samen de lijn uitstippelen. Dat heeft te maken met het soort bedrijf waar ik werkte. In elke divisie was specifieke kennis nodig en die had ik niet. Maar het zit ook in mijn karakter. In mijn tijd als voorzitter van de NCD, eind '70, begin '80, was ik ook een verbindende schakel. Ik ben echt iemand van met elkaar bouwen aan iets.'

Joyce van der Stel: 'Dat ben ik ook. Ik wil mensen vooral een basisveiligheidsgevoel geven, waardoor zij zichzelf durven zijn. Want alleen dan kun je je kwetsbaar opstellen en je openstellen om te leren en te je ontwikkelen. Natuurlijk neem ik een hoop beslissingen en bepaal ik het kader, maar daarbinnen geef ik mensen heel veel vrijheid. Zij bepalen zelf welke weg ze gaan.'

Gerrit Jisse Doeksen: 'Ik denk dat relatiegericht leidinggeven ook steeds meer de nadruk krijgt. In de zestig jaar dat de NCD bestaat, is er veel veranderd. Ook in het ondernemerschap. De digitalisering, globalisering en individualisering zijn, in mijn ogen, de drie grootste veranderingen. Die zorgen onder andere voor het steeds meer spreiden van kennis en dat leidt tot meer relatiegericht leiderschap. Bij taakgericht gaat het toch om één man die alles het beste weet. Dat komt voor, maar het is geen voorbeeld voor de totaliteit.'

Verdubbeling aantal ondernemers

Joyce van der Stel: 'Ten opzichte van de jaren '80 kent Nederland nu twee keer zoveel ondernemers. Logisch, want door alle ontwikkelingen zijn de mogelijkheden veel groter. Als je zaken wilt doen in China, mail je wat heen en weer, je skypt een keer en je hebt een deal. Dat was vroeger wel anders. Daarnaast was het toen toch meer van: doe maar gewoon dan doe je gek genoeg. Dus je werkte voor een baas in loondienst. Nu is het steeds meer geaccepteerd als je voor wat meer risico kiest. Zelf had ik nooit echt de ambitie om eigen baas te worden. Dat is pas gekomen toen ik halverwege de twintig was. De vader van mijn twee dochters is heel jong overleden. Dat heeft mij wel volwassen gemaakt. En ik beseftte dat als je iets wilt met je leven, je dat nu moet doen anders ben je misschien



'LEIDERSCHAP IS EEN DUIZENDKOPPIG MONSTER'

te laat. Op zo'n moment krijg je automatisch meer lef. Het maakt ineens niet meer uit wat anderen ergens van denken. Als je er blij van wordt, moet je het gewoon doen. Dat is trouwens nog steeds mijn drijfveer: als het goed voelt, is het goed.'

Gerrit Jisse Doeksen: 'Zo zie je maar, passie voor leiderschap krijg je op verschillende manieren aangereikt. Bij mij heeft het er altijd in gezeten. Ik heb in mijn leven *gode zij dank* nooit zo'n crisispunt gehad. Werk was voor mij altijd heel belangrijk en ik ben al lerend, klimmend en klauterend steeds verder gekomen. Daarbij heb ik het grote geluk dat ik een vrouw heb die ontzettend veel aan onze drie kinderen heeft gedaan. Natuurlijk deed ik mee aan de opvoeding. Maar zij deed het eigenlijk zo uitstekend dat ik dat makkelijk uit handen kon geven.'

BEAUTY IS IN THE COMPOSITION

The Lunar camera from Hasselblad combines state of the art technology with a high quality luxury custom finish.



H

HASSELBLAD

Lunar

www.hasselblad-lunar.com



'STEEDS EEN NIEUWE DROOM HEBBEN, HOUDT HET INTERESSANT'

Joyce van der Stel: 'Ik ben nu heel veel aan het werk, maar als ik thuis ben, heb ik alle tijd voor mijn meiden. Pas als zij in bed liggen, gaat de laptop weer open. Ik vind het heel belangrijk dat ze leren dat als je iets wilt bereiken je daar heel hard voor moet werken. Ik ben volledig gegrepen door het *virus*, zo noem ik het doel dat ik nastreef. Ik heb ook heel sterk het gevoel dat ik overal bij moet zijn. Dat lukt natuurlijk niet. Maar ik ben zo enthousiast, ik wil niks missen.'

Gerrit Jisse Doeksen: 'Dat gevoel van overal bij moeten zijn, gaat over. Ik heb nog een paar commissariaten en bij ons familiebedrijf ben ik nog adviseur. Maar als je 81 bent en je zoon, die de leiding heeft, is rond de 50 dan is het wat carnavalesk als je nog functioneel wilt

zijn. Ik heb mijn dromen wel bereikt. Je zou altijd meer willen natuurlijk, maar ik heb zo'n breed ervarings-spectrum opgedaan dat ik daar zeker tevreden over ben.'

Dromen

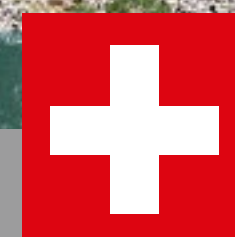
Joyce van der Stel: 'Mijn droom was heel abstract: "iets voor mezelf beginnen in de zorg". Dat is gelukt. Maar steeds een nieuwe droom hebben, houdt het interessant, vind ik. Mijn voldoening haal ik uit het beter maken van individuen. De kick zit hem in het realiseren van projecten. Ik droom ervan die twee dingen te blijven doen. Blijven ontwikkelen is ook een droom, een passie eigenlijk. In verschillende zinnen van het woord: het ontwikkelen van de zorg in Nederland, van de mensen met wie ik werk en van mijzelf. Tot nu toe leer ik nog elke dag iets nieuws bij. Dat wil ik zo lang mogelijk zo houden.'

Gerrit Jisse Doeksen: 'Dat is ook een van de dingen waar de NCD altijd op gericht is geweest, om je als bestuurder verder te bekwamen. Daarnaast was het voor mij een heel belangrijke netwerkorganisatie. En een prettige vriendenclub. Een vereniging als deze gaat denk ik een steeds belangrijker rol spelen. Vroeger was er geen andere mogelijkheid dan bij elkaar gaan zitten als je meer van elkaar te weten wilde komen. Door de digitalisering kun je jezelf nu op allerlei manieren aan informatie helpen. Maar juist het blijven ontmoeten van elkaar is heel erg belangrijk.'

Bewust NCD gekozen

Joyce van der Stel: 'Dat is het zeker. Al ben ik ook heel blij met alle digitale mogelijkheden. Je kunt veel efficiënter met je tijd omgaan en komt online mensen tegen die je anders nooit zou ontmoeten. Mijn zakenpartner bijvoorbeeld. Dat was toch een *life changing* ontmoeting. Maar ik heb ook heel bewust voor de NCD gekozen. Het is de enige netwerkclub die ik ken die landelijk en niet branchegerelateerd is, die al heel lang bestaat en heel veel leden heeft. En hoe meer leden, hoe meer kans op aansluiting en hoe meer kennis.'

Gerrit Jisse Doeksen: 'Ik ben wel steeds minder aanwezig. Ik word toch ouder. Maar ik volg alles nog altijd met grote belangstelling. Ik denk dat de NCD steeds beter zijn functie vervult. De organisatie is natuurlijk enorm gegroeid sinds ik veertig jaar geleden lid werd. Er zijn een hoop roerige tijden geweest. In de jaren '80 was er bijvoorbeeld nogal onrust, omdat een aantal leden meer gedecentraliseerde macht wilde. Een revolutie is een groot woord, maar het was wel een zeer spannende tijd. Maar ja, waar veel leiders samenkomen, is nou eenmaal een hoop gekrakeel. Dat zal altijd zo blijven. Gelukkig is het tot nu toe altijd helemaal goed afgelopen.'



Investeer in Zwitsers vastgoed als veilige haven

In het Berner Oberland wordt op enkele minuten van de mondaine plaats Interlaken, direct aan de oevers van de turquoise Brienersee, Resort Brienersee gerealiseerd. Het resort bestaat uit 151 luxe appartementen en penthouses en biedt uitgebreide faciliteiten zoals restaurants, een binnen- en buitenzwembad met wellness en privéstrand.

- ✓ Alle eigendomsvergunningen inbegrepen; te koop als privé-persoon of met BV
- ✓ Waarde onroerend goed in Zwitserland is in de afgelopen 10 jaar in kanton Bern significant gestegen
- ✓ Optimale zonligging en panoramisch uitzicht
- ✓ All season bestemming
- ✓ Beheer & verhuur tijdens uw afwezigheid
- ✓ Prijzen variëren tussen CHF 482.880,- en CHF 1.726.600,-



info@resortbrienersee.com | www.resortbrienersee.com



**Let op! U belegt buiten AFM-toezicht.
Geen vergunningplicht voor deze activiteit.**



XF XJ XK


LIFE.

BALANCED.

DE NIEUWE JAGUAR XF SPORTBRAKE
VANAF € 54.780,-

Wat uw passie ook is, de nieuwe Jaguar XF Sportbrake heeft de perfecte balans tussen schoonheid en gebruiksgemak. Met zijn combinatie van sportieve luxe en veelzijdig laadvermogen levert hij zowel verfijning als prestatie. Dus of u nu naar de bergen, het strand, het park of naar kantoor gaat - de nieuwe XF Sportbrake is net zo levenslustig als u.

Leverbaar als 2.2 liter diesel of 3.0 liter V6 diesel. Standaard 8-traps automaat en intelligent Stop/Start systeem.

Energie label 

WWW.JAGUAR.NL



HOW ALIVE ARE YOU?



5,1-6,2 L/100 KM. CO2: 135-163 G/KM.

Leasen vanaf € 990,- o.b.v. Full Operational Lease, 48 maanden, 20.000 km p.j, excl. 21% btw en brandstof. Jaguar Financial Services. Wijzigingen voorbehouden.

60 JAAR NCD
IN 60 WEEETJES



18.
OP 26 NOVEMBER
1965 WORDT DE
ALLEREERSTE NCD-PRIJS
UITGEREIKT AAN DR. HUUB J.
VAN DOORNE, TOT KORT DAAR-
VOOR PRESIDENT VAN DE RVB
VAN VAN DOORNE'S AUTO-
MOBIELFABRIEK EN AAN-
HANGWAGENFABRIEK
IN EINDHOVEN.

N.C.D. - ZAKENREIS NAAR JAPAN
Ondergetekende heeft belangstelling voor een N.C.D.-reis naar Japan in sept. en wil graag op de hoogte gesteld worden van verdere bijzonderheden.
 Kleine groep < 15.000,-
 Grote groep > 15.000,-
 Begeleidende personen > 15.000,-
Naam: _____
Functie: _____
Bedrijf: _____
Adres: _____
Woningadres: _____ Handtekening: _____

19.
SINDE DE OPRICHTING
ZIJN ER ONDER MEER
STUDIEREIZEN NAAR JAPAN,
RUSLAND, DE VERENIGDE STATEN,
INDONESIË, ZUID-AFRIKA EN
SPANJE GEORGANISEERD. DOEL:
KENNISMAKEN MET DE MANIER
VAN ZAKENDOEN, MARKETING,
MANAGEMENT EN CULTUUR IN
HET DESBETREFFENDE
LAND.

VAN OUD MACHTSBOLWERK NAAR EIGENTIJDSE NETWERKSTRATEGIE

Vroeger was het leven nog overzichtelijk. Een dubbele achternaam of een anderszins voorname afkomst effende de weg naar een entree bij de meest prestigieuze ondernemingen. **Het old boys network zorgde vervolgens voor een soepele carrière naar de top. Maar wat eens was, is niet meer. Hoe nu verder?**

Hoe behaaglijk kan een loopbaan in het bedrijfsleven zijn wanneer je dankzij de juiste contacten zonder veel inspanning telkens een treetje hoger op de carrière ladder klimt? Natuurlijk, het aloude old boys network had sterke kenmerken van vriendjespolitiek, elkaar uit de wind houden of zelfs de hand boven het hoofd houden. 'De term heeft een enigszins negatieve connotatie omdat het geassocieerd wordt met nepotisme', meldt Wikipedia over de vriendenclub van weleer. De bepaald deftig gekozen bewoordingen lijken de waardering voor goede omgangsvormen en correct taalgebruik zelfs te weerspiegelen. In een meer volkse term is deze *ouwejongenskrentenbroodecono-*

mie echter inmiddels bijgezet in het mausoleum van curieuze anachronismen. De nieuwe lichtung topdogs zal het op eigen kracht moeten redden.

Aristocratische families

Wanneer het old boys precies ontstaan is, valt moeilijk objectief vast te stellen. Er zijn ongetwijfeld mensen die stellig durven beweren dat de kring van discipelen rond Jezus feitelijk als allereerste lichtung old boys fungeerde. Anderen zullen die bewering met even grote stelligheid als blasfemisch van tafel vegen. In ieder geval gaat de geschiedenis van het type old boys network dat verwijst naar een gesloten gezelschap van bevoorrechte ondernemingsbe-

stuurders terug tot het begin van de negentiende eeuw. Toen werden de eerste naamloze vennootschappen opgericht en deed ook het fenomeen raad van commissarissen zijn intrede. Nv's werden in die tijd vooral opgericht om grootschalige bouwprojecten en infrastructurele werken te financieren. Omdat de directeurs van bedrijven die bij deze projecten betrokken waren, zitting namen in elkaars rvc's, ontstonden netwerken van personen met meerdere bestuursfuncties. Ook omdat de kring waaruit commissarissen betrokken werden verhoudingsgewijs beperkt van omvang was – tot ver in de twintigste eeuw werd voornamelijk geput uit aristocratische families – was het onont-



koombaar dat veel toezichhouders commissariaten bij meerdere bedrijven bekleedden.

In de vroege jaren van de vaderlandse handel en industrie opereerde het old boys network nog niet op nationale schaal, maar concentreerde het zich in drie regio's. Amsterdam, Rotterdam en Twente hadden elk hun eigen old boys. Na de Tweede Wereldoorlog verdween het regionale karakter van dit netwerk. Zeker toen in de jaren zestig een ware fusiegolf het Nederlandse bedrijfsleven in zijn greep kreeg. Bedroeg het aantal fusies in 1958 nog slechts een schamele twaalf, in 1969 werden niet minder dan 323 fusies geteld. In die consolidatieslag vormden de Amro Bank en de Algemene Bank Nederland belangrijke knooppunten. Via dubbel-functies van hun commissarissen en directeuren hadden deze banken direct toegang tot veertig van de 84 grootste bedrijven van Nederland.

De 200 van Mertens

In het begin van de jaren zeventig van de vorige eeuw werd het netwerk van ondernemingsbestuurders voor het eerst nauwkeurig in kaart gebracht naar aanleiding van een uitspraak van vakbondsleder Mertens. Hij beweerde dat de financiële-economische macht in het bedrijfsleven zich concentreerde bij een elite die uit tweehonderd personen zou bestaan. Politicologen van de Universiteit van Amsterdam die 'de 200 van Mertens' aan empirisch onderzoek onderwierpen, stelden vervolgens vast dat een groep van (opmerkelijk genoeg) 195 personen via allerlei dubbel-functies bij de grootste 86 bedrijven met elkaar was verbonden. In het centrum van de macht namen *big shots* als president-directeur Van den Brink van de Amro Bank en SER-voorzitter De Pous prominente posities in. De uitkomst van genoemd onderzoek veroorzaakte nogal wat maatschappelijke en politieke deining. In 1972 werd er zelfs een congres gewijd

aan het old boys network. Net als werkgeversorganisatie VNO bedankten de kopstukken uit het bedrijfsleven feestelijk voor de eer om tijdens dit congres de rol van gebeten hond te vervullen.

IN KRINGEN VAN HET OUDE GELD WAS ZELFVERRIJNING NOT DONE

Na de antiautoritaire jaren zeventig werd het belang van goed bestuur en hiërarchie een decennium later weer volop erkend. Management en leiderschap werden opgewaardeerd en topbestuurders werden rolmodellen. In de jaren tachtig werd het bestuursnetwerk opener van karakter. Met de afname van de invloed van adel en patriarchaat verwierf de gewone man zich dankzij de democratisering van het onderwijs in toenemende mate een positie in de top van het bedrijfsleven. Oude machtsbolwerken maakten plaats voor een nieuwe elite, die veel geld verdiende in het onroerend goed, de media en de automatisering.

Vrouwenlobby

Sinds 2006 publiceert *de Volkskrant* in de geest van de hiervoor genoemde vakbondsbestuurder Mertens jaarlijks een top 200 van de macht in Nederland. Deze lijst valt tegenwoordig niet of nauwelijks kritiek ten deel. Het verschijnsel macht lijkt de laatste jaren algemeen geaccepteerd. Zakkenvullers worden echter niet zelden met de nek aangekeken. De voorbeelden van wat oud-premier Wim Kok omschreef als 'exhibitionistische zelfverrijking' liggen voor het oprapen. Je kunt veel van ze zeggen, maar de old boys hadden dat nooit laten gebeuren. In kringen

van het oude geld was zelfverrijking *not done*. Wat dat betreft heeft de tanende macht van de old boys ogenschijnlijk gelijke tred gehouden met de groei van het aantal excessieve beloningen.

Net als in de jaren zeventig kwam het old boys network in het eerste decennium van deze eeuw in een negatief daglicht te staan. De boekhoudschandalen van rond de eeuwwisseling maakten een ruw einde aan de periode van bewondering van de corporate elite. De term corporate governance raakte meer en meer ingeburgerd en de roep om het aantal commissariaten per persoon te beperken werd luider en luider. Bovendien klopte de vrouwenlobby nadrukkelijk op de deur. Coöptatie in het toezicht in de vorm van stereotiepe benoemingen van blanke mannen ouder dan 55, terwijl vrouwen vergeefs op de deur kloppen, zijn tegenwoordig eerder uitzondering dan regel. De roep om transparantie en modern bestuur heeft flinke barsten in het old boys network veroorzaakt. Als gevolg van recente schandalen in de semipublieke sector, waar old boys veelal sleutelposities bekleedden, brokkelt het netwerk in versneld tempo af. *Naming and shaming* in de (online) media geeft het laatste zetje. Alleen in kringen van de allergrootste behoudzuchtigen is zoiets als coöptatie nog de normaalste zaak van de wereld. Alsof de voetbalwereld nog totaal onkundig is van elementaire democratische beginselen, meldde het *Algemeen Dagblad* op 21 maart 2013: 'Sepp Blatter ziet in Michel Platini een geschikte kandidaat om hem in 2015 op te volgen als voorzitter van 's werelds overkoepelende voetbalorganisatie FIFA.' Inderdaad, een anachronisme pur sang.

Netwerken 2.0

Een ervaren topbestuurder van een gerenommeerd beursfonds meent desgevraagd dat het old boys network in zijn klassieke vorm allang

tijd gaat heb je er niets te zoeken.

Businessnetwerk
Veelal een initiatief op stedelijk of regionaal niveau waar Jan en alleman deel van uitmaakt. Meestal zeer divers samengesteld dus weinig focus. De echte toppers tref je er niet.

Ondernemersvereniging
Niet op lokaal niveau (zie businessnetwerk), maar wel landelijk. Het netwerk van VNO-NCW is een must, als het even kan in combinatie met jaarlijkse deelname aan de Bilderberg-conferentie.

Beroepsvereniging
Het is vast leuk om lid te zijn van de beroepsvereniging van civiel ingenieurs, maar carrièretechnisch zet het weinig zoden aan de dijk. Lidmaatschap van het NCD is wel een goed idee. Een achtergrond in bedrijfskunde of economie geldt daarbij als pre.

Kerk, maatschappij en goed doel
Vergeet kerk en maatschappij als opstapje naar een topfunctie. Lidmaatschap van een comité van aanbeveling van een goed doel met landelijke uitstraling kan nooit kwaad. Iets maatschappelijk verantwoordelijk doet het goed op je cv.

Eliteclubs en genootschappen
Genootschap-



niet meer bestaat. Hij zegt tegenwoordig deel uit te maken van veel meer netwerken dan vroeger en signaleert tevens dat in die netwerken ook in toenemende mate vrouwen en jongeren vertegenwoordigd zijn. Bovendien behoort het aloude plucheplakken naar zijn mening tot het verleden: de omloopsnelheid van bestuurders ligt een stuk hoger. Dat maakt het er voor toekomstige lichten topbestuurders niet perse eenvoudiger op. Waar het vroeger duidelijk was in welke kringen je je moest begeven, is de keuze tegenwoordig een stuk groter. Op zoek naar de geheimen van Netwerken 2.0 gingen we te rade bij twee netwerkdeskundigen met de vraag: wat komt er in de plaats van het aloude old boys network? En bij

welke netwerken kunnen ambitieuze jonge executives zich het beste aansluiten?

Een oorlog

Eerst het goede nieuws: de netwerken van deze tijd zijn een stuk laagdrempeliger dan vroeger het geval was. Toen speelde predestinatie nog een doorslaggevende rol om tot de top door te dringen. Natuurlijk moest je vroeger met een dubbele achternaam ook wel capaciteiten hebben, maar het maakte het allemaal een stuk eenvoudiger. 'Nu is het veel meer een oorlog', constateert Jos van Hezewijk, die met Elite-Research sinds jaar en dag actief is als onderzoeker van de bedrijfselite. Van Hezewijk beaamt dat het old boys network al enkele

jaren feitelijk niet meer bestaat. Hij zegt: 'Voor het individu dat op weg is naar de top betekent de nieuwe concurrentiestrijd wel dat hij of zij zich van de klassieke technieken van de old boys zal moeten bedienen. Als je in een bedrijf komt, moet je vriendjes gaan maken om hogerop te komen. En als je het dan een eind hebt geschopt, moet je ook vriendjes buiten het bedrijf gaan maken. Dat is toch een vorm van cliëntelisme die vroeger niet bestond omdat je afkomst al een hoop voor je deed.' Overigens blijft Van Hezewijk van mening dat het ook in onze hedendaagse, meer egalitaire samenleving een groot voordeel is als je van goede komaf bent. 'Dan heb je de belangrijkste rituelen al leren kennen.'

NETWERK JEZELF NAAR DE TOP. WAT ZIJN HOTSPOTS EN NO GO'S?

Sportvereniging
Zoek het vooral in sporten als zeilen, golf en hockey. Bij een volkse sport als voetbal heb je niets te zoeken. Vooral zeilen is populair onder de huidige generatie topbestuurders. Als je iemand ontmoet die ook zeilt, geeft dat meteen een enorme klik.

Studie
Het lidmaatschap van studentencorpora en alumni-verenigingen is erg belangrijk. Maak er actief werk van. Dat je naam ergens in een almanak staat is niet voldoende, je moet je gezicht laten zien.

Sociëteit
Over het algemeen niet *the place to be*. Zeker als het om gezelschappen van dames of heren op leef-



Ondernemen met ondernemers

Écart Invest 1 B.V. is sinds 1993 actief als participatiemaatschappij. Zij stelt risicodragend vermogen ter beschikking aan middelgrote Nederlandse vennootschappen.

De investeringen - in de vorm van aandelen en achtergestelde leningen - variëren in hoogte van EUR 1,0 tot EUR 6,0 miljoen per participatie.

Met ruim dertig informal investors en het management als aandeelhouders, is Écart een stabiele en lange termijn partner.

Kenmerkend is dat Écart participeert voor onbepaalde tijd en op basis van een minderheidsbelang. Ambitieuze ondernemers met expansie-, overname- of opvolgingsplannen zijn zo verzekerd van behoud van zeggenschap en duurzame samenwerking met een slagvaardig en kundig team.

Management en aandeelhouders van Écart zijn bekend met een breed scala aan sectoren, beschikken over een omvangrijk netwerk en veelzijdige expertise.

Qua investeringsprofiel richt Écart zich op gemotiveerde en vakbekwame ondernemers met een beproefd trackrecord en aantoonbare financiële betrokkenheid.

Écart

Invest

Javastraat 78 2585 AS Den Haag +31 (0)70 355 47 88

www.ecart.nl

Zichtbaarheid belangrijk
Netwerken is een absolute must, stelt ook Miriam Notten, managing consultant van La Red Netwerkontwikkeling & Organisatieadvies. Naar eigen zeggen is voor haar netwerken het antwoord op alles, maar finetuning is gewenst. 'Om aansluiting te krijgen bij de toppers in het bedrijfsleven kun je beter lid worden van een beleggingsclub

'ZORG DAT JE OP HET HOOFDKANTOOR IN BEELD BLIJFT'

dan een afslankclub, maar daarmee ben je er niet. Aan iemand die de ambitie heeft de top te halen, stel ik altijd de vraag: welke top? Wil je het gaan maken in het Nederlandse bankwezen of in de melkveehouderij? Als duidelijk is naar welke topfunctie in een bepaalde branche de ambitie uitgaat, ga je kijken welke mensen nu deel uitmaken van de top 10 in die bedrijfstak. En hoe die top 10 er bijvoorbeeld vijf jaar geleden uitzag. Die gegevens ga je analyseren om te kijken of je trends kunt ontdekken. Welke bijbanen hebben deze mensen, wat doen ze in hun vrije tijd, van welke clubjes zijn ze lid? Op die manier is het mogelijk om je analyse te vertalen in een chronologie van acties die je met deze mensen in contact kunnen brengen', aldus Notten. Haar bedrijf werkt overwegend voor ondernemingen die op zoek zijn naar nieuwe klanten of overheidsorganisaties die draagvlak nodig hebben. 'Maar momenteel begeleiden we ook twee directeuren die verder willen met hun carrière.'

Volgens Van Hezewijk is voor de huidige lichter toekomstige toppers een actieve rol in het studentencorps essentieel. 'Daarmee leg je de basis voor een bruikbaar netwerk. Vervolgens moet je zo snel mogelijk naar een multinational. Een prestigieus MBA halen kan ook een handje helpen en een periode in het buitenland is sowieso goed, maar zorg dat je op het hoofdkantoor in beeld blijft. Raak je uit het zicht, dan kun je het verder vergeten.' Zichtbaarheid is erg belangrijk, vindt ook Notten, en bovendien essentieel in de dagelijkse praktijk van het netwerken. 'Het heeft pas zin om lid te worden van een club als er minstens tien bijeenkomsten per jaar zijn. Met een beetje geluk ben je dan in de gelegenheid om vijf keer aan een activiteit deel te nemen.' Notten constateert: 'Mensen willen altijd onder gelijken zijn in de kudde. En dat kan in Nederland, want wij hebben overal clubjes voor. Dat maakt het leven gemakkelijker.'

Van Hezewijk waarschuwt echter voor een lichtzinnige houding op weg naar de top. 'Wees je ervan bewust dat je duizenden concurrenten hebt. Als je niet bereid bent je volledig in te zetten om je een slag in de rondte te netwerken en je houdt niet van de rituelen die erbij komen kijken, begin er dan niet aan. Alleen degenen die er 24 uur per dag en zeven dagen per week voor gaan, halen het. In zekere zin moet je wel een beetje gestoord zijn.'

Voor historische gegevens is onder meer gebruik gemaakt van het hoofdstuk 'Het wankelende old boys network in Nederland' uit het boek Gaat de elite ons redden? - De nieuwe rol van de bovenlaag in onze samenleving. (Van Gennep, 2007).

pen met fraaie Latijnse namen zijn doorgaans zeer exclusief en alleen (op voordracht) toegankelijk voor de echte toppers. Clubs als Rotary en Lions kunnen wel interessant zijn, maar het aanbod is groot. Kies de club waar interessante mensen op de ledenlijst staan.

Vrijmetselarij
De meeste Odd Fellows zijn geen toppers uit het bedrijfsleven, maar bestuurders in overheidsdienst. Het lidmaatschap is als gevolg van het nodige huiswerk bovendien nogal arbeidsintensief.

Online
LinkedIn en Twitter zijn zeer bruikbare netwerken voor wie hogerop wil. Op LinkedIn kun je heel gericht zoeken naar personen die je kunnen introduceren bij toppers met wie jij in contact wilt komen. Op Twitter kun je jezelf ook buitengewoon goed positioneren met je tweets.

Politiek
Mogelijk interessant, maar uitsluitend op landelijk niveau. Houd jezelf voor ogen dat je er meer om strategische redenen zit dan om ideologische. Dat laatste kan nogal tijdrovend zijn en voor je het weet beland je als *backbencher* op een positie waar je helemaal niet had willen komen.

20.
IN 1966 ONTVANGT NCD DE SALES AND MARKETING EXECUTIVES INTERNATIONAL-ONDERSCHIEDING VOOR 'OUTSTANDING ACHIEVEMENT IN THE FIELD OF EXECUTIVE DEVELOPMENT'. EEN ERKENNING VOOR BELANGRIJKE BIJDRAGEN OP HET GEBIED VAN EXECUTIVE DEVELOPMENT.

21.
IN 1968 WORDT DE STUDIEGROEP MANAGEMENT EN MEDEZEGGENSCHAP OPGERICHT, DIE HET VRAAGSTUK MEDEZEGGENSCHAP BESPREEKT. DE RESULTATEN WORDEN TIJDENS EEN LEDENBIJENKOMST BESPROKEN.

22.
IN 1972 VINDT EEN SPECIALE BIJENKOMST PLAATS: DIRECTEUR EN SECRETARRESSE. MET DE FOCUS OP DE RELATIE TUSSEN DE DIRECTEUR EN DE SECRETARRESSE. EERDERE BIJENKOMSTEN HADDEN ALLEEN FOCUS OP DE DIRECTEUR.

WAAROM DE BABYBOOMER EN DE PRAGMATICUS SUCCESVOLLE LEIDERS ZIJN (EN GENERATIE X NIET)

23.
OOK START IN
1972 EEN SPECIAAL
VOOR COMMISSARISSEN
ONTWIKKELD PROGRAMMA.
GERICHT OP HET AANVULLEN
EN VERBETEREN VAN KENNIS,
MET INFORMATIEBIJEEN-
KOMSTEN, STUDIEDAGEN
EN PUBLICATIES.

Je kunt stellen dat de NCD sinds de Watersnoodramp bestaat. Dan heb je een herkenbare tijdsbepaling. Zo zijn er meerdere significante tijdslijnen. **Edna Walhain (63), generatie-expert van Koffie en Bubbels, deelt het leven op in generaties. Wij hebben er op dit moment met vier op de arbeidsmarkt te maken, de vijfde komt eraan, zo zegt zij. 'Generaties zeggen veel over leiders. Ik ben nogal dominant, kan niet met X overweg, maar heel goed met Y, terwijl Y net zo dominant is als de babyboomer die ik ben.'**

01. DE BABYBOOMERS

GEBOREN: 1940-1955
BIJNAAM: DE PROTESTGENERATIE
OP DE ARBEIDSMARKT: WEDEROPBOUW

'Generaties ontstaan als gevolg van trendbreuken in de samenleving. Elke generatie ontwikkelt daardoor haar eigen waarden en normen. De Tweede Wereldoorlog is een heel scherpe trendbreuk. De babyboomer nam definitief afscheid van de autoritaire leider, van een tijd waarin kerk en leiderschap verweven waren. Er kwam een flowerpower-wind, die gezag en structuren van de vorige generatie (de stille generatie) omverblies. De gehokte verzuiling brokkelde langzaam af. Taken en functies binnen organisaties zorgden voor een nieuwe organisatiestructuur. Die nieuwe structuur, met democratische inspraak, werkte heel goed voor organisaties en bedrijven tijdens de wederopbouw. In korte tijd werd heel wat bereikt.'

Positie telt zwaar
'Het Hollandse polderen, inspraak realiseren door draagvlak te creëren, is typisch iets van de

babyboomers. En daar komen zij een eind mee. De babyboomer is de generatie die het de afgelopen honderd jaar het langste voor het zeggen heeft gehad. En nog steeds. Je ziet nu de uitstroom van deze generatie en nog altijd een groep die blijft zitten. Dat is interessant. Je hebt twee stromingen. De een zegt: mijn manier van leidinggeven heeft altijd gewerkt, dus die zal de komende jaren ook nog wel werken. De ander zegt: ik sta voor de opgave om mijn stijl van leidinggeven aan te passen aan de huidige tijd. Die laatste groep werkt verrassend goed samen met de jongste mensen op de arbeidsmarkt, de screenagers.'

Piet Hein Donner en Ivo Opstelten zijn personen die me het eerste te binnen schieten. Echte babyboomers, die moeilijk innoveren in hun leiderschap. Ze varen vooral op hun positie, en de hiërarchie die zo bekend is voor de babyboomgeneratie. Job Cohen, ook zo'n leider. Hij deed het heel goed als standvastige burgemeester van Amsterdam, maar in de politiek waar hij moest netwerken en samenwerken, sneeuwde hij volledig onder.'

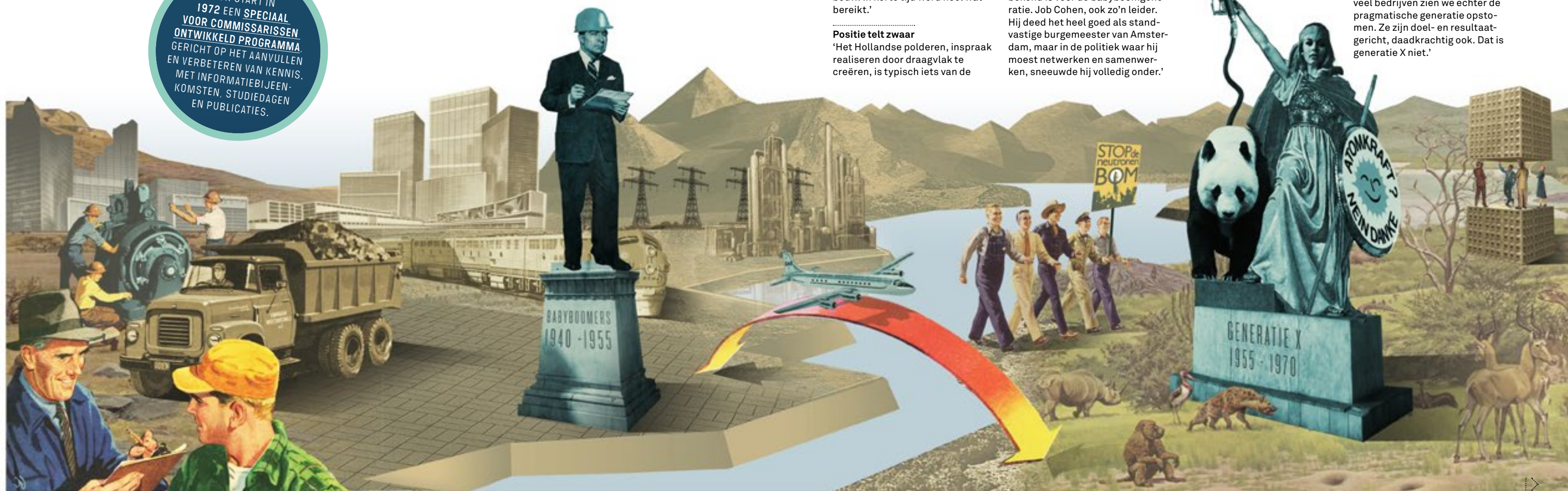
LES VAN BABYBOOMER EDNA WALHAIN

'Eén ding is wel zeker als we de laatste vier generaties bekijken: als je niet hoeft te overleven als leider, heb je echt ruimte om te vernieuwen. Voor de meeste leiders is het onbegonnen werk, zo blijkt. Ze hebben dompech: geboren op het verkeerde moment, in een laagconjunctuur.'

02. GENERATIE X

GEBOREN: 1955-1970
BIJNAAM: DE VERLOREN GENERATIE
OP DE ARBEIDSMARKT: INTERNATIONALE CRISES

'Generatie X wordt ook wel de verloren generatie genoemd. Ingestroomd in een tijd van economische crises, in bedrijven die werden geleid door babyboomers en gevormd door de multiculturele samenleving, hebben zij de nadruk gelegd op "verbinden" en zijn daardoor zelf relatief onzichtbaar gebleven. De tijdgeest is een van de boosdoeners. Generatie X is op de markt gekomen in een tijd van oliecrisis en een beginnende multicultisamenleving. Voedingsbronnen van economische tegenwind (crises) en tegelijkertijd onderwerpen (migratie) om jezelf helemaal in te verliezen. Generatie X vergat én vergeet zichzelf te profileren. Generatie X zou de babyboomers moeten opvolgen als leiders. In veel bedrijven zien we echter de pragmatische generatie opstomen. Ze zijn doel- en resultaatgericht, daadkrachtig ook. Dat is generatie X niet.'



03. GENERATIE Y

Verbindend, bescheiden

'Nederland zou waarschijnlijk heel veel baat hebben bij het verbindende leiderschap van generatie X. Maar vanwege de economische crisis komen de talenten van de pragmatici nu goed van pas. De karaktertrekken van X – conflictmijdend en bescheiden – werken in dat opzicht niet mee: waar X om de hete brij danst, is de pragmaticus sneller en adequater. En dat is wat er nu in het Nederlandse bedrijfsleven gebeurt: het mes in organisaties, iets wat niet direct heel dicht bij generatie X ligt.'

Natuurlijk zijn er succesvolle generatie X-leiders. De bekendste is misschien wel Barack Obama. Hij is met recht een positieve reactie op de babyboomer. Een directeur van bezinning, zoals de meeste leiders van de generatie X zijn, maar dan eentje die zich kan profileren. Hij denkt na over zijn rol: Hoe geef ik vorm aan leiderschap? Zo is generatie X: bewust bezig met transformeren. Maar tegelijkertijd is hun valkuil dat ze blijven verbinden.'

GEBOREN: 1970-1985*
BIJNAAM: DE PRAGMATICI
OP DE ARBEIDSMARKT: INTERNET-HOOGCONJUNCTUUR

'De eerste pragmatici kwamen rond 1987, 1988 op de arbeidsmarkt. De wereld lag open voor hen. Opgevoed door de babyboomers betraden zij de arbeidsmarkt met het idee dat alles en iedereen aan hun voeten lag. Pragmatici zijn goed geschoold, zelfbewust en ambitieus. Allemaal randvoorwaarden om het helemaal te maken als leider. Dat laten ze ook zien op dit moment in het bedrijfsleven. De pragmatici zijn generatie X aan alle kanten aan het inhalen op de leidinggevende posities. Maar dat betekent niet dat ze hun vernieuwingskracht ook echt helemaal inzetten. De invloed van de pragmatici had daarom nog groter kunnen zijn. Het interessante is namelijk aan deze in potentie zeer invloedrijke generatie dat zij haar talent enigszins verloochent. Ze wegen werk en privé scherp tegen elkaar af en kijken *at the end of the day* toch vooral naar hun hypotheek, partner, auto en kindjes. Dat zijn de concessies die zij doen op hun natuurlijke, talentvolle ik. De oudere generatie neemt hen dat kwalijk: talent vergooien, noemen zij dat. Niet in de laatste plaats trouwens omdat de pensioenen van de oudere generaties

nu onderwerp van gesprek zijn in de boardrooms die volzitten met pragmatici.'

Meerdere prioriteiten

'Pragmatici die een leidinggevende rol hebben, hebben veel invloed. Mark Rutte en Diederik Samsom zijn, weliswaar vroege, maar echte pragmatici. De kabinetsformatie is een voorbeeld van hun soort leiderschap: pragmatisch dus. Daar schuilt een gevaar in. Snelheid is een kenmerk van de pragmaticus, de aanloop naar een beslissing is ook relatief kort, wat gemakkelijk leidt tot een kortetermijnkijk. Maar pragmatici kijken daar anders tegenaan: ze vinden van zichzelf dat ze fouten mogen maken, in tegenstelling tot vorige generaties. En als ze handig zijn maken ze gebruik van de ervaring van de oudere generaties: slim en praktisch.'

Kanttekening bij de leidende pragmaticus: zijn ambitie is zowel thuis als op het werk *sky high*, wat een ongekend hoog aantal burn-outs in de hand werkt. Dat is ook anders met voorgaande generaties. Burn-outs bij generatie X werden en worden vaak veroorzaakt door een (te) hoge mate van loyaliteit.'

**over het eindjaar 1985 verschillen de meningen internationaal*

ZO MOET HET NIET

Edna Walhain: 'Generaties komen steeds verder van elkaar af te staan. Mensen ontmoeten het meest mensen van de eigen generatie en denken ook nog altijd vanuit de normen en waarden van de eigen generatie. Een voorbeeld is de Nationale Politie, die hervormd wordt, zo is de opdracht die al in gang is gezet. Er wordt gecentraliseerd en gecontroleerd. Meer greep op de organisatie door een paar leiders, vanuit de bestaande hiërarchische structuur. Die beweging is zó "Protest". Het is teruggrijpen naar het oude. Precies het omgekeerde van waar al die duizenden jonge politiemedewerkers op zitten te wachten. Zij zijn pragmatici en vinden nauwelijks aansluiting bij de hervormde Nationale Politie. Dat gaat nog heel moeilijk worden.'

04. DE SCREENAGERS

GEBOREN: 1985-2000
BIJNAAM: NETWERKGENERATIE
OP DE ARBEIDSMARKT: FINANCIËLE CRISIS

'De screenagers kennen een leven zonder computer en internet niet. Het is onze nieuwe netwerkgeneratie, die elke dag op zoek gaat naar mensen, feiten en meningen en daarbij eigen, voor hen zinvolle verbindingen legt. De grootste invloed die deze generatie als leider straks zal uitoefenen is organisaties omvormen van een hiërarchische naar een netwerkstructuur. Dat is voor de screenager een normaal uitgangspunt, in netwerken denken, maar zo werken de systemen in het bedrijfsleven nog niet. Alleen jonge ICT-bedrijven denken al anders. Facebook is misschien ook een

goed voorbeeld van een netwerkbedrijf, waarin de horizontale en verticale functieverdeling niet langer een scheidslijn is. Het netwerk is leidend, omdat een netwerk de tool is om resultaat te halen.'

Kan de screenager bereiken wat hij wil? 'De trendbreuk waardoor deze screenager-generatie ontstaat, is de omslag in bedrijven van winstmaximalisatie naar betekenismaximalisatie. Dan moeten we dus gaan denken: welke betekenis heeft mijn bedrijf in de samenleving? En niet langer: wat willen de aandeelhouders? Die tijd hebben we gehad. Echt. Dat laat de crisis wel zien. We wilden voortdurend "meer van hetzelfde". En dat levert dus uiteindelijk niet langer het gewenste resultaat op. Dat weet de Amerikaanse ondernemer Donald Sample al heel lang. Hij is een man die naar geluk streeft voor zijn werknemers. Raar? Nou, eigenlijk niet. Het past helemaal bij de gedachte van de screenager en bovendien: zijn bedrijf is enorm winstgevend.'

De screenager, de aankomende generatie, gaat de wereld verander-

ren. Tenminste, dat is de gedachte. Maar ik moet nog maar zien of dat echt gaat gebeuren. Want net als generatie X groeien screenagers op in een tijd waarin het economisch slecht gaat. De vraag is of de screenagers hun levenswijze daadwerkelijk kunnen planten in de maatschappij. Dat betwijfel ik. Sywert van Lienden (initiator G500) probeert het. Hij is een van de weinigen die ik nu hoor. En dat doet mij vrezen. Misschien wordt de screenager net als generatie X over een paar jaar ook de verloren generatie genoemd.'

05. GENERATIE Z

GEBOREN: NA 2000
BIJNAAM: DIGIWETERS
OP DE ARBEIDSMARKT: CIRCA 2020

'We weten nog niet heel veel van generatie Z. De oudste is nu 13 jaar. Het is de eerste generatie die zich geen tijd kan voorstellen zonder internet. Zij zijn altijd online, delen alles direct met vrienden. Privacy is een optie, geen standaard meer. Dat is het grote verschil met alle generaties hiervoor. Zij zijn een generatie van "vinders en grazers" (Jos Ahlers & René Boender) en niet van wetters en onthouders. Generatie Z weet niet beter en is volledig digitaal opgevoed. Ze hebben meer vrijheid dan ooit. En juist vanwege die vrijheid willen zij zich verbinden, maar dan op basis van gezamenlijke interesses (niet-religieus, vakbond of politiek geïntereerd).'



**ROB
WIJNBERG
(1982)**

Wat: hoofd-
redacteur De
Correspondent

Studie: Filosofie
Universiteit
Amsterdam

Werk: De Telegraaf
(2001), publicaties
voor de De Groene
Amsterdammer
(2005), De
Bezige Bij (2009),
hoofdredacteur
van nrc.next (2010
tot september
2012).

Auteur: Hij schreef
zes boeken,
waaronder
*Nietzsche en
Kant lezen de
krant* (2009) en *En
mijn tafelheer is
Plato* (2010). Zijn
laatste boek, *De
Nieuwsfabriek*
(2013), is
geschreven als
manifest van De
Correspondent,
met ideeën over
hoe de nieuwe
journalistiek eruit
zou kunnen zien.



IK WIL NIET IN DE GROEP TOESCHOUWERS TERECHTKOMEN

Rob Wijnberg werd als hoofdredacteur van *nrc.next* gedwongen zijn functie neer te leggen. Zijn visie strookte niet langer met die van de journalistieke baas van *NRC Handelsblad*, de moeder van *nrc.next*. De bevlogenheid van de journalist heeft er geen deuk van opgelopen: nog harder zwemt hij in tegen de alledaagse informatiestroom die de meeste media produceren. Hij gaat een nieuwsplatform opzetten. Betaald.

24.
VOOR DE ECHTGENOTEN
VAN NCD-LEDEN START
IN 1975 CAUSERIEËN VOOR
DAMES. WAAR CULTURELE
EN SOCIALECONOMISCHE
ONDERWERPEN AAN DE ORDE
KWAMEN. IN 1976 EIN-
DIGT DIT ALWEER.

25.
OP 28 JANUARI 1976
ONTVANGT PRINS BERNHARD
OP PALEIS SOESTDIJK ALS EERSTE
DE BRONZEN NCD-PENNING. VOOR
BIJZONDERE VERDIENSTE BIJ
HET BEVORDEREN VAN DE NCD-
DOELSTELLINGEN OF VAN DE
WELVAART OF VAN HET
BEDRIJFSLEVEN.

Visie > ‘De wereld om me heen interesseert me enorm. Ik wil mensen die daar ook zo over denken graag bij elkaar brengen en ze informeren. Het is makkelijk om je leven voor lief te nemen en te denken: het is allemaal wel goed. Dat zijn toeschouwers, die niet te veel nadenken over wat er allemaal gebeurt. Van die houding word ik ongemakkelijk. Ik wil niet in de groep toeschouwers terechtkomen, niet de weg met de minste weerstand kiezen. Een nieuw medium opzetten: ik had het ook niet kunnen doen. Het had me een hoop stress bespaard, maar door de mensen die ik om me heen had de afgelopen jaren, maak ik die keuzes nu juist wel.’

Inspiratie > ‘Ik kijk en luister graag naar mensen als Jon Stewart, die een dagelijkse show over het nieuws maakt. Mensen die uitgesproken zijn maar tegelijkertijd bedachtzaam, mensen die ruimte bieden voor discussie, die inspireren me. Dat is ook een onderdeel van mijn persoonlijkheid, ik vind het fijn als iedereen meepraat. Maar dan moet je wel met goede argumenten komen, daar dwing ik mezelf ook telkens toe. Veel van de boeken die ik las tijdens mijn studie filosofie hebben me ook geïnspireerd. Dan heb ik het niet over een specifieke filosoof, maar over al die verschillende opvattingen en denkwijzen die ik heb leren kennen.’

Strategie > ‘De Correspondent is een digitaal project waarmee ik journalistieke producties wil brengen die verdergaan dan de waan van de dag. Nieuws is op veel plekken zo vluchtig, het gaat allemaal om kwantiteit. De Correspondent gaat daar niet aan meewerken. Veel te snel denken mensen nu na het zien of lezen van nieuws: wat vind ik ervan?, terwijl ik wil dat ze de vraag: hoe zit het in elkaar? stellen. Om zo’n platform te maken is wel geld nodig. Daarom gaat er een wervingssite online, waar mensen abonnee kunnen worden. Zodra genoeg mensen zich aangemeld hebben gaan we aan de slag. Dat betekent dus dat zij betalen voor informatie online. Dat schuurt met de algemene opvatting over content op het internet. Maar is dit verdienmodel niet precies hetzelfde als die in alle andere sectoren? Wij leveren een dienst, de geïnteresseerde betaalt daarvoor.’

Leeftijd > ‘Mijn leeftijd komt vaak ter sprake. Men vindt mij dan nog zo jong. Maar je bent alleen jong in andermans ogen, want volgens mij heeft mijn manier van naar de wereld kijken niks met leeftijd te maken. Zelf snap ik ook niet waarom bepaalde acties bij een bepaalde leeftijd horen. Mijn ouders hebben mij anders opgevoed. Die zeiden: “Als je iets wilt, dan moet je het gewoon proberen.” Dus ik riep op mijn twaalfde dat ik een boek ging schrijven en er was niemand die tegen mij zei dat ik daar te jong voor was.’

DWARSLIGGER

Context > ‘Het nieuwe medium moet mensen betere inzichten bieden dan ze nu krijgen, én ervoor zorgen dat zij hun eigen oordelen en opvattingen daaraan toetsen. Een nieuwsfeit alleen is niet genoeg om er een mening over te kunnen vormen. Om de wereld te kunnen begrijpen, heb je die context nodig. Veel nieuwsmedia zeggen dat ze die bieden, maar stiekem is de noodzaak om aandacht van de kijkers te trekken belangrijker dan de zogenaamde verdieping waarmee ze pochen. Context heeft vaak een nuancerend effect, wat dan weer haaks staat op het hele begrip nieuws. Context wordt dan ineens achtergrond genoemd. Achtergrond zou eens wat vaker op de voorgrond moeten staan.’

Leiderschap > ‘Geen idee of ik een geboren leider ben, daar heb ik nooit bij stilgestaan. Ik weet dat ik goed ben in het overtuigen van mensen en ze achter me kan scharen. Leiderschap is in zo’n geval leuk, want je beweegt een groep om iets te doen waar jij achter staat. Anderzijds geeft het veel gewicht. Dan twitterde ik iets en werd het ineens nieuws. Het is een machtige positie, maar ik kick er zeker niet op. Ik ben natuurlijk wel uit op aandacht en enthousiasme van het publiek, maar niet op macht.’

Tegenslag > ‘Tijdens mijn hoofdredacteurschap bij *nrc.next* ging het goed met de krant, we groeiden zelfs. Omdat de visies van mij en Peter Vandermeersch (hoofdredacteur van *NRC Handelsblad*, red.) in het begin hetzelfde waren en er alleen maar abonnees bij kwamen, gingen de redactie en ik ervan uit dat iedereen tevreden was. Dat bleek niet zo te zijn. Sommige keuzes die ik maakte, vielen niet in goede aarde. Prinsjesdag niet op de voorpagina op Prinsjesdag. Ik vond het logisch, want zo’n dag levert ieder jaar hetzelfde verhaal op waarvan de helft een open deur en de andere helft gespeculeer is. Dan kunnen we het beter niet doen, dacht ik toen. Uiteindelijk bleken dat soort ideeën niet te rijmen met die van *NRC Handelsblad*.’

Online > ‘Een online platform opzetten is een bewuste keuze. Je bent 60 procent goedkoper uit als je voor digitaal gaat in plaats van een papieren krant. Dat gegeven speelt uiteraard mee in de keuze. Maar minstens net zo belangrijk vind ik dat je op het internet een heel ander soort journalistiek bedrijft. Een krant publiceert je een keer per dag. Wat daarin staat, kun je niet meer veranderen. Online kun je aanpassen, uitbreiden, toevoegen. Je bent niet gebonden aan een deadline, kunt publiceren wanneer je wilt. Ook vind ik een krant eendimensionaal. Spreek binnen een verhaal maar eens zowel de leek als de expert aan. In online dossiers is dat wel mogelijk, daar kun je lagen toevoegen in een verhaal.’



Commercie > ‘We kiezen bewust voor een reclameloze website. Ik ben niet wars van samenwerkingen met niet-belanghebbende organisaties, maar dat is weer iets anders dan reclame. Geen reclame is een unieke eigenschap van dit platform, het wordt een journalistieke site zonder afleiding. Adverteerders vinden een doelgroep belangrijk en daar denk ik anders over. Ik wil geen “top-5 meest gelezen”, maar een “top-5 langst gelezen”. Er hoeft op deze site geen rekening te worden gehouden met een doelgroep, dat bevrijdt je van de noodzaak om een bepaald publiek te bereiken. Ik ben ervan overtuigd dat een medium zonder doelgroep kan overleven. Volgens mij had *GeenStijl* die ook niet toen de site begon, het juiste publiek vond dat medium vanzelf.’

Toekomst > ‘Speculeren over de toekomst doe ik niet. Ik ben blij als we dit idee in de praktijk kunnen zetten en geef het project nu 50 procent kans. We hebben zeker 900.000 euro nodig om alles te realiseren. Het zou zomaar kunnen dat we zo’n bedrag niet bij elkaar krijgen. In dat geval ga ik weer schrijven voor andere media, op de manier waarop ik het ook bij *De Vijfde Macht* zou doen. Krijgen we genoeg abonnees en kunnen we starten, dan zijn er geen targets. Zo groot mogelijk worden is wel een streven, maar met behoud van de oorspronkelijke visie. We moeten wel stukken blijven maken op de site die voldoen aan de kwaliteit waar hij in eerste instantie voor in het leven is geroepen.’

26.
OP 26 JANUARI 1977
TREKT HEINZ GOLDMANN
EEN RECORDAANTAL VAN
MEER DAN ACHTHONDERD
DEELNEMERS VOOR EEN STU-
DIEDAG OVER DE AFSLUIT-
TECHNIEKEN VOOR EEN
ORDER.

Because
we believe
when people
feel free,
companies
take off.

ourstory.citrix.com

CITRIX[®]



Alle leersoorten en kleuren kunnen gecombineerd worden met de Leica X2 in zilver, zwart of geanodiseerde titanium finish.

NIEUW: X À LA CARTE

Leica heeft haar 'Leica à la Carte' programma nu uitgebreid met de X2. Een speciaal concept om uw Leica X2 camera te personaliseren via een selectie van diverse stilistische opties zoals: acht verschillende kleuren, diverse leersoorten, persoonlijke gravures, matching draagriem en camera protector. Configureer en bestel direct online of bezoek één van de Leica à la Carte dealers.

Ontdek de fascinatie van de Leica X à la Carte op www.leica-x-a-la-carte.nl en ga langs bij één van de onderstaande dealers:

Leica Boutique - Lisse | CameraNu.nl - Urk | Nivo Schweitzer - Amsterdam | Foto Rembrandt - Maastricht | Foto Verschoore - Breda | Foto Konijnenberg - Den Ham.

DE DIRECTEUR INGELIJST

TEKST MARLEEN BAKKER

27.
ENIG OVERGEBLEVEN
ERELID **GERRIT JISSE DOEKSEN**
IS LID SINDS 1977. 'Door het enthousiasme van mijn collega en vriend J.J. Voordijk besloot ik ook lid te worden van de NCD. Toen hij uit het bestuur trad, ben ik hem min of meer opgevolgd. Ik genoot van de inhoud van de vergaderingen, maar de informele gesprekken na afloop waren eveneens belangrijk. De NCD was toentertijd echt een vriendenclub.'

28.
IN 1979 BEGINT DE NCD MET DE OP WEG NAAR HUIS-BIJEENKOMSTEN, WAAR DIRECTEUREN IN REGIONAAL VERBAND RELEVANTE ZAKEN OMTRENT HUN PERSOONLIJK FUNCTIONEREN BESPREKEN. **MEVROUW VAN DEN BOER-SLINGERLAND:** 'Vanaf 1979 maakte de NCD een ommezwaai. Men ging meer de wereld in, wat het duidelijkst werd door de Op weg naar huis-bijeenkomsten. Daarmee decentraliseerde het bestuur. Een goede ontwikkeling. Dat kwam onder meer door de invloed van de jongeren die lid waren – ik was indertijd ook een jongere.'

PAP, IK BEN TROTS OP JE!

Piepjong waren ze toen ze een impressie van hun vader in zijn directeursrol op papier zetten. Aandoenlijk en soms hartverscheurend: 'papa moet vaker thuis zijn' was de vaak uitgesproken wens. In 2003 verscheen het boekje *De Directeur Ingelijst*, toen voor het 50-jarig jubileum van de NCD. **Tien jaar later vragen we hen opnieuw naar het werk van hun vader.**

ZO ZAG EEN DIRECTEUR ER VOLGENS MIJ UIT

ROLAND RUBAIJ BOUMAN

IK ZOU HEM WAT VAKER WILLEN ZIEN

YOSHI VERSPAGET

29.
IN 1980 BESLUIT HET
BESTUUR BESTAANDE
COMMISSARISSEN-
ACTIVITEITEN EEN MEER
STATUTAIR KARAKTER
TE GEVEN.

30.
IN 1982 WORDT
DE NAAM OFFICIEEL
NEDERLANDS CENTRUM
VAN DIRECTEUR EN
COMMISSARISSEN.

IN 2003 (9)



Roland Rubaij Bouman is de zoon van **Peter Rubaij Bouman** (destijds regiodirecteur Rotterdam BAM Nelissen Van Egteren, nu partner bij Pro6 managers). Zijn tekening van een kale, dikke directeur met sigaar werd gekozen voor het omslag van de jubileumuitgave 'De directeur ingelijst'.



'ZO ZAG een echte directeur er naar mijn idee uit: dik, kaal en met een sigaar. Niet echt zoals mijn vader, al had die wel een beetje een bierbuik. Ik haalde mijn idee uit tekenfilms, want mijn vader vertelde vroeger niet veel over zijn werk. Hij vertelde niet veel en ik was niet nieuwsgierig, ik voetbalde liever. Ik wist dat hij directeur was van een bedrijf dat grote gebouwen ontwierp. En dat hij erg van zijn baan hield. Hij was vaak nog aan het werk als wij al zaten te

IN 2013 (20)



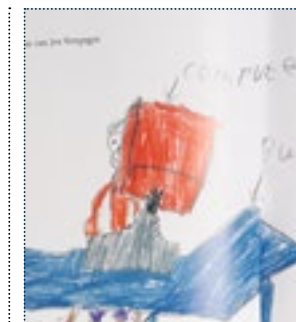
eten en in de avond werkte hij thuis verder. Tegenwoordig vind ik het leuk om over zijn werk te horen en spreken we er vaker over. Hij is trouwens ontzettend competitief, net als ik. Als we samen snowboarden, willen we geen van beiden onderdoen voor de ander en maken we er een wedstrijd van. Ik ben trots dat hij zo'n *diehard* is, hij werkt keihard en gaat soms zelfs 's nachts door. Hij gaat echt volledig voor een project. Ik ben meer van het rustige

leven. Alhoewel, dingen half doen kan ik niet. Mijn master Civiele Techniek wil ik over een paar jaar cum laude afronden. Het grappige is dat hij me nooit heeft verteld welke studie hij heeft gevolgd – hij wilde me niet beïnvloeden – en toch heb ik exact dezelfde gekozen. Dat zit dus blijkbaar in de familie. Of ik net als hij directeurspiraties heb? Het lijkt me leuk om directeur te zijn, het liefst zet ik zelf een bedrijf op, net als mijn vader. Al denk ik dat ik dat het liefst met iemand samen zou doen, zodat ik ook nog tijd heb om lekker te leven. Ik ben vooral trots dat hij iedereen een kans geeft, hij staat ook open voor zaken, dat heeft hem ongetwijfeld ver gebracht.'

IN 2003 (6)



Yoshi Verspaget is de zoon van **Jos Verspaget** (in 2003 partner van BDO, nu CEO bij Corlisa Beheer B.V.). Soms mocht hij met zijn vader mee naar kantoor. Daar zag hij vooral veel computers op een bureau.



'IK WAS het boekje compleet vergeten. Maar ik herinner het me nu weer: als kind vond ik dat mijn vader te vaak aan het werk was. En ik wilde dat hij vaker thuis was, zodat hij met mij kon spelen. Ik denk dat ieder kind dat verlangt. Achteraf bezien was hij er eigenlijk best vaak. Hij at iedere avond mee, en dat is voor een directeur geen vanzelfsprekendheid, weet ik nu. Destijds wist ik dat mijn vader de baas was. Belangrijker voor mij: hij

IN 2013 (17)



was accountant. Dat had iets speciaals voor mij als jongetje. Ik wilde ook accountant worden. Ik wist overigens alleen dat het "iets met rekenen" te maken had. Dat trof, want dat kon ik goed! Nu weet ik veel meer van accountancy, maar ben ik mijn interesse voor dat vak verloren. Mijn vader is een van die gelukkige mensen die zijn werk als hobby ziet. Hij werkt keihard en denkt ondanks zijn leeftijd niet aan stoppen. Hij is de

zestig gepasseerd. Het heeft met de passie voor zijn werk te maken. Die gedrevenheid herken ik: als ik iets echt leuk vind, steek ik er veel tijd in. Een andere overeenkomst: hij kan behoorlijk streng zijn, ook voor zichzelf. Zaken moeten een bepaalde standaard halen. Dat heb ik ook, als hockeykeeper eiste ik dat we elke week goed speelden. Ik volg nu onderwijs in twee talen. Om CEO in het buitenland te worden? Ha, wie weet. Eigen baas zijn... controle hebben over zaken. Die drang heb ik van mijn vader. In groepsopdrachten neem ik graag de leiding, in dat opzicht zou het wel iets voor me zijn. Maar het kan goed zijn dat ik met zijn eigenschappen een andere invulling aan mijn carrière geef.'

PAPA GAAT VAAK OP REIS EN DAT IS NIET LEUK

KIRSTEN VAN GOOL

VROEG WAKKER, NET ALS DE VOGELS

SEBASTIAAN BODE

**31. ERELID EN OUDSTE LID GER-
RIT JISSE DOEKSEN:** 'In de jaren '80
hadden we een conflictueuze periode. In
de regio vond een aantal leden dat de NCD te
centraal werd geleid en wilde de bevoegdhe-
den daarheen verplaatsen. Hoogtepunt was de
jaarvergadering van 1982, waar zij een stemming
voorbereidden, waarbij de stembiljetten al vóór
de vergadering werden neergelegd. Gelukkig
konden we dat voorkomen en stemde een gro-
te meerderheid bij hand voor een centraal
bestuur. De zaak liep met een sisser af.
Wel werden de regio's daarna meer
bij het bestuur betrokken.'

IN 2003 (7)



Kirsten van Gool is de dochter van **Frank van Gool** (toen en nu medeoprichter Otto Workforce). Ze tekende haar vader in een vliegtuig op een van zijn reizen.



'DAT IS LANG geleden, ik wist niet eens meer dat ik deze tekening heb gemaakt! Als zevenjarige wist ik dat papa de baas was en dat hij met het vliegtuig naar Polen of andere landen ging. Daar gaat deze tekening over. Inhoudelijk had ik geen idee van zijn werk en verantwoordelijkheden. Tsjja, leg aan een kind van 7 maar eens uit wat een uitzendbureau is, dat is te ingewikkeld. Als kind wilde ik gewoon dat hij er altijd was, had geen benul van

IN 2013 (18)



zijn leven. Nu begrijp ik zijn werkdrive beter, heb meer respect voor hem. Ik weet wat papa moet doen om in zo'n wereld mee te kunnen draaien. Dat is niet gering. De afgelopen tien jaar heeft hij meer taken en verantwoordelijkheden gekregen, daar vertelt hij soms over. Het bedrijf dat met tien werknemers startte, is uitgegroeid tot meer dan duizend werknemers. Ik ben trots op wat hij heeft bereikt. Hij is met niets begonnen en een eerder bedrijf

is failliet gegaan. Knap dat hij het aandurfde om opnieuw te beginnen, weer die risico's te nemen. Ja, dat heeft met doorzettingsvermogen te maken. Dat zie ik bij mezelf ook. Ik zit in vwo 6 en ga voor hoge cijfers. Ik twijfel of ik rechten of bedrijfskunde ga studeren, of een dubbelstudie die beide combineert. Of ik zijn ambities heb? Ik zou van papa het bedrijf wel mogen leiden, zegt hij altijd. Maar of ik het wil? Voorlopig wil ik eerst evenementen plannen. Plannen en organiseren kan ik – net als mijn vader – goed. Hij heeft weleens tegen me gezegd dat hij ook wel een evenementenbureau wil beginnen, dus wie weet doen we dat ooit samen.'

IN 2003 (6)



Sebastiaan Bode is de zoon van **Dirk-Jan Bode** (nu salestrainer en coach bij Sales Improvement Group, eerder managing director bij Olodumare B.V., commercial director bij Mansystems B.V.). Hij tekende zijn vader in een auto op weg naar zijn werk waar hij veel te vaak en veel te lang moest blijven, volgens Sebastiaan.



'MIJN VADER was een directeur, veel meer wist ik er niet van. Ik was 6 en had hem toen nooit aan het werk gezien. Wel had ik een idee bij wat hij deed: hij ging lekker naar zijn werk, rotzooide daar wat en kwam dan weer terug naar huis. Mijn tekening en tekst gaan over dat algemene idee: waarin mijn vader 's morgens vroeg weggaat en vaak 's avonds laat thuiskwam. Nu heeft hij zijn eigen bedrijf en is hij nog steeds wel eens laat thuis. Dat is

IN 2013 (17)



voor mij nu veel beter te begrijpen. Hij heeft "een job" te doen als salestrainer en coach. Ja, ik weet nu precies wat hij doet, haha. Hij verkoopt trainingen en voor die baan moet hij afwisselend presenteren en klanten bezoeken. Hij geeft overigens nog steeds leiding, maar is nu eigen baas. Dat kan een voordeel zijn, maar zorgt ervoor dat hij ook meer verantwoordelijkheden draagt. Dat vind ik knap van hem: zijn passie en doorzettingsvermogen.

Daar kijk ik met een schuin oog naar als we samen foto-opdrachten doen voor plaatselijke kranten. Het is zijn hobby en mijn bijbaan. Ontzettend leuk om dan samen op te trekken. Ik zit in havo 5 en wil de economische kant op of bij het leger als vliegenier. Een eigen bedrijf lijkt me ook wel wat: eigen baas zijn, met weinig gezeur aan mijn hoofd en veel vrijheid. Mensen overtuigen mijn spul te kopen in plaats dat van mijn concurrent. Ja, je kunt wel zeggen dat die drive van mijn vader op mij is overgeslagen. En net als mijn vader heb ik een grote mond als het nodig is, ik kan mijn mannetje staan. Ik heb geleerd en gezien dat dat niet onbelangrijk is.'



Gespecialiseerd in het verzekeren van:

Exclusieve automobielen

- geen terugval in korting bij schade
- speciale arrangementen en tarieven bij gespecialiseerde verzekeraars
- bij meerdere auto's gelden speciale kortingen
- maatwerkconstructies voor verzamelingen

Exclusieve woningen | inboedel | kunst | sieraden

- all-risk woningen, zonder beperkende voorwaarden en inclusief aardbevingsrisico
- wereldwijde dekking op inboedel, kunst en sieraden
- gratis waardebepaling woning en inboedel
- eventueel uit te breiden met reis- en aansprakelijkheidsverzekering

Luxe jachten en vliegtuigen | Topzorg ziektekosten USA | Kidnap and ransom

- offertes op maat, ook wereldwijde dekking mogelijk

Wij werken uitsluitend samen met 1e-klas gespecialiseerde verzekeraars

www.assicuro.eu
België: tel. 00.32.89.355.594
Nederland: tel. 0800.999.0000 (gratis)



Z

ROB- STEENWIJK

is ondernemer in hart en nieren. Hij volgde tal van studies Nyenrode Business Universiteit en Kellogg School of Management in Chicago. Zijn actieve carrière is gevarieerd. Zo was hij onder meer: vakbondsbestuurder, hoofd P&O (NOS) en adviseur O&I in verschillende sectoren. Eerde zag hij als Raad van Bestuur lid van Wegener en ondernemer veel van het commissariaten in het directieurenbe- staan. CHANGE in Business is het jongste project van de interim-directeur van de NCD.

FinTree is een specialistisch bureau op het gebied van **Interim Management, Recruitment & Talent Ontwikkeling**. Bemiddelings- en adviesbureaus zijn er al genoeg, dat maakt ons niet uniek. Wat ons onderscheidt is de wijze waarop wij in de markt staan en hoe wij zowel met kandidaten als klanten omgaan. Pro-actief meedenken, risico's wegnemen, ontzorgen en de spiegel voor durven houden. Dat is wat onze kandidaten en opdrachtgevers aan ons waarderen. Deze oplossingsgerichte aanpak heeft onder andere geleid tot het bieden van ondersteuning bij: ♦ de migratie naar SEPA (www.sepaquickscan.nl) ♦ talent ontwikkeling (www.fintreeacademy.nl) ♦ strategische beleidsvraagstukken (www.cfvooreendag.nl).
Benieuwd naar onze aanpak.... www.fintree.nl



Detachering | Interim Management | Recruitment
 Outsourcing | Consultancy | Talent ontwikkeling

www.fintree.nl | T. +31 (0) 20 511 22 44 | E. info@fintree.nl

60 JAAR NCD
 IN 60 WEETJES

32. HET EERSTE NCD-COMMISSARISSENCONGRES VINDT NOVEMBER 1982 PLAATS EN TREKT ZO'N DRIEHONDERD BEZOEKERS. THEMA'S: DRIEHOEKSVERHOUDING RVC, DIRECTIE EN OR. EN: COMMISSARIS EN DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING.

33. OP 29 APRIL 1983 VINDT IN DE KOOPMANSBEURS HET ZESDE LUSTRUM PLAATS. MET ALS THEMA: **DIREKTEUR IN DE TOEKOMST. MENS OF ROBOT?** OP HET GALA KON MEN DANSEN MET EEN HEUSE ROBOT.

34. IN DE SERIE **DIREKTIE DATA** MET KORTE EN BONDIGE INFORMATIE TEN BEHOEVE VAN DE TOPLEIDING ZIJN IN 1983 AL 37 TITELS VERSCHENEN.

35. 12 JANUARI 1984 START NCD MET **WERKCONFERENTIES** OM IN KLEINER VERBAND AAN DE HAND VAN EEN **CASESTUDY** VRAAGSTUKKEN TE BEDISCUSSIËREN.

36. 1985: LAATSTE EDITIE **MANAGEMENT MONITOR**. VANAF 1986: **ELAN**, MAGAZINE VOOR DIRECTEUREN EN COMMISSARISSEN.

37. IN 1986 IS **MEVROUW VAN DEN BOER-SLINGERLAND DE EERSTE VROUW IN HET NCD-BESTUUR**. 'Ik werd gevraagd omdat men mij kende uit het bedrijfsleven. Volgens mij was het heel gewoon dat er een vrouw in het bestuur kwam. Ondanks dat de NCD eerder een old boys network was, vond niemand dat gek. Misschien scheelde het dat ik in een mannenwereld leefde. Ik kwam binnen als Joke van den Boer, niet als vrouw, of als feminist. Wellicht speelde dat ook mee bij het feit dat ik makkelijk geaccepteerd werd.'

Onze President-direkteur bestaat uit 215 bewegende delen.

ELAN MAGAZINE VOOR DIRECTEUREN EN COMMISSARISSEN
 NOVEMBER 1985 DECEMBER 1985

Management Monitor

DENK JIJ ZEKER TE WETEN WAT GOED VOOR MIJ IS?

Het Nederland van morgen wordt gevormd door iedereen. Door vaders en moeders. Maar ook door docenten, medici, de voetbaltrainer. **En wat te denken van bedrijven, die een commercieel belang hebben en met adviezen smijten? Maar weten zij altijd met honderd procent zekerheid wat goed is voor ons? Vier ondernemers vertellen over 'hun' doelgroep.**

IN DE MEDISCHE SECTOR volgen de ontwikkelingen elkaar in razend tempo op; er zijn steeds geavanceerder onderzoeksmethoden en nieuwe, betere medicijnen. Medici weten dan ook steeds meer over onze gezondheid: werd iemand vroeger bestempeld als verward, tegenwoordig ben je dement. Of was een kind voorheen druk, nu heeft het ADHD. Waar de ontwikkelingen vooral heel snel gaan, is de genetica. Daar is het sinds kort mogelijk om met één test alle erfelijke informatie van een patiënt te onderzoeken en kan er daardoor vaker en beter een diagnose worden gesteld. Waar bij 'gewoon' chromosomenonderzoek chromosomen worden onderzocht onder de microscoop en er voornamelijk relatief grote afwijkingen worden opgespoord, kunnen bij de nieuwe en verfijnde array-techniek daarentegen piepkleine chromosoomfoutjes worden gevonden. Maar daarbij worden ook afwijkingen gevonden

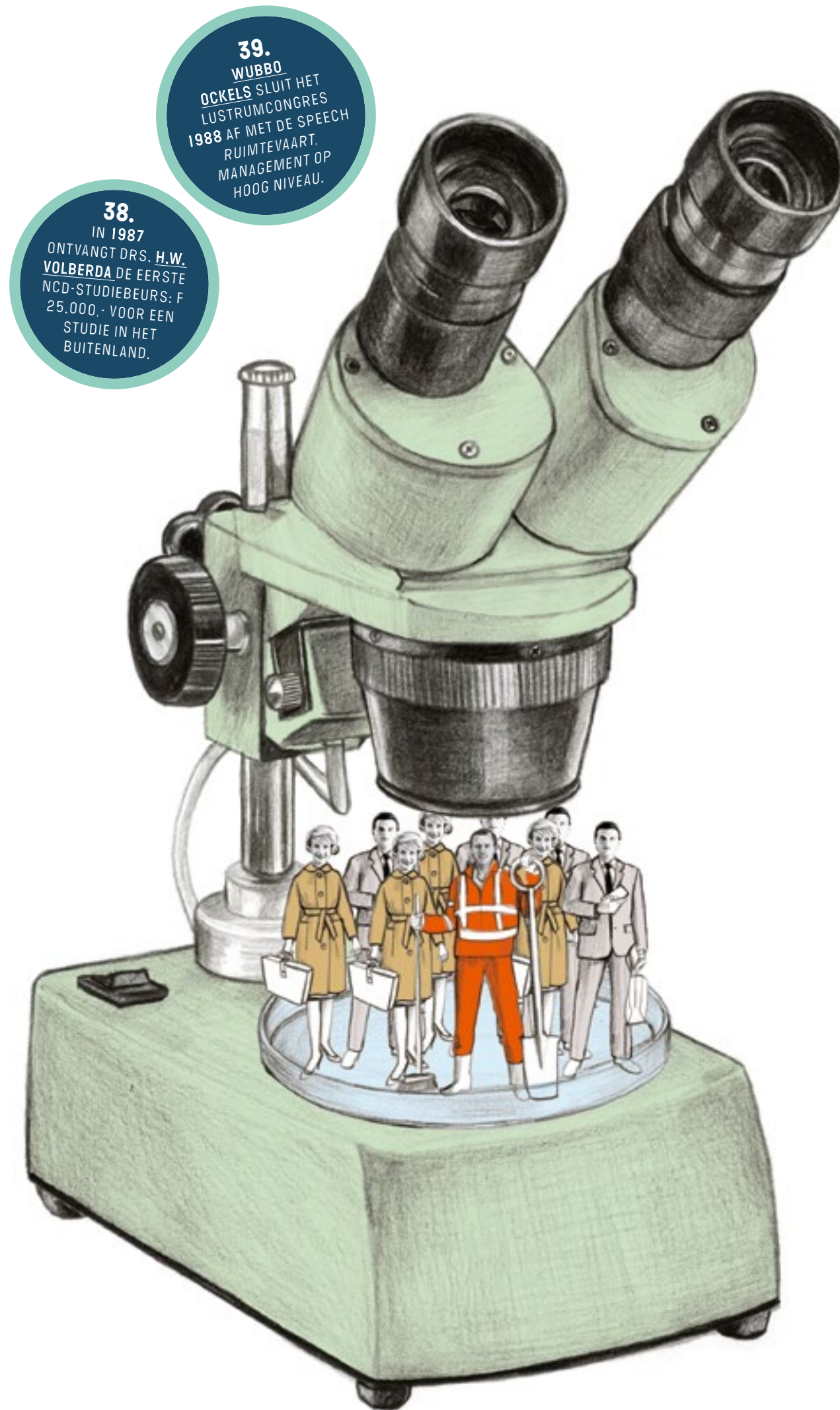
waar men eigenlijk niet naar op zoek was of waarvan de geleerden nog niet weten wat het betekent. Bijvoorbeeld de ontdekking dat iemand aanleg heeft voor dementie of een gen mist dat hem beschermt tegen een bepaalde kanker. Dit zijn de zogenaamde bijbevindingen.

WAT DOEN MEDICI met deze bijbevindingen van genetisch onderzoek? Stellen ze de patiënt daarvoor op de hoogte of is het te verantwoord om het niet te doen? In feite houden ze bij het vertellen van de onderzoeksresultaten het advies *primum non nocere* in gedachten: ten eerste geen kwaad doen. Daarnaast zijn medici geneigd zelf te bepalen wat goed is voor de patiënt en voor

**VROEGER WAS
JE VERWARD,
TEGENWOORDIG
BEN JE DEMENT**

te schrijven wat zij denken dat goed voor hem is. Maar hoe goed kennen zij hun doelgroep? Weten ze eigenlijk wel wat die patiënt wil?

VANDAAG DE DAG is er een sterke tendens naar meer patiëntautonomie. Patiënten willen meer weten én meer zelf beslissen. De paternalistische houding van de arts verdwijnt dan ook langzaam, hij is niet meer diegene die weet wat goed is om te weten. Voor de medische wereld is het daarom noodzakelijk te bepalen hoe ze hiermee moeten gaan, welke switch zij moeten maken. Als eerste is het belangrijk dat mensen weten wat genetische informatie precies inhoudt en dat ze daarnaast kunnen overzien wat de gevolgen daarvan zijn, voor zichzelf en eventuele familieleden. Informeren en voorlichten staat dus voorop en dat kan een arts alleen bereiken door ook te luisteren en vragen te stellen aan zijn doelgroep, de patiënt.



FACTS & FIGURES

Met het array-onderzoek kunnen chromosoomfoutjes worden opgespoord die meer dan honderd keer zo klein zijn als de chromosoomveranderingen die met microscopisch chromosomenonderzoek konden worden aangetoond. Dergelijke kleine chromosoomfoutjes bevatten vaak maar een of slechts enkele genen (=erfelijke eigenschappen).

In Nederland wordt array-onderzoek vooral gedaan bij patiënten met aangeboren problemen, ontwikkelingsachterstand en/of gedragsproblemen. **Het gaat hierbij om 7500 onderzoeken per jaar. Bij 25 procent van de onderzoeken wordt een afwijking vastgesteld.**

Array-onderzoek wordt in toenemende mate ook gebruikt bij onderzoek van het ongeboren kind, vooral als er bij het echo-onderzoek afwijkingen zijn gezien. **In 2012 ging dit om ongeveer 2000 array-onderzoeken.**

Bij ongeveer 2 op de 1000 array-onderzoeken wordt een bijbevinding vastgesteld: een klinisch belangrijke bevinding, die geen relatie heeft met de oorspronkelijke onderzoeksvraag.

OMGEKEERD



HETTY VAN EE

Functie: CEO ORMIT
Passie: Ik kan enorm van het leven genieten. Ik lees veel, ben verzot op film en theater, reis graag, zie ontzettend veel vrienden en vriendinnen en ontmoet graag mensen in netwerken
Bijbevinding: Lezen, luisteren en kijken geeft mij zo veel inspiratie, zo veel eyeopeners. Om mijn eigen leven goed te leiden, maar ook voor het aansturen van de organisatie

'MENSEN MAKEN HET VERSCHIL'

'Via talent- en leiderschapsontwikkeling – onze core-business – ontwikkelen wij de leiders van de toekomst. In onze visie maken mensen het verschil binnen organisaties. Persoonlijk leiderschap daarbij de essentie: het beste uit jezelf en anderen halen.

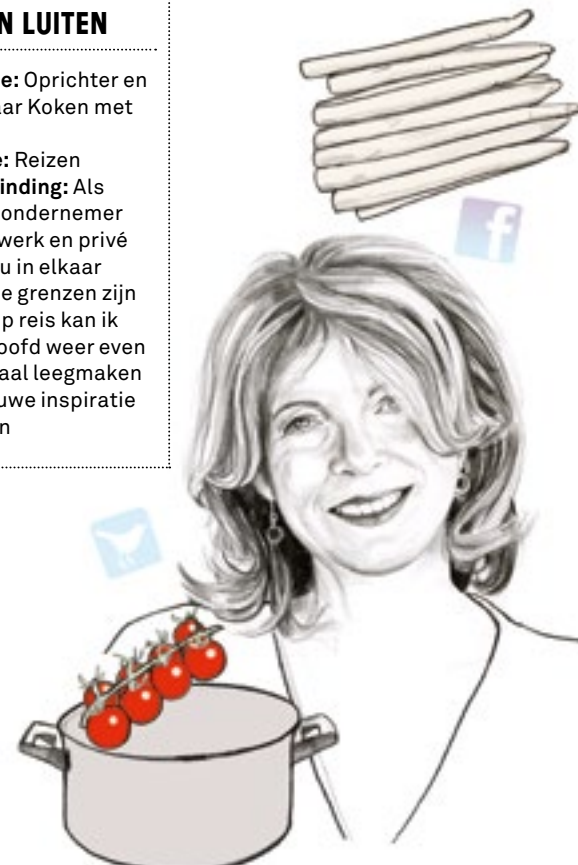
We selecteren op significante eigenschappen die succes voorspellen en die een belangrijk kenmerk zijn van het ORMIT traineeprofiel: gedrevenheid en passie, mensgeoriënteerd zijn, resultaatgericht kunnen werken en flexibel zijn. Beschik je in grote mate over die vier eigenschappen, dan heb je de basis om uit te groeien tot een succesvolle ORMIT'er en kunnen we dat tijdens het ontwikkelprogramma verder versterken. Ook als organisatie blijven we ons ontwikkelen en verbeteren. Elk kwartaal vragen we aan alle stakehol-

ders: wat vind je dat we nog beter kunnen doen? Zo leren we onder andere veel over wat belangrijk is voor het aanstormende talent. Jongeren van nu hebben andere verwachtingen en ambities. Ze formuleren succes ook anders dan een eerdere generatie. Er wordt niet zozeer gekeken naar waar kan ik het meeste geld verdienen, maar naar kan ik mezelf blijven ontwikkelen, krijg ik werk waar ik trots op ben? Dat nemen we mee in onze adviezen naar klanten.



KARIN LUITEN

Functie: Oprichter en eigenaar Koken met Karin
Passie: Reizen
Bijbevinding: Als kleine ondernemer lopen werk en privé continu in elkaar over, de grenzen zijn weg. Op reis kan ik mijn hoofd weer even helemaal leegmaken en nieuwe inspiratie opdoen



'KLEINE MOEITE, GROOT EFFECT'

'In het begin bestond mijn doelgroep uit mensen die ik kende, vrienden die kwamen eten. Hun reactie was steevast: jeetje, wat heb je je weer uitgesloofd, maar de gerechten waren helemaal niet ingewikkeld. Dit kan iedereen toch, dacht ik. En onder het motto "Kleine moeite, groot effect" ben ik begonnen met Koken met Karin. De laatste jaren ben ik me steeds meer gaan specialiseren in koken zonder pakjes en zakjes. Het valt mij namelijk op dat er steeds meer aandacht is voor koken; er zijn veel kookprogramma's, iedereen is gek op Jamie en meer mensen gaan naar sterrenrestaurants. Tegelijkertijd zie ik in de supermarkten de schappen met kant-en-klaarmaaltijden groter en groter worden. Ik vind dat een discrepantie.

Contact met mijn doelgroep is belangrijk. Via de vele reac-



'DE VRAAG ACHTER DE VRAAG VINDEN'

'Het vertrouwen van de samenleving in leiders is, mede door de crisis, sterk gereduceerd. We zullen dat met elkaar opnieuw moeten opbouwen, met groot verantwoordelijkheidsbesef, minder hebzucht en meer belang voor de verschillende stakeholders. Dat zijn ook invalshoeken die spelen in de doelgroep waarvoor ik primair optreed, de langdurige zorg. Ik moet weten wat er inhoudelijk speelt in die omgeving: wat zijn de ontwikkelingen op het gebied van organisatiekunde, leiderschapsstijlen en bestuurdersfilosofieën? Hoe ik weet dat ik goed zit? Dat is de crux van het gesprek met een (potentiële) opdrachtgever, dat ik de vraag achter de vraag te weten krijg. Er kan bijvoorbeeld meer in de organisatie spelen, zoals een samenwerkingsvraagstuk of onvoldoende vertrouwen in een bestuurder of in een deel

HARRY GROENEVELD

Functie: Partner bij Pool Management & Organisatie
Passie: Persoonlijke inzet voor ontwikkeling van mensen en organisaties
Bijbevinding: Hoe meer mensen zich ontwikkelen, hoe beter ze tot hun recht komen in de omgeving waarin ze bedrijfsmatig of maatschappelijk functioneren

van het management. Pas als ik dat weet, kunnen we aan de slag. Bij Pool Management & Organisatie werken we met een netwerk van zelfstandigen, stuk voor stuk professionals op hun vakgebied. Ik weet waar ieders kracht zit en wat hun toegevoegde waarde is voor een opdrachtgever. Tussen ons is een goede dynamiek, we boeien elkaar en bieden meer dan basale acquisitie. Zo hebben we ook bijeenkomsten waar we ervaringen uitwisselen, onze kennis verrijken en kwaliteit borgen. Dat gebeurt groepsgewijs, maar ook individueel. Verder voeren we altijd schaduwmanagement. Niet dat ik nou zelf aan de knoppen ga zitten draaien, maar meer om te kijken hoe de voortgang van de opdracht is.'

'DE DIGITAL MUM IS BELANGRIJK'

'Eigenlijk ben ik zelf mijn eigen ijkpersoon. Als werkende moeder stond ik elke avond laat in de keuken het avondeten voor mijn baby voor de volgende dag te bereiden. Want ik wil het als moeder goed doen. Dus zorg je dat je kind krijgt wat hij nodig heeft om te groeien en een smaak te ontwikkelen. Maar dat 's avonds laat koken moest anders kunnen, ik was vast niet de enige. Alleen, er was geen alternatief. En dat betekende de start van Madaga: vers, gezond en gevarieerd eten voor kinderen.

Ik heb daarvoor veel onderzoek gedaan, onder andere via Facebook, fora, interviews met specialisten als psychologen en sociologen. Daarbij stuitte ik op twee trends: de vrouw van nu stopt niet met werken als er kinderen komen en ze wil gezond eten voor zichzelf en haar kind. In ons

businessmodel is de *digital mum* belangrijk, zij is op zoek naar gemak, gezond en variatie en gebruikt internet voor alles: haar sociale netwerk, informatie, boodschappen, vakanties boeken. Daar lag onze kans.

Daarnaast hebben we Madaga ook geïntroduceerd in Marqt. Elke zaterdag stonden we in de winkel om te praten met onze doelgroep. Eigenlijk onderzoek ter plaatse. Een ontwikkeling die ik niet had verwacht? Dat het nog steeds niet "goed voelt" als je níét zelf voor je kind kookt. Dat zit zo diep in de mens, dat krijg je er niet uit. De vraag "wil je tijd met je kind, met jezelf of wil je koken" beantwoorden wij met lifestyle en gemak. Dat is wat wij kunnen doen.'

INGRID CAYET

Functie: Oprichter en eigenaar Madaga
Passie: Hiken
Bijbevinding: Ik kom even los van alles, er is geen twijfel, er wordt niet aan me getrokken, ik hoef niet te sturen. Het is mijn bron van inspiratie





FRANKWIN VAN BEERS (44),
ALGEMEEN
DIRECTEUR
DIERENPARK
EMMEN (SINDS
2010)

Burgerlijke staat:
getrouwd, 2
dochters
(17 en 13).

**Was onder
meer:** algemeen
directeur bij
wellnessresort
de Zwaluwhoeve,
algemeen
directeur bij het
Dolfinarium.

Frankwin van Beers, algemeen directeur van Dierenpark Emmen, heeft één inspirator: Guus Hiddink. 'Ja, we hebben raakvlakken denk ik: mensen een geweldige dag bezorgen.'

PETJE AF VOOR GUUS HIDDINK

'EEN IDOOL heb ik nooit gehad en een voorbeeld zoek ik ook niet met een knipoog in het dierenrijk. Dat had gekund, gezien mijn carrière. Nee, Guus Hiddink is wat mij betreft wel een inspirator: de resultaten die hij behaalt, zijn charisma, hoe spelers over hem praten. Petje af!

IK VOLG hem al een tijdje. En het belangrijkste wat ik van Hiddink heb geleerd, is hoe hij zich gedraagt. Hij is lekker zichzelf. Hij treedt niet te veel op de voorgrond, zoals ik andere voetbaltrainers wel zie doen. Het gaat om het team en dat ziet hij heel goed. En passie voor mensen, dat helpt zeker. Dat delen wij ook. Het gaat om een stuk vertrouwen bij goed leiderschap: het is belangrijk om uit te stralen dat je het niet alleen kunt. Onder moeilijke omstandigheden geldt dat te meer.

IN DIERENPARK EMMEN staan wij voor een megaklus. Het park was eigenlijk failliet toen ik directeur werd, de gemeente wilde het overbruggingskrediet intrekken en de bouw van het nieuwe park stond op losse schroeven. Over moeilijke omstandigheden gesproken. Ik ben

gevraagd om het roer om te gooien. Dat doe ik door het dierenpark als een bedrijf te leiden. Dat klinkt als een open deur, maar in het verleden stonden de dieren voorop, nu zijn dat onze gasten. Zij brengen tenslotte de inkomsten binnen. Van een traditioneel dierenpark worden we nu een leisure-bedrijf.

**'LEIDINGGEVEN?
ER IS ALTIJD EEN
AAP DIE DE LEIDING
NEEMT. JA, APEN ZIJN
NET VOETBALLERS,
ZONDER LEIDER IS
EEN APENKOLONIE EEN
ZOOTJE ONGEREGELD'**

DAT VRAAGT om een heel nieuwe mindset van onze medewerkers. En heeft van mij en anderen veel uitleg. Het is een manier van communiceren die veel meer dan taal is. Het gaat om een gevoel. Als ik naar Hiddink kijk, dan zie ik dat hij veel energie stopt in zijn uitleg, je ziet de bezetenheid op zijn gezicht. Ik doe het op mijn manier, net zo. We wil-

len hetzelfde: bezoekers een onvergetelijke dag of avond bezorgen.

DE KRACHT van een goede leider is overal hetzelfde, of je nu voetbalcoach of dierentuindirecteur bent. Zoeken naar de juiste mensen en daarmee een klus klaren. Zij kunnen immers iets wat ik niet kan, of waar ik geen verstand van heb. Uiteindelijk is het mijn taak dat mensen hun kwaliteiten verder ontwikkelen. Daar gaat het in mijn ogen om. Om de groeicurve van het team. Ik heb een nieuw managementteam neergezet en vind het prachtig om spelers te zien veranderen in sterspelers.

DAT PROCES gaat in mijn ogen alleen als ik tussen de mensen sta. Om een voorbeeld te noemen: vorig jaar hebben we een olifant moeten laten inslapen. De verzorger heeft 25 jaar met het dier gewerkt. Dan zorg ik dat ik erbij ben, zodat we elkaar als team steunen. Ik ben niet meneer Van Beers, die vanuit zijn kantoor toekijkt en op de cijfers let. Nee, voor iedere medewerker, tot de vakantiekracht aan toe, ben ik Frankwin. En ook ik vond het laten inslapen van de olifant vreselijk.'

41.
SEPTEMBER
1990: OPRICHTING
COMMISSIE ONDERLINGE
OPVANG, VOOR LANGDURIG
WERKLOZE DIRECTEUREN.
VERGELIJKBAAR
MET DE HUIDIGE
CARRIERESERVICE.

42.
HANS ARNOLDY WAS
VAN 1991-1997 DIRECTEUR VAN
BUREAU WISSENRAET. DAT SINDS
DE OPRICHTING HET SECRETARIAAT
VAN DE VERENIGING VOERT. 'Gelegen aan
het Vondelpark was Bureau Wissenraet –
de kraamkamer van de NCD. Met zo'n
vijfduizend leden – echte directeuren! –
en circa tweehonderd workshops per
jaar was het een onvergetelijk leuk en
inspirerend karwei met spannende
ontmoetingen en prachtige
initiatieven. Alles kon,
alles gebeurde.'

43.
IN 1992 PLAATST HANS ARNOLDY, ZELF DRUMMER, EEN OPROEP IN ELAN: WIE WIL MET MIJ SPELEN? 'Ik ontving zeventig reacties! En wist me geen raad. Ik heb iedereen thuis ontvangen en vooral op de eerste klik een zevenkoppige band geformeerd: The Jazz Managers. Ons eerste optreden was tijdens het veertigjarig bestaan. Na mijn vertrek hield het orkest op te bestaan.'

44.
1994: NCD-CABARET DE ONDERNEMING MET NCD-LEDEN: RONALD VAN AGGELEN, PETER ARENDS, NELLY VAN DOORN, MIRIA DE GROOT-SJENITZER, INGE VAN DER BAARS (REGIE), HERMAN HAVERKORT, TED VAN LIDTH DE JEUDE, PATRICIA MAITLAND, FRITS MULDER, OLE WILLEMSE, BERT VAN DER WIJK EN ADRIAAN VINJU (PIANO).

45.
IN 1995 SPEELT HET THEMA ETHIEK EEN GROTE ROL. HIERMEE SPEELT DE NCD IN OP DE MAATSCHAPPELIJKE VERANDERINGEN: VEEL BEDRIJVEN BEGINNEN ETHIEK OP TE NEMEN IN HUN MISSION STATEMENTS.

WIE DENKT ER NOG OVER LEEFTIJD NA?

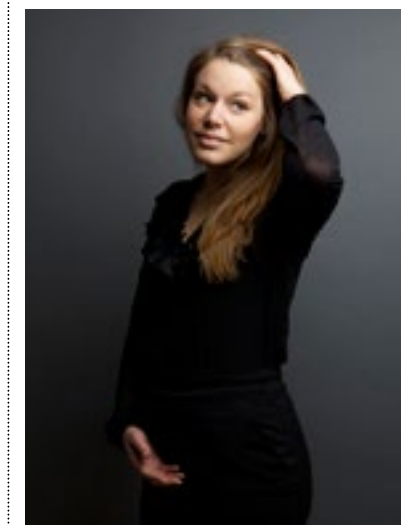
Leeftijd is maar een getal, luidt het cliché. Maar wat als we leeftijd aan ambitie koppelen: is leeftijd dan nog altijd een irrelevante parameter? ExecutiveNL sprak met drie bestuurders: een twintiger, dertiger en zestiger.

ADV



SIEBERT VAN DER VEEN

Nauwelijks volwassen werd Siebert van der Veen (37) in het diepe gegooid: een innovatieplan presenteren aan zijn hoogste baas van het wereldwijde Parker. Hij nam als monteur de Amerikaanse CEO mee in zijn visie en raakte een persoonlijke snaar. Nu, jaren later, als regiona manager van A. Hak West Infranet leidt Van der Veen circa 130 medewerkers met de bevolegenheid van toen.



TATIANA PRATLEY

Tatiana Pratley (28) is toneelregisseur en werkt momenteel aan de voorstelling *Heimwee naar Hurdegaryp* voor het Friese theatergezelschap Tryater. Ze studeerde acht jaar om de wereld beter te begrijpen, om een betere leider te kunnen zijn. Ze wil een boodschap delen: verplaats je in de ander.



ROBERT WIELINGA

Een dag na de Van Benthem-Elfstedentochten bracht Robert Wielinga als uitgever een fotoverhalenboek op de markt. De snelheid was een huzarenstukje in de non-digitale jaren tachtig. Honderdduizend exemplaren verkocht hij, om met een coupon later nog eens 40 procent van de kopers te verleiden. Na omzwervingen is de zestiger nu terug bij zichzelf: creatief ondernemerschap. 'Ik voel me fris in de kop'.

JE KUNT NIET VROEG GENOEG ZIJN, TOEN IK 15 JAAR WAS HAD IK EEN BROMMER IN DE GARAGE

SIEBERT VAN DER VEEN

'Ik draai aan wat grote knoppen bij Hak en aan de hand van persoonlijk contact moet ik erop vertrouwen dat de details uiteindelijk de resultaten positief beïnvloeden. Die details krijgen kleur in de praktijk. In die praktijk loop ik elke dag rond, waarbij ik vooral kijk naar 2015, in plaats van naar morgen. Dat vind ik leidinggeven. Toen ik 15 jaar oud was, deed ik dat in mijn eigen leventje. Ik had al een opgepoetste brommer in de garage staan en nog voordat ik mijn rijbewijs haalde, stond er al een auto voor de deur. Je kunt niet vroeg genoeg zijn.

'IK SPEEL PUUR OP DE MAN, DAT IS MIJN MANAGEMENTSTIJL'

Die vorm van controle trek ik nu als regiomanager door. Ik heb met iedere bedrijfsleider een wekelijkse bilateraal, zie zelfs iedere nieuwe werknemer langs mijn bureau komen. Dat betekent niet dat ik mijn ideeën van a tot z opleg aan de staf. Ik spreek ze vaak niet eens rechtstreeks uit. Ik heb als doel om een frisse wind door de branche te laten waaien, dat kan alleen als mijn management roept wat ik denk. Dat is een continu proces van ballonnen oplat en niet te snel die ballonnen terug pakken. Uiteindelijk maken de mensen de zinnen achter de komma dan zelf af.

Twee jaar geleden kwam ik bij dit familiebedrijf. Ik begon met een heisessie en vertelde dat de dikke tien miljoen omzet die we deden, flink verhoogd kon worden met als plus: meer rendement per werknemer. Je moet weten dat mijn vier bedrijfsleiders een stuk ouder zijn dan ik, en dat zij jarenlange ervaring hebben. Fronsende wenkbrauwen kreeg ik.

De structuur van de organisatie heb ik direct gekanteld. Mijn meest ervaren leider heb ik gekoppeld aan een aanstormend talent. Een wilde ondernemer koppelde ik aan een tacticus. Op dit moment draaien we 30 miljoen omzet met meer rendement per werknemer, precies zoals ik op de hei ooit al dacht.'

TATIANA PRATLEY

'Ik ben als regisseur zoals een voetbaltrainer is. Ik sta elke dag op het veld om mijn team te laten excelleren. Geen excentriek of extreem gedoe. Het gaat om de inhoud, om de voorstelling. En daarbij wil ik een leuk mens zijn, geen dictator op de planken. Ik ben van mening dat als ik mij zo eerlijk mogelijk opstel, ik mooie voorstellingen kan maken. Daar heb ik een team voor nodig, dat mij volgt in het creatieve proces. Meevoelt. Gelukkig zijn theatermensen heel sensitief.

Natuurlijk, het gaat om leiderschap. De regie hebben en houden. Drie stappen vooruit denken, omdat anders iemand met de regie aan de haal gaat. Regisseren is leiderschap tonen. Ik bepaal de thematiek, sfeer, speelstijl en welk verhaal we via welke theatrale elementen gaan vertellen. Dat zijn de kaders. Daarna betrek ik zo snel mogelijk alle medewerkers erbij, die ik het liefste ook persoonlijk kies. Maanden van voorbereiden en koffiedrinken gaan daaraan vooraf. Acteurs, vormgevers, kostuumontwerpers, technici, livemuzikanten. Ik zwengel het team aan, maar iedereen heeft zijn inbreng. Die uitwisseling is essentieel gedurende het proces.

'IK WIL VOORAL EEN LEUK MENS ZIJN, GEEN DICTATOR OP DE PLANKEN'

Leeftijd speelt niet per definitie een rol. Als ik aan het regisseren ben voel ik mij leeftijdsloos, dan ga ik daar helemaal in op. Maar toch, ik roep wel eens dat mensen mij serieuzer zouden nemen als ik een grijze man van 65 was. Maar of dat echt zo is? Door mijn leeftijd kan ik juist verrassen en risico's nemen. Het belangrijkste is de wil om te begrijpen en doorgronden. Om te leren. Dat zal over twintig jaar niet anders zijn dan nu, weet ik uit een ervaring met een professionele acteur van 70-plus. Toen ik 23 jaar oud was werkte ik met hem samen. Hij vertrouwde mij toe ook niet alles te weten. Dat vind ik een fijne gedachte.

ROBERT WIELINGA

'Ik had achter de geraniums kunnen gaan zitten. Ik ben zestig en een beetje. Maar gelukkig heb ik geen geraniums. Rustig terugblikken, daar ben ik de man niet naar. Eigenlijk doe ik precies het tegenovergestelde. Noem het honger naar persoonlijke uitdaging, het kolkte vanbinnen.

Terug naar waar ik ooit begon. Bij de zakelijke creativiteit. Met mijn laarzen in het bluswater, daar voel ik me nu erg fijn. Ik heb mij voor een deel teruggetrokken uit het communicatiebedrijf dat ik samen met mijn partner-directeur-eigenaar heb grootgebracht, om ruimte te maken voor jong talent en mijn andere ambities. Deels ingegeven door de crisis, maar vooral ook om gehoor te geven aan mijn gevoel, dat zegt: dit is niet het einde van je carrière, er zit nog meer in het vat, grijp die kans!

'IK BEN TERUG WAAR IK BEGON, MIDDEN IN HET BLUSWATER'

Ik ben nu op twee vlakken aan het pionieren. Enerzijds heb ik me aangesloten bij het Centrum voor Bedrijfsopvolging. Een landelijke organisatie, bestaande uit zeer ervaren ondernemers die al eens met het opvolgingsbijltje gehakt hebben. We helpen ondernemers in het lastige traject van overdracht van hun bedrijf. Ik ben verheugd over de kennis en kunde van mijn twaalf collega's en verbaas me tegelijkertijd over het gebrek aan actie bij dga's die met een opvolgingskwestie te maken hebben. Daar ligt een belangrijke rol voor mij.

Een ander nieuwe project zet ik met een jeugdvriend op. Hij is beeldend kunstenaar en denkt net als ik nooit van voor naar achteren. We adviseren grote organisaties in Nederland op bestuursniveau. We helpen bestuurders om hun business opnieuw uit te vinden. Garanties tot opdrachten hebben we niet. Dat is best raar voor twee mannen die de afgelopen veertig jaar succesvol zijn geweest. Maar het is o, zo leuk. Terug naar waar het begon. Ik kan het iedereen aanbevelen.'

ALS IK
REGISSEER
VOEL IK MIJ
LEEFTIJD-
LOOS, IK GA
ER HELEMAAL
IN OP

IK BEN
ZESTIG EN
EEN BEETJE,
GELUKKIG
HEB IK GEEN
GERANIUMS



‘Wij kozen voor een pensioen zonder verrassingen voor ons en onze werknemers.’

Ward Vleugels, CEO Q-Park NV

‘Wij kozen voor een pensioen waarbij in één oogopslag duidelijk is wat de kosten zijn en wat naar de pensioenpot gaat.’

Nicòle van der Veeken, Manager Personeelszaken
Van Meijel Automatisering



N° 1 in het Nationaal Performance Onderzoek Pensioenverzekeraars 2012 van IG&H

Deze werkgevers kiezen bewust voor een pensioenoplossing van Delta Lloyd. Delta Lloyd onderscheidt zich door het ruime keuzeaanbod. Daarom is ervoor iedere werkgever een passende oplossing.

Bekijk het aanbod op deltalloyd.nl/zakelijk/pensioen

Kritisch op het juiste moment **delta lloyd**

60 JAAR NCD
IN 60 WEETJES



46.
DE EERSTE MODULE VAN NCD-NYENRODE COMMISSARISSEN CYCLUS VINDT PLAATS IN 1995. TWEE CYCLI PER JAAR, VEERTIG DEELNEMERS PER CYCLUS.

47.
28 NOVEMBER 1996: MEDE DANKZIJ GERARD VAN VLIET IS DE EERSTE NCD-WEBSITE EEN FEIT. HANS ARNOLDY: 'Indrukwekkend vond ik de digitaliseringsslag die wij met onze leden maakten. Computerworkshops, iedereen een Compaq-desktop mee naar huis, en direct op het nog opkomende internet. Destijds volstrekt uniek en een megahit.'

48.
IN 1999 VERKIEZEN ELAN-LEZERS, NCD-LEDEN EN VAKJURY GERARD EN ANTON PHILIPS TOT ONDERNEMERS VAN DE EEUW.

50.
MAART 2001: HET EERSTE NCD LEDENBOEK WORDT UITGEBRACHT.

49.
2000: MET DE KOMST VAN EEN NIEUWE WEBSITE KRIJGT NCD EEN LEDENNET.

51.
2002: OPRICHTING VAN HET NATIONAAL REGISTER VAN COMMISSARISSEN EN TOEZICHTHOUDERS.

52.
2003. EEN HALVE EEUW NCD: DE KUNST VAN HET LEVEN. EEN TEKEN- EN SCHRIJFWEDSTRIJD WAARIN (KLEIN)KINDEREN VAN LEDEN LATEN ZIEN HOE ZIJ AANKIJKEN TEGEN EEN DIRECTEUR ALS FAMILIELID. DE MOOISTE VERHALEN EN TEKENINGEN ZIJN GEBUNDELD IN DE DIRECTEUR INGELIJST.

Your trip to Holland starts here.

 **KLM** Jet Center
Executive Handling

KLM Jet Center is the perfect interface between arrival and departure for your trip to Holland. Strategically based in Amsterdam & Rotterdam and together with our local partners we cover every aspect of professional business aviation services.

Consider it done!

jetcenter.nl / info@jetcenter.nl

EX
EC
UT
IV
E 

KENNIS VAN
DE MARKT
PENSIOENEN
EN CORPORATE
GOVERNANCE

TIJD OM
SLIMME
PENSIOEN-
KEUZES TE
MAKEN

LEON VAN RIET / 72

GRENZELOOS
SOCIAAL

PASCAL BESSELINK / 75

IN NEDERLAND
HEERST EEN
REGELREFLEX

GEERT RAAJMAKERS / 76

**LEON VAN RIET
(1964)**

is algemeen directeur van Delta Lloyd Leven, de divisie waar alle operationele activiteiten rond levensverzekeringen in Nederland worden ondergebracht. Tot en met 2010 was hij directeur Group IT bij Delta Lloyd Groep.

**PENSIOEN-
STELSEL**

Het Nederlandse pensioenstelsel kent drie pijlers:

1. een basispensioen voor iedereen (AOW),
2. het verplicht aanvullend pensioen voor werknemers (werkgever en werknemer spreken dat zelf af en betalen samen),
3. vrijwillig pensioen (individueel bijsparen).

PENSIOENEN

TEKST RUUDSLIERINGS
BEELD YVONNE BRANDWIJK

‘Er zijn zoveel veranderingen in de pensioenmarkt dat we uren over pensioenen kunnen praten’, zegt **Leon van Riet**. Gaan we niet doen. Wat we wel gaan doen, is duiden waar voor ondernemers en bestuurders de kansen en bedreigingen liggen in een snel veranderende pensioenwereld. De wet, de crisis, de vergrijzing. Wat zestig jaar geleden als stabiele oudedagsvoorziening werd opgezet, staat zwaar onder druk.

De Pensioenwet bestaat zestig jaar. De AOW is jonger (1957), maar kende een voorloper in de ‘Noodwet Ouderdomsvoorziening’ (1947). Feit is dat in die circa zestig jaar het pensioenstelsel nauwelijks veranderd is, terwijl de levensduur en de levensstandaard van de Nederlander juist ingrijpend gewijzigd zijn. Pensioenen dreigen onbetaalbaar te worden. Maar de crisis heeft de regenten wakker geschud, het vertrouwde stelsel gaat alsnog op de schop. Van Riet: ‘De overheid is zo’n tien jaar geleden voorzichtig begonnen met het defiscaliseren van het privé bijsparen. In het recente regeerakkoord is afgesproken dat de pensioengerechtigde leeftijd geleidelijk wordt verhoogd van 65 naar 67 jaar en dat de mogelijkheden om pensioen op te bouwen verder versoberd worden.’

Crisis en vergrijzing

‘Het is belangrijk’, zegt Van Riet, ‘dat er in Den Haag besluiten worden genomen om de problemen van vergrijzing en de crisis te pareren. De teruggelopen dekkingsgraad van pensioenfondsen speelt daarin een grote rol. Enerzijds hebben we te maken met de volatiliteit op financi-

ele markten en een lage rentestand, anderzijds met een dubbele vergrijzing: er zijn niet alleen meer ouderen, die ouderen worden ook ouder. Toen de Pensioenwet en de AOW zestig jaar geleden het licht zagen, was de levensverwachting veel lager. Nu bereiken veel meer mensen de pensioengerechtigde leeftijd en moet er langer pensioen worden uitgekeerd. Dat maakt het duur. Daarbij komt dat ook de rendementen onder druk staan door de crisis. We gaan nu naar een pensioenleeftijd van 67 jaar, maar ik sluit niet uit dat we binnen afzienbare tijd naar 68 of 69 jaar moeten om de pensioenen betaalbaar te kunnen houden.’

Hard of zacht?

Er gaat dus het nodige veranderen. Dat maakt het er voor werkgevers en bestuurders die voor hun mensen goede pensioenvoorzieningen willen regelen, niet makkelijker op. ‘Het is een complexe materie, zonder meer, die bol staat van de wetten en regels. Belangrijk is dat er voor pensioenfondsen naast een zogenaamd “hard nominaal kader” nu ook een “zacht reëel kader” komt. In het eerste geval, de meest gehanteerde vorm, bouwt een werknemer pensioen op naar rato van zijn dienstjaren, waarvoor het pensioenfonds of de verzekeraar op basis van de rekenrente een voorziening aanhoudt. In het tweede geval kan er beter rekening gehouden worden met de ontwikkelingen op de financiële markten: in slechte

CONSOLIDATIE IN DE MARKT

Nederland telt circa 400 pensioenfondsen. Volgens Van Riet kunnen we een verdere consolidatieslag verwachten: ‘Van die 400 zijn er 300 ondernemingspensioenfondsen. Voor kleinere fondsen wordt het steeds lastiger alert in te spelen op de ontwikkelingen. Bovendien zijn de eisen die aan bestuurders gesteld worden verscherpt, waardoor het moeilijk is capabele bestuurders te vinden. En er is vaak onvoldoende capaciteit om wettelijke veranderingen efficiënt af te handelen. De verwachting is dat veel van dergelijke fondsen zich aansluiten bij bedrijfstakpensioenfondsen of hun fonds opheffen en de verplichtingen onderbrengen bij een verzekeraar. Uiteindelijk zullen er misschien 100 pensioenfondsen overblijven.’

jaren minder pensioenopbouw, in goede jaren reserves opbouwen en indexeren. De eerste vorm is een garantieregeling die lastiger te budgetteren is. De tweede vorm is een regeling die weliswaar een bepaalde uitkering nastreeft maar gebaseerd wordt op beschikbare premie en dus makkelijker te budgetteren is. Nu al zie je bij pensioenverzekeraars een verschuiving van de eerste naar de tweede vorm. Ook bij pensioenfondsen gaat dat gebeuren.’

Risico's, kansen, keuzes

Hoe kan een werkgever anticiperen op de veranderingen in het stelsel? Het wettelijk kader zal, als gevolg van de afspraken die in het regeerakkoord zijn gemaakt, wijzigen. ‘Verdiep je in de materie, zou ik zeggen, en doe dat vooral samen met een deskundig adviseur. Vaststaat dat de pensioenen dunder gaan worden. Maar je kunt de wetswijzigingen ook in je voordeel gebruiken. Zo zal uiterlijk op 1 januari 2015 het zachte reële kader in wetgeving gegoten zijn. Dat kan bijvoorbeeld een moment zijn voor werkgevers om, in overleg met de ondernemingsraad, over te stappen van een garantieregeling naar een beschikbarepremieregeling of een variant daarop. Dan ben je als werkgever minder afhankelijk van rentestanden en ongreepbare situaties, en niet verplicht om een extra voorziening in de verslaglegging aan te houden.’

Maar wat is wijsheid? ‘Het is nu de

TIJD OM
SLIMME
PENSIOEN-
KEUZES TE
MAKEN



**PENSIOEN-
MYTHE 01**

**NEDERLAND
HEEFT HET
BESTE
PENSIOEN-
STELSEL**

Van Riet: 'Dat was zo in de jaren 1990 en de eerste jaren van de 21e eeuw. Maar nu staat de dekkinggraad van veel pensioenfondsen zwaar onder druk. En doordat we pas nu de pensioengerechtigde leeftijd gaan verhogen, loopt de betaalbaarheid flinke averij op. Ook zijn de meeste eindloonregelingen vervangen door middelloonregelingen of beschikbarepremieregelingen.'

**PENSIOEN-
MYTHE 02**

**NO WORRIES,
HET KOMT
GOED MET
JE PENSIOEN**

Van Riet: 'Jarenlang hebben we tegen elkaar gezegd: ga maar rustig slapen, vanaf je vijftigste krijg je als pensioen 70 procent van je laatstverdiende loon. Mooi niet dus. Sterker nog: als het aan het kabinet ligt gaan we nog verder versoberen en mogen werknemers blij zijn als ze later nog boven 40 procent van het laatstverdiende loon uitkomen.'

**TIPS VOOR
WERKGEVERS
EN BESTUUR-
DERS**

- verdiep je in de problematiek, geef de arbeidsvoorwaarde pensioen aandacht
- ga in gesprek met werknemers en/of ondernemingsraad
- benut de wettelijke en financiële ontwikkelingen in je pensioenstrategie
- durf stappen te zetten om straks niet (onaangenaam) verrast te worden
- haal deskundig advies in huis, vind de beste oplossing voor je onderneming

Delta Lloyd heeft in 2011 samen met BinckBank een joint venture op de markt gebracht, genaamd BeFrank. 'Een moderne pensioen-uitvoerder met heldere communicatie', aldus Van Riet. Het is een premiepensioeninstelling (PPI) gebaseerd op beschikbare premie: werkgever en werknemer bepalen samen de inleg. De status is 24/7 actueel en online beschikbaar en de deelnemers kunnen projecties maken op basis van de ingelegde en nog in te leggen pensioenpremie. Volgens Van Riet past vernieuwing bij een behoudende speler als Delta Lloyd is: 'Wij bestaan langer dan tweehonderd jaar, onze aanpak is behoudend en we hanteren een prudent beleggingsbeleid. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in ons risicomangement en in onze balans die we op marktwaarde waarderen. Bij ons geldt: *what you see is what you get*. We zijn goed gepositioneerd voor de toekomst. Onze koers blijven we trouw, vooral omdat we daarbinnen toch continu onze dienstverlening kunnen vernieuwen en verbeteren.'

Meer informatie:
Corporate Clients Delta Lloyd
(www.deltalloyd.nl/corporateclients)

**'GOED PERSONEEL AAN
JE BINDEN? PENSIOEN
SPELT MEER DAN OOI
EEN BELANGRIJKE ROL'**

tijd om slimme keuzes te maken. Delta Lloyd heeft De Blauwdruk Methode (www.deblauwdrukmethode.nl) ontwikkeld om het (denk) proces te doorlopen. Een soort quick scan in zes hoofdvragen die werkgevers helpt om de juiste keuzes voor de pensioenregeling te maken in een lastige en snel veranderende context.'

USP of kostenpost

Volgens Van Riet zijn de aanstaande wetswijzigingen dus vooral ook een kans om de rol van het pensioen in het secundaire arbeidsvoorwaardenbeleid te heroverwegen: 'Ik kan me voorstellen dat bedrijven in bijvoorbeeld een innovatieve sector er veel aan gelegen is om goed perso-

neel aan zich te binden. Daarin kan de pensioenregeling een belangrijke rol spelen. Maar in bijvoorbeeld de maakindustrie, die nu extra hard door de crisis wordt geraakt, zal men eerder letten op het prijskaartje dat aan de pensioenregeling hangt. Zeker is dat de regering het tweedepijlpensioen gaat versoberen en dat werkgevers een pensioenregeling meer als een strategisch instrument in de arbeidsmarkt kunnen inzetten, juist ook in de context van vergrijzing en volatiliteit op de financiële markten.'

Behoudend én vernieuwend

De trends en ontwikkelingen zijn ook voor een aantal pensioendienstverleners aanleiding te vernieuwen.



**PASCAL
BESSELINK**

Functie: Senior Jurist Arbeids- en Pensioenrecht bij DAS

Vorige functies: Procesjurist bij FNV Ledenservice Juridisch medewerker bij CNV Dienstenbond

Opleidingen: VU Law Academy (Leergang Pensioenrecht), Grotius Academie (cum laude), University of Nijmegen

**GRENZELOOS
SOCIAAL**

Als arbeidsrechtjurist word ik dagelijks, naast heel veel ontslagzaken, geconfronteerd met geschillen over functiewaardering, ziekte, concurrentiebedingen, overgang van onderneming, gelijke behandeling en uitleg van cao-bepalingen. Wat ook steeds vaker de revue passeert, zijn geschillen tussen werkgevers en werknemers over het gebruik van social media. Internet en social media zijn niet meer weg te denken uit ons dagelijks bestaan, maar daarmee zijn ook de grenzen tussen werk en privé vervaagd. Het checken van mail, het versturen van een WhatsApp, twitteren en het posten van een bericht op Facebook tijdens werktijd is steeds meer geaccepteerd. Steeds meer werknemers nemen het echter niet zo nauw meer met hun uitlatingen in social media. Werkgevers kampen vaak met de vraag waar zij de grens moeten trekken.

Praktiserend

Hoe moet u als werkgever omgaan met social media op de werkvloer? Mag u als werkgever in de privémail en internethistorie van werknemers kijken? Af en toe een privémail sturen, iets opzoeken op internet of even wat privé zaken regelen, dat mag, zolang het maar binnen de perken blijft. Werkgevers mogen gebruik van social media door hun werknemers niet verbieden, maar u mag als werkgever uw werknemers wel controleren als daar een goede aanleiding voor is. En als die controle oplevert dat die werknemer met het plaatsen van berichten de grenzen

van het betamelijke heeft overschreden, dan zou u hem om die reden kunnen ontslaan.

Laat ik een voorbeeld geven van een zaak waarin de kanonrechter zich uitsprak over het gebruik van social media. Op Facebook laat een werknemer zich negatief en discriminerend uit over een collega. De kantonrechter oordeelt dat de werknemer daarmee zeer laakbaar heeft gehandeld. Zijn uitlatingen op Facebook zijn volgens de rechter weliswaar onvoldoende om te worden aangemerkt als een dringende reden, maar leveren wel grond op voor ontbinding van de arbeidsovereenkomst. Deze werknemer verliest dus zijn baan.

Achterhaald

Veel conflicten over het gebruik van social media hebben verregaande gevolgen. Het is daarom verstandig om een goed opgesteld socialmediaprotocol te hebben. Echter, veel Nederlandse bedrijven hantieren achterhaalde protocollen. Maak daarom in een protocol duidelijke afspraken over het vermelden van de bedrijfsnaam. Stel vast welke medewerkers mogen reageren uit naam van het bedrijf. Maak medewerkers duidelijk dat zij ambassadeurs zijn en dat zij zich hiervan, ook wanneer zij privé handelen, altijd bewust dienen te zijn. Zorg dat werknemers zich bewust worden van het feit dat een bepaalde update op sites als Facebook en LinkedIn de werkgever imagoschade kan berokkenen. Dan is het voor iedereen maar duidelijk!

53.
SPECIAAL VOOR ERVAREN
COMMISSARISSEN START NCD
IN 2003 IN SAMENWERKING
MET UNIVERSITEIT NYENRODE HET
ONTWIKKELEN VAN EEN FORMULE
VOOR 'REFRESHMENTDAGEN'.
EERSTE THEMA: DE
COMMISSARIS IN ZWAAR
WEER.

43 jaar, getrouwd,
twee zoonsStudie: Rechten,
TilburgWerk: Advocaat
bij CMS Derks
Star Busmann
(1994-2000),
bedrijfsjurist bij
ABP Vermogens-
beheer (2000-
2006), partner
bij NautaDutilh
(2006-heden).Daarnaast
hoogleraar
ondernemings-
en effectenrecht
aan de VU.

IN NEDERLAND HEERST EEN REGELREFLEX

Een jurist die zich verzet tegen de verdere juridisering van corporate governance, dat lijkt een *contradictio in terminis*. Maar als die jurist tevens lid van de Monitoring Commissie Code Banken was zoals **Geert Raaijmakers**, partner bij NautaDutilh, maakt dat benieuwd naar zijn uitleg. 'Stil blijven zitten als je geschoren wordt is nu de foute houding.'

Juridisering > 'Ik maak me zorgen over de juridisering van corporate governance. Er verandert iets in dit land. Waar wij altijd geloofden in een *principle based* cultuur waarin algemene principes en ethische waarden leidend waren, is de praktijk tegenwoordig anders. We veramerikaniseren naar een *rule based* samenleving. Zelfregulering ontmoet steeds meer scepsis. Er is een neiging om alles juridisch dicht te timmeren. Mensen die zich niet aan de regels houden, worden daar keihard op afgerekend. Steeds vaker gaat dat bovendien gepaard met *naming and shaming*; een teken van deze tijd waarin social media een prominente rol spelen. De persoonlijke aansprakelijkheid van bestuurders is in toenemende mate een issue. Massaclaims van ontevreden beleggers zijn daarvan bijvoorbeeld een uitvloeisel.'

Conflicten > 'In het Angelsaksische model in zowel de Verenigde Staten als Engeland ligt de focus op de belangen van aandeelhouders. In Engeland slaagt men er echter veel beter dan in de Verenigde Staten in om conflicten tussen bestuurders en aandeelhouders buiten de rechtszaal op te lossen. Laat dat voor ons in Nederland een voorbeeld zijn.'

Regelreflex > 'In Nederland heerst een regelreflex. Er is sprake van een bepaald mechanisme dat in werking trad na de boekhoudschandalen en het ontstaan van de financiële crisis. Daardoor werd iedereen aangesproken. Als reactie hebben beleidsmakers en politici precies gedaan waartoe zij op aarde zijn: regels maken. Dat is niet per se fout, maar er gaat een zekere ontkenning van de eigen verantwoordelijkheid die bestuurders in het bedrijfsleven hebben van uit. Helaas

lossen meer regels en meer toezicht de problemen niet zomaar op. Het leidt onder andere tot risico-avers gedrag, waarmee wordt getornd aan het wezen van ondernemerschap. Een zekere mate van begrenzing van vrijheden is nodig, maar daarbij moet wel oog zijn voor een juiste balans.'

Leiderschap > 'Dat bestuurders van ondernemingen nog te weinig hun verantwoordelijkheid nemen begrijp ik wel. Je moet stevig in je schoenen staan als je in dit land je nek wilt uitsteken, dat vraagt om leiderschap. Toch is dat absoluut nodig. Zelfregulering heeft een deuk opgelopen door een gebrek aan communicatie. Uit onderzoek is gebleken dat mensen slecht op de hoogte zijn van de Corporate Governance Code en de Code Banken. Terwijl ze na een toelichting op de inhoud van die codes aangeven deze thematiek erg belangrijk te vinden.'

Dialoog > 'Bestuurders van ondernemingen zijn zich er vandaag de dag steeds vaker van bewust dat er veranderingen nodig zijn. Ze ontwikkelen een visie op het belang van de eigen stakeholders, maar zoeken nog te weinig de dialoog met de buitenwereld. Dat geeft regelgevers het idee dat er onder bestuurders van ondernemingen überhaupt geen animo is om hun verantwoordelijkheid te nemen. Met als gevolg dat ze weer nieuwe regels gaan maken. Dat moeten we niet laten gebeuren.'

Symbolopolitiek > 'De regelgeving rondom het maximum aantal commissariaten per persoon heeft inmiddels kracht van wet. Juristen zijn het er wel over eens dat dit een vorm van laagkwalitatieve wetgeving met een hoog symbolisch karakter is. Zelfregulering kan in dit geval tot een beter resultaat leiden dan deze *hard and fast rule*. Hetzelfde geldt in feite voor de wetgeving die nu in voorbereiding is ten aanzien van het bevriezen van de waarde van aandelen en opties in het geval van een overname. Dit is opnieuw een voorbeeld van doorgeslagen regeldrang. Nog afgezien van het feit dat de incentive voor zowel slecht als excellent ondernemerschap vreemd genoeg identiek is, zit de regel technisch ook niet goed in elkaar. Elke jurist kan zo een paar manieren verzinnen om in de praktijk aan deze regelgeving te ontkomen.'

Besluitvorming > 'Bestuurders en commissarissen moeten zowel naar de formele als de materiële kant van corporate governance kijken. Men zegt vaak: papier is geduldig, het is allemaal mensenwerk, wat telt is wat er in de praktijk gebeurt. Dat is waar, maar



'VERGADEREN ZONDER HET BESTUUR VAN DE ONDERNEMING IS VOOR VEEL COMMISSARISSEN NOG GEEN SERIEUZE OPTIE. ZONDE.'

rechters kijken altijd eerst naar de formele kant. Zijn de waarborgen voor een goede besluitvorming vastgelegd? Een rechter zal zich niet snel een oordeel aanmeten over de vraag of er te grote risico's zijn genomen, maar wel een uitspraak doen over de mate waarin processen en procedures zorgvuldig zijn nageleefd. Aan de materiële kant gaat het om gedrag en cultuur. Ook over deze thematiek hebben regelgevers een mening. Terwijl dit bij uitstek een terrein is voor de eigen verantwoordelijkheid van directeuren en commissarissen. Komt iedereen in de boardroom voldoende aan bod? Licht het gevaar van *group think* op de loer? Moeten we een vorm van tegenspraak door een externe buitenstaander organiseren? Hier heeft de voorzitter van de raad van commissarissen een belangrijke sturende rol.'

Best practices > 'Het is niet zo heel moeilijk om te leren van best practices. Vergaderen zonder het bestuur van de onderneming is voor veel commissarissen eigenlijk nog geen serieuze optie omdat het bedreigend over kan komen. Terwijl veel ondernemingen er al goede ervaringen mee hebben door zo iets niet ad hoc op te tuigen, maar het als standaardroutine voor elke RvC-meeting te beschouwen. Dan begin je als raad van commissarissen zonder bestuurders en spreek je door wat er speelt. Op dezelfde manier sluit je de vergadering af en evalueer je of de juiste vragen zijn gesteld. In de praktijk blijkt dat heel goed te werken en is dat voor niemand bedreigend. Het is echt geen *rocket science*, maar je moet er wel voor openstaan.'

Onwennig > 'Raden van commissarissen worstelen in toenemende mate met de vraag hoe intensief het toezicht moet zijn. De discussie over invoering van *one tier boards* wordt steeds vaker gevoerd. Veel commissarissen zijn daar huiverig voor, ook omdat ze vrezen voor een grotere mate van aansprakelijkheid. Bestuurders zijn trouwens ook nog onwennig. Als je geschoren wordt moet je stil blijven zitten, wordt wel gezegd. Ik denk dat dit nu een foute houding is. We zitten in een situatie die noodzaakt tot het oprispen van bestaande codes, in het licht van herstel van vertrouwen. Maar het is niet een commissie corporate governance die dat in de praktijk gaat brengen. Dat moeten bestuurders van ondernemingen zelf doen.'

Momentum > 'Besef wel: Nederlandse ondernemingen zijn op het gebied van corporate governance sinds de jaren tachtig van heel ver gekomen. Er is enorm veel vooruitgang geboekt op het gebied van *checks and balances* voor goed ondernemingsbestuur. Commissarissen zijn meer dan ooit geëngageerd aan

hun rol van toezichthouder. De eisen zijn steeds hoger geworden, maar in de praktijk bewijzen commissarissen dat zij hun rol absoluut serieus nemen. Met het initiatief om een corporate governance code in het leven te roepen hebben bestuurders en commissarissen ooit een belangrijke stap van wezenlijke betekenis genomen. We moeten de behaalde winst nu niet inleveren, het is zaak om de eigen verantwoordelijkheid naar een volgend niveau te tillen. Daarbij is het goed om te beseffen dat een code geen juridisch document met regels en sancties is, maar een instrument om de dialoog te faciliteren. Nu je in toenemende mate scepsis bij het publiek en bij politici ziet, denk ik dat bij uitstek sprake is van een nieuw momentum.'

54.
IN 2003 GAAT DE NCD/TIASNIMBAS MASTERCLASS DIRECTEUREN VAN START VOOR DIRECTEUREN OM ZICH VERDER TE ONTWIKKELEN IN HUN DIRECTEURSFUNCTIE EN/ OF HUN KENNIS OP TE FRISSEN.

DATA IS DE TOEKOMST!

**ZERO DISTANCE.
THE NEW PROXIMITY
TO CUSTOMERS.**

Weet vandaag wat klanten morgen willen:

De analyse van real-time gegevens levert essentiële informatie op over het gedrag van uw klanten. Door middel van Big Data management, is een snelle analyse van data mogelijk, waardoor een onderneming snel kan reageren en meer kansen kan benutten. Dit betekent dat u gericht kunt werken aan de producten die uw klanten in de toekomst eisen.

www.t-systems.nl/zero-distance

T · · Systems ·

HET IS KIL GEWORDEN IN DE BESTUURSKAMER

Boardroom consultant **Jaap van Manen** werd twee jaar geleden commissaris bij De Nederlandsche Bank. De kritiek luidde dat hij 'te oud' was. De nu 62-jarige glimlacht minzaam. 'Ik zal ermee moeten leren leven dat sommigen mij als bejaard beschouwen. Mijn cliënten denken er anders over.'

Twee keer blijven zitten op school en toch nog hooglebaar en commissaris worden. Voor iedere ouder met luie tienerkinderen is de carrière van Jaap van Manen een houvast. Na zijn schooltijd studeerde Van Manen economie en accountancy in Groningen, waarna hij in dienst kwam bij een voorloper van PricewaterhouseCoopers. Hij werd er partner, kreeg een aanstelling als hoogleraar accountant-scontrole, promoveerde en groeide uit tot autoriteit op het gebied van corporate governance. Hij doceert, adviseert en heeft diverse commissariaten. Twee jaar geleden verruilde hij PwC voor adviesbureau Strategic Management Centre in Laren. Daarmee keerde Van Manen

terug naar het dorp van zijn jeugd. In de lommerrijke brinkgemeente had zijn vader een autoverhuurbedrijf. Senior overleed toen zijn zoon 18 jaar was. Hij was te jong om het bedrijf over te nemen. Gelukkig maar. 'Al vrij snel ontdekte ik dat mijn passie bij adviseren ligt. Als directeur van een autoverhuurbedrijf was ik waarschijnlijk minder tot mijn recht gekomen.'

Te veel opzichter

'Een van de dingen die ik me nog goed uit mijn jeugd herinner', vervolgt Van Manen, 'is hoe belangrijk de accountant was voor mijn vader. Die man was zijn belangrijkste adviseur. Ze hadden een vertrouwensband en groot wederzijds respect.' Mede door deze ervaring koos de zoon voor een loopbaan in de accountancy. Van Manen heeft het altijd essentieel gevonden dat hij als controlerend accountant ook adviseur was van de bestuurder. En wat betreft

de commissaris denkt hij ook dat deze effectiever is vanuit een stevige adviseursrol dan uitsluitend als controlerende toezichthouder. 'Ik vind de commissaris tegenwoordig te veel opzichter en speurneus. En te weinig klankbord en sparringpartner. Het is kil geworden in de bestuurskamer.' Hij pleit voor meer warmte in de onderlinge contacten. Dat bestuurders en commissarissen elkaar óók kennen van de golfbaan vindt Van Manen prima. 'In tijden van crisis, waarin je schouder aan schouder moet staan, is het een voordeel dat je elkaar ook persoonlijk kent en waardeert.' Hij kan zelf overigens niet met club en golfbal overweg.

Zwemmen zonder handen

Goede persoonlijke contacten tussen bestuurders en commissarissen betekenen niet dat Van Manen terug wil naar de situatie van vóór de code-Tabaksblat. Het beruchte 'old boys network', weet u nog. De commissaris heette toen vaak een vriendje van de bestuurder te zijn met wie het prettig tafelen en sigaren roken was. Van die clichébeelden heeft Van Manen nooit veel willen weten, maar in zijn promotie uit 1999 legde hij wel de vinger op de zere plek. De commissaris, zo stelde hij vast, werd vaak geselecteerd op een gebrek aan sector-specifieke kennis en was voor zijn informatie ook nog eens afhankelijk van de raad van bestuur. Dat

JAAP VAN MANEN
HOUGLERAAR
CORPORATE
GOVERNANCE
IN GRONINGEN,
PARTNER
STRATEGIC
MANAGEMENT
CENTRE

Burgerlijke staat:
getrouwd, geen
kinderen, 62 jaar

Is/was: Partner
Strategic Management
Centre
Laren; hoogleraar
Corporate Governance
Rijksuniversiteit Groningen;
voorzitter raad van
commissarissen
Evides; commissaris
bij Stichting de Nationale
Sporttotalisator
(De Lotto) en bij
De Nederlandsche
Bank; lid Monitoring
Commissie
Corporate Governance
Code (commissie-
Streppel); lid raad van
toezicht van Museum
Boijmans van Beuningen;
diverse functies/partner
bij PricewaterhouseCoopers
(1977-2010); lid
commissie-Frijns
(2005-2009).





'EEN GOEDE COMMISSARIS GEEFT EEN ANDER RUIMTE'

was zwemmen met twee handen op de rug. Van Manen: 'Tabaksblat heeft veel ten goede veranderd. De informatievoorziening is verbeterd, de rol van de secretaris versterkt, bestuurders zijn zich meer van bewust van hun "brengeplicht" en commissarissen van hun "haalplicht". Maar het betekent niet dat we er al zijn.' De hoogleraar corporate governance betreurt het dat de code voor banken en verzekeraars aanleiding is geweest om klakkeloos beschermingsconstructies op te heffen. Het tegemoetkomen aan kortetermijnwensen van aandeelhouders is in de financiële sector funest gebleken. 'De commissie-Tabaksblat wilde aandeelhouders meer macht geven. Dat was nodig. Maar er is onvoldoende onderkend dat financiële instellingen, met hun specifieke rol in de economie, uitzonderingen behoeven.'

Volgende stap zetten

Wat ook niet is veranderd, constateert Van Manen, is de invulling van de commissarisrol. 'Het gaat nog steeds vooral over financiële resultaten. Het bestuur had doelen en met een aantal parameters wordt vastgesteld of die doelen zijn behaald. Maar dat is achteruitkijken! Een of twee financieel specialisten in de raad van commissarissen is genoeg. Dan kan de rest zich bezighouden met de essentie: de dilemma's van de bestuurder. Welke basis hebben de strategische plannen? Wat staat die plannen in de weg? Hoe krijgt het bestuur de organisatie mee in die plannen? En vertalen alle managers het strategische plan op dezelfde manier? Daarin moet de commissaris de bestuurder bijstaan, coachen en met beide benen op de grond houden.' De kern is praten en luisteren.

En niet alleen met de raad van bestuur. Volgens Van Manen moet de commissaris ook contact zoeken met mensen buiten de top van de organisatie. Onderzoeken of er in de organisatie sprake is van 'een gedeelde logica'. 'Sommige bestuurders hebben slechte ervaringen met commissarissen die met lagere echelons praten. Maar het is wel de volgende stap die de commissaris moet maken.' Waaraan Van Manen toevoegt dat hij veel toezichthouders voor die rol nog niet klaar acht. 'Het vraagt nogal wat van de professionaliteit van de commissaris om in het bedrijf rond te lopen, belangrijke geluiden op te pikken en deze te bespreken met de bestuurder, zonder dat de commissaris zelf op de bestuurdersstoel gaat zitten.'

Verstandsverbijstering

Die rol vraagt om uitstekende 'soft skills'. Om die te verbeteren start de NCD met specifieke opleidingen. Uiteindelijk wil NCD een certificering van bestuurders en commissarissen die hun soft skills hebben ontwikkeld. Van Manen juicht het NCD-initiatief toe. 'De tijd van besturen per decreet ligt achter ons. Om effectief te zijn moet je kunnen sturen op gedrag. Dat vereist kwaliteiten en vaardigheden die de huidige generatie niet van nature bezit.' Bij certificering heeft Van Manen gemengde gevoelens. Het certificeren van opleidingen is altijd een goede zaak, vindt hij. 'Maar aan het certificeren van commissarissen zit een risico, namelijk dat de wetgever erop duikt en zegt: je mag alleen nog commissaris worden als je gecertificeerd bent. Daarmee hollen we de ondernemingsvrijheid uit.' De Wet Bestuur en Toezicht is daar een voorbeeld van. 'Na de zelfregulering van Tabaksblat heeft de Tweede Kamer in een vlaag van enthousiasme gemeend het aantal commissariaten te moeten maximaliseren. Op zich goed. Maar deze wet slaat door. Niet alle commissariaten kosten evenveel tijd.'

Method acting?

Van Manen is een omvangrijke man die een gemoedelijke indruk maakt. Eén soft skill bezit hij in hoge mate, en dat is de gave om te vertellen. Maar hij kan ook luisteren. Wil luisteren. Naar opera's van Mozart en Verdi. Maar vooral naar mensen. 'Ik ben enorm geïnteresseerd in anderen en de vraagstukken waarmee zij worstelen', zegt hij op de vraag wat hem drijft. 'Het meest in mijn element ben ik in adviesgesprekken. Of dat nu met studenten, onderzoekers of bestuursleden van een multinational is.' Van Manen investeert zelf ook in soft skills. Zo nam hij met zijn vakgroep onlangs deel aan een cursus 'theatertechniek'. Om de doceerkwaliteiten te verbeteren. 'Ontzettend leuk. Ik heb met name geleerd hoe je de aandacht van een groot publiek langer vast kunt houden. Hoe je een verhaal spannend houdt, wat je met mimiek kan doen, hoe je echt contact maakt met je toehoorders.' Niet dat iedere commissaris of bestuurder nu een Hamlet moet worden of met een sterk staaltje method acting zijn punt dient te maken tijdens vergaderingen. Maar Van Manen ziet dat het vooral misgaat in de communicatie. Enige theaterkennis kan bestuurders en commissarissen van dienst zijn. 'Vergaderingen zijn altijd te kort. Vanuit het idee dat je snel to the point moet komen, zijn commissarissen soms te direct, te confronterend. Dat is contraproductief. Als je iets wilt bereiken, moet je de ander juist ruimte geven.' Van Manen spreekt uit eigen ervaring. 'Toen ik op school twee keer bleef zitten, hebben mijn ouders mij nooit

DE PASSIES VAN JAAP VAN MANEN

'Ik hou van luisteren en vertellen. Adviseren geeft mij buitengewoon veel voldoening. Privé hou ik van opera's en beeldende kunst. Mijn hart ligt bij de impressionistische schilderkunst. Maar ook moderne kunst op zijn tijd. Het is gezond af en toe geschokt te worden.'

veroordeeld. Ik kreeg de ruimte fouten te maken en die te herstellen.'

Levenskunst op leeftijd

In 2010 werd hij commissaris bij De Nederlandsche Bank. Het leidde tot kritiek. Sommigen zagen hem als representant van het old boys network. Anderen vonden hem te oud om de noodzakelijke veranderingen bij de bank te kunnen begeleiden. De bekritiseerde reageert stoïcijns. 'Old boys network? Als je het aan de mensen van dat netwerk vraagt, denk ik niet dat ze mij tot een van hen zullen rekenen.' En wat zijn leeftijd betreft: inderdaad, ook voor hem gelden de wetten van het ouder worden. Hoe ondergaat hij die? 'Mijn klanten zien mij gelukkig niet als te oud.' Dan, meer filosoferend: 'Ben je jong, dan is je perspectief dat je nog vele jaren hebt. Ik realiseer me dat mijn resterende tijd beperkt is. Maar door mijn ervaring bezit ik als zestiger een grotere levenskunst. Ik haal veel meer uit een dag dan toen ik nog die enorme zee van tijd had.' Bij DNB kreeg Van Manen het direct voor zijn kiezen. Bankpre-

'EEN CURSUS THEATERTECHNIEK KAN IK ELKE COMMISSARIS AANRADEN'

sident Nout Wellink zwaaide af en moest worden opgevolgd. De commissarissen hadden een andere kandidaat op het oog dan de aandeelhouder, het ministerie van Financiën. Die kreeg zijn zin en benoemde Klaas Knot. Van Manen vindt het ongemakkelijk te praten over specifieke gebeurtenissen. Maar hij wil wel antwoorden op de vraag wat voor hem belangrijke lessen als commissaris zijn geweest: 'Ben je als commissaris ergens van overtuigd, geef dan niet te snel toe. Aan de andere kant moet je ook

van mening durven veranderen. Dat blijkt in de praktijk lastig. De positie die je als commissaris hebt ingenomen, staat op papier. Als je tussen twee vergaderingen tot een ander inzicht komt, is het moeilijk anderen ervan te overtuigen dat van gedachten veranderen heel normaal en zelfs gezond is.'

Minder extern toezicht

We praten over de toestand van de economie en het defaitisme dat zich van Nederland lijkt te hebben meester gemaakt. Het zal tijdelijk zijn, zoals elke crisis tijdelijk is. Maar voorlopig zitten we er middenin. Nederland moet weer ondernemend worden, vindt Van Manen. 'Getalenteerde mensen kiezen nu te vaak voor vastigheid. We zijn wel erg risicomijdend geworden.' Een voorbeeld van overdreven voorzichtigheid is dat commissarissen geen eigen aandelen mogen bezitten, uit angst dat ze alleen uit zijn op persoonlijk gewin. 'Aandelenbezit creëert verbondenheid. Dat is goed, mits je naar de lange termijn kijkt en als bestuurder niet meteen wilt cashen. Aandelen kopen en houden is prima. Als je verkoopt tijdens je zittingstermijn, dan lijkt je op een kapitein die het schip verlaat.' Volgens Van Manen leert de crisis dat toezichthouders nooit meer akkoord mogen gaan met zaken die zij zelf niet begrijpen. 'Als commissaris ben je intelligent. Begrijp je niet hoe iets werkt, dan is het gewoon te complex. Ingewikkeldheid mag niet beloond worden.' Gemakzuchtig en ronduit kwalijk vindt Van Manen dat er veel te veel op externe toezichthouders wordt geleund. 'Extern toezicht heeft intern toezicht lui gemaakt.' 'Als zij niets zeggen, waarom zou ik het dan doen?' Die houding. Ik zie dat in het bedrijfsleven, de zorg, het onderwijs en bij woningbouwcorporaties. Mijn oplossing? Minder extern toezicht. En vooral minder extern toezicht dat de indruk wekt alles in de hand te hebben. Laten we zelf blijven nadenken.'





Gezond zijn is meer dan niet ziek zijn

Executive Health Management beschikt in Hoofddorp over een centrum waar Medisch Onderzoek wordt verricht ten behoeve van professionals en executives. De onderzoeken die er worden uitgevoerd, zijn inhoudelijk tot stand gekomen na jarenlange ervaring en ontwikkelingen op het gebied van medische vroeg-diagnostiek.

Het vroeg diagnostisch onderzoek is belangrijk om individuele gezond-

heidsrisico's vast te stellen. De executives, managers en professionals zijn bij uitstek personen die onderkennen dat een proactieve houding ten overstaan van eigen fysieke- en mentale gezondheid een belangrijke factor is om te presteren op topniveau.

Een bedreiging van eigen kunnen wordt een bedreiging voor de continuïteit van hun levensproject, het bedrijf, de onderneming, de klantenportefeuille.

Voor verdere informatie en tariefstelling van de dienstverlening van EHM kunt u onze website www.ehm.nl of contact opnemen met de afdeling cliëntenbeheer op nummer **0031(0)235541540** of een mail sturen naar: sales@ehm.nl

Executive Health Management
Beukenhorst Oost | Wegalaan 42 | 2132 JC Hoofddorp



ZESTIG EN OPNIEUW BEGINNEN



HARRY STARREN

(1955) is een Nederlandse schrijver en docent. Hij was onder meer werkzaam als wetenschappelijk onderzoeker, universitair docent en directeur van een onderzoeks- en adviesbureau. Ook was hij directeur van het PAO Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen. Tot mei 2012 was Starren algemeen directeur van De Baak Management Centrum VNO-NCW.

Hij zit met glimogen voor me. 'Ik ben bezig met een eigen huisstijl.' Hij heeft, dat is wel duidelijk, geen 'zicht op pensioencursus' nodig. Rob is, zo zegt hij, zijn hele leven in dienst geweest. De laatste twaalf jaar als directeur. Hij heeft niet stilgezeten. Zijn levensstijl ('het is ook genetisch, mijn vader had het ook') heeft hem een recente bypassoperatie opgeleverd. Hij had hart voor de zaak.

EN NU begint hij voor zichzelf. Zestig. Hij is de enige niet. Veel ondernemende landgenoten stellen de pensioenleeftijd uit. Nu ik erover nadenk: ik ken onder mijn bekenden niemand die er na zijn pensioen de brui aan geeft. Rob laat lachend de sores van uren durende vergaderingen achter zich en richt zich op waar hij goed in is.

NU IK naar Rob kijk, wens ik meer mensen pensioen. Het is een aardige oefening die ik wel eens in een coachingsgesprek doe. Wat ga je doen na je pensioen? De meesten denken even, en veren dan op. Ze formuleren waar ze goed in zijn en plezier in hebben. Dan laat ik een pauze vallen (het is een vak van zwijgen). En dan vraag ik: wat let je om dat nu al te doen?

NA DE gebruikelijke bezwaren die tussen droom en daad staan, laten we samen een pauze vallen. Die mag wel even duren. Robert Kennedy zei ooit: 'De meeste mensen vragen waarom? Ik vraag: waarom niet?'

HOE WEET JE of een beslissing de goede is? Dat weet je, zei Rinus Plat-schorre mij ooit, door wat je voelt als je hem genomen hebt. Ik herkende dat wel. Het is een soort van opluchting, je wordt er lichter van.

MIJN BEIDE OUDERS stierven voor ze 65 waren. Het pensioen was voor hen een luchtspiegeling gebleven: uitgestelde ambitie. Ik heb daaruit een les geleerd. Je kunt – als het je gegund is – maar beter met pensioen gaan als het nog kan. Zevenenvijftig was ik toen ik de loondienst verliet. Er net tussenin. En eerlijk is eerlijk: op de dag dat de hypotheek op mijn huis was afgelost.

ROB TELT intussen zijn zegeningen. Zeker, hij heeft zekerheden. En dat maakt het makkelijk. Maar hij heeft een prijs betaald die misschien vermeden had kunnen worden. We peinen. Hij kijkt me aan. 'Misschien', mijmert hij, 'had ik het eerder moeten doen.' Ik mompel wijsneuzerig dat Kentucky Fried Chicken begonnen is door een gepensioneerd kolonel. De vergelijking ontgaat Rob, dat is duidelijk.

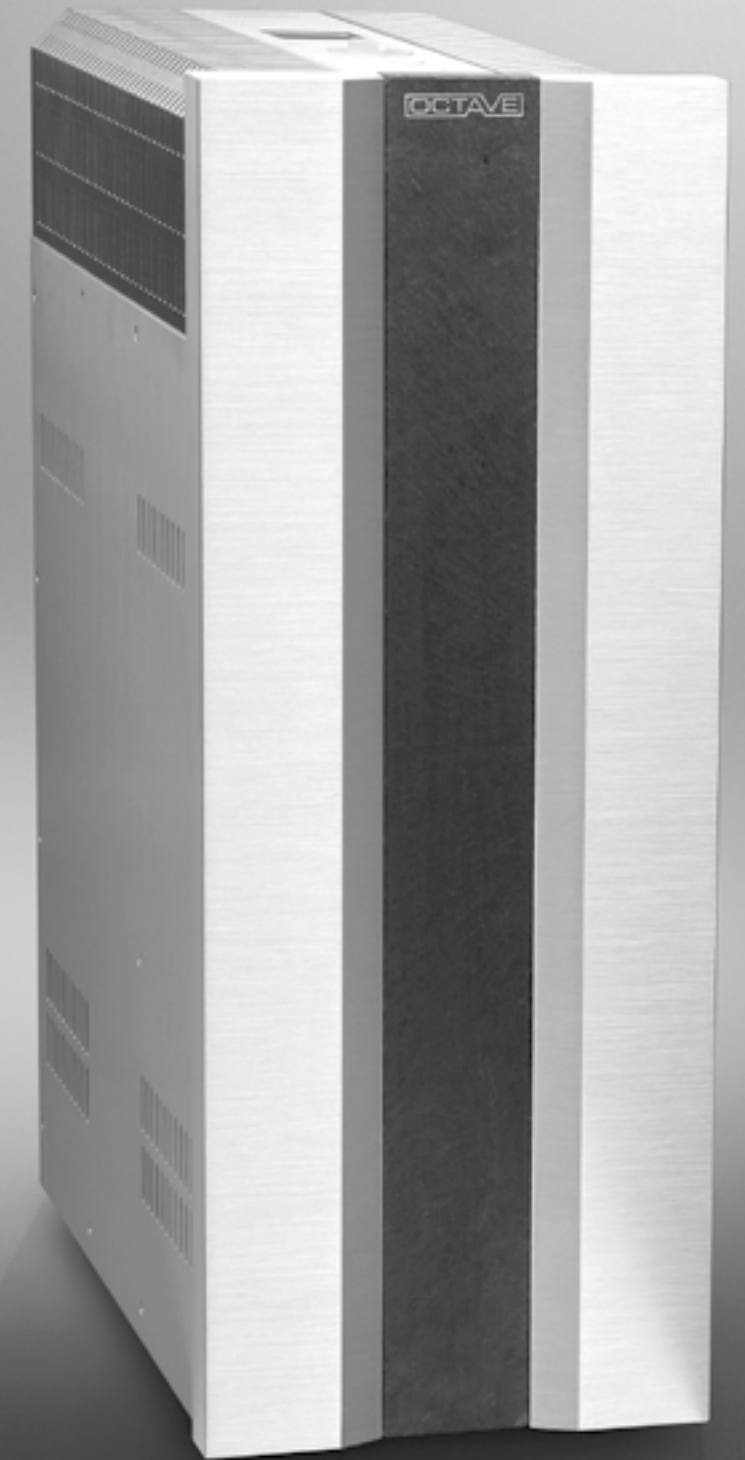
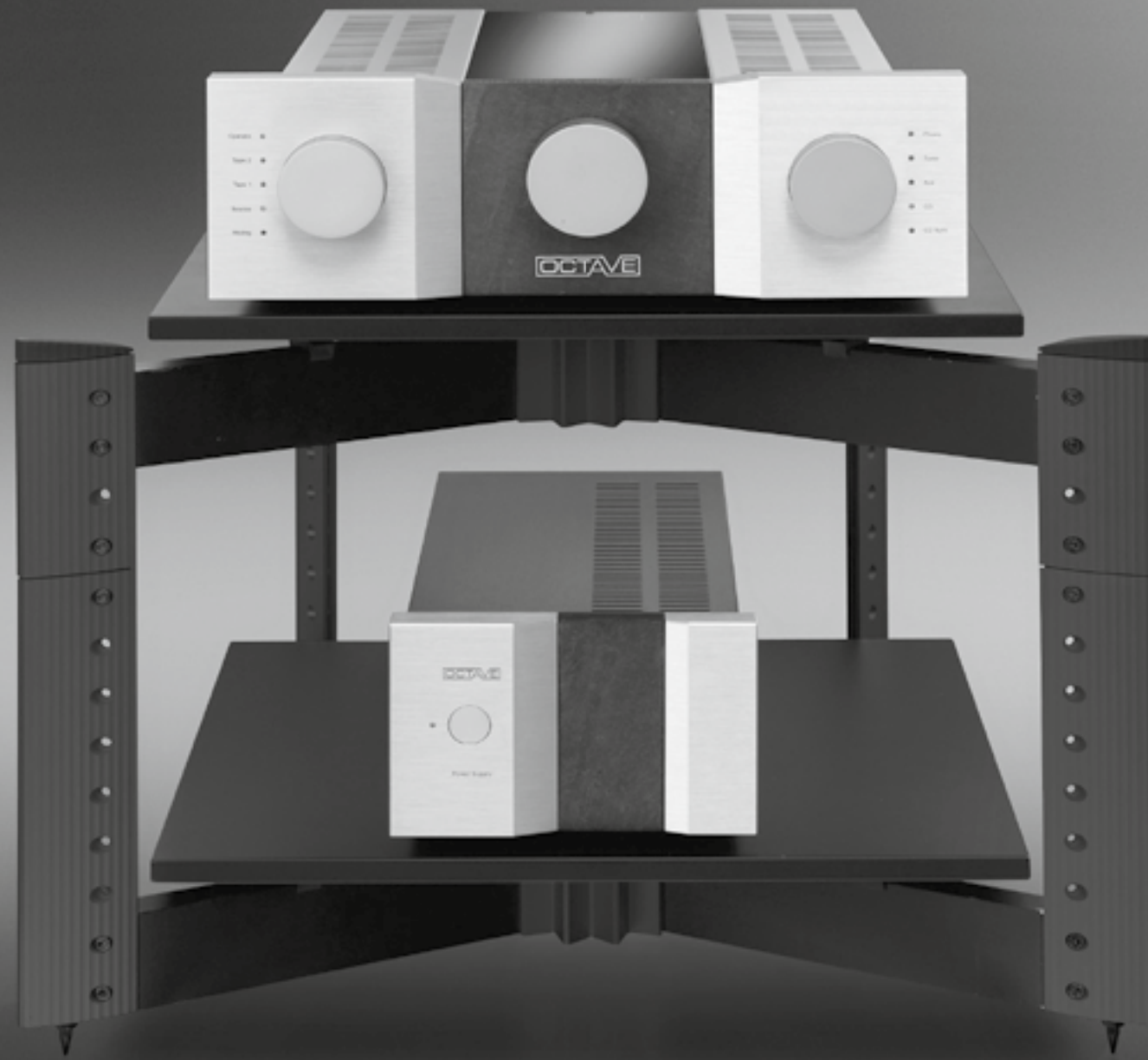
WANNEER is het goede moment? We zullen het nooit weten.

'HOE VOEL je je?' vraag ik. 'Jonger', zegt hij. 'Een stuk jonger dan zestig.'

EN DAN bedenken we dat we eigenlijk niet eens weten hoe zestig hoort te voelen.

56.
DE NIEUWE
GILDESERVICE START
IN 2009. DEZE BIEDT
LEDEN DE GELEGENHEID
OM GEDURENDE LANGERE
TIJD EEN MEDELID ALS
KLANKBORD TE
HEBBEN.

The Octave relationship is a natural phenomenon which has been referred to as the “basic miracle of music” Bron: Wikipedia, the free encyclopedia



De Octave Jubilee High-End Audio versterkers zijn exclusief te beluisteren bij A10 Audio te Amsterdam:
WWW.A10AUDIO.NL

Import en distributie van Octave Audio en andere High-End Audio Producten:
www.music2.nl

TOT ZIENS

60 jaar jong en dat vieren we! Ons jaarthema 'Dare to Share' loopt als een rode draad door alle activiteiten, met natuurlijk het jubileum op 2 november als hoogtepunt. Een ding hebben al onze events gemeen: ze inspireren en motiveren om het beter en anders te doen. In een vertrouwde omgeving je passie voor leiderschap delen. Dat is de NCD.

02

JUBILEUM NCD 60 JAAR JONG!

HET GROTE FEEST: DE NCD BESTAAT 60 JAAR EN DAT MAG GEVIERD WORDEN! OPGERICHT ALS NEDERLANDSE VERENIGING VAN COMMERCIELE DIRECTEUREN ZIJN WE GEGROEID TOT DE NEDERLANDSE VERENIGING VAN COMMISSARISSEN EN DIRECTEUREN; HET PLATFORM VOOR LEIDERSCHAP & TOEZICHT.

Datum: 2 november 2013

BEELD GETTY IMAGES

JULI

AUGUSTUS

SEPTEMBER

OKTOBER

NOVEMBER

DECEMBER

12.09
AVONDCOLLEGE
(01)

17.09
PRINSJESDAG-
CONGRES (06)

27.09
NCDOPEN
GOLFTOERNOOI
(05)

08.10
AVONDCOLLEGE
(01)

15.10
MINICONGRES
IN DE REGIO (03)

02.11
JUBILEUM NCD
60 JAAR JONG!
(02)

14.11
AVONDCOLLEGE
(01)

20.11
MINICONGRES
IN DE REGIO (03)

10.12
AVONDCOLLEGE
(01)

13.12
CHANGE IN
BUSINESS-
CONGRES (07)

03

MINICONGRES IN DE REGIO

In 2013 organiseren wij samen met een aantal districten drie minicongressen. Een congres waar een thema centraal staat en dat plaatsvindt in de regio, waardoor de reisafstand minimaal is.

Data: 15 oktober en 20 november 2013

04

FUN EVENT

Een bijeenkomst met een ander karakter, een bijeenkomst waarin ontmoeten, gezelligheid en netwerken vooropstaan. In 2012 organiseerden wij een bezoek aan de Floriade en juichten wij onze Oranjespelers toe tijdens de EK-oefenwedstrijd tegen Noord-Ierland. Ook in 2013 zoeken wij weer bijzondere events voor u!

Data: nog niet bekend

05

NCDOPEN GOLFTOERNOOI

Op 27 september 2013 vindt het landelijke NCDOpen plaats. U kunt individueel meespelen. Wij beloven u een geweldige dag met leuke verrassingen! Wij nodigen u van harte uit om tijdens dit toernooi een relatie kennis te laten maken met onze vereniging.

Datum: 27 september 2013

06

PRINSJESDAG- CONGRES

De derde dinsdag van september is een belangrijke dag voor ons land. Op

17 september presenteert de regering haar plannen voor het komende jaar. We laten ons door een ervaren politieke gids de fijne kneepjes uitleggen, kijken samen naar de troonrede en 'vertalen' die met een expert naar de praktijk van alledag en de wereld van morgen. We sluiten af met 'onze conclusies', die we ook wereldkundig gaan maken. De NCD laat van zich horen.

Datum: 17 september 2013

07

CHANGE IN BUSINESS- CONGRES 'MET VERTROUWEN DE TOEKOMST IN'

Met de intentie om zoveel mogelijk ondernemers, beslissers en bevlogen mensen te inspireren om mee te denken, te delen en elkaar te inspireren hoe het anders kan. Om zo samen lef en vertrouwen te ontwikkelen, zodat dat positief en bewust zakendoen tot echte CHANGE in Business leidt. Of dat zo werkt, kunnen we alleen ondervinden als we het ook echt gaan DOEN! En daar bieden we voldoende kansen voor. Dus voel je uitgenodigd en DOE mee.

www.changeinbusiness.nl
Datum: 13 december 2013

TIK, TIK, TIK...

Zestig jaar NCD. De tijd tikt rustig door. **Voor Andrew Brom, directeur van Steltman Watches, is tijd een echte passie.** Nog meer dan andere directeuren en commissarissen heeft hij er elke dag mee te maken. Voor ExecutiveNL koos hij zijn favoriete zes modellen horloges uit.



ADV

01. BREGUET, TOURBILLON

A. Breguet is decennialang de leverancier van diverse koningshuizen. Hij is de grondlegger van de moderne horlogetechniek, het automatische uurwerk en van wat nog steeds beschouwd wordt als een van de mooiste complicaties in de uurwerktechniek: de Tourbillon. Gepatenteerd in 1801 is de Tourbillon van Breguet nog altijd het referentiekader voor ieder merk. In 2013 heeft Breguet opnieuw de toon gezet met een automatisch uurwerk met Tourbillon. In dit uurwerk is een revolutionair opwindsysteem gepresenteerd.

02. CARTIER, TANK LOUIS CARTIER

Juwelier Louis Cartier raakte geïnspireerd door de Amerikaanse tanks die rond 1917 door de straten van Parijs reden en ontwierp DE klassieker, de Cartier Tank Louis Cartier. Rechthoekige kast, geënt op de rupsbanden van de Amerikaanse voertuigen, traditionele Romeinse indexering uitgevoerd in geel-goud aan een alligatorlederen band. Geheel toevallig opende Steltman Juwelier in datzelfde jaar haar deuren aan het Noordeinde in Den Haag.

03. JAEGER-LECOULTRE, REVERSO CLASSIQUE

In de winter van 1930-1931 reisde zakenman Cesar de Trey door India en woonde daar een polowedstrijd bij. Een van de spelers met een gebroken glas van zijn horloge daagde zakenman De Trey uit om een horloge te leveren dat robuust genoeg was om te dragen tijdens het polospelen. Cesar overlegde met zijn vriend Jacques-David LeCoultre, eigenaar van LeCoultre Manufacture-fabriek. Samen ontwikkelden zij een elegant horloge waarvan de kast gedraaid kon worden, zodat het glas beschermd werd. In 1937 gingen Jaeger en LeCoultre definitief samenwerken.

04. IWC, PORTUGIESER

Het Zwitserse Schaffhausen vormt de bron van een revolutie: F.A. Jones opende daar zijn eerste uurwerkfabriek. Heldere vormgeving, fraaie uurwerken, een duidelijke collectie met de nadruk op een sportief-klassieke uitstraling. Beginjaren '40 introduceerde IWC Schaffhausen de Portugieser: duidelijk vormgegeven grote horloges, geïnspireerd op de zakhorloges. De Portugieser Chronograaf (3714), een mechanisch uurwerk met chronograaf, geldt al jaren als het toonbeeld van sportieve elegantie.

05. CHOPARD, HAPPY DIAMOND

Met de introductie van de Happy Diamonds in 1976 zorgde Chopard voor een nieuw soort juweel-horloge: draagbaar en niet alleen geschikt als 'avondhorloge', een mooie mix van een juweel en een horloge. De nieuwe kwartstechnieken zorgen voor een nauwkeurig uurwerk dat niet veel ruimte inneemt en heel praktisch is in het dagelijks gebruik.

06. PATEK PHILIPPE, ANNUAL CALENDAR

De standaard voor de horloge-industrie, perfecte afwerking, tijdloze vormgeving, de Annual Calendar herkent het aantal dagen per maand en dient slechts eenmaal per jaar bijgesteld te worden.

57.
1 JANUARI 2010:
HET SECRETARIAAT
VERHUIST VAN
GORINCHEM NAAR
DRIEBERGEN.

58.
OP 7 MAART 2010
IS ER EEN SPECIALE
THEMABIJENKOMST VOOR
VROUWELIJK TOPTALENT, MET
EEN EXCLUSIEVE PREVIEW
VAN DE HAUTE COUTURE
COLLECTIE 2010 VAN
FRANS MOLENAAR.

59.
SINDS 2011 IS ER EEN
TWITTER-ACCOUNT:
@NCDTWIT. OOK ZIJN
ER VERSCHILLENDE
LINKEDIN-GROEPEN.

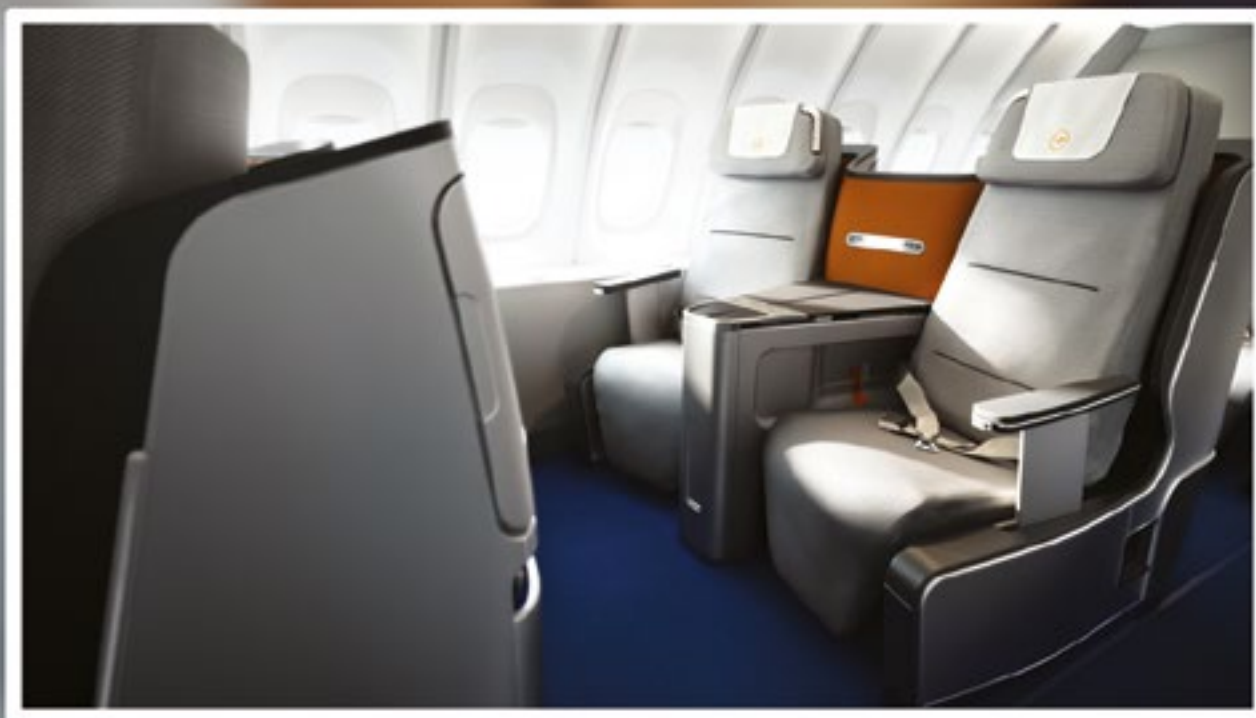
60.
2013: VAN EEN MEER
ZAKELIJKE INSTEEL
IN HET BEGIN, LEGT DE
NCD DE FOCUS NU OP DE
PERSOONLIJKE KANT
VAN HET ZAKENDOEN.

**TOT SLOT:
WAT IN 1953
BEGON, GAAT IN
2013 VROLIJK
VERDER. DE
NCD-DAS MAG
ALTIJD!**

**Genieten van de lounge.
In stijl vliegen.
Comfortabel dromen.**

**De nieuwe
Business Class
nu met 1.98m
lange, volledig
horizontale
bedden**

**Nonstop
you**



Lufthansa

lufthansa.com