

EW

WEEKBLAD

NUMMER 44 • 78STE JAARGANG • 5 NOVEMBER 2022 • € 6,99

Midterms 2022: waarom
het voor de impopulaire
Joe Biden erop of eronder is



Hoe Vitol (OMZET 236 MILJARD EURO) de grootste van Nederland werd





ROLEX CROWN EMBLEM



FULL DAY
DISPLAY

ROLEX



3255 MOVEMENT





PRESTIGE AND EXCELLENCE

Chosen by presidents, world leaders and visionaries. Launched in 1956, it was the first watch to display the date and day in full. Available exclusively in 18 ct gold or platinum, and in 26 different languages, it continues its legacy as an icon of achievement. **The Day-Date.**

#Perpetual



OYSTER PERPETUAL DAY-DATE 40
IN 18 CT WHITE GOLD



ROLEX

PRESIDENT BRACELET

INHOUD **EW** *Eerst de feiten.*

EW is als *Elseviers Weekblad* opgericht in 1945 en is een voortzetting van *Elsevier's Geïllustreerd Maandschrift* (1891-1940)

Omslagfoto: Andrew Caballeria - Reynolds / Bloomberg via Getty Images; Inzetfoto: Bloomberg via Getty Images



OMSLAGARTIKEL
**Kracht in
 verscheidenheid**
 Uit EW's *Top 500
 bedrijven* blijkt hoe
 divers Nederlandse
 bedrijven zijn – en
 dus ook de gevolgen
 van de economische
 tegenwind. Sommige
 bedrijven worden
 hard geraakt, andere
 profiteren er juist van.

BEDRIJVEN



87



Erop of eronder voor Biden
 Zijn Democratische partijgenoten
 houden hun adem in: wordt
 de impopulaire Amerikaanse
 president afgestraft bij de
 tussentijdse verkiezingen?



14

Drukker en nóg drukker
 Op naar de 18, en daarna naar
 de 21 miljoen Nederlanders – en
 dat veel sneller dan geraamd. De
 groei kent voorlopig maar twee
 smaken: hoog, en nog hoger.



24

- 6 Brieven
- 8 Foto van de week
- 11 Commentaren Ruimte geven; Weerloos meisje; Schone droom; Te verhit debat
- VERHAAL VAN DE WEEK**
- 14 Verenigde Staten Voor president Biden is het erop of eronder
- 23 Cartoon Eliane Gerrits
- NEDERLAND**
- 24 Migratie Op naar de 18, en daarna de 21 miljoen Nederlanders
- 27 Gerry van der List Strijd tegen FVD ondermijnt democratie
- 28 In Amsterdam Naar 'Indië' over de Amstel In Brussel; In Den Haag Hondenfluitjes in de klusfabriek
- 30 Essay Femke, zeg sorry voor Van der Laan
- 32 Europese Unie Hoe staan de lidstaten ervoor qua schulden?
- 34 Essay Wacht niet af, zoek de burger op
- 41 Geerten Waling Swapfiets en de inflatie van eigendom

- 42 Interview Simon Kuper, columnist van *Financial Times*
- WERELD**
- 46 Groot-Brittannië Benoeming van Rishi Sunak tot premier bewijst dat *class* belangrijker is dan ras
- 49 Robbert de Witt Overdreven, die angst voor 'de fascistien'
- 50 In Teheran Angst regeert nog steeds **Op de kaart; 4 vragen** over Duitse minister Karl Lauterbach en legalisering drugs
- 52 Scheurkalender De leukste feiten en verhalen over Amerika
- 54 Profiel Franse politicus Sandrine Rousseau
- ECONOMIE**
- 56 Recessie Hebben de banken genoeg buffers?
- 58 Achter de komma; **Op de ranglijst; Cijfer van de week; M/V van de week** Anders Jensen van streamingdienst Viaplay
- 60 **11 vragen aan** Barry van Doornewaard, FreshBed
- UW GELD**
- 64 Belastingen Box 3-strijd gaat door

78

Hoe sterk is de digitale fietser?

In de herfst stallen veel amateurwielrenners hun fiets in de schuur. Gelukkig zijn er steeds betere simulators die binnen fietsen leuk, uitdagend en interactief maken.



NON SOLUS

Hugo Camps

Een misvatting over Hugo Camps is dat hij als interviewer mensen woorden in de mond legde. Dat deed hij niet. Hij daalde met ze af naar de breuklijnen in hun ziel. En gaf vervolgens woorden aan emoties en gedachten die ze zelf niet konden verwoorden. Hij was hun tolk. En dat is heel wat anders dan woorden in de mond leggen.

Ja, zijn taal was aan de rijke kant. Maar dat vinden Nederlanders al snel als Vlamingen aan het woord zijn. Je laat je erdoor meeslepen of je doet het af als 'te barok'. Maar de taal is slechts de vorm. De kern, de inhoud, ging over de hinkende mens in een gebroken wereld. Over pijn, verdriet en onvervuld verlangen.

Dat geïnterviewden zich blootgaven, beter gezegd, Camps in kamers van hun ziel lieten kijken waar ze zelf nauwelijks kwamen, kwam doordat hij eerst zichzelf blootgaf. Het interview als uitwisseling van intimiteiten, met de bandrecorder als voorbehoedsmiddel.

De interviewer verstond als geen ander de kunst van het verleiden. Bij vrouw of man. Zelfs bij de grootste lelijkheid kon hij vol liefde spreken over de oneindige schoonheid van haar (of zijn) wenkbrauwen. Daarmee brak hij zelfs de sterkste oester open.

Het resultaat mochten alle geïnterviewden voor publicatie accorderen. Daarmee werd zijn tekst, hun tekst. Dat hij niet echt verliefd was of eeuwige vriendschap wilde (een enkele uitzondering daargelaten) was een teleurstelling die gelukkig maar heel langzaam doordrong.

Hugo Camps was 36 jaar aan *EW* verbonden als interviewer, verslaggever, reisredacteur en columnist. Afgelopen zaterdag, 29 oktober, is hij tot onze grote droefheid op 79-jarige leeftijd overleden.

Arendo Joustra,
hoofdredacteur



46

Donker is niet bijzonder

De benoeming van Rishi Sunak tot premier bewijst dat *class* in Groot-Brittannië belangrijker is dan ras. De klassenmaatschappij is er nog springlevend.

Daan Frenkel

De fysicus krijgt alweer een prijs: de Lorentz-medaille. Een gesprek over Cambridge, Jaap van Dissel en Shell. 'Ik dacht eerst dat natuurkunde te moeilijk was.'



70

66 **Huis te koop** Noors jachthuis in de Haaksbergse bossen

69 **Lezers vragen; Beurs**

KENNIS & TECH

70 **Interview** Fysicus Daan Frenkel

74 **Taal** Liquideren **Spiritueel** Het lot van negerjoden

77 **Simon Rozendaal** Radicaal, radicaler, radicaalst

CULTUUR

78 **Wielrennen** *Indoor trainers* worden steeds slimmer

80 **Film** *Im Westen nichts Neues* van Edward Berger **Boekentips;**

Muziek *The Philosophy of Modern Song* van Bob Dylan

82 **Culinair** Bretonse galette **Wijn** Rosé voor november

85 **Liesbeth Wytzes** We hoeven niet alles te weten wat we willen

TOP 500 BEDRIJVEN

87 **Onderzoek** *EW's Top 500*; Portret van nr. 1 oliebedrijf Vitol (91)

188 **Leven & dood** Hugo Camps (1943-2022)

190 **Bridge & puzzels**



BRIEVEN

Brieven moeten gaan over recent verschenen artikelen, niet langer zijn dan 150 woorden en voorzien zijn van naam en adres. Afzenders verlenen onherroepelijk toestemming voor redigeren en openbaarmaking.
EW • Redactie Brieven, Postbus 11, 1110 AA Diemen of brieven@ewmagazine.nl. Uw brief versturen in het e-mailbericht en niet als bijlage.

Hout

Een leerzaam artikel over houtstook ('De terugkeer van houtstook', 22 oktober, pagina 12). Uit het gegeven dat het warmte-equivalent van 1 kubieke meter aardgas ongeveer 2 kilo droog eikenhout is, en wetende dat die 1 kubieke meter gas en 1 kilo hout bij volledige verbranding ongeveer dezelfde hoeveelheid CO₂ uitstoten, volgt de sombere conclusie dat ons huis warm stoken met hout dubbel

zoveel CO₂-uitstoot betekent.

Dat wordt nog meer doordat onze HR-ketels een veel beter rendement opleveren dan de beste kachels (97 procent tegen 80 procent). Dit gegeven wordt door de politiek angstvallig verborgen gehouden omdat het het fiasco van de biomassacentrales in de schijnwerpers zet. Onbegrijpelijk dat minister Jetten nog steeds talmt met kerncentrales.
A. Tervoort, Elsloo

Zelfredzaam (2)

Ook als je je energierekening kunt betalen, krijg je dit jaar 380 euro. Dat wordt met Kerst dus geen gezellige merlot, maar een vorstelijke barolo. Dank u wel kabinet ('Hoe zelfredzaam is de burger nog?', 15 oktober, pagina 24).

Volgend jaar wordt het nog gekker. Zit je boven het 'prijs-

plafond' met je verbruik en is je vaste contract afgelopen, dan volgt (12 maal) een verlaging van je maandbedrag met ongeveer 300 euro. We kunnen dus wel een weekje langer op vliegvakantie! Zonder gewetenswroeging, de 'wie zijn die mensen?' krijgen het ook!

Was het niet mevrouw Kaag die zei: we worden allemaal een beetje armer? Het kabinet grossiert in crises, maar smijft met geld. O ja, en de energiebedrijven beheren de portemonnee van Nederland...

Ceterum censeo scrinium esse delendam.

Ed van Zuidam, Voorburg

Met pensioen

Professor Theo Kocken noemt als de twee grootste gevaren van 'met pensioen gaan' de onbetaalbaarheid en het feit dat 'het niet goed is voor de ge-

zondheid' ('Hoogleraar stelt met film pensioneren ter discussie', 8 oktober, pagina 57).

Ik snap dat niet. Een beetje wiskundige kon veertig jaar geleden al uitrekenen hoeveel mensen er gebruik zouden maken van hun pensioen. We hadden toen dus ook al rekening kunnen houden met de betaalbaarheid. Kocken komt nu met een aantal redenen om later of helemaal niet met pensioen te gaan. Zoals dat er in Japan veel honderdjarigen zijn, en in Ghana marktkooplieden van negentig. Ik geloof echt niet dat dat de maatstaf is of moet zijn voor Nederland.

Zelf heb ik ongeveer 45 jaar gewerkt en belasting en pensioenpremie betaald. Ik heb ook zelf ondervonden dat er maar weinig mensen zijn die ouder worden zonder te worden getroffen door ziekte en ongemak. Na de AOW-leeftijd, die ook al is opgehoogd, wordt het alleen maar erger.

En dan dat argument van 'buiten de maatschappij komen te staan'? Daar ben je toch zelf bij? En mag je dat na je pensionering niet zelf weten? In mijn omgeving ken ik alleen maar ouderen die erg druk zijn met kinderoppassing, bewegen, bestuursfuncties vervullen, mantelzorg, vrijwilligerswerk doen, enzovoort.

Wanneer je lang je steentje hebt bijgedragen aan de maatschappij, is onrust over je pensioen slecht voor je gezondheid en erg onrechtvaardig.

Richard Jansen, Zeist

Burn-out

Paul Scheffer zei bij de Filosofische School in Leiden dat 'Nederland in de veronderstelling verkeert dat de wereld onze kant op beweegt'. Tot de wereld zover is dat ze Nederland is gevolgd, kampen we hier met niet-geïndexeerde pensioenen, extreme woningnood, een niet te verwerken

50 JAAR GELEDEN



Dr. Lou de Jong

Het eerste bezettingsjaar vormt het onderwerp van het vierde deel van de reeks van dr. Lou de Jong over Nederland in de Tweede Wereldoorlog. Het boek verschijnt deze dagen en zal volgens de schrijver 'alleen al door de rangschikking van de simpele feiten' de aandacht trekken. *EW*-redacteur Jouke Mulder spreekt De Jong uitgebreid over zijn geschiedkundige werk. Ook de controverses komen aan bod.

LEES HET ARTIKEL UIT 1972

www.ewmagazine.nl/50jaar

25 JAAR GELEDEN



Na de koersval

Het is onrustig op de beurs en het wordt nog onstuimiger. De beurscrash in Hongkong, de Amsterdamse aandelenzwendel en de scherpe koersdalingen in New York en Amsterdam vergroten de onrust. Is het nog verstandig om in aandelen te beleggen? Jazeker, zeggen zes experts die *EW* raadpleegde. Selectief naar veelbelovende aandelen speuren met behulp van analisten is het credo. Hoeveel zijn die adviezen waard?

LEES HET ARTIKEL UIT 1997

www.ewmagazine.nl/25jaar

10 JAAR GELEDEN



Beste ziekenhuizen

In samenwerking met bureau SiRM doet *EW* opnieuw vergelijkend onderzoek naar de beste ziekenhuizen. Welk ziekenhuis biedt de meest patiëntgerichte zorg? En waar worden behandelingen veilig uitgevoerd? Universitaire medisch centra krijgen de zwaarste patiënten, maar leveren ook basiszorg. Hoe goed presteren zij? Voor het eerst zijn ervaringen van patiënten opgenomen in de eindbeoordeling.

LEES HET ARTIKEL UIT 2012

www.ewmagazine.nl/10jaar

aantal vluchtelingen met onhaalbare rechten, en een economie die op instorten staat door zelf opgelegde, niet realistische normen voor water-, lucht- en bodemkwaliteit.

Verbaast het dan dat politici met burn-outklachten uitvallen als ze met deze, veelal onbedoeld zelf gecreëerde problemen worden geconfronteerd? Dan blijkt het gemiddelde niveau en de weerbaarheid van bestuurders onvoldoende ('Politici zijn net mensen', 22 oktober, pagina 20).

Het gaat meestal niet om gelouterde managers uit de harde zakenwereld, maar vooral om bevlogen of ambitieuze ambtenaren die risicoloos door het leven gaan met een terugkeergarantie. Hun bijdrage aan de economie was, voorafgaand aan hun Kamerlidmaatschap, zelden relevant.
Rene Veerman, Volendam

Poetin (5)

Opvallend redactioneel commentaar van Arendo Joustra over de speech van Poetin ('Non Solus', 8 oktober, pagina 5). Er wordt gesteld dat zijn speech de wereld op zijn kop is, oftewel onwaar. Dat is merkwaardig want hij gebruikt wel degelijk enkele argumenten die houtsnijden. Zoals de stelling dat het Westen structureel alle verdragen aan zijn laars heeft gelapt. Neem de Minsk-akkoorden van 2014 en vooral de belofte van de NAVO om niet uit te breiden naar het oosten. Zo zijn er vele voorbeelden te noemen.

Elke oorlog moet worden veroordeeld, zo ook de invasie in Oekraïne en zeker de wijze waarop. Maar als elke nuance categorisch wordt vermeden, dan gooien we met elkaar olie op het vuur. Gelijk hebben en volledig gelijk krijgen is voor beide zijden onmogelijk geworden. Geen enkel conflict is op te lossen zonder te praten,

en praten doe je met argumenten die beide kanten van het spectrum belichten. De enigen die daartoe af en toe nog een poging doen, zijn Emmanuel Macron en nota bene de Turkse president Erdogan.

Je kunt je afvragen wat wie dan ook ter wereld opschiet met uitsluitend stoere en gevaarlijke taal, sancties en wapenleveranties. Het antwoord is simpel: het betekent een langdurige bedreiging van de wereldvrede en zelfs van de mensheid (onder deze druk is een foutje snel gemaakt) en langdurige, deels onherstelbare economische pijn. Vooral Europa en Oekraïne betalen de prijs. Wat kan daar nu het voordeel van zijn? Van een blad als *EW* mag je die nuance verwachten, het is jammer dat die niet wordt gebruikt.

F. van Rees Vellinga, Voorschoten

Koeien

In Simon Rozendaals column 'Vegetariërs zijn helemaal niet zo duurzaam bezig' (22 oktober, pagina 73) staat dat koeien ('aan hun achterkant') methaan produceren'. Dat is onjuist. Koeien produceren in hun pens het brandbare methaan door microbiële activiteit. Met de ructus komt dat via de bek naar buiten. Dus niet aan de achterkant, maar aan de voorkant!

Jan Peutz, Groningen

Bouwfouten

Als bouwkundig schade-expert kom ik dagelijks bouwfouten tegen ('Nachtmerrie van koper nieuwbouw', 22 oktober, pagina 56). Door te blijven bouwen met gasbeton, kalkzandsteen en keramische holle blokken, bouwen we te licht en ontbreekt er samenhang in de hoofddragconstructie. Er wordt gestapeld en gemetseld terwijl er met houtskeletbouw moet worden gebouwd. Er

wordt ondiep gefundeerd, terwijl er op palen had moeten worden gefundeerd. Er wordt geen gewapende druklaag over betonvloeren gelegd zodat er geen stijf vloerveld is. Seriematige woningen worden te lang doorgezet waardoor het grondvlak te groot wordt in aardbevingsgebied en scheurvorming wel moet optreden.

En dit allemaal zonder bouwtoezicht. In Groningen kiest men overal voor stucwerk, ook in de kap, om aardbevings schade te kunnen melden. De bewoner meldt schade bij de IMG in plaats van binnen de garantieperiode terug te komen bij de aannemer.

Met de huidige energieprijzen wordt bouwen te duur en stevenen we af op een economische crisis als de overheid deze prijzen niet snel terugdraait. Mocht dat niet gebeu-

ren, dan mag ze blij zijn met 1 ton nieuwbouwwoningen in plaats van 9 ton in 2030. Wakker worden opdrachtgevers en kabinet-Rutte!

De warmtepomp blijkt een energie- en geldslurper van formaat te zijn die werkelijk niets met duurzaamheid te maken heeft. Met een simpel cv-systeem en een kleine, goed geïsoleerde behuizing ben je de komende winter financieel en warmtetechnisch beter af.

Jeroen Bezuijen, Roderesch

Correctie

Martin van Rooijen was van 1973 tot 1977 staatssecretaris voor Fiscale Zaken in het kabinet-Den Uyl, en niet vanaf 1977, zoals abusievelijk vermeld in 'Van benjamin tot politieke nestor' (1 oktober, pagina 32).
De redactie

ADVERTENTIE

BijzondereZaken.nl

Adverteren? info@zadkinemedia.nl - T. 010 - 436 91 24 - zadkinemedia.nl



vve beheer

Professioneel VvE beheer?

Kijk op www.vve-beheer.nl
of bel gratis 0800-0223050

Limburg

Vakantiewon Z-Limburg Gulpdal
Rust, Ruimte & Natuur a/h bos
aanhetgrotebos.nl 0434573268

Noord-Holland

Vakantiehuizen aan zee
St. Maartenszee/Petten
www.greatvakantiehuizen.nl

Dating

e-Matching.nl - dating hoger opgeleiden

online daten | speeddaten | persoonlijke coaching
Schrijf gratis in en ontmoet direct singles
in je eigen leeftijdscategorie en regio
www.e-matching.nl - Durft u het aan?

Watersport

Exclusief Zeilinstituut en Exclusief in groepen

DE BIRD

DE BEKENDSTE ZEILSCHOOL IN NEDERLAND



WWW.DEBIRD.NL
DE BURD 19, 8621JX HEEG
TEL: 0515-442-844 - info@debird.nl

Welzijn & Gezondheid

Wij claimen helemaal niets.
Ontdek zelf wat het voor u doet.
[www.oprechtheaarlemmerolie.nl](http://www.oprechthehaarlemmerolie.nl)

FOTO VAN DE WEEK

LAGE VUURSCHE

Casper Hurdeman/ANP

Paden op, lanen in

De foto lijkt niet helemaal in de tijd te passen, of de tijd niet bij de foto. Dat de klok de nacht tevoren een uur is teruggezet om de wintertijd in te luiden, is aan deze wandelaars en fietsers in elk geval niet af te zien. Zij kregen op 30 oktober in Lage Vuursche nog eens alle gelegenheid om een weldadig, nazomerachtig najaar in te ademen. Zon én herfstkleuren, en voor velen ook nog eens vakantie – mooier kan bijna niet. Nederland beleefde een zeer zachte oktobermaand, met temperaturen tot ruim boven de 20 graden Celsius. Met goed gemoed gaat het donkerder dagen tegemoet.







Ruimte in je hoofd

Ruimte om te genieten. En onbezorgd verder te kunnen als ondernemer. In een bedrijfspanndat bij u past en waar u de komende decennia geen omkijken naar heeft. Deel uw dromen en ideeën en laat ons meedenken over het ontwerp.

Hardeman creëert de ruimte. De ruimte om te ondernemen. Wij hebben de ervaring, de kennis en het enthousiasme om te bouwen. Een betrouwbaar en betrokken familiebedrijf, voor wie kwaliteit en duurzaamheid voorop staat, al vijftig jaar.

www.hardeman.nl



HARDEMAN
VEENENDAAL

COMMENTAREN

Geef ruimte

Nee politici, de welvaart dankzij bedrijven is niet vanzelfsprekend.

Voor het eerst in vele jaren is Shell niet meer het grootste bedrijf van Nederland. In de nieuwe *Top 500 Bedrijven van EW* staat een ander bedrijf op nummer 1 (zie *Top 500*, vanaf pagina 87). Dynamiek en reuring in een ranglijst zijn natuurlijk goed, net als in een sportcompetitie. Maar het wordt anders als de nummer 1 simpelweg vertrekt. Net als de nummer 4 een jaar eerder deed (Unilever) en de nummer 24 (DSM) op het punt staat te doen.

Wie de *Top 500* bekijkt, ziet een indrukwekkende lijst van bedrijven. Je gaat haast denken dat welvaart en bedrijvigheid in Nederland vanzelfsprekend zijn. Zeker ook omdat het land kan terugblikken op een lange geschiedenis van welvaart en ondernemingszin. Roep alleen maar 'Gouden Eeuw' of 'wederopbouw' en iedereen weet: Nederland heeft een ondernemend volk.

Maar er is ook een andere zijde van Nederland, en die dreigt nu weer de boventoon te gaan voeren. Eentje waarin je vooral niet al te gek moet doen. Waarin op ondernemerschap wordt neergekeken. Van iemand als Gerard Heineken werd midden negentiende eeuw verwacht dat hij vooral lekker ging teren op zijn erfenis. Dat hij zelf wilde – en ging – ondernemen, was *not done*. Maar zie, meer dan 150 jaar later betaalt Heinekens bedrijf het salaris van meer dan 80.000 mensen.

Veel van de bedrijven in de *Top 500* stammen uit de jaren waarin Gerard Heineken begon te ondernemen. Ja, de technologische ontwikkelingen gingen snel, maar Nederlanders keken niet passief toe hoe de wereld veranderde, ze deden er actief aan mee. Het leverde bedrijven op als Philips, SHV en Ahold-Delhaize.

Ook nu verandert technologie de wereld snel. En Nederland heeft enkele snelle groeiers in de *Top 500*, zoals Adyen, Picnic en het razendsnel gegroeide Shypple. Maar de afgelopen jaren heeft de politiek het bedrijven niet gemakkelijk gemaakt.

In de jaren na de bankencrisis van 2008 is in de politiek een collectief wantrouwen ontstaan tegen bedrijven. Deels begrijpelijk uiteraard. Maar inmiddels zien we een gevaarlijke dynamiek waarin bedrijven steeds meer worden belast, geregeld en niet-vergund, zonder dat iemand op de rem staat. Ja, staatssecretaris Marnix van Rij (CDA) zei in het zomernummer van *EW* dat er wat hem betreft een 'kantelpunt' was bereikt na al die jaren



Venema Media/ANP

van lastenverzwaringen voor bedrijven. En toch telde het Centraal Planbureau deze Prinsjesdag wéér 4,6 miljard euro aan zulke lastenverhogingen.

Adriaan Mol, medeoprichter van Messagebird (341 in de *Top 500*), haalde onlangs in *Het Parool* hard uit naar de politiek. 'Nederlandse techbedrijven bestaan ondanks de overheid, niet dankzij.' Jacco Vonhof, voorzitter van MKB-Nederland, was vorig jaar in zijn *EW* Economie-lezing ook al somber. 'Ik denk dat de Jacco die toen zijn eerste werknemer aannam, dat nu – als hij opnieuw zou beginnen – niet weer zou doen.'

In plaats van dat een succesvolle Nederlandse tech-ondernemer tegen jonge IT'ers uit de hele wereld zegt: 'Kom in Nederland ondernemen!', zegt hij: 'Blijf hier weg!' En de mkb-voorman zegt niet: 'Ga ook ondernemen!', maar: 'Denk er nog eens goed over na.'

En het zijn niet alleen deze twee uithangborden. Het gesomber is overal doorgesijpeld in Nederland. Hoog tijd dus dat politici een moratorium op belastingverhogingen aankondigen, zodat ondernemers niet elk jaar moeten raden welke belasting er nu weer zal worden verhoogd. En dat politici weer de ruimte bieden om te ondernemen, met minder regels en snellere verlening van vergunningen. Zodat er over vele jaren ook grote bedrijven in de *Top 500* staan met oprichtingsjaar 2023.

Joris Heijn

**Snelle groeier in Top 500:
online-supermarkt Picnic**

Weerloos meisje

Met kunstbekladdingen maakt Just Stop Oil onschuldigen slachtoffer.

Niet het 500 meter verderop gelegen nationale demonstratieterrein – het Malieveld – maar het Haagse Mauritshuis was de plek die activisten van Just Stop Oil vorige week donderdag uitkozen voor hun klimaatalarm. En niet beleidsmakers of vervuilers waren het doelwit, maar een kunstwerk dat al twee eeuwen bestond toen de eerste verbrandingsmotor werd vervaardigd. Eerder waren werken van Van Gogh, Monet en Picasso de klos, nu kreeg Vermeers *Meisje met de parel* de volle laag van lijm en tomatensaus.

Just Stop Oil beoogt provocatie: waarom doet verwoesting van kunst ons meer dan vernietiging van de planeet? Alsof je je niet om beide heel druk kunt maken. Alsof cultuurinstellingen niet vooroplopen in het agenderen van maatschappelijke kwesties. Alsof iemand erbij gebaat is dat musea hun beveiliging zullen moeten aanscherpen en kunst ontoegankelijker wordt.

De acties veroorzaken weinig materiële schade, dat is waar. Maar ze tonen wel aan dat kunst weerloos is als ze wordt misbruikt door groepen die niet beseffen dat een schilderij nooit de schuldige is. **Joppe Gloerich**

Schone droom

Na 2035 alleen emissieloze auto's in de EU-showrooms? Wensdenken.

Vanaf 2035 mogen er niet langer nieuwe auto's met verbrandingsmotor in de showrooms in de Europese Unie staan. Op 27 oktober kwamen Europees Parlement, Commissie en lidstaten tot een akkoord over nieuwe CO₂-emissienormen voor auto's en bestelbusjes. De plannen maken deel uit van het 'Fit for 55'-pakket van klimaatcommissaris Frans Timmermans (PvdA). In Europa is het wegtransport goed voor circa een vijfde van alle CO₂-uitstoot en het percentage stijgt nog altijd.

Vanaf 2035 mogen nieuwe auto's en bestelbusjes alleen rijden op elektriciteit of waterstof. Jan Huitema (VVD), rapporteur op dit dossier namens het Europees Parlement, is blij. 'Met deze deal worden nieuwe emissieloze auto's goedkoper,' denkt hij, 'en komt er sneller een tweedehandsmarkt, waardoor schoon rijden betaalbarer en toegankelijker wordt voor iedereen.'

Het besluit mag dan passen in de ambities van de EU, toch zijn er drie bedenkingen bij de hosanna-stemming. Allereerst: bij de verplichte elektrificatie van het wagenpark hoort ook een Europees (snel)laadnetwerk. Een dergelijke infrastructuur is nog ver te zoeken. Nederland is in de EU koploper als het gaat om laadpalen. Driekwart van de Europese laadinfrastructuur staat in Nederland, Duitsland en Frankrijk (en in dat laatste land wordt de elektrische rijder nog niet bepaald verwend).

Het probleem zit niet alleen in het neerzetten van al die laadpalen en snellaadstations (op maximaal 60 kilometer van elkaar), maar ook in de stroomnetten, die de extra vraag naar elektriciteit nauwelijks aankunnen. Dus vanaf 2035 allemaal verplicht in een elektrische auto, maar met een lege batterij?

En welke batterij? Daar zit de tweede bedenking. Zoals bekend komt de lithium die nodig is voor de batterijen voornamelijk uit China. Blijven de Chinezen onbekommerd lithium leveren nu de relatie met de EU onder spanning staat? En wil de EU afhankelijk blijven van China? In haar rede over de Staat van de Unie van dit jaar zei Commissievoorzitter Ursula von der Leyen: 'Lithium en zeldzame aardmetalen vervangen nu al gas en olie in het hart van onze economie. Tegen 2030 zal onze vraag naar die zeldzame aardmetalen vervijfvoudigd zijn. Een goed teken, het laat zien dat onze Europese

Elektrificatie kan niet zonder Europees (snel)laadnetwerk



Green Deal snel gaat. Het minder goede nieuws is: één land domineert de markt. We moeten dus voorkomen in dezelfde afhankelijkheid te raken als bij olie en gas.' Hoe, dat zei Von der Leyen er niet bij...

De derde reserve heeft ook te maken met China. Het land ontwikkelt zich in hoog tempo tot een van de belangrijkste leveranciers van elektrische auto's, ook door Europese autofabrikanten (Volvo) te kopen, en daarmee hun kennis. Nieuwe kwalitatief hoogstaande modellen uit China zijn, zeker ook door hun prijs, op de Europese markt nu al geduchte concurrenten van de Europese (Duitse) topmerken en het Amerikaanse Tesla. Het is de vraag of de Europese fabrikanten zo kunnen innoveren en echt zo goedkoop kunnen produceren dat ze de concurrentie met de Chinezen aankunnen.

Want het kan toch niet de bedoeling zijn van Fit for 55 dat Europeanen straks alleen maar Chinese auto's kunnen kopen (gemaakt in een land dat het minder nauw neemt met de CO₂-uitstoot) en de Europese autofabrikanten aan het kortste eind trekken?

Ja, 2035 is nog ver weg en wie weet hoe de wereld er dan uitziet. Maar de schone showroom van 2035 is vooralsnog een schone droom. **René van Rijckevorsel**

Oververhit debat

Amerikaans politiek geweld is waarschuwing en reden tot zorg.

De klappen van de hamer waren voor Nancy Pelosi bedoeld, haar man Paul ving ze op. Hij belandde zwaargewond in een ziekenhuis in Californië, nadat een 42-jarige man het huis van de Democratische voorzitter van het Amerikaanse Huis van Afgevaardigden was binnengedrongen. Nancy was niet thuis.

Vlak voor de tussentijdse verkiezingen is opnieuw duidelijk hoe ontspoord de politieke cultuur is in de Verenigde Staten. De woorden worden feller en de gevolgen ernstiger. Tegenwoordig gaat de publieke meningstrijd samen met het demoniseren van de opponent.

Hoewel in Nederland de indruk bestaat dat het Amerikaanse politiek geweld van uiterst rechts komt en gericht is tegen links, ligt dat ingewikkelder. Bij de Capitoolbestorming vorig jaar wilden de demonstranten Pelosi ophangen aan een galg, samen met de Republikeinse vicepresident Mike Pence. Deze zomer werd bij het huis van Brett Kavanaugh een gewapende activist gearresteerd die de conservatieve rechter van het Hooggerechts-hof wilde doden om zijn rechtse opvattingen.

Zes Amerikaanse presidenten waren al het doelwit van een moordaanslag. En inmiddels vindt één op de drie Amerikanen dat geweld tegen de overheid te rechtvaardigen kan zijn, het hoogste aantal in twintig jaar.

Typisch Amerikaans allemaal? De vaak persoonlijke en haatdragende verbale aanvallen op D66-leider Sigrid Kaag verschillen niet zo veel van die op Nancy Pelosi. Een gevaarlijke ontwikkeling. **Victor Pak**



Uw nieuwe favoriete plek in de tuin.



Beeldt u zich in: een speciale plek in uw tuin waar u alle ruimte heeft om te loungen, dineren, werken of sporten - ieder seizoen van het jaar. Bronkhorst ontwerpt en bouwt high-end buitenverblijven op maat. Wat zijn uw plannen? Scan de QR en vraag onze brochure aan of maak direct een afspraak op [bronkhorstbuitenleven.nl](https://www.bronkhorstbuitenleven.nl).


BRONKHORST

VERHAAL VAN DE WEEK



Vergeleken met zijn
voorgangers geniet
Biden weinig vertrouwen
onder zijn landgenoten

Voor Biden is het erop of eronder

De Democraten houden hun adem in: partijgenoot Joe Biden is impopulair en dreigt bij de tussentijdse verkiezingen komende dinsdag te worden afgestraft. De gevolgen voor de rest van zijn presidentschap kunnen groot zijn.

Koen Petersen

Van de conferentie in het Witte Huis over honger, voeding en gezondheid in september haalden

alleen de openingsopmerkingen van president Joe Biden de publiciteit. De zaal in turend probeerde hij een van de Congresleden te herkennen die deze bijeenkomst mogelijk hadden gemaakt. 'Jackie, ben je hier? Waar is Jackie? Ze zou hier aanwezig zijn...' Maar Jackie Walorski was niet in de zaal, zij was twee maanden eerder omgekomen bij een auto-ongeluk. De vlag op het Witte Huis hing toen voor die gelegenheid halfstok.

In de aanloop naar de tussentijdse verkiezingen komende dinsdag (8 november) voedt het incident de twijfel die Amerikanen hebben over hun president. Slechts 43 procent vindt dat Biden zijn presidentschap goed uitvoert. Deze zogenoemde *approval rating* is in de praktijk de belangrijkste indicator van hoe succesvol een president zijn eerste tussentijdse verkiezingen zal doorstaan. Vergelijken met zijn voorgangers geniet Biden weinig vertrouwen. Zijn partijgenoten houden de adem in.

Die tussentijdse verkiezingen – de *midterm elections* – waarbij onder meer het hele Huis van Afgevaardigden en eenderde van de Senaat worden gekozen, bieden Amerikanen de eerste gelegenheid om een electoraal oordeel over hun president te vellen. De meeste voorgangers van Biden ondervonden daar dat regeren halveren is. Op een enkele uitzondering na incasseerde hun partij na twee jaar aanzienlijke verliezen. Met een stevige meerderheid in het Huis of de Senaat is dat geen probleem, want ook als die krimpt kan een president nog goed uit de voeten. Maar met de flinterdunne meerderheden van zijn partij heeft Biden die luxe niet: zelfs met een beperkt electoraal verlies staat zijn meerderheidssteun op het spel.

Volgens opiniepeilingen zullen de oppositionele Republikeinen de macht grijpen in het Huis van Afgevaardigden. Dat is voor Biden een groot probleem, want dan kunnen zij niet langer worden genegeerd bij wetgeving. Vooral de jaarlijkse begroting is cruciaal. Die bepaalt hoeveel geld beschikbaar is voor elk beleids-

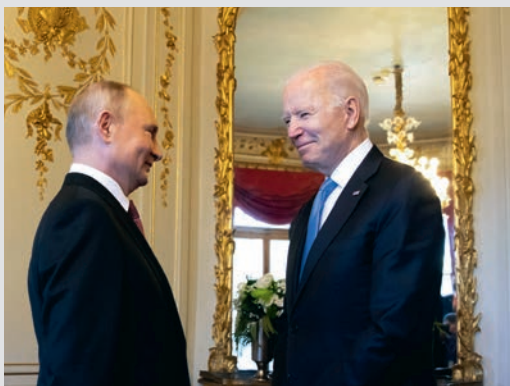


Biden in beeld

De net verkozen president ontving zijn eerste coronavaccinatie op **20 DECEMBER 2020**



31 MEI 2021 Biden legt een krans en bezoekt de militaire begraafplaats Arlington



16 JUNI 2021 Rusland-Amerika-top tussen Biden en Poetin in het Zwitserse Genève



19 NOVEMBER 2021 Traditioneel schenkt de president voor Thanksgiving gratie aan twee kalkoenen



6 JANUARI 2022 Herdenking van één jaar 6 januari in Washington D.C. met Kamala Harris

terrein, en verplicht de president dat geld ook echt daaraan uit te geven – zelfs als hij dat niet wil. Die wettelijke verplichting bestaat sinds 1974, toen de Republikeinse president Richard Nixon weigerde geld te besteden aan progressieve paradepaardjes. Toenmalig senator Joe Biden stemde vóór deze wet. Bijna een halve eeuw later als presidentervaart hij straks de consequenties. Hij kan na de verkiezingen alleen noodzakelijke steun van de Republikeinen krijgen als hij water bij de wijn doet.

De kans dat de Democraten ook hun meerderheid in de Senaat verliezen is de afgelopen weken fors gestegen. In cruciale staten stonden de Republikeinen er relatief zwak voor. Maar nu de verkiezingsdatum nadert, verschuift het tij in hun voordeel, mede door groeiende steun onder zwevende kiezers. Met een mogelijke Republikeinse meerderheid in de Senaat raakt Biden ook zijn regie kwijt bij benoemingen, want kandidaten voor de drieduizend belangrijkste federale overheidsfuncties – zoals ministers, ambassadeurs en topambtenaren – moeten door de Senaat worden goedgekeurd. Dat geldt bij uitstek voor leden van het Hoogerechtshof, inmiddels een politieke splijtzwam. Zonder meerderheid kan Biden bij een eventuele vacature geen progressieve rechter benoemen.

Wat heeft Biden in de ogen van de kiezers verkeerd gedaan? Veel. Gekozen als gematigd Democraat ontpopte hij zich als radicaal hervormer – een *old man in a hurry* die een historische erfenis wil achterlaten, zonder overtuigend electoraal mandaat. Hij spendeerde duizenden miljarden dollars aan coronasteunpakketten, sociale zekerheid en groene infrastructuur.

Zijn initiatief om studieschulden kwijt te schelden riep de woede op van Amerikanen die hard werken en geen schulden hebben gemaakt of ze al hebben afbetaald – en van landgenoten die niet hebben gestudeerd en zich hierdoor extra benadeeld voelen ten gunste van de geprivilegieerde klasse.

De vernederende manier waarop Amerikaanse troepen afdropen uit Afghanistan riep pijnlijke herinneringen op aan het Vietnam-fiasco uit de jaren zestig. Bovendien vermoeden veel Amerikanen dat Bidens internationale geklungel de Russische inval in Oekraïne

en de dreigende taal uit Peking over het annexeren van Taiwan in de hand heeft gewerkt. Het is extra pijnlijk dat Biden afscheid nam van de Amerikaanse energieafhankelijkheid door de bouwvergunning voor de Keystone-oliepijplijn tussen Canada en de Verenigde Staten te blokkeren, en door olie- en gaswinning in natuurgebieden te verbieden.

Geconfronteerd met energietekorten en stijgende prijzen moest de president op audiëntie bij Mohammad bin Salman, de 37-jarige kroonprins van Saudi-Arabië, met een smeekbede om de olieproductie op te schroeven. Kort daarna besloot de organisatie van olie-exporterende landen OPEC samen met Rusland de productie juist te verminderen.

Het hielp waarschijnlijk niet dat Biden als presidentskandidaat had beloofd om Saudi-Arabië tot internationale paria te maken, en later een vertrouwelijk rapport openbaarde dat de Saudische kroonprins ervan beschuldigt opdracht te hebben gegeven om de Amerikaans-Saudische journalist Jamal Khashoggi te doden of gevangen te nemen. Khashoggi



26 MAART 2022 Biden houdt in Polen een felle speech tegen de oorlog in Oekraïne

Weer steun zoeken voor Oekraïne

Zonder de steun van de Verenigde Staten was Kiev allang ingenomen door de Russen. De Amerikanen spendeerden tussen januari 2022 en begin oktober 27,6 miljard euro aan militaire hulp voor Oekraïne. Dat berekenden analisten van het Kiel Instituut voor de Wereldeconomie. Met humanitaire hulp en toegezegde steun komt het bedrag uit op een duizelingwekkende 52,3 miljard euro. Europese landen en EU-instituties komen met alle hulp en toezeggingen tot een bedrag van 29,2 miljard euro.

Bij een machtsovername van de Republieken na de tussentijdse verkiezingen

zal Joe Biden een coalitie moeten smeden om de steun op peil te houden. Een deel van de Republikeinse Partij vindt Biden te ruimhartig. Dat zijn aanhangers van het *America First*-beleid van voormalig president Donald Trump en een klein groepje isolacionisten. De leider van de partij in het Huis van Afgevaardigden, Kevin McCarthy, kondigde aan 'geen blanco cheques meer te schrijven' als zijn partij aan de macht komt. McCarthy wil meer toezicht op de miljarden die Biden uitgeeft en verwacht dat Europese landen ook meer gaan bijdragen.

Onder Democraten klinkt ook voorzichtige kritiek op Bidens strategie. Een brief van dertig linkse Democraten dook eind oktober op in Amerikaanse media. Daarin roepen zij op tot onderhandelingen met Rusland. Direct na het lekken krabbelden de progressieve ondertekenaars terug. De brief zou 'achterhaald' zijn en 'per ongeluk' in de media beland. Na de verkiezingen zal Biden tussen goedwillende Democraten en Republikeinen een coalitie moeten smeden. Die groep is groot genoeg. Van de Amerikaanse burgers steunt drie op de vier de hulp aan Oekraïne.

ADVERTENTIE

Strabrechtse vennen

ELKE
VRIJDAG
INLOOPDAG
11 TOT 16 UUR

Van tiny houses tot luxe villa's aan het water te Someren

Van 4 tot 20 personen

Maak kennis met de Strabrechtse Vennen, een premium vakantiepark met uitgebreide faciliteiten voor het hele gezin. Gelegen in natuurpark De Heihorsten, rondom twee oude natuurvennen welke helemaal in ere worden hersteld. Het park zal gaan bestaan uit maar liefst 170 vakantiewoningen, van luxe villa's tot aan tiny houses.

- ◆ Verhuurpartner: Roompot
- ◆ Ruime kavels eigen grond
- ◆ Traditioneel en duurzaam gebouwd

- ◆ Veelzijdig familiepark
- ◆ Overdekt zwembad
- ◆ Grote recreatieplas met strand

- ◆ Alles perfect geregeld; van verhuur tot beheer
- ◆ Investeren voor eigen gebruik en/of een mooi rendement uit verhuuropbrengsten

Bezoek de inloopdagen **elke vrijdag van 11:00 uur tot 16:00 uur**.
Projectlocatie: Provinciale weg 9 – Someren.

Voor meer informatie:
strabrechtsevennen.nl

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



Bloomberg/Getty Images



Biden bezoekt kapotte brug in Pittsburgh op 28 JANUARI 2022. Op 20 oktober 2022 hield hij er een toespraak over zijn infrastructuurwet

Anadolu Agency/Getty Images



14 juni 2021 en 24 MAART 2022: ontmoeting met premier Mark Rutte in Brussel bij twee NAVO-toppen



29 mei 2022 Na schietpartij op een basisschool in Uvalde, Texas biedt Biden troost aan ouders

AFP/ANP



18 JUNI 2022 Tijdens een vrij weekend valt Biden in Delaware met zijn fiets



AFP/ANP

16 AUGUSTUS 2022 Biden, omringd door parlementariërs, ondertekent Inflation Reduction Act, groot economisch wetgevingspakket met groene investeringen



AFP/ANP

5 OKTOBER 2022 De president neemt in Florida de schade op na de orkaan Ian

werd in 2018 vermoord in Turkije.

Het resultaat is een ongekende inflatie, waarvan praktisch alle kiezers last hebben. De energieprijzen stegen met 23 procent, de boodschappenkar werd 11 procent duurder en aan de pomp betalen de autoliefhebbers Amerikanen 57 procent meer dan toen Bidens presidentschap begon. Een ruime meerderheid van de Amerikanen zag haar financiële situatie verslechteren en geeft Biden daarvan de schuld. Voor het repareren van de economie genieten de Democraten minder vertrouwen dan de Republikeinen. Bovendien zijn economie en inflatie de belangrijkste onderwerpen waar kiezers dit jaar hun stem op baseren. Doordat de Democraten zowel in het Witte Huis als in het Congres aan de macht zijn, kunnen zij de Republikeinen niet de schuld in de schoenen schuiven. Dat zal niet zonder gevolgen blijven.

Bij een slechte verkiezingsuitslag ligt de president onmiddellijk onder vuur. Bill Clinton voelde zich na zijn deastreuzen nederlaag in 1994 gedwongen officieel te verklaren dat hij als president nog relevant was, en Barack Obama bestempelde de electorale klap die hij in 2010 kreeg als 'een aframmeling'. Hoewel velen twijfelden aan hun politieke toekomst, twijfelde niemand aan hun vitaliteit als president.

Bij de fragiel ogende Biden – die deze maand zijn tachtigste verjaardag viert – ligt dat anders. Aan het eind van een eventuele tweede termijn is Biden 86. De verwarde indruk die hij nu al geregeld maakt, baart velen zorgen. Bijna tweederde van de zwevende kiezers geeft daarom de voorkeur aan een andere presidentskandidaat in 2024.

Toch heeft Biden publiekelijk laten doorschemeren dat hij zich wil kandideren voor een tweede termijn. Mogelijk doet hij dat om niet nu al vleuggellam te worden, en wacht hij met het aankondigen van zijn vertrek tot na de verkiezingen. Dat zal zijn partij alsnog in chaos storten, doordat potentiële opvolgers hun verkiezingscampagne onmiddellijk zullen starten.

Het leven van Biden wordt er niet makkelijker op als vicepresident Kamala Harris, minister van Transport Pete Buttigieg, gouverneur Gavin Newsom van Californië en de Senatoren Elizabeth War-



Naakt. Als enige écht duurzaam.

— Boxers van A-dam zijn The Next Best Thing.

De kledingindustrie is helaas nog verre van duurzaam. Daarom kiezen wij al sinds dag één voor een eerlijk en gecontroleerd productieproces. Zo wordt ons katoen verbouwd met enkel gebruik van regenwater en zonder chemicaliën of pesticiden. Ook zorgen we voor goede werkomstandigheden voor de mensen die onze producten maken. Op deze manier creëren we bij A-dam de meest comfortabele boxer van vandaag, voor jou én de planeet.

- ✓ Biologisch katoen, GOTS gecertificeerd
- ✓ Zachte waistband die lang meegaat
- ✓ Perfecte pasvorm door zeven panelen
- ✓ Geen gekriebel van losse labels

Altijd verkrijgbaar in minimaal 8 premium kleuren.

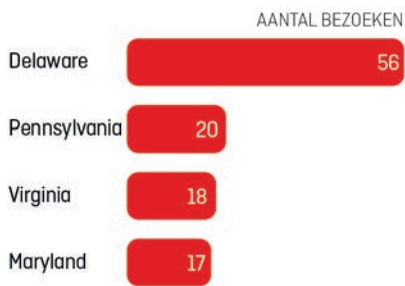


Bespaar tot **30%** met onze A-dam multipacks. Scan de QR code of ga naar **a-dam.com**



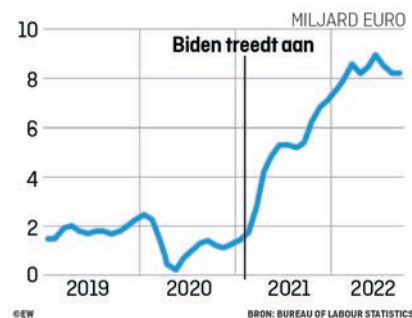
Veel naar huis

Biden bezoekt thuisstaat het vaakst



Inflatieprobleem

Jaarlijkse stijging consumentenprijzen



ren, Amy Klobuchar en Cory Booker elkaar in de haren gaan vliegen. Daardoor zal Biden de grip kwijtraken op zijn eigen partij, al wordt misschien de kans groter dat na Biden opnieuw een Democraat het Oval Office bezet.

Maar het is ook mogelijk dat een verzwakte Biden ongevraagd te maken

Kamala Harris (58)

Kwakkelende vice-president is nog altijd topfavoriet om Biden op te volgen. Heeft veel steun binnen de partijtop. En een diverse achtergrond: belangrijk in de linkse partij.



Gavin Newsom (55)

Gouverneur van de bevolkingsrijkste staat: **Californië**. Is ambitieus en voert al een **schaduwcampagne** om zijn naamsbekendheid in de rest van het land te vergroten.



Alexandria Ocasio-Cortez (33)

Progressief Congreslid uit New York met hoge **naamsbekendheid** in links Amerika. In 2024 net oud genoeg om president te worden.



Opvolgers, de top-5

Pete Buttigieg (40)

Komeetachtige carrière-maker deed in 2020 ook een gooi naar het presidentschap. Is nu minister voor **Transport**. Geeft veel geld uit om infrastructuur op te knappen.



Gretchen Whitmer (51)

Was in 2020 één van de **topfavorieten** om Bidens vicepresident te worden, maar de gouverneur van industriestaat Michigan was **niet divers genoeg**. Net als Biden gematigd politicus.



krijgt met een interne opponent, tegen wie hij binnen zijn partij moet strijden om de nominatie voor een tweede termijn. In 1976 daagde oud-gouverneur Ronald Reagan zijn Republikeinse partijgenoot president Gerald Ford uit, in 1980 pakte Senator Edward Kennedy de handschoen op tegen zijn partijgenoot presi-

dent Jimmy Carter, en in 1992 werd de Republikeinse president George H.W. Bush belaagd door de conservatieve activist Pat Buchanan. In alle gevallen wist de zittende president de nominatie voor de poorten van de hel weg te slepen, maar verloor vervolgens de presidentsverkiezingen.

De sympathiek ogende president staat er inmiddels om bekend dat hij adviezen van zijn medewerkers graag in de wind slaat als die niet aansluiten bij zijn eigen beleving. Eén onderwerp waar Biden een onwrikbaar standpunt over inneemt, is dat hij de enige Democraat is die Donald Trump in een rechtstreekse confrontatie kan verslaan. Volgens opiniepeilingen gaan Biden en Trump man tegen-man gelijk op.

De grote vraag is vooralsnog of de oud-president zich opnieuw kandidaat gaat stellen. Trump zal kort na de verkiezingen hom of kuit moeten geven. Mogelijk krijgt Biden genoeg tijd om zijn keuze voor een nieuwe verkiezingsdeelname van Trump te laten afhangen. Om vervolgens te hopen dat zijn partij zich in dat geval weer achter hem zal scharen. **EW**

Is Biden fysiek ook de weg kwijt?

Dr. Kevin O'Connor, de hoofddarts van president Joe Biden, verklaarde onlangs dat de bijna tachtigjarige fit genoeg is om de taken van het presidentschap succesvol uit te voeren. Maar in de verkiezingscampagne is Biden opvallend onzichtbaar. Hij richt zich op kleinschalige evenementen, virtuele bijeenkomsten en fundraisers waar gasten een flinke donatie doen in de verkie-

zingskas. Zijn voorganger Barack Obama wordt ingezet voor het grotere werk.

Biden maakt geregeld een verwarde indruk. Niet alleen vroeg hij zich af waar afgevaardigde Jackie Walorski was, terwijl zij twee maanden daarvoor was overleden, ook wist hij na een korte toespraak in Pennsylvania niet waar hij het podium moest verlaten. En na een ceremonie in de

tuin van het Witte Huis moest first lady Jill Biden eraan te pas komen om de leider van de vrije wereld de weg naar zijn stoel te wijzen.

Maar mogelijk is zijn lage populariteit ook een reden voor zijn onzichtbaarheid. Democraten, onder wie Stacey Abrams in Georgia en Tim Ryan in Ohio, zijn bang dat hun campagne schade oploopt als Biden daarin een actieve rol speelt.

Teslin. Duurzaam resultaat.

Lange termijn en betrokken

Al sinds de oprichting in 1991 investeert Teslin als onafhankelijke, actieve en betrokken investeerder in kleine(re) beursgenoteerde bedrijven. De ondernemingen worden geselecteerd op basis van fundamentele analyse.

Duurzaam resultaat

Teslin participeert in ondernemingen die goed gepositioneerd zijn voor een duurzame toekomst, of in elk geval de ambitie hebben om daar naartoe te groeien. Een gedegen visie op en realisatie van een duurzaamheidsstrategie is daarbij voor ons een indicator van succes. ESG is voor ons een fundamentele voorwaarde voor een duurzaam resultaat.

Midlin

Teslin's fonds Midlin ontving van Morningstar voor behaalde prestaties een 4 sterren rating en een 5 globes sustainability rating. Midlin belegt in ambitieuze, beursgenoteerde small en mid cap bedrijven in Europa, met een focus op bedrijven in Nederland, België, Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland en de Scandinavische landen.

De afgelopen 10 jaar realiseerde Midlin een gemiddeld rendement van 10,4%* (inclusief herbelegd dividend en na aftrek van kosten).

** In het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst. Voor historische rendementen van de fondsen wordt verwezen naar www.teslin.nl.*

Let op. Dit is een reclame. Raadpleeg het prospectus en de Essentiële Beleggersinformatie van Midlin op onze website voordat u een beleggingsbeslissing neemt. Beleggen brengt risico's met zich mee, u kunt (een deel van) uw inleg verliezen.



Ook iets voor u?

Al 31 jaar investeren particulieren, dga's, families, vermogensfondsen en enkele kleinere institutionele partijen een deel van hun vermogen via ons in beursgenoteerde bedrijven.

Meer informatie over onze filosofie, werkwijze, kenmerken en risico's van de fondsen vindt u op onze website.

Maar liever nog spreken wij u persoonlijk. Neem daarvoor contact op met Ben-Kees Eeltink of Roderik Los.

☎ 0343 – 554449
✉ beeltink@teslin.nl
rlos@teslin.nl



www.teslin.nl

Teslin Capital Management BV staat onder toezicht van de Autoriteit Financiële Markten. Teslin beschikt over een vergunning ex artikel 2:65, sub a van de Wet op het financieel toezicht en is in het register van de AFM opgenomen onder nummer 15001445. Deelname aan de fondsen die door Teslin beheerd worden is mogelijk vanaf € 150.000.



GOEDE INVESTERINGEN

A MASTERPIECE
SCULPTED BY TIME.



THE ART OF TIME, SINCE 1779.

Geen 18, geen alcohol

bowmore.com

Eliane Gerrits



Drukker en nóg drukker

Op naar de 18, en daarna de 21 miljoen Nederlanders. Minder zal het voorlopig niet worden, als je naar de ontwikkelingen kijkt.

Gertjan van Schoonhoven

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) hield afgelopen week nog een slag om de arm. Blijft de Nederlandse bevolking in dit hoge tempo groeien of is het tijdelijk? In zekere zin is dat inderdaad de belangrijkste vraag die de jongste statistieken over de bevolkingsgroei opwerpen.

Dát Nederland nu 17,8 miljoen inwoners telt en veel sneller de 18 miljoen inwoners zal bereiken dan geraamd, is eigenlijk geen nieuws. Dat was op basis van de maandelijkse groeicijfers van dit jaar en die van de laatste jaren al duidelijk. De interessante vraag is vooral: houdt dit groeitempo aan?

Het CBS is op dat punt terughoudend.

Het wijst onder er meer dat van de bijna 318.000 immigranten die tot en met september naar Nederland kwamen, eenderde uit Oekraïne komt. Die stroom van ontheemden zal inderdaad ooit ophouden. Maar zonder 'Oekraïne' groeit Nederland ook als kool. Juist de lage(re) groei van de COVID-jaren 2020 en – in mindere mate – 2021 is de uitzondering.

Tel je de Oekraïners niet mee, dan is de Nederlandse bevolking tot en met september per saldo – als je ook de emigratie meerekent – nog steeds gegroeid met ruim 100.000 inwoners. Daarmee heeft de bevolkingsgroei gewoon weer het hoge tempo van vóór COVID. Een miljoen inwoners per decennium erbij, in wat nu al zowat het dichtstbevolkte land van de

EU is: vijf keer zoveel inwoners per vierkante kilometer als het gemiddelde.

Dat het CBS terugdeinst voor al te veel koffiedikkijken, is verstandig. Maar het is redelijk om aan te nemen dat de bevolkingsgroei voorlopig slechts twee smaken kent. Hoog en nog hoger. Jan Latten, oud-hoofdemograaf van het CBS, gaf onlangs in zijn maandelijkse essay op ewmagazine.nl al aan dat 'het demografisch tumult voor Nederland nog moet beginnen'.

De wereld staat de komende decennia een bevolkingsexplosie te wachten die – voordat zij weer uitdooft – ook de bevolkingsgroei van Nederland zal 'aanjagen', aldus Latten. De wereld verwelkomt in





Kees van de Veer/ANP

november de acht miljardste inwoner, waarna de wereldbevolking tot 2050 doorgroeit naar 9 tot 10 miljard. Afrika en Centraal-Azië staan voor een babyboom, zonder dat er straks werk is voor al die jongeren. Aanhoudend hoge immigratie naar de EU dus.

Een andere, meer interne EU-factor krijgt weinig aandacht, maar is van groot belang voor Nederland. Oost-Europese en sommige Zuid-Europese lidstaten waren al niet erg gretig om asielzoekers op te vangen, maar nu haken ook in het westen van Europa landen af. Na het Verenigd Koninkrijk en Denemarken werkt ook Zweden aan restrictief immigratiebeleid. Het ligt voor de hand dat deze tendens – zonder tegenmaatregelen –

leidt tot meer asielmigratie naar Nederland. Helemaal als Duitsland en Frankrijk – goed voor de opvang van de helft van alle asielmigranten in de EU – dezelfde draai zouden maken.

In Nederland verandert er wel iets aan het gevoel van urgentie. Kan ook bijna niet anders met zulke groeicijfers. Maar de maatregelen behelzen vooral het opvangen, niet het intomen van de asielinstroom. Voor meer greep op migratie is de politieke verdeeldheid veel te groot. Voor doordachte bevolkingspolitiek al helemaal. Los daarvan is ‘asiel’ zeker een substantieel deel van de immigratie, maar kennis- en vooral arbeidsmigratie zijn dat ook. En die gaan de spankracht van Nederland óók te boven. **EW**

Toename

Asielmigratie tot en met september 2022



In 9 maanden net zoveel asielzoekers als in heel 2021

Asielzoekers mogen dan niet de grootste groep immigranten vormen, een substantiële groep zijn ze wel. Alleen al in de drie afgelopen zomermaanden – juli, augustus en september – deden ruim 10.000 asielmigranten een eerste asielverzoek in Nederland, zo blijkt uit cijfers die het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) maandag bekendmaakte. Syriërs vormen verreweg de grootste groep. Door het hoge aantal nareizigers in het derde kwartaal – 3.600 – komt de totale asielinstroom voor afgelopen zomer op ruim 14.000. Ontheemden uit Oekraïne zitten niet in deze asielcijfers.

Beide cijfers – eerste verzoeken en nareizigers – zijn in recente jaren niet zo hoog geweest. Het aantal eerste asielverzoeken is bijna twee keer zo hoog als in het derde kwartaal van de pre-coronajaren 2018 en 2019. Het totaal van 33.440 asielzoekers over de eerste negen maanden van 2022 – eerste verzoeken én nareizigers – is maar iets minder dan het totale aantal asielzoekers over heel 2021 (34.860).

Deze aantallen zijn nog wel redelijk ver verwijderd van het recordjaar 2015, toen in totaal 57.000 asielzoekers zich in Nederland vestigden. Maar de voorspellingen voor 2023 gaan wel in de richting van die aantallen. En zoals gezegd: in de asielcijfers zit niet de grootste groep ontheemden die zich dit jaar in Nederland meldde: de Oekraïners, een kleine 100.000.

Op zoek naar de mooiste collectie

Inductie- kookpannen?



Spring
SWISS DESIGN

Finesse
4-dlg pannenset

€ 429,-



Spring
SWISS DESIGN



KAI
Moji



RAW Northern Green
16-delig startset

€ 239,-



Hensbergen

serviezen - kooksets - cassettes

Nederlands grootste en mooiste
servies-, pannen- en bestekcollectie
met de nieuwste stijlen en trends
staat in **SLIEDRECHT**

SR
DESIGN BESTEK



Ducato 12-persoons 64-delig € 499,-

Parallelweg 4-b Sliedrecht - Tel. 0184 - 41 10 16 - www.hensbergenserviezen.nl

GERRY VAN
DER LIST

Felle strijd tegen FVD ondermijnt de democratie

Het is een treurig schouwspel. Ooit maakte Thierry Baudet indruk als welbespraakte, erudiete intellectueel die boeiende boeken publiceerde en als veelbelovende politicus bij uitstek in staat leek in Nederland eindelijk eens een waardevolle conservatieve beweging van de grond te tillen. Maar hij raakte ernstig in de war.

Baudet dweept nu met dictators, ziet overal enge reptielen opduiken en grossiert in complottheorieën, beledigingen en provocaties. Zijn Forum voor Democratie (FVD) toont zich vooral bedreven in het stoken en het veroorzaken van relletjes. En de achterban heeft de onaangename neiging vertegenwoordigers van het 'partijkartel' en de 'MSM' (*mainstream media*) te overladen met beschimpingen en zelfs bedreigingen.

Dit veroorzaakt uiteraard ongemak en ongerustheid. En helaas ook paniekreacties. De gevestigde machten voelen de noodzaak om FVD fel te bestrijden en grijpen daarbij af en toe naar wapens die democratie en rechtsstaat eerder schade toebrengen dan sterker maken.

De voorbeelden zijn inmiddels legio. Zo krijgt Baudet een spreekverbod in de Tweede Kamer opgelegd omdat hij neveninkomsten niet zou hebben opgegeven en ziet hij het voltallige kabinet weggelopen als hij een vrij onschuldige opmerking maakt over de universitaire achtergrond van een minister. De voorzitter van de Tweede Kamer en zeker ook de Eerste Kamer zien zich bovendien gedwongen FVD-leden om het minste of geringste af te kappen.

Een recent relletje toont de selectieve verontwaardiging. Een bekende journalist roept op tv op Baudet te liquideren en een minder bekende journalist meent vervolgens een FVD-Kamerlid met een aperte leugen over de betekenis van het angstaanjagende woord 'liquideren' in het nauw te moeten brengen. Als deze Gideon van Meijeren vervolgens verhaal gaat halen, klagen journalisten en politici, inclusief de premier, steen en been over het zakken door een morele ondergrens. Niet van de journalistiek, maar van Forum voor Democratie.

De indruk dat ongewenste opvattingen van hogerhand worden bestreden, neemt toe door de sancties tegen Ongehoord Nederland. De omroep heeft tot taak een volksdeel met rechtse opvattingen een platform te bieden en laat dus vertegenwoordigers en sympathisanten van FVD aan het woord. Maar als een Vlaamse politicus over omvolking spreekt zonder op de vingers te worden getikt, of als een presentatrice het woord 'negers' in de mond neemt om beelden in te leiden van agressieve donkere mensen, wordt het bestaansrecht van de omroep in twijfel getrokken. Diversiteit is blijkbaar slechts in beperkte mate en eenzijdige vorm gewenst.

Politiek helemaal griezelig wordt het nu her en der onbezonnen pleidooien klinken voor een partijverbod. De Leidse hoogleraar Wim Voermans, die onlangs nog desinformatie verspreidde over de academische prestaties van een weledelzeergeleerde medewerkster van Ongehoord Nederland, bijvoorbeeld kan niet wachten op invoering van deze ondemocratische maatregel. Van de bazuin van de linkse kerk, het dagblad *Trouw*, kreeg hij de gelegenheid uit te leggen waarom het maatschappij-ontwrichtende FVD moet worden ontbonden.

Het is echter lastig aan te tonen dat een partij de maatschappij ontwricht. De CPN liep aan de leiband van Moskou en streefde naar een communistische heilstaat. De PSP wilde Nederland ontwapenen en de vrije markt afschaffen. Toch mochten deze linkse partijen hun gevaarlijke ideeën blijven verkondigen. Terecht. De vrijheid van vereniging en meningsuiting is immers een groot goed. Dat mag ook niet worden opgeofferd, omdat Baudet en co nu op opiniepagina's voor bruinhemden en fascisten worden uitgemaakt.

Wat meer vertrouwen in het zelfreinigende vermogen van onze democratie is gewenst. Radicalisme hoeft niet per se met verboden en censuur te worden bestreden. Treed op tegen (oproepen tot) illegale acties, blijf redelijke argumenten en zakelijke informatie leveren en haal de schouders op over publiciteitsstunts: dat is de beste strategie. En dan kan worden gewacht op het moment dat het al flink aan populariteit inboetende Forum voor Democratie net zo in rook opgaat als de CPN en PSP. **EW**

Radicalisme hoeft niet per se met verboden en censuur te worden bestreden



Voor het vertrek met de *Multatuli* poseerden de opvarenden bij het standbeeld van de naamgever aan 'het' Singel. Op de sokkel Mei Li Vos en Thom Hoffman

IN AMSTERDAM

Naar 'Indië' over de Amstel

Met Thom Hoffman op de *Multatuli*. Zijn persoonlijke zoektocht naar het verhaal van Nederlands-Indië is een van duizenden.

Gertjan van Schoonhoven

Schepen en Nederlands-Indië, ze horen bij elkaar als Saïdjah en Adinda. Schepen verbonden de duizenden eilanden van de archipel, en de kolonie als geheel met het 'moederland'. W.F. Hermans roemruchte Indiëroman *Ik heb altijd gelijk* begint met de terugkeer, na de 'politieonele acties', van een gedesillusioneerde militair in de haven van IJmuiden. Recent vergeleek David Van Reybrouck in *Revolusi* de sociale gelaagdheid van de koloniale samenleving met de dekken van de pakketboot.

Het evenementenbootje dat op deze zwoele oktoberavond over de Amstel tuft, is bij deze grote geschiedenis maar een voetnootje. Maar het hoort er toch bij. Het draagt om te beginnen de naam van Nederlands beroemdste hekelaar van koloniale wantoestanden, *Multatuli*, én aan boord zit een heel gezelschap van onderzoekers, politici, schrijvers, journalisten, belangenbehartigers en ande-

ren die meestal persoonlijk én professioneel met 'Indië' zijn verbonden.

Het gezelschap is uitgenodigd door acteur, fotograaf en documentairemaker Thom Hoffman (65), die al sinds zijn jeugd jaren door Nederlands-Indië is gegrepen. De jongste vrucht daarvan is het meer dan 700 pagina's dikke boek *Indië, betovering en desillusie* (Meulenhoff). Hoffman heeft er vierenhalf jaar aan ge-

Overdracht tussen generaties is er wel, maar vaak in emoties en 'flarden'

werkt. Dit is de officiële presentatie.

Het boek – in de ik-vorm geschreven – is een hyperpersoonlijke 'intuïtieve' zoektocht door de 'wolkenkrabbers van Indische lectuur' die 400 jaar koloniale geschiedenis heeft opgeleverd. Door betoverend Indië, en meedogenloos Indië – Indië als *Belle Dame sans Merci*.

Op de *Multatuli* interviewt Hoffman twee uur lang mensen die hij bewondert, met een eigen 'venster' op een deel van

het Indische verhaal. Samen vormen de opvarenden een postkoloniale microkosmos. Van Gerard Termorshuizen, begin jaren zeventig betrokken bij de Indonesische vertaling van de *Max Havelaar*, tot ex-minister Jet Bussemaker, dochter van Herman Bussemaker, auteur van een baanbrekend boek over de *Bersiap*. Min of meer eregast is Koos Postema, de laatste nog levende journalist van de *Achter het Nieuws*-ploeg die in 1969 oud-militair Joop Hueting liet getuigen van oorlogsmisdaden tijdens de 'politieonele acties'. Die uitzending maakte op de 12-jarige Hoffman net zo'n indruk als later de tv-serie *De stille kracht*. Huetings dochter Hanna is ook aan boord. Net als NIOD-onderzoeker Frank van Vree, PvdA-senator Mei Li Vos –

van Chinees-Indische komaf – en Rocky Tuhuteru, directeur met Molukse roots van stichting Pelita.

Als het schip na een uur keert en over de Amstel terugvaart naar het *Multatuli*-monument aan 'het' Singel waar het ook is vertrokken, heeft dat iets symbolisch. Nederland blijft maar terugkeren naar 'Indië', ook vandaag weer. Waarom?

De discussie over het koloniaal verleden maakt veel persoonlijke vragen los bij wéér een nieuwe generatie, zegt Tuhuteru. Hij ziet ze komen bij Pelita, documenten opvragend over hun voorouders. Hij voorspelt een nieuw activisme. Veel verhalen, zegt Vos, zijn nog steeds niet (echt) bekend, zoals die van de Chinese gemeenschap in Nederlands-Indië.

Vergis je niet, zegt Van Vree, hoe omvangrijk de 'sociale herinnering' aan 'Indië' inmiddels is. Hij schat het aantal Nederlanders met Indische wortels dat iets 'voelt' bij het thema op zo'n anderhalf tot twee miljoen mensen. 'Dat is een grote maatschappelijke basis.' Overdracht tussen generaties is er wel, maar vaak in emoties en 'flarden'. Dat inspireert jongeren om er zelf in te duiken. Hoffmans persoonlijke zoektocht is één van vele.

Onbegrip aan beide zijden van de Rijn

IN BRUSSEL

De Europese Unie wordt wel gezien als Frans-Duits project. De bezegeling was na de val van de Muur. Duitsland mocht West en Oost laten samensmelten, maar moest daarvoor de D-mark offeren. De euro was geboren en Frankrijk had op eens een dijk van een munteenheden.

Die Frans-Duitse as verlangt enige *compatibilité d'humeurs*, of noem het *Freundschaft über den Rhein*, tussen de Président de la République en de Bundeskanzler. Frans-Duitse gelijkgestemdheid als ruggegraat van de Unie.

U voelt 'm al: er is wrijving op de lijn Parijs-Berlijn. En de schuldige (en mogelijke profiteur) zit in het Kremlin.

Economische reus Duitsland is onzeker. Het land ziet de export bedreigd nu er geen spotgoedkoop gas meer uit Rusland vloeit en de handel met China onder druk staat. Deze week bezoekt bondskanselier Olaf Scholz China en hij gaat zelfs president Xi Jinping feliciteren met zijn derde ambtstermijn. Het bezoek heeft geleid tot veel Europees onbegrip, net als de verkoop van een deel van de Hamburgse haven aan het Chinese Cosco.

In de energiecrisis staan de Fransen en de Duitsers tegenover elkaar. Parijs is boos over de bijna 300 miljard euro die Scholz uittrekt om *eigen* burgers en bedrijven te steunen. Niet solidair! Ook voelen de Fransen zich steeds meer geïsoleerd in het westen.

De oostelijke lidstaten, die strijdbaar én gastvrij zijn als het gaat om Oekraïne, stelen de show. De oorlog kan ertoe leiden dat (Balkan)landen in de wachtkamer versneld toetreden. Dan verschuift het zwaartepunt van de EU nog meer naar het (zuid)oosten.

Na een moeizaam geplande lunch van Scholz en president Macron in Parijs vorige week, ging de aangekondigde gezamenlijke persconferentie opeens niet door. Slecht teken. Een gebroken as kan de EU zich niet permitteren, juist nu eenheid is geboden tegen Moskou.



EU-correspondent **René van Rijckevorsel** over de Frans-Duitse as, die een stuk minder soepel werkt dan toen Angela Merkel kanselier was.



Zo gezellig was de lunch van Scholz en Macron niet: de gezamenlijke persconferentie ging niet door

Minister van Justitie **Yeşilgöz** bepleitte in lezing krachtiger bestrijding antisemitisme



Hondenfluitjes in de klusfabriek

IN DEN HAAG

Geen afscheid Arib

Als Kamervoorzitter maakte Khadija Arib (PvdA) altijd een groot nummer van de uit-zwaaiceremonie van vertrekkende leden. Nu ze zelf haar zetel opgeeft, verdwijnt ze als een dief in de nacht. Dinsdag vertrok ze na 24 jaar zonder afscheid uit de Kamer. Verwijten over 'grensoverschrijdend gedrag' tegenover personeel en een vermeende 'dolkstoot' door opvolger Vera Bergkamp (D66) nekten Arib's loopbaan.

Gijs van Dijk

PvdA'er Gijs van Dijk kon de zetel van Arib overnemen, maar ziet ervan af. In februari vond het PvdA-bestuur ook hem 'grensoverschrijdend'. Een partijcommissie maakte gehak van die conclusie. Het PvdA-bestuur en vooral partijvoorzitter Esther-Mirjam Sent liggen inmiddels onder vuur.

Memoires 'Ed Raket'

Nooit wachten op later heet het boek waarin voormalig VVD-leider Ed Nijpels terugblijkt op een halve eeuw in politiek en bestuur. Als jonge VVD-fractieleider was hij 'Ed Raket'. Inmiddels geldt hij als 'klimaatpaus'. Bij het verschijnen

van zijn memoires laat hij zich her en der interviewen. Daarbij uit hij kritiek op premier Mark Rutte (VVD), die volgens Nijpels optreedt als baas van 'een klusjesfabriek'.

Yeşilgöz waarschuwt

Minister Dilan Yeşilgöz (VVD) van Justitie en Veiligheid pleitte in de Naftaniël-lezing van het Joods Humanitair Fonds voor een krachtiger bestrijding van het antisemitisme, dat veel te gewoon lijkt te worden. Doelend op Jodenhaat onder FVD-Kamerleden zei ze dat 'parlementariërs hun hondenfluitje inruilen voor een heus blaasorkest'. In september waarschuwde Yeşilgöz in de HJ Schoon-lezing al voor ondermijning van de democratische rechtsstaat.

Adema worstelt

De nieuwe landbouwminister Piet Adema (CU) heeft de vogelgriep nog lang niet onder controle. Honderdduizenden besmette kippen en kalkoenen zijn al geruimd. In gebieden met veel pluimvee moeten zelfs dieren worden afgeemaakt waarvan besmetting niet vaststaat. Adema schrijft de Kamer dat hij hiermee wil stoppen zodra vaccinatie mogelijk is.

Eric Vrijzen

Femke, zeg sorry voor Van der Laan

Lekker makkelijk om excuses aan te bieden voor wangedrag van verre voorgangers in verre verleden. Waarom niet voor ‘grijze campagne’?

Gertjan van Schoonhoven

Illustratie Illustratie Peter ter Mors

Het geheugen van het Amsterdamse stadsbestuur is óf heel kort óf heel slecht. Dezer dagen vijf jaar geleden waren er in de hoofdstad twee ingrijpende gebeurtenissen tegelijk. Op 5 oktober 2017 overleed – in functie – burgemeester Eberhard van der Laan (PvdA) op 62-jarige leeftijd aan longkanker.

Van der Laan was een gewaardeerde burgemeester. Maar enkele weken na zijn dood – op zondag 29 oktober 2017 – verscheen op de website van dit weekblad, toen nog *Elsevier Weekblad* geheten, een onthullend en kritisch artikel van toenmalig redacteur Nikki Sterkenburg. Op papier verscheen het in *Elsevier Weekblad* van zaterdag 4 november 2017, onder de kop ‘Het geheime team van de burgemeester’. Het wierp een werkelijk ontluis-terend licht op het handelen van Van der Laan in de laatste jaren van zijn burgemeesterschap.

Het artikel onthulde het bestaan van de zogeheten ‘grijze campagne’. Dat was een antiradicaliseringscampagne die Van der Laan, in het geheim en geheel op eigen houtje, zonder medeweten van wethouders en gemeenteraad, op poten bleek te hebben gezet. Het idee was om met ‘authentieke’ internetfilmpjes radicalisering van Marokkaanse jongeren in de hoofdstad tegen te gaan.

Het project werd in directe samenspraak met Van der Laan gerund door een team van Amsterdammers van Marokkaanse komaf, onder wie een Marokkaanse acteur en stadhuisambtenaar Saadia ait-Taleb. Als programmamanager Radicalisering moest zij onder meer de kosten van de hele operatie buiten de boeken houden.

Om redenen die nooit helemaal zijn opgehelderd, wilde Van der Laan in een later stadium van het project af. Ait-Taleb werd zonder pardon voor de bus gegooid. Zij kreeg, op voordracht van Van der Laan zelf, in de zo-

mer van 2017, enkele maanden voor Van der Laans dood, strafontslag wegens vermeende fraude met vervalste facturen. Ze kreeg te maken met een lastercampagne in de media, mede op basis van bronnen op het stadhuis.

Pas jaren later – in juli 2020 – werd zij door de rechter gerehabiliteerd, want van alle verdenkingen vrijgesproken. Begin 2021 troffen Amsterdam en Ait-Taleb een schikking. Het gedwongen ontslag werd ingetrokken, ze kreeg een schadevergoeding én hulp bij het vinden van een nieuwe baan. Maar excuses van gemeentewege zouden er – tot op de dag van vandaag – nooit komen.

De hele affaire trekt ook nu nog diepe sporen in de Marokkaanse gemeenschap in Amsterdam. Het vertrouwen in de Amsterdamse overheid is er diep door geschokt, zo bleek bijvoorbeeld in het Amsterdamse debatcentrum De Balie. Daar werd eind mei dit jaar in een uitverkocht huis een theatertekst voorgedragen die was gebaseerd op de ‘grijze campagne’.

Dat gebeurde in het kader van de reeks *De affaires*, met nieuwe toneelstukken van jonge auteurs over institutioneel racisme in Nederland. Van der Laan kwam er bepaald niet genadig vanaf. In een discussie na afloop noemde journalist Joris Luyendijk Van der Laan naar aanleiding van de affaire ‘de slechtste burgemeester die Amsterdam heeft gehad’.

Deze vroege versie van het toneelstuk was nog relatief vaag over Van der Laans motief. De suggestie bleef open dat Van der Laan – die in januari 2017 zelf bekend had gemaakt dat hij aan uitgezaaide longkanker leed – door zijn ziekte niet meer wist wat hij deed.

Afgelopen september werd het toneelstuk opnieuw opgevoerd, bij Likeminds in Amsterdam-Noord. Wederom onder grote publieke belangstelling en net als in



mei in aanwezigheid van Ait-Taleb. In de bijgestelde versie van het toneelstuk kwam Van der Laan er nóg slechter vanaf. Van zijn ziekte als verzachtende omstandigheid was intussen geen sprake meer. Van der Laans handelen is in het toneelstuk ingegeven door puur racistische argwaan jegens (Marokkaans-Nederlandse) moslims.

Daarmee vertolkte het stuk niet alleen de opvatting van veel leden van de Marokkaans-Nederlandse gemeenschap in Amsterdam, maar ook die van Ait-Talebs advocaat Richard Korver. Hij sprak in juni 2020 in de Amsterdamse rechtbank na enige aarzeling van 'institutioneel racisme' in deze zaak. Niet op basis van huidskleur, wel op basis van geloof en herkomst. 'Mijn cliënte werd door de burgemeester gewantwoord, omdat zij moslim was. Dat dacht zij niet alleen, maar

velen denken dat met haar. Zou op iedere andere ambtenaar ook al het wapengekletter zijn losgelaten?' Sommige ambtenaren die moeten vertrekken, worden 'bijzonder adviseur', zei Korver sarcastisch. Anderen worden behandeld als een terrorist.

In dit licht doet alle lof, begin oktober, van de huidige burgemeester van Amsterdam, Femke Halsema, voor haar voorganger wrang aan. Bij de herdenking van diens dood, vijf jaar geleden dus, in de Amsterdamse raad zei Halsema dat de gemeente een straat of andere plek zoekt in Amsterdam ter nagedachtenis. 'Het college wil de herinnering aan Eberhard van der Laan doorgeven aan volgende generaties.'

Halsema herhaalde nog maar eens het beeld van Van der Laan als het geliefde 'boegbeeld van het ideaal van een ongedeelde stad', een 'lieve stad'. Maar zo lief was Van der Laan dus niet. Ait-Talebs raadsman Korver vroeg zich na Halsema's uitspraken op Twitter af of de huidige burgemeester misschien leed aan 'geheugenstoornis'.

Dat zal wel niet. Ongetwijfeld zit Halsema met de dubieuze laatste maanden van haar – onverminderd populaire – voorganger in haar

maag. En het is misschien ook niet helemaal eerlijk om Van der Laan af te rekenen op louter diens laatste episode. Maar het is het andere uiterste om in de nagedachtenis Van der Laans dubieuze handelen in zijn laatste periode straal te negeren, zoals nu het geval is. Zeker als dat gebeurt door een stadsbestuur dat gretig voorloopt in het hekelen van 'institutioneel racisme' van verre voorgangers in het verre verleden.

Iets met splinter en balk.

Natuurlijk is het een stuk eenvoudiger om excuses aan te bieden voor kwalijk gedrag van Amsterdamse bestuurders die niemand nog kent. Maar dat mag geen reden zijn om gerechtvaardigde excuses voor het wangedrag van zo'n prominente bestuurder als Eberhard van der Laan uit de weg te gaan. Gelukkig leert de ervaring dat het nóóit te laat is voor een sorry. **EW**

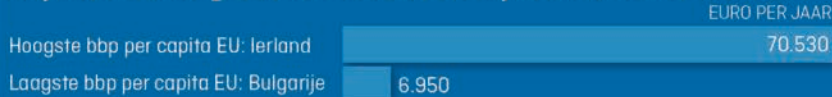
Advocaat Richard Korver vroeg zich af of Halsema leed aan 'geheugenstoornis'

EUROPESE UNIE

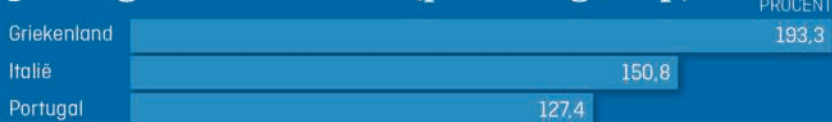
Beter toeven in de eurozone dan erbuiten



Rijkste Europeaan tien keer rijker dan de armste



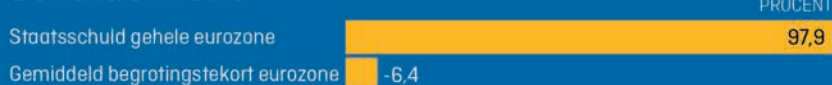
3x hoogste staatsschuld (percentage bbp)



3x laagste staatsschuld (percentage bbp)



Schuldenzone



©EW

Schuld, geen boete

Stabiliteitspact gaat op helling. Slechts handvol EU-lidstaten voldoet aan 25 jaar oude afspraken.

René van Rijckevorsel

in Brussel Graphic Jelrik Atema

In 1997 spraken de Europese Unie-lidstaten af dat zij niet meer geld mogen uitgeven dan ze ontvangen. Dat doel had geen haast. Het Stabiliteits- en Groeipact bepaalde dat het begrotingstekort in elk geval niet hoger mocht zijn dan 3 procent van het bruto binnenlands product – dat wat burgers en bedrijven samen verdienen – en de staatsschuld niet meer dan 60 procent van het bbp. Een hogere staatsschuld moest jaarlijks met 5 procent worden verminderd.

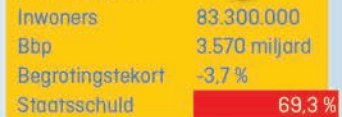
Het is bekend: weinig EU-landen hiel-

den zich aan de afspraken. Check de kaart hiernaast hoe de 27 ervoor staan, qua schulden. Straffen bleven altijd uit.

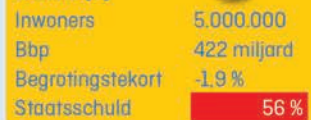
De Europese Commissie wil een nieuw pact. Landen die niet voldoen aan de 60-procentsregel moeten een vierjarig plan voor schuldreductie voorleggen dat de andere lidstaten moeten accorderen. Verwacht wordt dat landen een eigen voorstel beter naleven. Als resultaten uit het verleden een indicatie geven van de toekomst, blijft scepsis geboden. Deze maand volgt het voorstel.

EW

Duitsland (€)



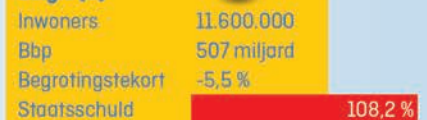
Ierland (€)



Nederland (€)



België (€)



Luxemburg (€)



Frankrijk (€)



Portugal (€)



Spanje (€)



Italië (€)



De Europese schuldenkaart

Geen EU-land zonder financiële verplichtingen

■ EU-Lidstaat
□ Eurozone (€)

Denemarken

Inwoners 5.800.000
Bbp 336 miljard
Begrotingsoverschot +2,3 %
Staatsschuld **41,9 %**

Zweden

Inwoners 10.500.000
Bbp 537 miljard
Begrotingstekort -0,2 %
Staatsschuld **50 %**

Finland (€)

Inwoners 5.500.000
Bbp 253 miljard
Begrotingstekort -2,6 %
Staatsschuld **65,8 %**

Estland (€)

Inwoners 1.300.000
Bbp 37 miljard
Begrotingstekort -2,4 %
Staatsschuld **18,1 %**

Letland (€)

Inwoners 1.900.000
Bbp 33 miljard
Begrotingstekort -7,3 %
Staatsschuld **44,8 %**

Litouwen (€)

Inwoners 2.800.000
Bbp 55 miljard
Begrotingstekort -1 %
Staatsschuld **44,3 %**

Polen

Inwoners 37.700.000
Bbp 547 miljard
Begrotingstekort -1,9 %
Staatsschuld **53,8 %**

Tsjechië

Inwoners 10.500.000
Bbp 238 miljard
Begrotingstekort -5,9 %
Staatsschuld **41,9 %**

Slowakije (€)

Inwoners 5.400.000
Bbp 97 miljard
Begrotingstekort -6,2 %
Staatsschuld **63,1 %**

Roemenië

Inwoners 19.000.000
Bbp 240 miljard
Begrotingstekort -7,1 %
Staatsschuld **48,8 %**

Bulgarije

Inwoners 6.800.000
Bbp 68 miljard
Begrotingstekort -4,1 %
Staatsschuld **25,1 %**

Oostenrijk (€)

Inwoners 9.000.000
Bbp 404 miljard
Begrotingstekort -5,9 %
Staatsschuld **82,8 %**

Hongarije

Inwoners 9.700.000
Bbp 154 miljard
Begrotingstekort -6,8 %
Staatsschuld **76,8 %**

Slovenië (€)

Inwoners 2.100.000
Bbp 52 miljard
Begrotingstekort -5,2 %
Staatsschuld **74,7 %**

Kroatië

Inwoners 3.900.000
Bbp 431 miljard
Begrotingstekort -2,9 %
Staatsschuld **79,8 %**

Malta (€)

Inwoners 500.000
Bbp 15 miljard
Begrotingstekort -8 %
Staatsschuld **57 %**

Griekenland (€)

Inwoners 10.600.000
Bbp 183 miljard
Begrotingstekort -1,9 %
Staatsschuld **193,3 %**

Cyprus (€)

Inwoners 900.000
Bbp 23 miljard
Begrotingstekort -1,7 %
Staatsschuld **103,6 %**

Wacht niet af, zoek de burger op

Overheden beloven gouden bergen, maar realiseren vaak niet meer dan een molshoop, schrijft de Nationale Ombudsman. De oplossing? Allereerst zullen overheden beter – sommigen zeggen: eindelijk – naar de burger moeten gaan luisteren.

Reinier van Zutphen

Illustratie René van Asselt

We zijn er in Nederland de laatste tijd achtergekomen dat we onszelf nogal voor de gek hebben gehouden. We meenden een prettig leefbaar land te zijn, met weinig onrust, een hoog voorzieningenniveau en een polder. Een polder waar alle tegenstellingen met windmolens werden weggemalen, waardoor er een droog en gelijk speelveld voor alle inwoners werd gecreëerd. Overleg, consensus en redelijkheid waren belangrijke begrippen en zelfredzaamheid bon ton.

De aardshokken van Huizinge op 16 augustus 2012 om 22.31 uur zorgden voor de eerste scheuren in dat zelfbeeld. Deze schokken waren de inleiding tot een nog steeds voortwoekerende crisis als gevolg van de gaswinning. De recent in de parlementaire enquête afgelegde verklaringen tonen de actualiteit van de crises. Maar daar bleef het niet bij. We lezen inmiddels elke dag ook over de stikstofcrisis, de coronacrisis, het toeslagenschandaal, de wooncrisis, de energiecrisis, de klimaatcrisis en een vluchtelingen crisis. Niets wijst erop dat de reeks daarmee ten einde is. Ook merk ik bij veel burgers een crisis in het vertrouwen in de overheid, die raakt aan alle huidige crises.

Om al deze crises te boven te komen, zijn allerlei commissies ingesteld, task forces in het leven geroepen, stuurgroepen opgericht en nog veel meer. Allemaal gericht op herstel dat steeds weer opnieuw aan de burgers wordt beloofd. Maar intussen zijn in Ter Apel de omstandigheden voor de vluchtelingen mensonterender dan ooit, speelt in het gaswinningsgebied de versterking van de huizen zich af in een tempo dat een slak met gemak kan bijhouden, merken de toeslagenouders dat herstel

van het leed dat hun is toegebracht door de Staat niet opschiet, worden de Afghaanse evacués naar hun zoveelste tijdelijke onderkomen overgebracht, is het vertrouwen van burgers in de centrale overheid tot een dieptepunt gedaald en vertrouwen de verschillende overheden elkaar inmiddels ook niet meer. En dat alles is regelrecht het tegendeel van wat door de overheid is beloofd en toegezegd.

Hoe kan dat? En belangrijker: hoe is dat te veranderen? Geld kan het probleem niet zijn. Dat is er, zo blijkt keer op keer, in ruime mate. Voor herstel in het toeslagenschandaal is meer dan 6 miljard beschikbaar. Ook voor Groningen is heel veel geld uitgetrokken. En ook met het oplossen van de vluchtelingen crisis, de klimaatcrisis en de energiecrisis is veel geld gemoeid.

Het is verstandig stil te staan bij het feit dat geld het probleem niet is en dat de funeste gevolgen van al die crises voor de burgers niet minder worden. Zou het kunnen zijn dat houding en gedrag van de overheid en haar verantwoordelijke bestuurders debet zijn aan het uitblijven van resultaten in al die hersteloperaties? Zij beloven gouden bergen, maar realiseren vaak niet veel meer dan een enkele molshoop.

Neem Groningen. Iedereen weet dat toezeggingen niet worden gerealiseerd en er veel minder huizen zijn versterkt dan beloofd. Dat betekent dat heel veel Groningers in huizen wonen die niet aan de veiligheidsnormen voldoen. En dat wordt pijnlijk duidelijk bij elke beving. Maar ook de hersteloperatie na de toeslagenaffaire maakt duidelijk dat de overheid niet in staat is toezeggingen na te komen. Er wachten nog steeds duizenden burgers op de afwikkeling van hun schade. En er moet



**Reinier van
Zutphen
(62)**

was rechter en president van het College van Beroep voor het bedrijfsleven. Hij is sinds 2015 Nationale Ombudsman.



nog worden begonnen met de uitvoering van de kindregeling voor 90.000 kinderen. Lees op de website van de Belastingdienst eens na hoe het ermee staat en denk daarbij dat het vorige kabinet enkele jaren geleden vanwege de kinderopvangtoeslagaffaire is afgetreden.

Terug naar de vraag hoe dat nou kan. Het zit in de eerste plaats in de systemen, wetten en beleid die in het leven zijn geroepen om de crises te bestrijden. Die lijken als twee druppels water op de systemen, wetten en beleid die de crises hebben veroorzaakt. Dat geldt voor de toeslagenaffaire heel duidelijk, maar ook in Groningen worden systemen, wetten en beleid gehanteerd die veel gelijkenis vertonen met wat er is opgetuigd toen met de gaswinning werd begonnen. Dat was een privaatrechte-

lijke constructie waarin de staat deelnam. De oplossing van de problemen, de vergoeding van de schade en de kosten van versterking worden nog steeds beheerst door dat privaatrechtelijke karakter. Dit alles vrij naar Einstein: *'We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.'* Er is bij de overheid onvoldoende verbeelding om andere manieren te bedenken die de problemen wél kunnen oplossen.

In de tweede plaats zit het in de complexiteit van wetten en beleid die in de praktijk leiden tot frustratie bij de burgers die van de wetten afhankelijk zijn. Dat geldt niet alleen voor toeslagen, maar voor alle regels in het sociaal domein. Zeker als het gaat om gedecentraliseerde wetten, zoals de Wet maatschappelijke ondersteuning,

Geld kan niet het probleem zijn. Dat is er, zo blijkt keer op keer, in ruime mate

de Jeugdwet en de Participatiewet, de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening en de Inburgeringswet. Ingewikkelde aanvraagprocedures, ondoorgroondelijke uitvoering en overtrokken controle- en verantwoordingsmechanismen maken het de burger heel moeilijk. Het lijkt soms of de burger een doelwit is, in plaats van iemand die de hulp krijgt waar hij recht op heeft.

Het komt er dus op neer dat we te maken hebben met een veelheid aan crises. Dat de overheid veel geld heeft vrijgemaakt en investeert om de problemen, die zij voor een groot deel zelf heeft laten ontstaan, op te lossen. Maar dat leidt niet tot het gehoopte resultaat en (dus) ook niet tot het bestrijden van de vertrouwenscrisis. Als we de genoemde crises blijven bestrijden zoals dat nu gebeurt, schieten we dus niet op. En dat moet wel, want de situatie is ernstig. De burger kan niet wachten.

In welke richting kan de oplossing worden gevonden? Allereerst zullen alle overheden beter, sommigen zeggen: eindelijk, naar de burger moeten gaan luisteren. Uit het rapport *Burgerperspectieven 2022* van het SCP blijkt met zoveel woorden dat 'mensen het gevoel hebben dat politici niet luisteren of niet goed weten wat er speelt en daarom besluiten nemen die verkeerd zijn of niet in lijn zijn met wensen van burgers'.

Ik durf uit dat citaat het woordje 'gevoel' wel weg te strepen. Want uit de vele gesprekken die ik onlangs had met burgers, op de marktpleinen van vier Gelderse steden, blijkt dat het niet langer een gevoel is. Het is de vaste overtuiging van veel burgers dat politici niet bereid zijn te luisteren. En dat geldt evenzogoed voor de overheid.

Burgers voelen haarfijn aan wanneer zij wel en ook wanneer zij niet serieus worden genomen. Om de crises het hoofd te bieden zal de overheid dus met de burger in gesprek moeten gaan en vragen wat volgens de burger een goede oplossing voor de problemen kan zijn. De vraag aan de burger wat hij zelf aan de oplossing kan bijdragen, moet daarbij niet worden overgeslagen. Gebeurt dat wel, dan wordt bij de burger de indruk gewekt dat de overheid alles wel zal oplossen (voorbeeld: volledig herstel beloven aan ouders in het toeslagenschandaal). Dat leidt vervolgens weer tot teleurstelling en het verminderen of zelfs het geheel verdwijnen van vertrouwen in de overheid.

Goed luisteren en vervolgens laten merken hoe dat een rol heeft gespeeld bij het bepalen van een koers en besluitvorming door de overheid, zijn essentieel voor het succesvol bestrijden van crises. Dus niet langer praten óver de burger, maar mét de burger. En de burger de kans geven zelf bij te dragen aan de oplossing.

Geen gouden bergen beloven, maar een reëel perspectief op een oplossing. Het lijkt zo eenvoudig. Maar het is voor de overheid verre van simpel.

Bij goed luisteren hoort responsiviteit. Nog steeds is de meest gehoorde klacht dat niet inhoudelijk (of helemaal niet) wordt gereageerd op wat door burgers naar voren is gebracht. Snel wordt daarbij gekozen voor de (semi) juridische weg van bezwaar en beroep of die van formele klachtbehandeling. Daarbij wordt het inhoudelijke gesprek door de overheid uit de weg gegaan. Maar om crises het hoofd te bieden is meer nodig dan responsiviteit.

De overheid behoort bij het oplossen van de problemen de burger voor te zijn. Een proactieve houding dus. Als je weet dat ouderen met een niet-volledige AOW een beroep kunnen doen op een aanvullende inkomensvoorziening, dan wacht je niet tot men zich meldt. Je zoekt de burgers actief op die aanspraak kunnen maken op die aanvulling. Als in Groningen 10.000 euro wordt toegezegd aan Groningers in bepaalde postcodegebieden als compensatie voor achterstallig onderhoud en voor verduurzaming, dan wacht je niet af wie er komt. Nee, dan ga je, juist omdat het gaat om compensatie voor Gronings gaswinningsleed, naar de mensen toe. Zo'n houding kan ook bijdragen aan het stapje voor stapje herwinnen van verloren gegaan vertrouwen.

De proactieve rol is om nog een reden van belang. Veel burgers, zo komt uit verschillende onderzoeken van de Nationale Ombudsman naar voren, weten van het bestaan van voorzieningen niet af. Sterker nog, steeds vaker durven burgers, die wel weten waarop ze aanspraak kunnen maken, geen gebruik te maken van de voorziening. Dit omdat ze vrezen voor terugbetaling en gevolgen zoals die in de toeslagenaffaire naar boven zijn gekomen. Om crises te bezweren en burgers volop in de gelegenheid te stellen mee te kunnen (laten) doen, is het dus van belang zorgvuldig te luisteren naar de burger en daarop inhoudelijk te reageren.

En als derde stap een proactieve houding om burgers te bereiken die niet makkelijk uit zichzelf een beroep doen op de overheid. Dat is een actieve houding waarbij de overheid uit zichzelf de burger opzoekt en wijst op de mogelijkheden die er zijn om gebruik te maken van voorzieningen. Of liever zelfs: het zonder meer toeken-

nen van voorzieningen ook zonder dat daarop door de burger uitdrukkelijk aanspraak wordt gemaakt. Dat geldt zeker in alle gevallen waar het gaat om inkomensvoorzieningen voor mensen die onder het bestaansminimum leven. Inspiratie voor deze derde trap van behoorlijk overheids-optreden wordt vanzelfsprekend gevon-

Het is de vaste overtuiging van veel burgers dat politici niet willen luisteren

OP ZOEK NAAR EEN EIGEN, EXCLUSIEF VAKANTIEHUIS?



IN OOSTENRIJK

LUXE Chalets & Appartementen
INTERESSANTE Investeringsobjecten



IN KROATIË/ISTRIË

LUXE vrijstaande vakantievilla's
INVESTEER in toeristische groeiregio

Alpendreams
SINCE 2006

VILLA KROATIË
BY ALPENDREAMS



WAT DOEN WIJ VOOR U...

Het voor onze klanten selecteren van de mooiste plekjes is waar we in gespecialiseerd zijn. Wij gaan voor locaties waar we zelf in geloven. Wij begeleiden bij uw aankoop in **Oostenrijk & Kroatië** van het allereerste contact tot en met de oplevering / overdracht. Wij zijn **Mondi Approved**: een grote extra zekerheid voor u!



CONTACT
info@alpendreams.eu



den in de WRR-publicatie *Weten is nog geen doen*. Ook uit het onderzoek van de Nationale Ombudsman over ouderen met een niet-toereikende AOW-uitkering onder de titel *Met te weinig genoegen nemen*, kan inspiratie worden geput voor de proactieve overheid.

Misschien goed om nog even stil te staan bij een ander aspect van houding en gedrag van de overheid dat kan bijdragen aan het bezwerven van de crises. Wanneer de overheid te veel belooft en dat vervolgens niet waarmaakt (*overpromising and underperforming*) slinkt het vertrouwen zienderogen. Dat kan gaan over grote toezeggingen bij grote gebeurtenissen. Denk dan aan de toezeggingen door vele bewindspersonen, dat niemand zich zorgen hoefde te maken over de vergoeding van de geleden schade, gedaan na de watersnood in Limburg vorig jaar. Velen hebben het overgrote deel van hun schade vergoed gezien, maar niet het volledige bedrag. *Overpromising and un-*

Het gaat niet om wetten en beleid. Houding overheid moet anders

derperforming. Het zou beter zijn als de overheid zich zou verplichten tot een maximale inspanning, om zoveel mogelijk van de geleden schade vergoed te krijgen.

Dat is een belofte die kan worden waargemaakt en die kan bijdragen aan herstel van vertrouwen. Ook als uiteindelijk blijkt dat niet de gehele schade kan worden vergoed, omdat er in dat geval geen sprake is van *underperforming*. Wees dus duidelijk over de inspanning die wordt geleverd en doe geen beloftes waarvan niet aanstonds duidelijk is of ze ook kunnen worden waargemaakt.

Waar brengt ons dit verhaal nu eigenlijk? De belangrijkste observatie is dat een crisis niet wordt opgelost met de systemen, wetten en beleid die mede tot die crisis hebben geleid. Houding en gedrag van overheden en hun bestuurders moeten veranderen. Niet alleen moet de overheid serieus naar de burger luisteren en inhoudelijk reageren op wat wordt gezegd, maar ook moet zij de belangen van de burger proactief behartigen. En in gesprek met de burger moet worden vastgesteld wat de overheid voor de burger kan doen en wat de burger zelf voor zijn rekening zal nemen.

Wat de overheid ten minste voor de burger zal doen, moet voor eenieder gelijk zijn. Daarboven kunnen verschillen zijn. Die verschillen moeten dan natuurlijk wel worden beargumenteerd en begrijpelijk zijn. Daar hoort ook bij dat duidelijk wordt gemaakt dat in veel gevallen dat wat kapot is gemaakt, niet kan worden hersteld in oude staat. Herstel is dus vaak niet mogelijk, waardoor het beter is te spreken van compensatie, in de wetenschap dat geld niet alles vergoedt.

Om uit alle crises te komen, lijkt het me de moeite waard die andere manier van doen, zoals die hiervoor aan de orde is geweest, uit te proberen. Dat vraagt om eenvoudige en uitvoerbare wetten en beleid ondersteund door begrijpelijke en bruikbare systemen. Het vraagt ook om een andere overheid; eentje die proactief is. En burgers die ook zelf hun verantwoordelijkheid nemen en een overheid die eerlijk is in wat ze wel voor de burgers kan doen en wat niet. Laten we het proberen. Ook omdat we op een of andere manier het vertrouwen van burgers in de overheid terug zien te krijgen. Eerlijk gezegd durf ik daar wel op te vertrouwen. Herstel is dan geen illusie meer.



Kom jij samen met ons de toekomst vormgeven?

De behoefte aan digitalisering en technisch personeel was nooit eerder zo groot. HR-afdelingen over de hele wereld zijn druk op zoek naar toppresteerders. Zo ook Robin Liu Chifeng en Baruch Lancee, het senior HR-management van Huawei in Nederland.

De kleuren van een prisma

Robin: "We zoeken mensen die sterk van geest en wendbaar zijn. Kijk naar een glazen prisma. Bekijk je het prisma van opzij, dan zie je een overzicht van het kleurenspectrum. Dat spectrum verandert als je er vanuit een andere hoek naar kijkt. Zo is het ook binnen ons team: ieder heeft zijn eigen waarde en verdienste. We zijn op zoek naar deze diversiteit."

Vorbij de horizon kijken

Baruch: "Je werkt letterlijk met andere culturen. Daardoor moet je wel open minded zijn. En dat leidt weer tot nieuwe ideeën. Wij zoeken mensen die voorbij de horizon kunnen kijken. Op die manier kunnen we blijven innoveren."

Maak kennis met Huawei!

Kijk naar onze vacatures op [huawei.nl](https://www.huawei.nl) of maak een afspraak om koffie te drinken met Rong Qian (rong.qian@huawei.com).





Lokaal de meest betrokken projectontwikkelaar van Nederland.

Van Wijnen is projectontwikkelaar. Maar nog liever noemen we onszelf 'buurtontwikkelaar'. Buurtbewoners en de buurt vormen ons start- en eindpunt. Dat begint overigens al ver voordat de eerste paal de grond ingaat en eindigt ver nadat de laatste sleutel is uitgedeeld. We werken nauw samen met andere partijen die de buurt goed kennen: gemeente, corporatie, verhuurder, zorgverlener en ons eigen bouwbedrijf. Zo realiseren we diverse, sociale en groene plekken waar mensen zich thuis voelen. Benieuwd wat we voor jou kunnen betekenen? Kom even buurten! vanwijnen.nl/buurtontwikkelaar

GEERTEN
WALING



Swapfiets en de inflatie van eigendom

Het is een Amerikaans gezegde: *'Don't be gentle, it's a rental.'* Vrij vertaald: 'Doe niet zo voorzichtig, het is maar een huurauto.' Nu kunnen autohuurders in de Verenigde Staten zich inderdaad enige roekeloosheid permitteren, want daar doen verhuurbedrijven niet moeilijk over een beetje lakschade.

In Nederland is het gezegde inmiddels ook van toepassing, maar dan op fietsen. Vooral stadse studenten, starters en andere strebers zweren erbij: de 'Swapfiets'. Geen fiets om te bezitten, maar om te leasen. Deze huurfiets, herkenbaar aan het voorwiel met die brutale blauwe band, rijdt in tientallen Nederlandse steden en dorpen, maar evengoed in Berlijn, Parijs en Londen. Het in 2014 opgerichte bedrijf bedient inmiddels al 280.000 abonnees in negen landen. Dat maakt Swapfiets tot een parel in de kroon van het Nederlandse ondernemerschap. Toch? Nou, er is genoeg op aan te merken.

Om te beginnen is de Swapfiets veel duurder dan een eigen fiets. Een exemplaar zonder versnellingen of handremmen kost al 18,90 euro per maand. Dat is ruim 220 euro per jaar, veel meer dan het bedrag waarvoor je zelfs bij een eerlijke fietsenmaker een vergelijkbaar rijwiel bemachtigt. En dan is er binnen dat budget nog ruimte voor de reparatie van een lekke band of kapotte ketting door een fietsenmaker – al doen gezonde mensen dat natuurlijk zelf. Al die studenten met blauwe voorbanden zijn dus liever arm en gemakzuchtig dan slim en rijk. Overigens kan de meer

welvarende Swapfiets kiezen voor een luxer exemplaar voor 262 euro per jaar – en echte luilakken nemen een e-bike van tussen de 719 en 959 euro.

En toch: ondanks deze hoge prijzen en zijn grote populariteit lijdt het bedrijf verlies. Swapfiets blijft overeind dankzij investeerders. Die geloven in het verhaal, niet in die zes rode nullen in de jaarcijfers. Welk verhaal? Wel, zoals medeoprichter Richard Burger het kritiekloze *Business Insider* vorige week nog op de mouw mocht spellen: 'In de deeleconomie is het in het belang van zowel de klant als het bedrijf dat de fiets niet stukgaat. En dat is anders in de traditionele lineaire economie, waar een fietsenfabrikant minder fietsen verkoopt als een fiets heel lang kan blijven rijden. Dat is niet altijd de juiste drijfveer. In een deeleconomie heb je de neuzen dezelfde kant op om een zo duurzaam mogelijk[e] fiets te ontwikkelen.'

Zo nobel als het klinkt, zo leugenachtig is het. Natuurlijk zijn sommige fietsenmakers ordinaire oplichters die voor de simpelste reparaties idiote bedragen rekenen. Maar dat laat onverlet dat veel aloude Nederlandse fabrikanten – zoals Gazelle, Batavus en Sparta – al generaties lang oerdegelijke fietsen maken, die in principe jarenlang meegaan. Zeker als hun eigenaars er een beetje zorgzaam en zuinig mee omspringen.

De Swap-leasers doen dat niet. Ze scheuren met hun huurbarrels alsof hun leven er niet van afhangt en bij aankomst kwakken ze die lelijke blauwe voorbanden massaal midden op de stoep of op andere onmogelijke plekken. Kapot, gestolen of in beslag genomen? Vraag gewoon een nieuwe! Scooters, (e-)fietsen en steps zijn in principe prachtige vervoermiddelen, maar zonder eigenaar worden ze – *don't be gentle!* – net zo makkelijk een gigantische bron van overlast voor bewoners en bestuurders.

En hoezo 'duurzaam'? De Swapfietsen worden geproduceerd door Niu Technologies, dat de wereld overspoelt met goedkope, al dan niet elektrische rijwielen voor de deeleconomie. Het Chinese bedrijf is officieel privaat, maar zoals een bevriende China-deskundige mij garandeerde: alle grotere private bedrijven daar hebben een partijcel om de politieke koers te bewaken. En bovendien is de deeleconomie een van de speerpunten van de partij, zodat er veel (informele) staatssteun en subsidies zullen bestaan.

De inflatie van eigendom in de oprukkende deeleconomie is niet alleen een teken van platte gemakzucht, maar ook een uitnodiging aan de giftige Chinese partijpolitiek om zomaar brutaal onze stoep op te komen rijden. Wordt het niet eens tijd voor een forse belasting op blauwe voorbanden? **EW**

Is je huurbarrel kapot, gestolen of in beslag genomen? Vraag gewoon een nieuwe!

INTERVIEW

Als columnist van de *Financial Times* schrijft **Simon Kuper** (53) over grote thema's. En hij heeft succes met boeken over zijn grote liefde, voetbal. 'Als ik Messi zie voetballen, word ik echt opgetild.'

Ron Kosterman

Foto's Guido Benschop

Simon Kuper reageert stoïcijns. 's Ochtends in de koffiebar van het Amsterdamse hotel waar hij die nacht sliep, gaat het kort over de lezing die hij de avond ervoor hield. Kuper werd aangekondigd als 'de beste columnist van de beste krant ter wereld, de *Financial Times*'. Geen woord over die eerste kwalificatie. 'Ik vind de *FT* wel de beste krant, ja. Toen ik daar begon, 28 jaar geleden, vond ik dat niet. Het was een Britse zakenkrant, die op het punt stond internationaal te worden. Die bang was voor opinie. De krant moest zo saai mogelijk zijn, dat was respectabel. Goed schrijven werd minder belangrijk gevonden.

'Dat is enorm veranderd. Voor een mondiale elite die in het Engels functioneert, is de *FT* een badge geworden, een soort embleem. Die mensen zitten in Amsterdam, in Peking en São Paulo. *The New York Times* lezen de meesten niet, want die krant vinden ze te Amerikaans, *The Wall Street Journal* te Republikeins. Het niveau is ook echt gestegen. Ik las net een stuk van mijn nieuwe collega Stephen Bush. Veel te goed, dacht ik, ik

‘Ik krijg de kans om de wereld te begrijpen’



wil hem niet als collega hebben.’

Hij begon als economiedacteur, in Londen. Kuper schreef eerst over het Britse midden- en kleinbedrijf, later over valuta. Als hij al meehielp het niveau op te krikken, dan niet in die rol. ‘Ik begreep het, maar verder dan mensen napraten, kwam ik niet. Ik kon niks origineels toevoegen. Ik zou nooit een interessante economisch journalist zijn. Op een gegeven moment wist ik: ik moet hier weg.’

Kuper ging over sport schrijven – vooral over voetbal, zijn grote liefde. In 2002 kreeg hij een sportcolumn. ‘Ik heb dat acht jaar bijna fulltime gedaan. Na verloop van tijd werd ik gek van de domheid. Je gaat naar een persconferentie en de trainer geeft de scheids de schuld. Toen ik veertig was, vreesde ik dat ik tot mijn pensioen over Manchester United zou schrijven. Ik had een vrij makkelijk leven, ik snapte het en verdiende mijn geld ermee, maar ik wilde meer. De vraag van de krant of ik algemene columns wilde schrijven, kwam als geroepen. Dat was precies wat ik zocht.’

Als columnist *Life & Arts* kan Kuper schrijven waarover hij wil en wat hij wil. Elke maandagochtend bepaalt hij zijn onderwerp. Op donderdag staat het stuk online, twee dagen later is het terug te vinden in de papieren weekendeditie. ‘Er zijn natuurlijk grenzen. Als ik de klimaatverandering zou ontkennen of het marxisme zou prediken, dan houdt mijn column niet lang stand. Bij de krant hadden ze graag gewild dat ik pro-Brexit was, want dan had de *FT* een pro-Brexit-columnist gehad. Die hebben we nu niet. Pro-Trump-geluiden lees je ook niet bij ons. Lezers moeten eigenlijk van alles kunnen lezen, maar onze columnisten geloven nu eenmaal niet in de Brexit of Trump. Sommige lezers lopen ook weg.’

Zijn recente columns gaan over grote thema's als de Britse politiek, het klimaat, Twitter en Elon Musk, sekse-ongelijkheid en de Europese Unie. Ze zijn niet op een achternamiddag gemaakt. Kuper leest veel, voert gesprekken, doet uitgebreid onderzoek. ‘Ik lees columns waarvan ik denk: je had niks deze week, toen ben je maar met iemand wat gaan eten en dat leverde een geinig verhaaltje op.

‘Je moet elke week proberen een co-

Simon Kuper (Kampala, Uganda, 1969) studeerde geschiedenis en Duits aan de universiteit van Oxford en een jaar aan Harvard. Columnist van de *Financial Times*, schrijft boeken en voor het voetbalmagazine *Hard Gras*.

lumn te schrijven die noodzakelijk is. Dat kan ik me ook veroorloven, zeg ik erbij. Andere columnisten werken bij kranten en bladen die minder goed betalen, dus moeten ze er veel naast doen. Dat lees je eraan af. Ik begrijp dat wel.

‘Ik eis veel van mezelf. Dat is niet altijd goed te verenigen met een gezinsleven. Ik ben vaak in gedachten: dit begrijp ik niet, dat heb ik niet goed gedaan. ’s Avonds lees ik een boek over een mogelijk onderwerp. Als de kinderen iets tegen me zeggen, denk ik aan iets anders. Dat leidt tot irritaties bij mijn vrouw. En bij mij tot een schuldgevoel. Ik heb nooit vrij. Gezond is het niet, maar ik denk dat veel mensen dat hebben met hun werk, toch?

‘Ik ben geen specialist. Dat was ik wel na jaren sportcolumns schrijven. Dan ben je in het voordeel ten opzichte van je lezers, je weet meer dan zij, en is het niet zo moeilijk. Ik leer van elke column. Doordat ik over veel onderwerpen schrijf, begin ik meestal met een achterstand, maar dat maakt het ook boeiend.

‘Ik ben eigenlijk altijd wel supergemotiveerd. Ik krijg de kans de wereld te begrijpen en ik mag de wereld beammentariëren. Ik mag nooit klagen. Als de *FT* belt, neemt iedereen de telefoon op. Ik kan allerlei interessante mensen spreken en heb het mooiste podium.’

De Brit Kuper heeft een warme band met Nederland. Vanaf zijn zesde woonde hij tien jaar in Leiden. Hij spreekt vloeiend Nederlands. Zelfs is een Leids accent te horen: mannen noemt hij steevast ‘gozers’. Is hij in Nederland, dan zoekt hij zoveel mogelijk vrienden en bekenden op. Eerder in de ochtend zag hij een vriendin die hij leerde kennen op de middelbare school. Eind van de middag pakt hij de trein naar Parijs, waar hij – met een korte onderbreking van een jaar Ma-



drid – al twintig jaar met zijn vrouw woont. Hun kinderen zijn er geboren. Hun dochter is zestien, de tweelingzonen zijn veertien.

Onlangs kreeg hij de Franse nationaliteit. ‘Morgen haal ik mijn paspoort op.’ Zijn Amerikaanse vrouw verwierf die nationaliteit vijf jaar terug. Kuper werd geboren in Uganda. Hij was een baby toen zijn ouders dat land verlieten, omdat generaal Idi Amin bezig was de macht te grijpen. Het gezin verhuisde naar Londen. Via Jamaica, Zweden en weer Londen, belandde het gezin in 1976 in Leiden. Zijn vader, antropoloog, kreeg daar een baan aan de universiteit.

In Parijs wil hij sterven, weet Kuper al. ‘Ik ben net begonnen aan een boek over mijn twintig jaar in Parijs. Het laatste hoofdstuk heet *Death in Paris*. Bij naturalisatieceremonies zie je veel vijftigers, leeftijdgenoten van me. Die mensen zijn als immigrant gekomen met het idee: ik ga ooit terug. Maar dan krijgen ze kinderen en die worden Frans.

‘Ik had het daar met mijn Turkse kleermaker over. Die gozer zei: “Ik kan niet weg, want mijn kinderen blijven hier.” Ik vertelde dat ik hetzelfde probleem ga krijgen. Je moet je daarmee verzoenen. Een vriend van me zei dat je oud moet worden op de plek waar je vrienden zijn. Ik dacht oud te worden in een dorpje aan de Spaanse kust. Met wie ga je dan om, vroeg die vriend. Hij heeft gelijk.’

De journalist Kuper heeft een unieke kwaliteit. Praten, lezen en schrijven gaan hem in het Nederlands (haast) net zo goed af als in het Engels. ‘Weinig journa-

‘Bij de *Financial Times* heb ik het mooiste podium’

listen bij Engelstalige media kunnen lezen wat er bij jullie in de krant staat. Laat staan dat ze in een café een goed gesprek kunnen voeren. Ik ben zeer aan Nederland gehecht en journalistiek gezien is het voor mij een dankbaar onderwerp. Ik schrijf een paar keer per jaar over Nederland. Als er een onderwerp is, dan spring ik erbovenop. Dat kan, want we hebben geen correspondent meer in Nederland. Voor mij is dat een intikken, voor *FT*-lezers is het bijna altijd nieuw.'

Als klein jongetje raakte Kuper begeesterd door het Nederlandse voetbal. Dat maakte in de jaren zeventig internationaal furore – onder aanvoering van de door hem bewonderde Johan Cruïff. Later als sportcolumnist was hij blij, vertelt hij, als hij zo nu en dan over het Nederlandse voetbal kon schrijven. 'Dat voetbal was net iets intelligenter. Cruïff was natuurlijk een veel origineler denker dan Margaret Thatcher.

'Alleen, je moet van een voetballer geen Einstein of Noerejev maken. Een journalist heeft een keer met Johan over politiek, ruimtelijke ordening en dat soort zaken gesproken. Cruïff vond dat heel spannend, maar het was lagere-schoolpraat wat eruit kwam. Goede voetballers zijn in één opzicht interessanter dan wij. Daar moet het over gaan.

'Wat voetbal betreft had Cruïff helemaal gelijk. Hij heeft het heruitgevonden. Zijn voetbal zie je nu overal. Jagen heet tegenwoordig pressen. Het Oranje van 1974 deed al aan positiewisselingen: de spelers liepen overal. Het Italië dat vorig jaar Europees kampioen werd, was gewoon een heel goed Holland. Bayern München speelt Cruïff-voetbal. Hij heeft een stijl ontworpen die beter en leuker was en die constant is gemoderniseerd.'

Kuper schreef diverse voetbalboeken. Waaronder *Voetbal als oorlog* (1995), *Ajax, de joden, Nederland* (2000) en, met de econoom Stefan Szymanski, *Soccer-nomics* (2009) – in het Nederlands: *Dure spitsen scoren niet*. Vorig jaar kwam *FC Barcelona. Het imperium* uit. Bij die club boekte Cruïff als speler en trainer grote successen. In diens sporen kwam Kuper al dertig jaar bij 'Barça'.

Voor zijn boek sprak hij met alles en iedereen binnen de club, behalve de onbenaderbare Lionel Messi, destijds nog de sterspeler van de club. Kuper schat

Messi als voetballer hoger in dan Cruïff. Door over politiek en grote maatschappelijke thema's te schrijven, ontsnapte hij aan de domheid in de sport. Voetbalboeken maken of nadenken en schrijven over Messi, is ook ontsnappen.

'In de politiek bestaat ook veel domheid. De Brexit is dom, het Trumpisme is dom. Over voetbal kun je heel diep nadenken. Door veel te lezen, mensen te spreken en ideeën uit te wisselen probeer je tot inzichten te komen. Dat is een intellectueel proces. Schrijven dat voetbal kunst is, dat Messi een magiër is, doe ik niet. Ik wil niet hoogdravend doen.

'Voetbal is voetbal, en dat is mooi genoeg. Als ik naar Messi kijk, word ik echt opgetild. In mijn Barça-boek probeer ik

'De Oxford-elite neemt mensen op. Wie talent heeft, mag erbij'

duidelijk en in simpele bewoordingen uit te leggen waarom hij dan zo goed is. Wat doet-ie nou eigenlijk in het veld? Hoe flikt die gozer dat?'

Kuper houdt niet van het gebruiken van sportmetaforen in de politiek of het bedrijfsleven, wat motivatiecoaches bijvoorbeeld doen. Parallellen zijn er genoeg. De hang naar het verleden is er één van. Bij FC Barcelona – de laatste jaren sportief en financieel in de versukkeling geraakt – wordt altijd geroepen om de in 2016 overleden Cruïff. In een recente column schrijft Kuper over het constante terugverlangen van conservatieve Britten naar de in 2013 overleden oud-premier Thatcher. Ze zoeken naar 'guidance of a dead leader'.

De Tories verkeren in chaos. Daags voor het interview is Liz Truss afgetreden als premier. Deze zomer verscheen Kuper's boek *Chums: How a Tiny Caste of Oxford Tories Took Over the UK*, over de kleine elite van conservatieve, voormalige Oxford-studenten die de dienst uitmaken in het Verenigd Koninkrijk. Aan die universiteit studeerde Kuper – die op zijn zestiende vanuit Leiden weer naar Londen verhuisde – zelf ook: geschiedenis en Duits.

Truss komt van Oxford, net als andere oud-premiers als Boris Johnson, Theresa May en David Cameron. De nieuwe premier, Rishi Sunak, is geen uitzondering. 'Ik kijk als een antropoloog. Dat heeft

met mijn opvoeding te maken. Ik beschouw Barça en de Conservatieve Partij als stammen. Met een eigen cultuur, eigen denkbeelden en rituelen.

'De Tories hebben de gave om bij iedere nieuwe premier het volk het gevoel te geven dat er echt iets gaat veranderen. Maar dat gebeurt niet. Sunak is de slimste van het stel, maar hij is niet heel anders. Hij heeft door zijn Indiase afkomst een andere achtergrond. De Oxford-elite neemt mensen op. Wie talent heeft, mag erbij. Ze geven je het juiste accent mee en het zelfvertrouwen waarmee je in een *upperclass*-omgeving op je gemak voelt.

'Etnische afkomst doet er voor Britten sowieso minder toe. Veel Britten zijn enorm boos op de Tories, maar niemand wijt het falen van Kwasi Kwarteng als minister van Financiën aan zijn zwarte huidskleur. Ze noemen hem een grote eikel, dat wel. Dat is in Nederland toch anders.'

Binnenkort reist Kuper namens de *Financial Times* af naar Qatar voor het WK. 'Ik zal vooral over voetbal schrijven. Onze correspondent daar schrijft over het land. Hij kent de regio, dus dan moet ik dat niet doen.' Hij blijft Oranje-fan. Zijn kinderen zijn voor Frankrijk, een van de favorieten. 'Helaas, ja. Ze hebben medelijden met papa.'

Over de corruptie bij het toewijzen van het WK aan Qatar en de grove schendingen van de mensenrechten in het land, schreef Kuper eerder ook. Een boycot heeft hij nooit gesteund. 'Voor honderden miljoenen mensen in de wereld is zo'n toernooi een topmoment. Een WK brengt zo veel vreugde.

'Ik begrijp de protesten heel goed. Ik spreek mensen van Amnesty International en van de internationale vakbondorganisatie. Een tijd terug sprak ik de voorzitter van de Noorse voetbalbond, die van alle bonden het felst tegen de mensenrechtenschendingen heeft geageerd. Die vrouw zei: het is veel beter geworden met de arbeidswetgeving in Qatar. Amnesty zegt: wat had je gehad aan een boycot? Er is heel veel mis in Qatar, maar er is ook heel veel verbeterd.

'Ik vind de argumenten niet coherent. Qatar koopt al jaren flinke delen van Parijs en Londen op. Qatar neemt grote bedrijven, merken en Europese topclubs over. Dat mag wel? En voetballen in het land niet? Moet je zo veel mensen het plezier van een WK ontnemen? **EW**

De benoeming van **Rishi Sunak** is een bewijs dat klasse in de Britse maatschappij een belangrijker scheidslijn is dan ras.

Donker is niet bijzonder

Patrick van IJzendoorn
in Londen

De redactie van *Cherwell*, het studentenblad van Oxford University, beleefde een satirisch genoegen aan de aanstelling van Rishi Sunak (42) tot premier van het Verenigd Koninkrijk. 'Een verbazingwekkend blijk van diversiteit in de Britse politiek,' zo schreef het, 'is dat Sunak de eerste premier is die aan Lincoln College heeft gestudeerd.' Na de fictieve felicitaties van de Master van het 595 jaar oude Oxford-college en informatie over de succesvolle Britse Indiër, eindigt het nieuwsbericht met deze zin: 'Lincoln-afgestudeerde Sunak is tevens de eerste niet-witte Brit die premier van het Verenigd Koninkrijk is geworden.'

Zoals gebruikelijk gaat achter de parodie een waarheid schuil. Er is de laatste twee weken veel aandacht uitgegaan naar het historische gegeven dat de Britten met de hindoeïstische Sunak voor het eerst een premier hebben met een donkere huidskleur. Het zou in het bijzonder een belangrijk moment zijn voor de ruim een miljoen Britten van Indiase komaf. En ook voor de Conservatieve Partij, die na het leveren van de eerste Joodse pre-

mier (Benjamin Disraeli) en eerste drie vrouwelijke premiers de partij van de emancipatie lijkt te zijn geworden. Vanuit Amerikaans perspectief is de benoeming van de 57ste premier van het Verenigd Koninkrijk zelfs omschreven als het Britse 'Obama-moment'.

Maar het Amerikaanse perspectief is anders dan het Britse. In de Verenigde Staten is diversiteit vooral een raciale

De schatrijke Sunak is wel omschreven als Maharadja van de Yorkshire Dales

kwestie, maar bij de Britten is iets anders nog belangrijker: *class*. Niet zozeer huidskleur is een breuklijn, maar de positie in de klassenmaatschappij die ondanks alle democratiseringen van de afgelopen decennia nog steeds bestaat, zij het in subtielere vorm. Klassenbewustzijn speelde al een behulpzame rol in de hoogtijdagen van het Britse Wereldrijk, bijvoorbeeld in India. In dat kroonjuweel vonden de Britse kolonisten een natuur-

lijke bondgenoot in de hogere kasten van de plaatselijke standenmaatschappij.

Niet voor niets is de puissant rijke Sunak omschreven als de Maharadja van de Dales, een verwijzing naar het door hem in het parlement – het Lagerhuis – vertegenwoordigde deel van de Yorkshire Dales, Richmond, waar hij een landhuis heeft. De levensloop die Sunak heeft afgelegd, vertoont grote overeenkomsten

met die van zijn blanke collega's uit de middenklasse. Hij ging naar de kostschool Winchester College (alma mater van schrijver Anthony Trollope, bergbeklimmer George Mallory en kunsthistoricus

Kenneth Clarke), studeerde in Oxford, genoot succes in het zakenleven (Goldman Sachs en hedgefondsen) en ging werken bij een denktank als opmaat tot een Lagerhuiszetel.

Sunak wordt nu achtervolgd, zelfs tijdens het eerste vragenuurtje in het Lagerhuis, door een ruim twintig jaar oude video-opname waarin hij pocht vrienden te hebben uit de aristocratie en de goede middenklasse, maar niet uit de ar-





Daniel Leo/AFP/ANP

Nieuwe leider Sunak krijgt warm onthaal van Conservatieve partijleden

Op audiëntie bij koning Charles in Buckingham Palace



Aaron Chown/AFP/ANP

beidersklasse. Hij is, mede door het vermogen van zijn Indiase echtgenote, twee keer zo rijk als koning Charles, met een geschat vermogen van 730 miljoen pond (850 miljoen euro). Anders dan oud-premier Boris Johnson hoeft hij niet bij rijke amices te bedelen voor geld om zijn ambtswoning extravagant te behangen. Britse charme is zijn wapen, en dat van zijn vrouw. Zij trakteerde deze zomer journalisten, wachtend op nieuws bij Sunaks Londense huis, op thee in mokken van 39 pond (45 euro) per stuk.

In zijn kabinet weet hij zich omringd

door migrantenkinderen die hun plaats hebben veroverd in de hogere echelons van de klassenmaatschappij. Advocate Suella Braverman (minister van Binnenlandse Zaken), oud-legerofficier James Cleverly (Buitenlandse Zaken) en zakenman Nadhim Zahawi (minister zonder portefeuille) hebben allemaal privé-onderwijs genoten. De pas afgetreden minister van Financiën Kwasi Kwarteng, een Brit met Ghanese ouders, ging naar kostschool Eton en studeerde en promoveerde in Cambridge. Tweederde van de kabinetsleden onder Sunak is naar een

privéschool geweest. Voor de hele Britse bevolking ligt dat percentage op zeven.

Dit succes staat niet op zichzelf. Ook elders in de maatschappij bekleden Britten uit etnische minderheden hoge functies, zoals bij IBM, John Lewis, Barclays, *Vogue*, de *Financial Times* en Oxfam. Op het landgoed Longleat woont de eerste zwarte markiezin van Bath, Emma McQuiston.

Deze ontwikkelingen sluiten aan bij een gematigd optimistisch rapport dat de Commissie voor Rassen- en Etnische Ongelijkheden twee jaar terug presenteerde na de Black Lives Matter-protesten. Jazeker, luidde de conclusie, er is sprake van racisme. Sunak zelf weet er alles van. Eerder dit jaar twitterde een Zuid-Londens raadslid van de linkse Labour Party dat de Conservatieve hoogvlieger moet 'terugkeren naar India'.

Maar van systematisch racisme vonden de commissieleden, vrijwel allemaal deskundigen met een migrantenachtergrond, geen concrete tekenen. Ze wezen onder meer op het succes van migrantenkinderen in het onderwijs. Scholieren met een Indiase, Chinese of Afrikaanse achtergrond voeren de cijferlijstjes aan, terwijl blanke arbeiderskinderen onderaan bungelen, net boven de kinderen van Sinti en Roma.

Zogeheten 'zwarte scholen' floreren. Het aantal scholieren uit minderheidsgroepen dat naar Oxford gaat, is de laatste jaren buitenproportioneel toegenomen, een bewijs van succesvolle integratie. De beroemde Bridge of Sighs in deze klassieke universiteitsstad is van oudsher een toegangspoort tot de Britse hogere klassen. Of zoals publicist Simon Kuper het noemt in zijn boek over de Oxford-elite, tot de Oxocratie (zie 'Ik krijg de kans om de wereld te begrijpen' op pagina 42). Geen beter bewijs daarvoor is dat 13 van de 17 voorbije premiers *Oxonians* waren. Sunak, die bij de strijd om het leiderschap werd gezien als de kandidaat van de gevestigde orde, is alweer de vijfde op rij. Zijn verkiezing, waar niemand echt van opkeek, is dus een positieve mijlpaal in de Britse geschiedenis. Alleen een premier uit de arbeidersklasse die niet naar Oxford is geweest, zou nog bijzonderder zijn.



luister
relax
geniet

classic**nl**
non-stop
de mooiste klassieke muziek

dab+ | app | kabel | [classic.nl](https://www.classic.nl)

ROBERT
DE WITT

Nogal overdreven, die angst voor ‘de fascisten’

Eigenaardig, hoe Amerikanen en Europeanen steeds maar weer het politieke gevaar aan de andere kant van de oceaan menen te zien, terwijl ze in dit opzicht toch sterk op elkaar lijken. Het presidentschap van Donald Trump werd hier gezien als een ernstige bedreiging van de Amerikaanse democratie, alsof het land op het punt stond af te glijden naar een fascistische staat. Maar de *one term president* werd in toom gehouden door de wetten en instituties. En ondanks een gewelddadige poging van enkele duizenden opgehitste aanhangers, versloeg Joe Biden hem uiteindelijk via de stembus. En nu zien de Amerikanen op hun beurt spoken in Europa opduiken.

Amerikaanse politici, media én het Witte Huis tonen zich bezorgd over verkiezingsuitslagen in Europese landen. Allereerst in Frankrijk, waar Marine Le Pen het ter nauwernood moest afleggen tegen Emmanuel Macron. Opluchting aan de andere kant van de oceaan.

Maar vervolgens wonnen in Zweden de Zweden Democraten, en in Italië Giorgia Meloni. Steevast wordt de link gelegd met de Tweede Wereldoorlog: bij Marine Le Pen met antisemitisme, bij de Zweden Democraten met het neonazisme, en bij Meloni's Broeders van Italië met het fascisme van Benito Mussolini. Wat is er aan de hand in Europa, zo vragen Amerikanen zich af.

Natuurlijk hoeven zij voor het antwoord maar naar het succes van Trump te kijken. Ook de rechts-nationalistische, populistische, radicaal-rechtse – al deze termen worden steeds door elkaar

gebruikt – politici in Europa winnen stemmen door het nationale belang voorop te stellen, zoals Trump won met de slogan ‘America First’. Kleine verschillen zijn er wel. Trump ging het vooral om oneerlijke economische concurrentie met het buitenland en om immigratie. In Europa gaat het vaak om eurosceptis en immigratie.

Washington maakt zich vooral zorgen om de houding van de nieuwe regering in Rome jegens de oorlog in Oekraïne. Want om succesvol te zijn tegenover Vladimir Poetin, is een eensgezind Westen nodig. Italië is de derde economie van de Europese Unie, en onder de vorige premier Mario Draghi was het een loyale bondgenoot wat betreft de sancties tegen Moskou. Terwijl Italië een lange Rusland-vriendelijke geschiedenis heeft.

Schandaalpremier Silvio Berlusconi was dikke maatjes met Poetin. Twee weken geleden nog onthulde het Italiaanse persbureau LaPresse geluidsfragmenten van Berlusconi die daarin pocht over zijn nog altijd nauwe vriendschap met de Russische leider. Voor zijn verjaardag zou hij twintig flessen wodka opgestuurd hebben gekregen. Berlusconi zond als dank, zei hij zelf, flessen lambrusco naar het Kremlin en een ‘heel aardige brief’. En juist deze 86-jarige Berlusconi is coalitiepartner van Meloni in haar onlangs gepresenteerde regering.

Vooralsnog lijkt de angst erg overdreven. Vorige week sprak Meloni haar regeringsverklaring uit. Veelzeggend is dat zij begon met de verzekering dat Italië stevig verankerd is in de westerse allianties: de EU en de eurozone, de NAVO en de G7. En zij benadrukte dat Italië aan de kant staat van ‘het dappere Oekraïense volk’.

Veelzeggend voor de houding elders jegens de regering-Meloni is dat vooral haar aankondiging nu echt iets te gaan doen aan illegale immigranten – 77.000 landden er al op de Italiaanse kusten dit jaar – alle aandacht kreeg. De kersverse regering wil schepen met op de Middellandse Zee opgepikte migranten geen toestemming meer geven om Italiaanse havens binnen te varen.

Maar Meloni zei ook dat het niet haar intentie is om vluchtelingen het recht op asiel te ontzeggen. Want alleen een Italië dat zijn internationale verplichtingen nakomt, ‘heeft het gezag om te eisen dat de lasten van internationale crises eerlijker worden verdeeld’.

Een veeleisender Italië betekent natuurlijk meer druk op het welvarende Noord-Europa om het Zuiden te compenseren voor de hoge energiekosten, uitmondend in nieuwe geldtransfers. Geen goed nieuws voor noordelijke EU-landen als Nederland. Maar het klinkt ook allemaal niet alsof de fascisten hun laarzen al aan het poetsen zijn. Eerder dat zij goed hebben geluisterd naar de grieven van hun kiezers en daar iets aan gaan doen. Zoals het hoort in een democratie. **EW**

Meloni begon met de verzekering dat Italië stevig verankerd is in de westerse allianties

IN TEHERAN

Angst regeert nog steeds

De Iraanse kunstenaress Talaye uit Teheran is 26 jaar, strijdlustig en wil niets liever dan *regime change*. 'De uren van het Iraanse regime zijn geteld.' Sinds de dood van de 22-jarige Koerdische Mahsa Amini is Talaye voltijds activist. Ze slaat geen demonstratie over en heeft al een maand niet gewerkt, vertelt ze via WhatsApp. 'Ik weet dat ik veel risico loop. Gisteren hebben ze een vriend van me neergeschoten. We konden net op tijd nog met hem wegvluchten.'

Iraanse protestacties zijn bepaald niet nieuw. Bij de voorlaatste bloedige rellen, eind 2019, was de inzet ook een betere economie, vrouwenrechten en wisseling van het regime. Ook toen reageerden de autoriteiten met buitensporig geweld en kregen actievoerders, onder wie prominente hoofddoek-activisten én hun advocaten, jarenlange celstraffen.

Wél nieuw is de enorme woede. Mensen die zich eerder nooit lieten verleiden om aan acties mee te doen, laten massaal van zich horen. Veel van mijn contacten in Iran zijn vrouwen, en die bombarderen sinds het begin van de rellen mijn Instagram- en WhatsApp-account met boze berichten tegen het regime, filmpjes van wapperende haren en grote demonstraties. Sommigen vertellen dat ze op straat geen hoofddoek meer op doen. En bijna allemaal hebben ze een keer gedemonstreerd.

Hoelang nog? De angst regeert. Alleen Talaye durft nog te demonstreren. De rest laat het bij protesten op sociale media, verwijzend naar de keiharde repressie van het regime. Of ze hebben geen tijd voor demonstraties, want 'ik moet gewoon werken', legt een van hen uit.

'Het regime kan de roep om vrijheid niet meer stoppen,' zegt Myriam (35). 'Maar de leiders willen hun macht niet kwijt, ze zullen alles doen om het verzet te breken.' Zelf houdt ze deze dagen haar hoofddoek op. 'Ik ben bang. En ik zal straks de chat met jou wissen, voordat ik daarmee in problemen kom.'



Linda Otter spreekt Iraanse vrouwen over de voortdurende protesten tegen het regime.



Ook Iraniërs die eerder niet demonstreerden, tonen deze keer hun afkeer van het regime



Met rode veren: Misuzulu kaZwelithini, de nieuwe koning van elf miljoen Zulu's

OP DE KAART

Brazilië

De linkse oud-president Luiz Inácio Lula da Silva (77) won op 30 oktober de presidentsverkiezingen. Lula versloeg zittend president Jair Bolsonaro (67) met bijna 51 procent van de stemmen. Hoewel Bolsonaro er diverse keren op hintte dat hij een verlies niet zou accepteren, hield hij zich afgelopen zondag stil. Lula beloofde in zijn overwinningsspeech honger te zullen bestrijden, de Amazone beter te beschermen, en polarisatie tegen te gaan. 'Er zijn geen twee Brazilië's. Wij zijn één land en één volk,' zei hij.

4 VRAGEN

over **Karl Lauterbach** en wens voor legale drugs.

Rob Savelberg in Berlijn

LGaan Duitsers straks wiet gedogen net als Nederland? 'Nederland heeft een liberaal gebruik, maar geen markt met controles,' zegt de Duitse minister van Volksgezondheid Karl Lauterbach (59). 'Vanwege de Nederlandse ervaringen willen we streng reguleren: de productie, de distributie, de kwaliteit en de verkoop.' In de toekomst is maximaal 30 gram cannabis toegestaan, plus het bezit van twee wietplanten. Duitsland had veel overleg met Nederlandse ministers en ambtenaren. 'Maar de regels daar waren niet zo succesvol dat we hun model willen kopiëren.' Volgens de hoogleraar is het Duitse beleid 'ambitieuzer'. Inmiddels hebben veel conservatieve politici, kinderartsen en de politievakbond zich tegen de plannen gekeerd.

JAAR

zat oudste gevangene (75) Guantánamo Bay vast zonder proces. Hij keert terug naar thuisland Pakistan.



Getty Images

Zuid-Afrika

Voor het eerst in een halve eeuw is in Zuid-Afrika weer een Zulu-koning gekroond. Misuzulu ka-Zwelithini (48) kreeg afgelopen zaterdag een certificaat van erkenning van president Cyril Ramaphosa (69). De kroning had plaats na een jaar vol onduidelijkheid over de opvolging van de vorige koning, die in 2021 overleed. Het gaat om een ceremoniële titel waarmee de koning de macht krijgt over elf miljoen Zulu's, van wie de meesten in de provincie KwaZulu-Natal wonen. Ze vormen een vijfde van de bevolking van het land.

Somalië

In hoofdstad Mogadishu ontploften vorige week zaterdag twee autobommen op een druk kruispunt. Daarbij vielen zeker honderd doden. De aanslag is vermoedelijk het werk van islamitische terreurgroep Al-Shabaab. Juist op die dag zou de regering zich buigen over de vraag hoe ze een eind kan maken aan het geweld van terreurgroepen. Deze teisteren het land al meer dan twintig jaar. In 2017 kwamen op hetzelfde kruispunt ook al vijfhonderd mensen om het leven, eveneens door een bom-aanslag.

Zuid-Korea

President Yoon Suk-yeol (61) kondigde een periode van nationale rouw aan na de Halloweenviering in hoofdstad Seoul waarbij zeker 150 mensen om het leven kwamen. Ook beloofde Suk-yeol medische hulp aan slachtoffers en een fundamentele herziening van de veiligheidsregels voor grote groepen mensen. Voor Suk-yeol is dit een kans om leiderschap te tonen na lage populariteitscijfers. In de meest recente peiling in oktober gaf slechts 32 procent aan Suk-yeol te steunen.

Patrick van Oosterom



Lauterbach licht zijn ambitieuze plan toe en benadrukt dat hij het Nederlandse model niet wil kopiëren

Revolutionair wietplan

2 Is Karl Lauterbach de drijvende kracht achter de legalisering? Daar lijkt het wel op. Geen enkele andere minister durfde openlijk voor zijn of haar eigen cannabisconsumptie uit te komen, en de revolutionaire legalisering te verdedigen tijdens de persconferentie in de Bundespressekonzferenz, het Duitse Nieuwspoort. Collega's van Binnenland-

se Zaken (politie) en Justitie, die normaal bij zulke ingrijpende beleidswijzigingen erbij zijn, lieten de SPD'er in de kou staan.

3 Welke achtergrond heeft Lauterbach? De sociaal-democraat is medicus, epidemioloog en hoogleraar. Na zijn scheiding heeft de vader van vier

dochteren zich in Berlijn volledig op de politiek gestort. Tussendoor was hij met de hoofdredacteur van *Die Tageszeitung* samen, met wie hij ook een kind kreeg. Thans erkent de gezondheidsexpert dat hij wat eenzaam is en 'een vrouw aan zijn zijde' wenst. Tot die tijd zit Lauterbach elke avond in talkshows. 'Een goede arts probeert alles uit. Ik heb het weleens als proef gebruikt,' zei hij tegen *EW*. Maar verder uitweiden over zijn drugsconsumptie wilde Lauterbach niet.

4 Tijdens de coronapandemie stuitte minister Lauterbach toch ook op veel weerstand? Lauterbach was lid van het 'Team Voorzichtigheid'. Sowieso was de controle op coronamaatregelen in Duitsland veel strenger dan in Nederland. Lauterbach loopt nog steeds vaak met een mondkapje op. Hij was voorstander van een inmiddels gesneeuvelde prikplicht, ook bij verplegers. Enkele weken geleden werd bekend dat er plannen waren voor een gewapende ontvoering van Lauterbach. Een oma uit Saksen werd door de politie opgepakt.

Elke dag een dosis Amerika

Maandag

16

januari

Geen druppel meer

Vanaf 16 januari 1920 mogen Amerikanen volgens het achttiende amendement van de Grondwet uit 1919 geen alcohol meer kopen of nuttigen. Voorstanders van de drooglegging, de *Prohibition*, denken dat Amerika een gezonder en moreel sterker land zal worden zonder drankgebruik. Het tegenovergestelde gebeurt: illegale drankverkoop en georganiseerde misdaad leiden tot grote problemen. In 1933 wordt het alcoholverbod opgeheven.

Zondag

19

maart

Invasie van Irak

In de nacht van 19 op 20 maart 2003 begint de invasie van Irak. Voornamelijk Amerikaanse militairen storten zich op de missie het land te bevrijden van Saddam Hussein. Een ultimatum om vrijwillig het land te verlaten, negeert de Iraakse leider. Op 13 december van datzelfde jaar wordt Hussein gevonden, verstopt in een hol onder de grond.

Zondag

21

mei

Flying blue

Op 21 mei 1946 vertrekt de eerste directe vlucht van Amsterdam naar New York, met aan boord 44 reizigers – vooral journalisten en hoogwaardigheidsbekleders. KLM is na de Tweede Wereldoorlog de eerste Europese luchtvaartmaatschappij die een verbinding tot stand brengt tussen Europa en Amerika. Dit zou een grote rol spelen in het versterken van de banden tussen Nederlanders en Amerikanen.

De leukste feiten, quotes en verhalen over de Verenigde Staten zijn gebundeld in de *EW*-scheurkalender.

Victor Pak

Maandag
26
juni

Welke president zei: 'Als ik op een ochtend over het water van de rivier Potomac zou kunnen lopen, zouden 's middags de krantenkoppen luiden: de president kan niet zwemmen.'

President Lyndon B. Johnson (1908-1973) had het niet zo op met de pers. Een deel van zijn afkeer was gespeeld: netwerker Johnson had uitstekende banden met veel prominente journalisten, opdat hij hun berichtgeving kon sturen.

Woensdag

6
september

Honkballegende

Noem in de Verenigde Staten de naam Cal Ripken jr. en zo goed als elke sportliefhebber weet over wie je het hebt. Dat is niet zo gek: de shortstop van de Baltimore Orioles vestigde een record door 2.632 wedstrijden achter elkaar op het veld te staan. Tussen 30 mei 1982 en 19 september 1998 miste hij geen enkel potje en sloeg hij ook nog eens 431 homeruns. Hij speelde onder acht hoofdcoaches en met meer dan 150 verschillende teamgenoten. Nooit kwam iemand in de buurt van zijn record.

Donderdag

2
november

Waarom zijn er eigenlijk twee Dakota's?

Het begint in 1803 nog gewoon met één Dakota, maar de bevolking in het meer bevolkte en ontwikkelde Zuiden van de regio kijkt in toenemende mate neer op het landelijke Noorden. De spanningen bereiken een hoogtepunt wanneer een corrupte politicus ervoor zorgt dat de hoofdstad wordt verplaatst van Yankton, in het Zuiden, naar Bismarck, in het Noorden. Door het gebied in 1889 op te splitsen, in North Dakota en South Dakota, weet de federale regering van Benjamin Harrison (1833-1901) de gemoederen tot bedaren te brengen. Harrison wil niet hoeven kiezen welke van de twee Dakota's als eerste een staat wordt en husselt op 2 november 1889 de papieren door elkaar voor hij ze ondertekent. Er bestaat nog altijd (een gezonde) rivaliteit tussen de twee staten.

Bestel de scheurkalender **VERENIGDE STATEN 2023**

Wat vierden Amerikanen op Mardi Gras, welke president had ruzie met een konijn en waarom heerst op 15 april een vloek? Alle antwoorden staan in de vermakelijke scheurkalender. Deze uitgave telt 367 pagina's en kost € 14,99. Bestel de scheurkalender *Verenigde Staten 2023* op www.tijdschriftnu.nl/ew of bel 020-8947553.



PROFIEL

Ecofeministe met sterrenstatus

Franse politicus **Sandrine Rousseau** (50) oogst succes met boodschap dat mannen bron zijn van alle ellende.

Kleis Jager
in Parijs

De methode is bekend. Deel iets op de sociale media wat duidelijk te gek is. Wacht op de verontwaardiging en de scheldpartijen, en haal vervolgens je gelijk als slachtoffer.

Sandrine Rousseau blinkt uit in dit spel. Zo verdedigde zij het 'recht op luiheid' en stelde ze voor om het 'niet-delen van huishoudelijke taken' strafbaar te stellen. Nog meer succes had zij met haar aanval op mannen achter hun barbecue die *selfies* maken met grote lappen vlees.

De 'lawine van haat' die Rousseau oogst, is voor haar elke keer weer het bewijs dat vrouwen eigenlijk hun mond niet mogen opendoen en dat er nog een lange weg te gaan is.

Op deze manier heeft Rousseau haar positie in haar partij EELV (Europe Écologie Les Verts) versterkt. Vorig jaar verloor zij nog maar net de strijd om de kandidatuur namens de Groenen voor de presidentsverkiezingen van afgelopen april.

Maar sinds die nederlaag overschaduwde het lid van de Assemblée Nationale, de Franse Tweede Kamer, alles en iedereen in haar politieke familie. Rousseau, die werd geboren op 8 maart, internationale vrouwendag, is een van de zeer weinige Franse politici die over de tong gaan op verjaardagen en partijen. Haar parodie-account op Twitter telt meer volgers dan zij zelf. Rousseau was vorige maand derde op de lijst van politici die de meeste afkeer oproepen (45 procent). Alleen Éric Zemmour en Jean-Luc Mélenchon scoorden hoger (respectievelijk 63 en 54 procent).

Onlangs zette zij haar ambities kracht bij met de publicatie van een manifest dat *Voorbij het androceen* heet. 'Androceen' is een neologisme dat komt van 'antropoceen', de naam die is bedacht voor het tijdperk waarin het klimaat en de atmosfeer de gevolgen ondervinden van menselijke activiteit. Het androceen wijst specifiek de man aan als de bron van alle ellende.

Het concept stelt Rousseau in staat om de uitputting van natuurlijke hulpbronnen, kolonialisme en kapitalisme te verbinden met het patriarchaat. Ontbossing en klimaatverandering, en ook armoede en racisme, fascisme en homofobie, slavernij, de Holocaust, pedocriminaliteit en femicide – alles weet zij te herleiden tot de vernietigende kracht van mannelijke dominantie.

Eind november hoopt zij haar invloed te gebruiken om een van haar supporters tot partijvoorzitter te laten kiezen. Intussen is haar eigen vizier al gericht op 2027, als de volgende race naar het Élysée-paleis begint.

Dat Rousseau iemand werd om rekening mee te houden, mag verrassend heten. In 2009 vroeg haar partij of zij op de kieslijst wilde van EELV voor de Europese verkiezingen; Rousseau doceerde toen nog economie aan de universiteit van Lille waarvan zij ook vicevoorzitter was.

Rousseau viel in de smaak bij het partijbestuur, omdat zij een vrouw is en geen politiek profiel had. Rousseau kreeg de opdracht om een akkoord voor te bereiden met de Parti Socialiste met het oog op de presidentsverkiezingen van 2012.

Zij deed dat samen met de meer ervaren Denis Baupin, die haar tijdens een pauze op een congres opwachste in de toiletten, haar tegen de wand van een wc duwde en probeerde te zoenen. Een paar jaar later opent Rousseau – inmiddels woordvoerder van EELV – de aanval op Baupin, die meer vrouwen in de partij op soortgelijke wijze heeft belaagd.

Het is een keerpunt voor Rousseau. Omdat zij zich te weinig gesteund voelt, verlaat zij de partij in 2017 om zich te wijden aan seksueel geweld. Een boek van haar hand bezorgt haar voor het eerst enige landelijke bekendheid.

Als zij drie jaar later weer actief wordt voor EELV, zijn haar haren grijs, maar de ideeën een



- 1 > ONBEVREESD
- 2 > GOEDE POLITIEKE ANTENNE
- 3 > AMBITIEUS



- 1 > ZEER RADICAAL
- 2 > UITSLUITEND
- 3 > WEINIG GELIEFD



Rousseau is er diep van overtuigd dat de toekomst radicaal is

stuk groener en onbuigzamer. Zij is er ten diepste van overtuigd dat de toekomst radicaal is en dat de macht van mannen moet worden gebroken. Die zouden zichzelf moeten 'deconstrueren' of anders inrukken.

Rousseau meent wat ze zegt. Dat demonstreerde zij onlangs in een affaire rond partijvoorzitter Julien Bayou. Bayou wordt door een teleurgestelde ex-partner van 'psychologische mishandeling' beschuldigd. De vrouw heeft de steun van andere exen van Bayou in de partij, ook al is er van strafbare feiten in de verste verte geen sprake.

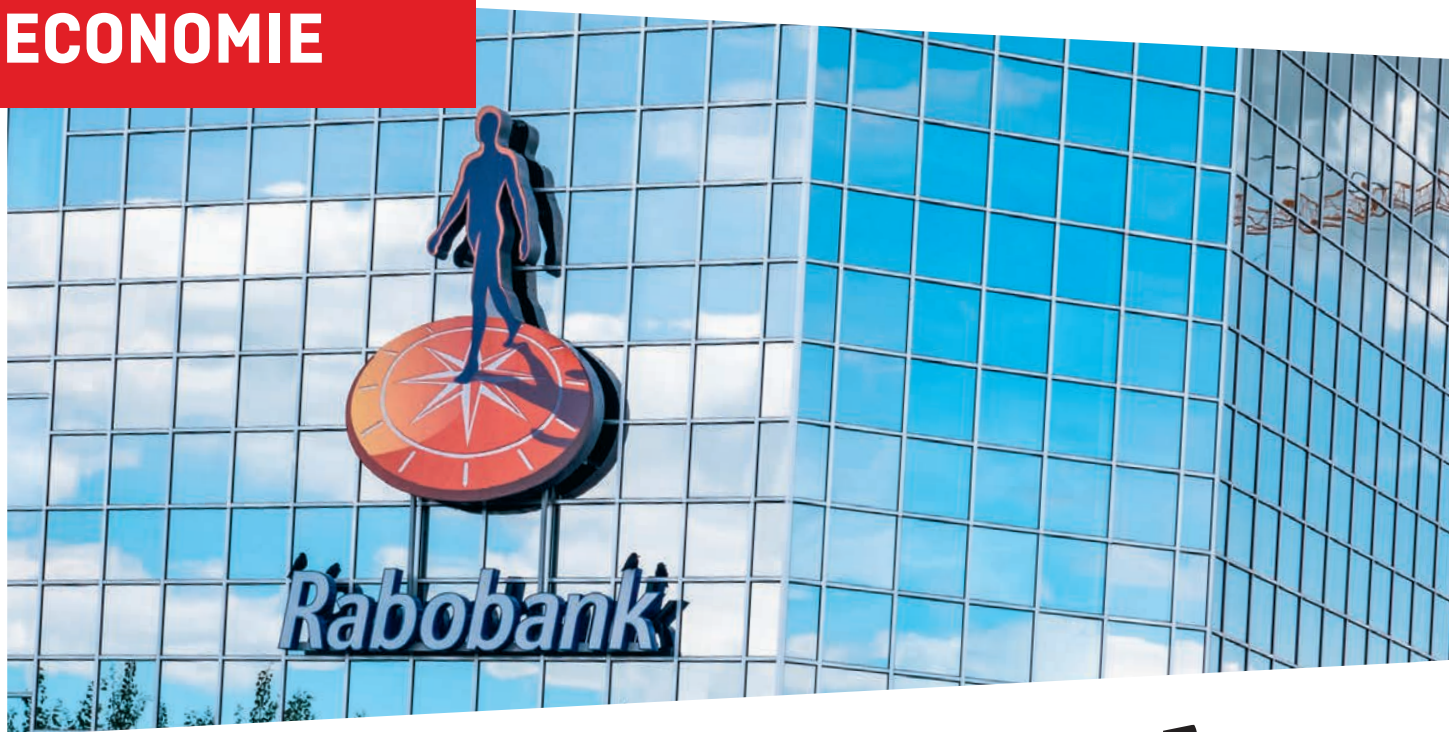
Dat maakt Rousseau niet uit. Het persoonlijke is politiek, zegt zij met haar feministische voorgangsters van de jaren zeventig. Een vrouw met een klacht zou per definitie gelijk hebben. Gevraagd naar Bayou tijdens een interview noemde Rousseau zijn gedrag schadelijk voor de mentale

gezondheid van vrouwen. Bayou trad hierna af.

Inmiddels nemen de zorgen in EELV toe over de 'eco-feministe' die onverstoort haar eigen drieste gang gaat. Achter de schermen vragen prominenten als Europarlementariër Yannick Jadot en de burgemeester van Grenoble Éric Piolle zich af wat zij moeten doen om Rousseau van een machtsgreep af te houden.

'Ze hopen dat ik wegga,' heeft Rousseau al laten weten. Dat gaat wat haar betreft niet gebeuren, want in de politieke marge heeft zij geen zin.

Haar entourage geeft de voorkeur aan een strategie van de tweetrapsraket. Eerst moet iedereen weten wie zij is – dat is ruimschoots gelukt. Volgens Rousseau moet zij inspirerend en geloofwaardig worden om na alle afbraak samen te bouwen aan iets nieuws. Het is voor haar alleen te hopen dat daarvoor dan nog voldoende animo is. **EW**



Zwakke schakel

Egbert Hartman/ANP

Alles wijst erop dat de economie in een recessie belandt. Dus kijkt iedereen naar de banken: hebben ze wel voldoende buffers?

Jeroen van Wensen

Ondanks een snel afkoelende economie, rapporteren Europese reuzen als Deutsche Bank, Santander en Barclays over het afgelopen kwartaal torenhoge winsten. De komende weken openbaren ING (ook een Europese reus), Rabobank en ABN AMRO hun winstcijfers. Ook zij zullen laten zien dat de baten snel toenemen door de gestegen rente.

Banken kunnen een hoge rente in re-

kening brengen bij nieuw te verstrekken kredieten en hypotheke, terwijl ze de vergoeding op spaargeld laag houden. Concurrentie om spaargeld is er nauwelijks, doordat ze in de nasleep van het ruime monetaire beleid zwemmen in het geld, wat is versterkt door de spaardrift tijdens corona. 'Dat betekent dat er weinig stimulans voor de banken is om de spaarrente te verhogen,' zegt bankanalist Justin Bisseker (51) van de Londense vermogensbeheerder Schroders.

Het maakt bankaandelen na jaren van koersdalingen volgens Bisseker weer aantrekkelijk voor beleggers. Bang voor grote verliezen bij banken door een naderende recessie waarin gezinnen en bedrijven hun maandlasten niet meer kunnen opbrengen, is hij niet. 'Men vergeet gemakkelijk hoe groot de impact van

COVID was, maar de banken presteerden goed en overleefden de enorme stress – de hele economie kwam stil te liggen.'

Maar dat optimisme deelt niet iedereen. Het Internationaal Monetair Fonds waarschuwde onlangs voor de instabiliteit die in het financiële stelsel is opgebouwd. Er hoeft maar iets mis te gaan, en er kan een schokgolf door de markten gaan – net zoals onlangs in het Verenigd Koninkrijk gebeurde. In het kielzog van het geldfonds waarschuwt ook De Nederlandsche Bank voor grote verliezen die banken voor de kiezen kunnen krijgen.

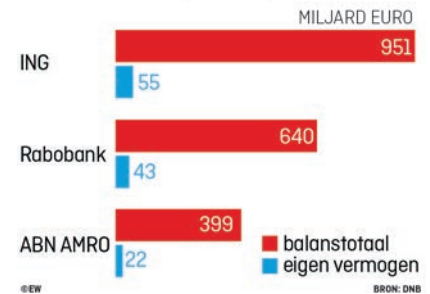
'Hoe sneller de rente in de eurozone omhoog gaat, hoe groter de kwetsbaarheden worden in de eurozone,' zegt hoogleraar banking & finance Harald Benink (58) van Tilburg University. In Italië beleggen banken nog volop in staatsobli-



Geert Vanden Wijngaert/Bloomberg via Getty Images

Weinig vet op botten

Het eigen vermogen is een buffer om kredietverliezen op te vangen



Peter Hiltz/ANP

Banken vormen spil in financiële stelsel

gaties van hun met schulden overladen overheid. Maar die kunnen in één klap in waarde dalen als beleggers hun vertrouwen in de Italiaanse overheid verliezen. En dat verzwakt de Italiaanse banken, die via bijvoorbeeld Franse en Belgische banken weer verweven zijn met Nederlandse banken. Maar ook economisch ontij in Nederland kan leiden tot grote verliezen bij de banken, doordat bijvoorbeeld met coronaschulden overladen bedrijven alsnog omvallen, nu hun rentelasten snel oplopen.

Banken krijgen buffereisen opgelegd van hun toezichthouders. Zo moet het eigen vermogen groot genoeg zijn in verhouding tot de totale bezittingen van de bank. De bezittingen zijn onder meer verstrekte hypotheekaan par-

ticulieren, bedrijfskredieten en beleggingen. ING bijvoorbeeld heeft zo'n 1.000 miljard euro aan bezittingen en daar staat voor 950 miljard euro aan schulden tegenover: banktegoeden van particulieren en bedrijven, leningen van beleggers zoals pensioenfondsen. Het verschil tussen bezittingen en schulden is het eigen vermogen van 50 miljard euro. Dus is er een buffer van 5 procent om krediet- en beleggingsverliezen op te vangen.

'Voorafgaand aan het uitbreken van de grote financiële crisis in 2008, hadden de grote banken in Nederland een eigen vermogen van 2 tot 3 procent. Inmiddels is dat gestegen naar 5 tot 6 procent. Maar dat is historisch gezien nog altijd relatief laag,' zegt Benink.

Het probleem van de lage buffers werd goed zichtbaar na de val van Leh-

man Brothers in 2008, toen beleggers in Amerika en Europa schrokken van de kleine buffers en hun geld uit de banken begonnen te trekken. Daarop moesten overheden de banken van nieuwe kapitaalbuffers voorzien. Nederland nationaliseerde ABN AMRO, bij ING had er een kapitaalsinjectie van de overheid plaats van 10 miljard euro en stond de overheid garant voor een belegging in riskante Amerikaanse hypotheekleningen.

Om ervoor te waken dat overheden (en de belastingbetaler) in de toekomst weer moeten bijspringen, gaan banken bij grote verliezen voortaan 'in resolutie'. Via een ingewikkeld mechanisme komen verliezen voor rekening van de aandeelhouders en professionele geldverschaffers van de bank. Maar volgens Benink werkt dat mechanisme alleen op papier. Tijd om verliezen af te wikkelen bij grote en complexe internationale banken zal er namelijk niet zijn. 'Zeker niet tijdens een systeemcrisis, waarbij het in de problemen komen van de ene grote bank gemakkelijk kan leiden tot problemen bij andere grote banken.' In het geval van een systeemcrisis houden overheden de mogelijkheid om toch met staatssteun over de brug te komen, wat ze volgens Benink dan ook zullen doen.

Wat Benink betreft moeten banken geleidelijk toegroeien naar een bufferkapitaal van zo'n 10 procent en mogelijk 15 procent. 'Grote Nederlandse banken moeten geen dividenden meer uitkeren, maar de winst inhouden om hun buffers te versterken.'

Blijven grote verliezen uit, dan gaan banken (en hun aandeelhouders) goede tijden tegemoet. Maar vet op de botten om grote schokken op te vangen, hebben banken nog steeds niet.

Zelfrijdende auto een sprookje?

ACHTER DE KOMMA

Jeroen van Wensen

Ligt het aan het gure beursklimaat, het wereldwijde tekort aan computerchips of geloven beleggers niet meer in het sprookje van de zelfrijdende auto? De Amerikaanse chipfabrikant Intel waardeerde dochter Mobileye vorig jaar nog op 50 miljard euro. Maar nu de verlieslatende divisie die zelfrijdende auto's ontwikkelt naar de beurs gaat, blijken beleggers niet meer dan 17 miljard euro voor Mobileye te willen neerleggen.

Voor zelfrijdende auto's zijn bergen chips nodig, maar die zijn sinds de pandemie slecht verkrijgbaar. En door de snel stijgende rente neemt de waarde van veelbelovende, maar verlieslatende

techbedrijven af. Hun waardering is gebaseerd op de wiskundige som waarmee toekomstige winsten 'contant' worden gemaakt: hoe hoger de rente, hoe lager de contante (huidige) waarde van de toekomstige winst en hoe lager de waardering van het techbedrijf.

Maar chips en rente verklaren niet alles. Keer op keer blijkt het vreselijk ingewikkeld om zelfrijdende auto's te maken. In San Francisco rijden sinds dit voorjaar taxi's zonder chauffeur. Maar deze taxi's van Cruise, een dochterbedrijf van General Motors, bestrijken slechts een klein deel van de stad, met relatief rustige, overzichtelijke wegen. En alleen van tien uur 's avonds tot zes uur 's ochtends, omdat het anders te druk is.

De zelfrijdende auto kan hectisch verkeer nog lang niet aan. In de binnenstad van Amsterdam zou zo'n auto zichzelf parkeren en dan stilletjes gaan huilen, luidt een hoofdstedelijke wijsheid, gebaseerd op de verkeerschaos die fietsers er permanent veroorzaken.

Toen Google in 2009 met Waymo een project voor zelfrijdende auto's lanceerde, was de verwachting dat het niet lang meer zou duren of het halen van een rijbewijs zou overbodig zijn. Maar sinds 2009 blijken de zelfrijdende auto's van Google, Tesla, Uber en andere bedrijven een (levens)gevaar op de weg. Geen van die bedrijven heeft al een helder beeld van hoe je een auto ooit veilig autonoom kunt laten rijden.



Blomberg/Getty Images

OP DE RANGLIJST

Boerenbestand neemt af

Joan Zijerveld

De meeste agrarische ondernemers hebben dieren, blijkt uit de cijfers van het rapport *Wat wel kan* van stikstofbemiddelaar Johan Remkes. Het rapport laat zien hoe de agrarische sector er in vogelvlucht uitziet.

In totaal zijn er 52.500 boeren, zoals veehouders, akkerbouwers en tuinbouwers. De veehouders zijn in de meerderheid met 25.000 boeren. Van hen zijn er 14.500 melkveehouder, 5.500 veehouders hebben een 'intensief' bedrijf, waar bijvoorbeeld varkens, koeien, kippen of geiten worden gehouden op een klein stukje grond.

Het merendeel van de boeren (70 pro-

cent) is ouder dan 50 jaar en van hen heeft meer dan de helft geen opvolger. In totaal gaat het om 20.000 bedrijven die een onzekere toekomst hebben, omdat er geen erfgenamen zijn die interesse hebben in een overname.

De toenemende wet- en regelgeving en de lagere opbrengst en waardering uit de samenleving zullen het enthousiasme bij de nieuwe generatie boeren niet aanwakken. De natuurlijke afname van het aantal agrarische ondernemers bedraagt zo'n 3 procent per jaar. Blijft dat zo, dan zijn er over tien jaar nog ongeveer 35.000 agrarische ondernemers over. Wat niet betekent dat de veestapel ook in die mate afneemt:



een veeboer houdt steeds meer dieren.

De helft van de boeren heeft nevenactiviteiten, zoals een camping, kinderopvang of winkel, maar de opbrengsten daarvan zijn laag. Om het beroep nog aantrekkelijk te houden voor de opvolgers, is het geven van inkomensperspectief cruciaal.

M/V VAN DE WEEK

362
miljard

CIJFER VAN DE WEEK

Er is in Nederland een gigantische hoeveelheid spaargeld en het wordt almaar meer. Begin 2021 hadden huishoudens samen 362 miljard euro aan bank- en spaartegoeden (inclusief buitenlandse rekeningen). Dat is 32 miljard euro meer dan een jaar eerder, zo blijkt uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek. In 2021 had een huishouden gemiddeld 46.000 euro aan bank- en spaartegoeden. Dat lijkt heel wat, maar één op de vijf huishoudens heeft minder dan 2.500 euro op de rekening.

Echte spaarders zijn er ook: ruim één op de tien huishoudens had begin 2021 minimaal 100.000 euro aan bank- en spaartegoeden. Huishoudens die moeten leven van een uitkering (pensioenontvangers uitgezonderd) hebben weinig reserves. Bijna zes op de tien uitkeringsontvangers hadden in 2021 bank- en spaartegoeden van maximaal 2.500 euro. Drie procent van hen had bank- en spaartegoeden van minstens 100.000 euro. Dit zijn vooral arbeidsongeschikten en werklozen.

Onder gepensioneerden en zelfstandigen komen hoge bank- en spaartegoeden vaker voor: 14 procent van de zelfstandigen en 17 procent van de gepensioneerden hadden minimaal 100.000 euro.

Nederlanders zijn daarmee volgens Duits onderzoek de kampioenen sparen van Europa. Dat ook de Nederlandse banken nu voorzichtig de rente op spaarrekeningen verhogen, zal die trend alleen maar versterken. **Theo van Vugt**

Anders Jensens Viaplay krijgt snel voet aan de grond

Nard Lodewijk

Hoe gaat het met de Zweedse streamingdienst van CEO Anders Jensen?

Slecht. De beurskoers van Viaplay daalde met 30 procent na de presentatie van de kwartaalcijfers twee weken geleden. Op de avond van 24 oktober was een aandeel Viaplay nog 24,54 euro waard. De volgende ochtend op het dieptepunt nog maar 17,06 euro. Beleggers waren niet te spreken over het verlies van omgerekend 9 miljoen euro over het derde kwartaal. Terwijl concurrenten de tering naar de nering zetten nu het tijdperk van goedkoop geld voorbij is, gaf Viaplay juist meer geld uit aan zaken als marketing. Op 10 november moeten Jensen en zijn medebestuurders op een investeerdersdag beleggers ervan overtuigen dat zij de goede strategie hanteren.

Is het niet juist handig om te investeren in groei als anderen dat niet doen?

In theorie wel, maar de vraag is natuurlijk of aandeelhouders dat geduld hebben. Anders Jensen is momenteel namelijk druk met investeren. Viaplay gaf 48 procent meer uit ten opzichte van hetzelfde kwartaal vorig jaar. Dat heeft onder meer te maken met de aankoop van de Ierse sportzender Premier Sports. Die heeft de exclusieve live tv-rechten in het Verenigd Koninkrijk en Ierland voor onder meer de populaire La Liga, de hoogste voetbalcompetitie in Spanje. Vanaf 1 november is Viaplay ook in het Verenigd Koninkrijk actief.

Net als in Nederland. Waar moeten we het bedrijf van kennen?

Sport, hoofdzakelijk. Vorig jaar was het groot nieuws onder sportliefhebbers dat Viaplay de uitzendrechten van de Formule 1 wegkaapte bij het vertrouwde Ziggo Sport. Kort daarna kwam ook naar buiten dat Viaplay de uitzendrechten voor de zeer populaire Premier League, de hoogste voetbalcompetitie in Engeland, had weten te bemachtigen.



Hans Berggren

Topman Anders Jensen (59) verwacht in 2024 voor het eerst zwarte cijfers voor Viaplay

In korte tijd wist Viaplay meer dan één miljoen abonnees aan zich te binden in Nederland, maar die zijn lang niet allemaal tevreden. Integendeel zelfs. Kort na de eerste uitzendingen van de Formule 1 regende het klachten. Zo bestempelden de kijkers de commentatoren en presentatoren van Viaplay als 'tweede garnituur' en was er veel kritiek op de beeldkwaliteit. En nog steeds blijven de klachten binnenstromen. Op beoordelingswebsite Trustpilot krijgt Viaplay een schamele score van 1,2 sterren van de vijf.

Is Jensen de juiste man om de problemen op te lossen?

De 53-jarige Anders Jensen staat sinds maart 2018 aan het roer bij Viaplay. Eerder werkte hij bij telecombedrijven en was hij toezichthouder bij de Britse krant *The Guardian*. Jensen is positief gestemd over de toekomst van Viaplay. Hij zet niet alleen in op groei, maar geeft beleggers ook een kluif: hij probeert niet in 2025, maar in 2024 een einde te maken aan de verliezen. Dan wil Viaplay ook actief zijn in 23 landen.

11 VRAGEN AAN **BARRY VAN DOORNEWAARD** →

‘We willen mensen beter laten slapen’

Oprichter en CEO van **FreshBed**, Barry van Doornewaard (53), wil zijn temperatuurgestuurde matras over de hele wereld verkopen, te beginnen met de Verenigde Staten.

Liesbeth Wytzes

Foto's Olivier Middendorp

1 Hoe hebt u geslapen?

‘Ja, heel goed! Ik ben net terug van een uitputtende zakenreis en als ik dan thuis ben, probeer ik echt op mijn slaap te letten en zeven, acht uur te pakken. Als dat je een paar dagen lukt, ben je echt de koning. Je bent scherper, wordt minder snel verast in het verkeer. En ik heb soms ook mindere nachten, hoor.

‘Binnenkort heb ik een event in Tel Aviv, de Global Wellness Summit. Dan willen ze dat ik een toespraak houd om half tien 's avonds. Kijk, dat past dus niet bij slaap. Dat moet je 's morgens doen of overdag. 's Avonds moet je mensen met rust laten. Ik ga ook niet eten om 21.00 uur, maar om 19.00 uur. Anders lig je de hele nacht wakker. En geen desserts of sterke drank om 23.00 uur, dat helpt ook niet. Als ik maar een paar dagen in New York ben, eet ik een soepje om 17.00 uur en ga om 18.00 uur slapen.’

2 U bent opgegroeid tussen de bedden.

‘Geboren boven de winkel van mijn ouders, in Amsterdam-West. Daar hadden ze een van de mooiste interieurwinkels van Amsterdam, met naast bedden ook tapijten en gordijnen. Als jongetje fietste ik op m'n crossfietsje 's avonds door die winkel,

daar was meer ruimte dan buiten.

‘Als je uit zo'n ondernemersgezin komt en gewend bent je eigen koers te varen, word je een beetje gedwongen om diezelfde richting in te gaan. Ik ben naar het Ondernemerscollege gegaan.’

3 En u werkte in de winkel van uw ouders.

‘Ze hadden er meerdere. Ik ging eerst de buitendienst in, dan zie je hoe mensen zijn ingericht. Dan zie je wat mensen belangrijk vinden. Ik heb gestoffeerd, gordijnen opgehangen, bedden in elkaar gezet bij mensen thuis en daar leer je meer dan in de winkel. Ook als iets niet klopt. Je kunt wel iets verkopen, maar als je het uitlevert en het is niet goed, krijg je direct feedback.

‘En ik kwam er snel achter dat slaap en gezondheid me boeiden. Ik was de eerste die een computer had waarop je in 2D kon zien hoe mensen in een matras wegzakten. Ik heb een slaapbank ontwikkeld met een echt goed matras, die waren altijd zo slecht, je voelde alles door je rug. En toen ik dertig was, heb ik beddenspecialzaak Bröring in Amsterdam overgenomen.

‘Ik ben matrassengek. Ik maakte ook oude matrassen open, wel met handschoenen aan, hè. Ik was benieuwd waarom matrassen kapot gaan. Transpiratie is de grootste vijand. De veren

gaan wel twintig jaar mee, maar alles wat erop ligt en eromheen zit, alles wat vocht absorbeert, dat valt uit elkaar. Het is net als een spons die nooit helemaal opdroogt. Ramen open en de verwarming uit in de slaapkamer, dat is goed voor de frisse lucht, maar die matras droogt dan niet op. Zeker niet in een vochtig land als Nederland.’

4 Toen ging u maar zelf een matras ontwerpen.

‘Niet meteen. Ik ging bedden verkopen die veel vocht konden opnemen, van katoen, wol, paardenhaar... Die vochtopname is leuk, maar ja, je kunt zo'n matras niet wassen. Een handdoek en een T-shirt en een pyjama wel. Maar soms komt er wel een halve liter zweet en vocht in je matras per nacht.

‘FreshBed is ontstaan uit logisch nadenken. Na stress is een verkeerd bedklimaat de grootste slaapprobleem. Meer dan 53 procent van de mensen heeft daarmee een probleem en 51 procent slaapt op een verkeerd matras. Dan word je midden in de nacht wakker omdat je het zo warm hebt en dan steek je je benen onder het dekbed vandaan.

‘En ik wilde mensen helpen die allergiën hebben. Als je de luchtvochtigheid in een bed verlaagt, kan zich geen huisstofmijt ontwikkelen.’



'Ik ben
matrassengek.
Ik maakte
oude
matrassen
open. Wel met
handschoenen'

**BARRY VAN DOORNEWAARD
(1969)**

Geboren in Amsterdam. Nam op zijn 22ste familiebedrijf Doornewaard over, kocht in 2000 Bröring. Sinds 2011 bezig met zijn uitvinding Fresh-Bed, een bed met klimaatregeling en luchtzuivering. Sloot in juni een deal met een grote Amerikaanse distributeur.



'Amerikanen staan meer open voor innovatie'

5 U zocht het in de wetenschap. 'We ontwikkelden het prototype FreshBed 1.0. Dat verlaagde wel de luchtvochtigheid, maar had

allemaal pijpen naar buiten toe en maakte wat geluid. Het hele idee van FreshBed is dat er een instelbare klimaatregeling in zit, waarmee je de temperatuur van het matras kunt instellen en het continu kunt ventileren. Zo kun je je eigen klimaat in bed regelen.

'Ik kwam in contact met slaapwetenschapper Roy Raymann, uit wiens onderzoek aan de VU bleek dat je de diepe slaap tot 50 procent kunt verbeteren als je de huidtemperatuur optimaliseert. Die is meestal iets van 30, 31 graden, lager dus dan je lichaamstemperatuur. Hij is daarna naar Apple gegaan en heeft daar al die slaap-apps ontwikkeld die op je iPhone zitten.'

6 Dat bed ontwikkelen moet een behoorlijke investering zijn geweest.

'Familie en vrienden hebben geholpen, het hele familiekapitaal is erin gestoken. Later hebben we een obligatielening uitgebracht, die net is afgelost en een nieuwe uitgegeven. We hebben geld opgehaald bij het Amerikaanse investeringsfonds Supermoon Capital, een uniek fonds dat investeert in wetenschappelijk onderbouwde slaapperelateerde hard- en software. Die hebben ons gekoppeld aan een Amerikaanse distributeur, RH, Restoration Hardware, een chique interieurwinkel met zeventig vestigingen in de Verenigde Staten.

'Onze bedden worden vaak in hotels gebruikt. Wij kunnen virussen wegfilteren in hotelkamers en hebben een aanpak voor bedwantsen. En daar is iedereen als de dood voor, dat je die meeneemt naar huis. Dan ben je echt de

pineut. Gelukkig bestaan ze niet in Europese hotels. Officieel dan.'

7 Waren de Amerikanen sneller overtuigd dan de Europeanen?

'In de Verenigde Staten koppelen ze slaaptkort aan grote ongelukken, zoals het neerstorten van de Challenger, de ramp met het olieschip *Exxon Valdez*, de kernramp in Tsjernobyl. Dus zij denken: slaaptkort is een risico en dat kan geld kosten. Dan komt er ook sneller een investeringsfonds. Amerikanen staan sowieso meer open voor innovatie, in Europa moet je je eerst heel lang bewijzen.

'Sommige gewoontes zijn wel anders. Als Europeanen een bed kopen, gaan ze er eerst op liggen. Amerikanen gaan op de rand zitten. Ik was helemaal in shock toen ik dat voor het eerst zag. Geen idee waarom ze dat zo doen, maar ik heb de randen van die bedden maar harder gemaakt. Ik had al driehonderd matrassen geleverd toen ze daarmee aankwamen, dus toen moest het hele bed worden aangepast.'

8 Dus in andere streken worden andere eisen aan een matras gesteld?

'In Azië willen ze een heel hard matras, en in de landen rond de Middellandse Zee ook. Die mensen hebben het warm, dan wil je liever op je matras liggen zodat er lucht om je heen kan. Maar in Scandinavië is het donker en koud. Daar willen ze boterzachte matrassen, zodat je in een nestje wegzakt.'

9 Hoeveel energie kost uw matras?

'We zeggen dat het energieneutraal is, maar eigenlijk besparen we stroom. In de zomer heb je min-

der airco nodig en in de winter geen verwarming. Je moet dan wel het dekbed dicht laten om het FreshBed zuinig te houden. Maar je gaat in de winter ook niet met open dak en de verwarming aan autorijden.

'Je hoeft je lakens niet zo snel te verschonen, daar doe je twee keer zo lang mee, en je hebt geen aparte luchtreiniger nodig. We doen dus drie dingen: het reguleren van schone lucht, vochtigheid en temperatuur. We hebben net een eco-modus geïntroduceerd, zodat er overdag een ander programma werkt dan 's avonds.

'Door mijn bed slapen mensen beter, ze hebben minder last van allergieën of van de overgang.'

10 Maar mensen liggen toch vaak wakker van stress en zorgen?

'Dat is voor een groot deel waar. Maar door de juiste huidtemperatuur kun je wel ontspannen. Zo manipuleer je als het ware je huid en daardoor leid je ook je brein af en geef je een signaal naar je hersenen voor slaap. Bovendien slaap je langer, omdat je het niet te warm krijgt en niet wakker wordt om je dekbed van je af te gooien. Dan pak je extra slaaptijd en dat geeft ook extra energie.'

11 Wat kost uw bed?

'Vanaf 20.000 euro. Alle onderdelen van onze bedden worden in Europa gemaakt, voor een deel in Zwitserland. Het is niet goedkoop, maar het verandert je leven. Ik maak nu vaak mee dat mensen een tweede bed kopen voor hun buitenhuis of dat ze het aan hun kinderen cadeau doen. Nog nooit meegeemaakt. Je moet de topper na een jaar of zeven wel vernieuwen, vanwege de huidschilfers.

'We willen mensen over de hele wereld beter laten slapen, de golf van slaapverbetering in beweging krijgen. Nu doen we Amerika, dan Europa en dan het Midden-Oosten en Azië.'

Beleef de seizoenen. Het hele jaar.

Ontspannen, genieten of juist ongestoord werken? Stantico biedt een oase van rust, ruimte en comfort in elk jaargetij.

Vraag het inspiratiemagazine aan of maak een afspraak voor een adviesgesprek.

Stantico. Realiseert buitendromen.



stantico.nl 0342 22 10 33 Barneveld

STANTICO

iconische houtbouw



Met een verzoek om een ambtshalve vermindering van de aanslag krijgen spaarders mogelijk toch nog belastinggeld terug.

Jeroen van Wensen

Box 3-strijd gaat door

Het klinkt als een laatste strohalm, maar een eenvoudig verzoek aan de inspecteur om de box 3-heffing over de jaren 2017 tot en met 2020 te vermindere(n), is zeker niet kansloos.

1 Wat houdt zo'n verzoek in? Als de Belastingdienst een aanslag voor de inkomstenbelasting definitief heeft vastgesteld, dan is er nog maximaal zes weken de tijd om bezwaar aan te tekenen. Bijvoorbeeld omdat u het niet eens bent met de hoge belasting over spaargeld in box 3, de vermogensbox van de inkomstenbelasting. Of omdat de Belastingdienst van verkeerde gegevens is uitgegaan of een rekenfout maakte.

Na die zes weken resteert alleen nog

het verzoek om een zogeheten ambtshalve vermindering van de aanslag. Blijkt de Belastingdienst door een fout de aanslag te hoog te hebben vastgesteld, dan vermindert de inspecteur op verzoek alsnog de aanslag. De maximale termijn voor zo'n ambtshalve herziening is tot vijf jaar na het jaar waarop de aanslag betrekking heeft. Een verzoek over 2017 moet uiterlijk eind 2022 zijn ingediend.

2 De Hoge Raad heeft die route toch geblokkeerd?

In december 2021 oordeelde de Hoge Raad met het Kerstarrest dat de box 3-belasting over de jaren 2017 tot en met 2020 strijdig is met het Mensenrechtenverdrag. Een groep van zo'n 70.000 spaarders maakte binnen de zes weken be-

zwaar en nam deel aan een zogeheten massaal bezwaarprocedure over box 3. Zij krijgen door die uitspraak belastinggeld terug.

In mei 2022 bevestigde de Hoge Raad ook de sinds 2017 geldende regel dat een ambtshalve herziening niet werkt bij nieuwe jurisprudentie: de box 3-aanslag over 2017 wordt niet met terugwerkende kracht aangetast door het Kerstarrest uit 2021. Wie te laat bezwaar maakte, heeft geen middel om nog compensatie te krijgen – ondanks geschonden grondrechten. Hoewel staatssecretaris Marnix van Rij (CDA) van Fiscaliteit voorstander was van rechtsherstel voor alle benadeelde spaarders, koos het kabinet ervoor om met rugdekking van de Hoge Raad alleen de groep van 70.000 spaarders belasting-





Spaarders zetten druk op CDA-staatssecretaris Marnix van Rij van Financiën

geld terug te geven. De meer dan een miljoen andere spaarders die hoopten op rechtsherstel, vissen achter het net. Als zij een verzoek om ambtshalve vermindering indienen, dan wijst de Belastingdienst dat automatisch af.

3 Maar waarom dan toch een verzoek indienen?

‘Het arrest uit mei heeft een heel beperkte reikwijdte,’ zegt belastingadviseur Cor Overduin (60). ‘Er zijn zo veel bijzonderheden met box 3 aan de hand, dat wij kansen zien.’ Overduin voerde samen met de Bond voor Belastingbetalers van 2014 tot en met het door hen gewonnen Kerstarrest rechtszaken over box 3. Nu verzetten zij zich tegen het besluit om niet alle spaarders tegemoet te komen.

4 Waar liggen de kansen?

Vóór 2017 kregen belastingbetalers automatisch rechtsherstel als er in latere jaren gunstige jurisprudentie verscheen in een zaak die als massaal bezwaar was aangewezen. Maar per 2017 verslechterde de positie van de belastingbetaler fors. Sindsdien moet je binnen zes weken bezwaar aantekenen tegen de eigen definitieve aanslag en meedoen aan de betreffende massaal bezwaarprocedure. Maar de overheid zegde bij de invoering van de nieuwe regel toe dat ze belastingbetalers uitvoerig zou informeren over lopende procedures en de mogelijkheid om bezwaar in te dienen.

Maar aan de massaal bezwaarprocedure over box 3 heeft de overheid volgens Overduin veel te weinig ruchtbaarheid

gegeven. ‘Het stond in de *Staatscourant* en het stond op de website van de Belastingdienst. Maar wie leest dat?’ De staatssecretaris noemde nota bene ook de Bond voor Belastingbetalers in dit rijtje. Tot grote ergernis van Overduin: ‘We zijn geen verlengstuk van de overheid.’

Uit de Toeslagenaffaire blijkt dat rechters steeds meer worstelen met formele voorwaarden, legt Overduin uit. ‘De Hoge Raad heeft gezegd dat box 3 een fundamentele inbreuk is op grondrechten. Weegt dan het feit zwaarder dat je niet op tijd in bezwaar bent gegaan?’

Deze aspecten zijn in het mei-arrest van de Hoge Raad niet goed aan bod gekomen. Bovendien spelen enkele zeer technisch-juridische zaken die mogelijk een ander licht op de zaak werpen.

5 Hoe luidt het strijdplan?

‘Ik schat dat er al zo’n tweehonderd-duizend ambtshalve verzoeken zijn ingediend. En ik hoop dat we naar het miljoen gaan,’ zegt Overduin, die ziet dat Van Rij daardoor steeds meer onder druk komt te staan. De Tweede Kamer zet vraagtekens, de Eerste Kamer riep Van Rij op het matje, en de Belastingdienst wordt bedolven onder de verzoekschriften. De Bond voor Belastingbetalers en koepels van fiscaal adviseurs voeren daarom gesprekken met het ministerie van Financiën over een nieuwe massaal bezwaarprocedure. Via een beperkt aantal proefprocessen moet dan nogmaals antwoord komen op de vraag welke spaarders compensatie krijgen voor de onrechtmatige box 3-heffing.

Op www.bondvoorbelastingbetalers.nl kunt u gratis een gepersonaliseerd verzoek downloaden tot een ambtshalve vermindering. Het verzoek voor het belastingjaar 2017 moet u vóór 31 december opsturen naar de Belastingdienst. Volgens Overduin hoeven spaarders niet zelf te procederen als de Belastingdienst het verzoek afwijst. ‘Ik beloof bij dezen dat wij dat voor ze zullen gaan doen als er via goede afspraken weer proefprocedures worden geselecteerd.’

HUISTE KOOP

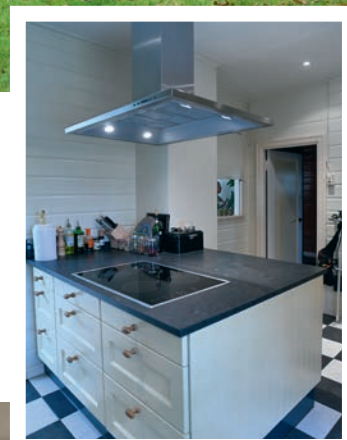
985.000 EURO



Adres
 Enschedesestraat 172
Plaats
 Haaksbergen
Provincie
 Overijssel
Woonoppervlakte
 263 m²



Fred en Marlies
 Hoogenboom
 verhuizen na 22 jaar



Noors jachthuis in de Haaksbergse bossen

Nard Lodewijk

Foto's Peter Hilz

De woning van de familie Hoogenboom zou je eerder verwachten tussen de Noorse fjorden dan in de Twentse bossen. Toch staat dit huis echt in Haaksbergen. Het werd in 1936 in opdracht van een Twentse textielfamilie verscheept vanuit Noorwegen naar Nederland.

Het huis, een zogeheten *Stenberghus*, is afkomstig uit de Noorse hoofdstad Oslo, waar het werd ontworpen door architect Bernt Paulsen. Het Noorse jachthuis is een bouwpakket, dat binnen een week volledig in elkaar kon worden gezet.

De familie Hoogenboom werd de vierde eigenaar toen ze het huis in 2000 kocht. Een groot deel van het interieur was toen nog origineel, en dat lieten ze ook zo. Onder meer de vloeren, deuren en opbergkasten in het huis zijn nog zoals bij de oplevering in 1936. In de keuken zitten nog altijd een doorgeefluik en een apparaat voor het dienstmeisje, waarop ze kon zien in welke kamer aan de bel werd getrokken, zodat ze wist waar ze van dienst kon zijn.

In Haaksbergen staat het huis bekend als Villa Kakelbont. 'Voor de kinderen was het een speelparadijs,' vertelt Marlies. 'Hun vriendjes en vriendinnetjes kwamen hier graag spelen.'



Door de Scandinavische sfeer en het grotendeels originele interieur heeft de woning iets mystieks. Aan het uiteinde van de woonkamer bevindt zich een pittoreske eethoek met uitzicht op de tuin, waardoor het lijkt of je in een Noors vakantiehuis bent.

Marlies geniet nog altijd van het huis. 'Laatst nog,

toen zag ik de opkomende zon met de ochtenddauw. Op die momenten voelt hier wonen als een vakantie.'

Marlies en Fred Hoogenboom gaan na 22 jaar verhuizen omdat ze kleiner willen wonen, maar het stel is wel van plan in Twente te blijven. 'Hopelijk verkopen we het huis aan een stel met jonge kinderen.'

EW

Het huis staat bekend als Villa Kakelbont:
 'Voor kinderen was het een speelparadijs'



KLEINE WIJNBOEREN MAKEN BETERE WIJN!

€10 CADEAU

Wij weten zeker dat kleine wijnboeren betere wijn maken. Probeer het zelf een keer en ontdek ook hun unieke wijnen. Met code **EW10** krijg je daarom nu tijdelijk €10 cadeau* bij je eerste aankoop bij Grapedistrict.

CODE: **EW10**

KOM NAAR ÉÉN VAN ONZE
14 WINKELS OF BESTEL OP
GRAPEDISTRICT.NL



since 2006 | 14 winkels

direct van de boer

streng selectie

9.2
klantwaardering

grapedistrict

* Bij besteding vanaf €50 euro, geldig t/m. 21-11-2022

Ontdek de eindeloze natuur in het Hoge Noorden

ADVERTENTIE

Bossen die het thuis zijn van een enorm dierenrijk, duizenden meren die voor verkoeling zorgen, imposante bergen, charmante vissersdorpjes in de valleien, diepblauwe fjorden en oorverdovende watervallen... Lapland wordt wel eens 'de laatste wildernis van Europa' genoemd en zodra je hier aankomt zal je begrijpen waaraan de regio haar bijnaam te danken heeft. Hier is de ongerepte natuur altijd dichtbij.

Met een uitgebreid netwerk van bewegwijzerde wandelroutes, is Lapland bovendien een paradijs voor wandelaars. Of je nu het wandelen recent hebt ontdekt of al jarenlang pittige hikes onderneemt, hier vind je gegarandeerd een wandeling die bij je past. Wij zetten alvast een aantal van onze favoriete wandelingen op een rij:



01

Reinebringen, Lofoten eilanden

Tijdens een korte (maar zeer pittige) wandeling ontdek je het berglandschap van de Lofoten archipel, met prachtig uitzicht op het charmante vissersdorpje Reine.

02

Kungsleden, Zweden

Dit is de bekendste wandelroute van Zweden en terecht: je stapt door de ongerepte wildernis met het ene hoogtepunt na het andere. Dit is het pure Lapland.

03

Naakajärvi, Zweden

Verken een van de meest kostbare natuurreservaten van Europa met zijn eeuwen-oude dennenbomen, moerasgebieden, diepe canyons en kolkende rivieren.



NORDIC.NL

Verlang je ernaar om te wandelen door de Lapse natuurpracht? Dan ben je bij Nordic, de specialist op het vlak van Scandinaviëreizen, aan het juiste adres.

De Travel Designers nemen de tijd om je te leren kennen en bezorgen je een op maat gemaakt reisvoorstel op basis van jouw wensen.



NORDIC
De Scandinaviëspecialist

LEZERS VRAGEN

Onder redactie van
Heidi Klijsen

Elke week geven **deskundigen** antwoord op vragen van lezers over financiële en juridische kwesties.



mr. drs. John Bult is belastingadviseur en estate-planner bij Argues B.V. en docent bij diverse opleidingsinstituten

BOX 3 OMZEILEN MET AANDELEN

Ik heb een deel van mijn vermogen belegd in aandelen. Kan ik de vermogensrendementsheffing verminderen door deze aandelen in december te verkopen en begin volgend jaar weer terug te kopen? Op die manier heb ik op de peildatum minder hoog belast vermogen.

J.S., Heerenveen

De waarde van de banktegoeden, overige bezittingen en

schulden wordt één keer per jaar, op 31 december (de peildatum), bepaald. Vanuit fiscaal oogpunt kan het interessant zijn om hoogbelaste beleggingen vlak voor deze datum om te zetten in laagbelast spaargeld.

De Belastingdienst kan dit echter zien als belastingarbitrage. In de Overbruggingswet box 3 is geregeld dat wanneer binnen een periode van drie maanden rond de peildatum een verkooptransactie en een tegengestelde

(koop)transactie plaatsvinden, deze transacties voor de belastingheffing in box 3 als het ware genegeerd worden.

Dit is anders als er zakelijke (niet-fiscale) motieven aan ten grondslag liggen. Denkbaar is bijvoorbeeld dat de ontwikkelingen op de beurs leiden tot verschillende transacties binnen drie maanden.

Het lijkt mij in dit geval redelijk dat op de peildatum wordt gekeken naar de samenstelling van het vermogen op dat moment. Beleggers zouden anders gedurende drie maanden fiscaal 'opgesloten' worden in box 3.

Als de momenten van de transacties heel kort op elkaar liggen, bijvoorbeeld enkele dagen, dan hebt u wat mij betreft een beetje de schijn tegen. Maar mogelijk kunt u prima onderbouwen dat u geen fiscale motieven hebt voor deze transacties.

TOCH TOESLAG SKIPASSEN?

Wij hebben met het hele gezin en aanhang in de kerstvakantie een wintersportvakantie geboekt. Nu lezen wij dat wintersportgebieden de prijzen voor onder meer skipassen flink gaan verhogen. Dit door de hoge energieprijzen. Wij hebben een accommodatie inclusief skipas geboekt. Kunnen wij toch een toeslag krijgen?

S.O., Soest

Prijsverhogingen kunnen niet zomaar worden doorgevoerd. Eerst moet in de algemene voorwaarden staan dat de aanbieder een prijsverhoging mag doorvoeren en



Anne van 't Hoff is juridisch adviseur Consuwijzer, het overheidsloket voor consumenten van Autoriteit Consument & Markt (ACM)

wanneer dat precies gebeurt.

Staat hierover niets in de algemene voorwaarden, dan kunt u de ondernemer aan de afgesproken prijs houden.

Als er wel iets is opgenomen in de algemene voorwaarden, dan moet de prijsverhoging

allereerst op tijd worden aangekondigd, uiterlijk 20 dagen voor vertrek.

De prijsverhoging mag alleen worden doorgevoerd als er sprake is van stijging van vervoerskosten, brandstofprijzen en belastingen. Of als de verhoging komt door wisselkoersen die van belang zijn voor de pakketreis.

Van dit alles lijkt hier geen sprake. U kunt de aanbieder van de wintersportvakantie dus houden aan de afgesproken prijs. Als er wel sprake zou zijn van een toegestane prijsverhoging, dan kunt u bij een prijsverhoging van meer dan 8 procent de reis kosteloos afzeggen.

Hebt u ook een vraag?

Stuur uw vraag naar **Lezers vragen** EW Postbus 11, 1110 AA Diemen. Of mail de vraag naar lezersvragen@ewmagazine.nl

Beantwoording kan enkele weken duren en wij kunnen niet alle vragen beantwoorden. Aan de antwoorden kunnen geen rechten worden ontleend. Individuele situaties en omstandigheden kunnen afwijken van de vragen zoals hier beantwoord. Wij adviseren u daarom altijd zelf deskundig advies in te winnen.

BEURS

Onder redactie van
Jeroen van Wensen

Aegon zo goed als weg uit Nederland

Het hoofdkantoor blijft in Den Haag, maar de Nederlandse pensioen- en verzekeringsactiviteiten verkoopt Aegon voor 4,9 miljard euro aan concurrent ASR. Aegon richt zich op zijn groeiemarkten in China, de Verenigde Staten en Brazilië.

Veert iets terug

AEX-index



Weg uit Nederland

Aandeel Aegon



Neemt over

Aandeel ASR



Fysicus **Daan Frenkel** (74) krijgt alweer een prijs: de Lorentz-medaille. Een gesprek over baanbrekend onderzoek, Cambridge, Shell en Jaap van Dissel.

‘Ik dacht eerst dat natuurkunde te moeilijk was’

Gerry van der List in Cambridge
Foto's Andrea Artz

Geen onderwijsinstituut ter wereld is zo fotogeniek als Trinity College in Cambridge. Ook vandaag, met belichting door een warme najaarszon, liggen de oude gebouwen van het grootste college van de Engelse universiteitsstad er prachtig bij. Daan Frenkel kan nog steeds van de aanblik genieten, hoewel hij daartoe al sinds 2007 ruimschoots in de gelegenheid is gesteld. Toen werd hij benoemd als hoogleraar aan de prestigieuze academische instelling, waar hij de chemiefaculteit leidde.

Vier jaar geleden ging de 74-jarige Amsterdammer met emeritaat, maar zijn oude dag brengt hij niet door met het spelen van golf, een bezigheid waaraan hij zich sowieso nooit waagde. Liever werkt hij aan de derde editie van *Understanding Molecular Simulation*. Het samen met een voormalige promovendus, Berend Smit, geschreven en in 1996 voor het eerst verschenen boek is een interna-

tionaal standaardwerk met ontwikkelingen in de computationele fysica. Een tak van praktische wetenschap waarin computersimulaties worden gebruikt om moleculaire systemen in kaart te brengen. Met enige spanning wordt in zijn vakgebied wereldwijd uitgekeken naar zijn selectie van de belangrijkste recent ontwikkelde technieken, beseft Frenkel. ‘Maar ik ben met pensioen, dus het is niet erg als ik vijanden maak,’ zegt hij met de milde glimlach die geregeld op zijn vriendelijke gezicht verschijnt.

Frenkel ontvangt in de Fellow's Parlour, de borrelkamer voor de aan Trinity College verbonden geleerden. Op de kapstok ligt zijn valhelm, die hij heeft gebruikt om fietsend van huis ongedeerd de universiteit te bereiken. Zijn spijkerbroek steekt enigszins armoedig af bij de deftige ambiance met een reeks portretten van grote geesten uit het verleden. Onder wie vanzelfsprekend Isaac Newton (1643-1727), de beroemdste natuur-



De Amsterdammer Daan Frenkel belandde in Engeland in een geheel andere maatschappij



DAAN FRENKEL

Geboren in 1948 in Amsterdam, waar hij scheikunde studeerde. Was hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam en de Universiteit Utrecht. Werd in 2007 aangesteld in Cambridge aan het Trinity College. Is lid van de KNAW en The Royal Society in Londen. Kreeg tal van onderscheidingen, waaronder de Spinozapremie, de Bakhuis Roozboom Medaille en de Boltzmann Medal.

‘RIVM-adviezen waren soms te sterk gebaseerd op groepsdenken’

kundige uit de geschiedenis van Cambridge.

Martin Rees, een Britse astrofysicus die aan het hoofd stond van Trinity College, zei weleens tegen bezoekers dat het sinds Newton met Cambridge alleen maar bergafwaarts is gegaan. Dat was een grapje, legt Frenkel voor alle zekerheid uit. ‘Tot op de dag van vandaag werken hier geweldige mensen. Maar je mag je niet blindstaren op die rijke geschiedenis. In Nederland heb ik ook uitstekende studenten gehad en de Nederlandse wetenschap behoort tot de internationale top. Door de selectie aan de poort is het aanvangsniveau van studenten hier wel hoger.’

‘En Cambridge en Oxford zijn breder dan Nederlandse universiteiten; ze zijn op veel terreinen excellent. Nee, met de competitie met Oxford heb ik me nooit ingelaten. Oudere collega’s hier spraken nog weleens denigrerend over *the other place* als ze het over Oxford hadden. Tennenkrommend, kinderachtig gedoe. Er zijn trouwens meer goede universiteiten in het Verenigd Koninkrijk.’

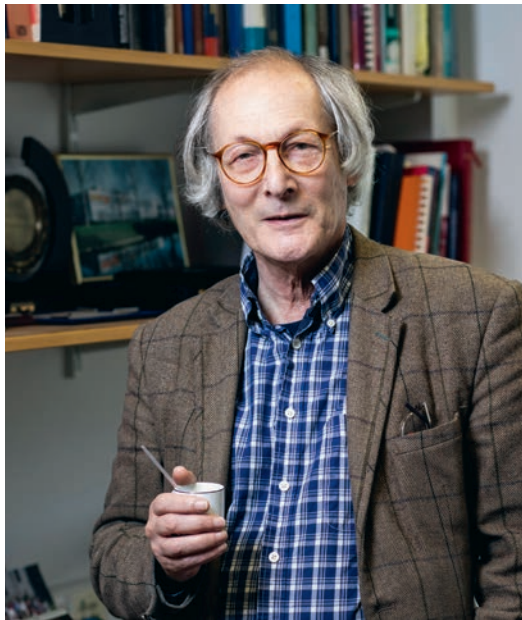
Na de overstap naar Cambridge van de aan de Universiteit van Amsterdam en Universiteit Utrecht verbonden wetenschapper was het flink wennen. ‘Je denkt: het is maar 40 minuten vliegen, dus er kunnen nooit grote verschillen zijn met Nederland. Maar je belandt in een heel andere samenleving. Aan de universiteit merkte ik dat ze vaak een beetje om de hete brij heen draaiden. Omdat ik Nederlander was, accepteerden ze het wel dat ik dingen direct zei. En je krijgt te maken met een klassenmaat-

schappij. De ongelijkheid is hier groot. Dat je met rijke ouders, die tienduizenden ponden voor een privéschool kunnen betalen, veel meer kans maakt om toegelaten te worden tot Cambridge, stuit me tegen de borst. Arbeiderskinderen hebben het idee dat dit buiten hun bereik ligt. In Nederland is dat gelukkig anders. Toen ik scheikunde studeerde in Amsterdam, waren veel hoogleraren boerenzonen uit de Zaanstreek.'

De keuze voor zijn studie had, gezien de huidige status van de emeritus-hoogleraar, een curieuze achtergrond. 'Ik dacht eerst dat natuurkunde te moeilijk was. Dat kwam door mijn vader. Ter voorbereiding op zijn studie medicijnen had hij met een medescholier wat voorbereidende natuurkunde gedaan. Die jongen vorderde veel sneller dan hij, zodat hij het gevoel had gekregen dat natuurkunde voor ons soort mensen niet was weggelegd. Maar die jongen was Abraham Pais, later de assistent van Albert Einstein. Geen wonder dat mijn vader hem niet kon bijbenen. Tijdens mijn studie heb ik trouwens al snel de grenzen met de natuurkunde opgezocht. Van de scheiding tussen disciplines trok ik me nooit veel aan.'

Belangrijk voor Frenkels loopbaan waren de vijf maanden die hij in 1975 doorbracht in het Centre Européen de Calcul Atomique et Moléculaire in Parijs. Daar werden delen van de natuurkundige werkelijkheid nagebootst met modellen in een computerprogramma. Frenkel raakte enthousiast en ging in de jaren tachtig in Utrecht aan de slag met computersimulaties. Waarbij hij weleens stuitte op vooroordelen van collega's.

'Het idee was: als je niet slim genoeg bent voor theoretische natuurkunde en niet handig genoeg voor experimentele natuurkunde, ga je je maar met simulatie bezighouden. De computer werd beschouwd als reusachtige rekenliniaal. Maar hij kan ook fungeren als een soort laboratorium. Computersimulatie helpt bij het voorspellen van eigenschappen van materialen, bij het analyseren van experimentele gegevens en bij het testen van theoretische concepten. Daarbij ontdek je soms heel onverwachte dingen.'



Frenkel verlegde grenzen met computersimulaties

Het echte eureka-gevoel is overigens een zeldzaamheid. Teleurstellingen horen bij het vak, hield Frenkel zijn medewerkers voor. 'Belangrijk heb ik het altijd gevonden om een goede atmosfeer te scheppen. Over honderd jaar weet niemand meer wie je was, tenzij je van het kaliber Einstein bent. Maar door het creëren van een inspirerend werkklimaat, kan je geest langer voortleven. Studenten en promovendi gunde ik veel vrijheid. Ook om fouten te maken en die te herstellen. Het doen van stapjes terug in de wetenschap is de normaalste zaak van de wereld. Je dient te accepteren dat theorieën soms niet blijken te kloppen en moeten worden bijgesteld.'

De creatieve simulaties van Frenkel

'Bij Shell zag ik dat in het bedrijfsleven mislukkingen niet naar buiten komen'

bezorgden hem een lange reeks onderscheidingen. Op 10 november mag hij in Leiden de Lorentz-medaille in ontvangst nemen. De laureaat is blij met de prijs die slechts één keer in de vier jaar aan een natuurkundige wordt overhandigd, omdat hij deze ziet als een erkenning van zijn vakgebied. Zijn baanbrekende onderzoek leidde ook tot allerlei praktische toepassingen, zoals scheidingsmethoden voor de petrochemie.

'Je wordt daar niet snel rijk mee,' weet Frenkel. 'Je kunt in Europa geen algoritmen patenteren. Bovendien neemt de in-

dustrie vaak een afwachtende houding aan. Je kunt het best samenwerken met start-ups die geheel afhankelijk zijn van nieuwe ideeën. Als iets aanslaat, wordt dit later door een groot bedrijf gekocht.'

Frenkel heeft zelf ervaring met een multinational: hij werkte anderhalf jaar bij Shell. 'Een boeiende periode. Maar helemaal op mijn plek was ik er niet. Ik was een keer voor het concern in Los Angeles, waar ik op een vrije dag een congres van klimaatwetenschappers heb bijgewoond. De ene na de andere spreker wees op een temperatuurstijging van ruim 1 of zelfs 2 graden ten gevolge van de CO₂-uitstoot. Ik heb toen in mijn reisverslag gemeld dat dit een ontwikkeling was die Shell bezwaarlijk kon negeren. Ik kreeg geen enkele reactie. Later vertelde een hooggeplaatste me wel dat ik me geen zorgen hoefde te maken. Shell had alles onder controle. Ze zagen de ernst van het probleem duidelijk niet in. Of ze handelden er in elk geval niet naar. Er wordt wel gezegd dat het bedrijfsleven efficiënter functioneert dan universiteiten. Maar wat ik zag, was dat mislukkingen gewoon niet naar buiten kwamen.'

De geenszins publiciteitsbeluste Frenkel, vader van twee dochters wier moeder jong overleed en nu getrouwd met een in Noorwegen werkzame hoogleraar natuurkunde, geeft zelden interviews en mengt zich niet graag in publieke debatten. Maar twee jaar geleden liet hij zich, samen met veertig anderen, in een open brief kritisch uit over de verstrengeling van wetenschap en beleid bij de bestrijding van corona.

'Begrijp me goed: Jaap van Dissel verdient een ridderorde voor zijn werk. Maar hij is een overheidsemployee met twee petten op: die van wetenschapper en beleidsadviseur.

Dat werkt niet goed. Verder waren sommige adviezen te sterk gebaseerd op groepsdenken. Een gevolg was dat het inzicht dat het virus zich ook via de lucht kan verspreiden, pas in mei 2021 in een RIVM-advies stond.

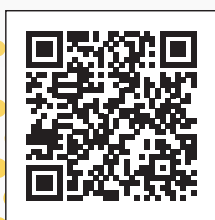
'Het was tijdens de pandemie overigens ontmoedigend te merken dat kennisoverdracht niet altijd werkt. Bizarre meningen over vaccins krijgen door sociale media veel aandacht en boosheid wordt gecultiveerd. Wat je daar als wetenschapper tegen moet uitrichten? Eerlijk gezegd weet ik dat niet zo goed.' EW

Maak werk van slapen.

Samen maken we Nederland gezonder, gelukkiger en productiever.

"Ik werk nu 2 maanden bij Beter Bed. Heel bijzonder om te zien dat een professionele beursgenoteerde organisatie met een enorme drive en ambitie dit weet te combineren met zoveel warmte en betrokkenheid naar elkaar. Dat maakt Beter Bed echt uniek!"

Marjolein Verweij, Manager HR services.



**Beter
Bed**

Nieuwsgierig hoe wij werk van slapen maken?
Lees de verhalen van onze collega's
werkenbijbeterbed.nl

Beter slapen, beter leven.

TAAL

Liquideren

Uit de weg ruimen op z'n Sovjets.

René van Rijckevorsel

Thierry Baudet meent 'dat we worden geregeerd door een globale samenzwering van kwaadaardige reptielen'. Was hij compleet doorgeslagen? Nee, zei zijn adjudant Gideon van Meijeren. We moesten 'reptielen' niet letterlijk nemen.

Okay, dacht een televisiejournaliste, dan hoeft Baudet ook niet zo verbolgen te doen over de oproep door televisieperformer Johan Derksen om hem te 'liquideren'. Want, zei ze, 'liquideren' kan ook wegsturen betekenen. Niet waar, zei Van Meijeren, die haar wees op de *Van Dale*, dat wegsturen niet noemt.

'Liquideren' is inderdaad geen wegsturen. Toch is het een enigszins begrijpelijke associatie. Bij liquidatie van een winkel, schreeuwt de etalage: 'Alles moet weg!!!'

'Liquideren' is het afrekenen van schulden. Het is ontleend aan het Italiaanse *liquidare*, vereffenen van geldzaken, dat komt van het Latijnse *liquidare*: 'helder of vloeibaar maken'. Het is ook de basis van likeur. En van liquide: 'onmiddellijk beschikbaar' (liquide middelen).

Na de Russische revolutie (1917) kreeg liquideren hier ook de betekenis 'uit de weg ruimen'. In de Sovjet-Unie werd *likvidirovat* gebruikt voor het liquideren van bedrijven, maar was het ook een eufemisme voor het – dodelijk – afrekenen met politieke tegenstanders.

SPIRITUEEL

Het lot van de negerjoden

De Surinaamse **Ellen Ombre** beschrijft de historie van de Joden in haar geboorteland.

Gerry van der List

In de meest omstreden uitzending van de omroep Ongehoord Nederland tot nu toe nam Raisa Blommestijn het woord een paar keer gretig in de mond: negers. De presentatrice leek bewust te willen provoceren. Het gaat hier immers om een besmette term die een beschaafd mens niet in de mond zou moeten nemen. Waarom is overigens niet duidelijk. 'Neger' was, in tegenstelling tot bijvoorbeeld 'nikker', tot voor kort een neutrale, niet diskwalificerende beschrijving van iemand met een donkere huidskleur.

De politiek-correcte taalmodie dwingt tot kunstgrepen. Journalisten en wetenschappers tikken 'n....' als ze een barbaar moeten citeren die het plotseling beladen woord in de mond neemt. En *De negerhut van Oom Tom*, de klassieke roman van Harriet Beecher Stowe, heet tegenwoordig *De hut van Oom Tom*. De vraag is of de titel van de debuutroman van Ellen Ombre ook nog een keer wordt aangepast. *Negerjood in moederland* klinkt namelijk bedenkelijk in moderne oren. Gelukkig is de auteur zelf donker, zodat wellicht een oogje kan worden dichtgeknepen.

Het boek uit 2004 heeft een autobiografisch karakter. De lotgevallen van hoofdpersoon Hannah lijken sterk op die van de in 1948 in Paramaribo geboren Ombre. Ze verhuist als jong meisje van Suriname naar Nederland, heeft vanzelfsprekend moeite te wennen, krijgt te maken met vooroordelen en discriminatie. Ze wordt, als exotische schone, ook begeerd door blanke kerels. Met een van hen, Chaim, gaat ze een langdurige relatie aan, maar helaas blijkt deze intellectueel een schuinsmarcheerder en ploert. Lezers die weten dat Ombre getrouwd was met Abram de Swaan, krijgen zo



Ellen Ombre houdt een bijna vergeten groep literair in leven

Bert Nierhuis/ANP

een weinig rooskleurig beeld van de gerenommeerde socioloog.

Nu is er een nieuwe roman van Ombre, die min of meer hetzelfde verhaal vertelt. Hannah heet in *Last Lot* en Chaim is veranderd in Baruch, die zijn mooie geliefde trots zijn eigen Angela Davis en de Koningin van Seba noemt. Maar de liefde bekoelt als hij door haar wordt betrapd terwijl hij binnenstapt bij een vrijwel naakte, zwarte prostituee in leren bondage.

Ook wie geen belangstelling heeft voor de escapades van De Swaan en geen bewondering koestert voor de niet altijd even vloeiende literaire stijl van Ombre, kan genoeg beleven aan *Last*. De roman biedt namelijk inzicht in de geschiedenis van de Joden in Suriname, waarbij op zakelijke toon veel feitelijke informatie wordt verschaft.

Vanaf de zeventiende

eeuw vestigden zich Joden in Suriname, onder meer omdat zij zich gedwongen voelden te vluchten voor de Inquisitie in Spanje. Een aanzienlijke groep manifesteerde zich als houder van suikerrietplantages, waar slaven werden gehouden. Bekend werd vooral de zogeheten Jodensavanne, zo'n 50 kilometer ten zuiden van Paramaribo. De naam negerjoden slaat op de afstammelingen van de donkere slavinnen en hun blanke meesters.

De moeder van Lot in *Last* blijkt wortels te hebben in de Jodensavanne, wat inspireert tot een duik in de geschiedenis. De jonge, weetgierige vrouw leert dat negerjoden worstelden met hun positie en identiteit. Ze waren niet zwart, niet blank, niet – echt – Joods, ze werden buitengesloten en achtergesteld. Kinderen uit een relatie met een slavin werden niet zelden uitbesteed. Het is mooi dat Ombre deze vergeten groep literair in leven houdt.

Joden hielden plantages in Suriname en verwekten kinderen bij slavinnen

ENVIEM

Top 25
familiebedrijf
in Nederland!



Be the energy...

Als multi-brand retailer in de olie- en energiebranche, **groeien** wij snel in Nederland, Duitsland, België en Frankrijk.

Binnen ENVIEM zorgen de “brands in motion”, door hun continue wrijving, voor de creatie van energie ten behoeve van **deze groei** en een verdere **duurzame ontwikkeling** van ENVIEM.

Be inspired!
Be a member of the family,
check enviem.nl.



ENSERV
ENVIRONMENTAL SERVICES



ENVIEM
brands in motion

LUISTER NAAR DE

SUBLIME TOP 1000

4 T/M 11 NOVEMBER

SILK SONIC
PRINCE
AMY WINEHOUSE
MILES DAVIS
STEVIE WONDER
ERYKAH BADU
GREGORY PORTER
ALICIA KEYS
MARVIN GAYE
& MANY, MANY MORE

De beste Funk, Soul & Jazz
platen ooit gemaakt!

FM • DAB+ • SUBLIME.NL • SUBLIME APP

SIMON
ROZENDAAL

Radicaal, radicaler, radicaalst

Nog niet zo lang geleden was er een radicale klimaatactiegroep, Fossil Free Culture. De leden daarvan protesteerden in 2017 bij het Van Gogh Museum en dronken olie (nou ja, een zwarte vloeistof).

Een nieuwe actiegroep (Extinction Rebellion) vond dit niet radicaal genoeg. Zij gingen als dood op de grond liggen en blokkeerden kruispunten. Nu zijn er groepen (Just Stop Oil en Letzte Generation) die ook dat niet radicaal genoeg vinden. Een Duitse woordvoerder van Letzte Generation stapte uit Extinction Rebellion omdat ze daar maar twee keer per jaar een kruispunt bezetten. 'Waarom gaan we niet het hele jaar door?'

Deze radicalen willen dat er iets tegen de opwarming wordt ondernomen alvorens de planeet vergaat. Dat klinkt onzelfzuchtig – ze doen het voor u en mij – en in de krant stond dan ook dat gestrande automobilisten in Berlijn niet boos werden. Een van hen goot een vastgeplakte activist thee in de mond, een voorbijganger fluisterde in hun oor: 'Dank voor jullie moed.'

In *de Volkskrant* legde een kenner van het klimaatradicalisme uit dat het gooien van soep op schilderijen nut heeft: ja, het is radicaal, maar daardoor dwingen ze de gematigde klimaatbeweging om nog radicaler te worden. Haar gelijk werd diezelfde dag bevestigd toen iemand van Extinction Rebellion zich bij een talkshow aan de tafel vastlijmde.

Voor alle duidelijkheid, het doel van de groepering die door de *new kids on the block* niet radicaal genoeg wordt geacht (Extinction Rebellion) is meer dan radicaal.

Het is krankzinnig: nul CO₂-uitstoot in 2025. Ofwel: terug naar het Stenen Tijdperk.

En straks zijn ook de nieuwste radicalen niet meer radicaal genoeg. Ernst-Jan Kuiper, een klimaatwetenschapper die bij Extinction Rebellion en Milieudefensie werkt (en op de *VPRO*-website mag schrijven), twittert: 'Fuck de gematigden en realisten. Alles minder dan radicaal klimaatbeleid is onacceptabel.' *De Telegraaf* (de enige krant die zich zorgen maakt over de radicalen, andere media giechelen) merkte op dat de Zweedse hoogleraar humane ecologie Andreas Malm heeft gezegd dat banden van auto's doorprikken mag, en daaraan voegde hij toe dat het doorprikken van de longen van automobilisten *niet* mag, ook al is het voor het goede doel.

Al dat plakken en lijmen en soepgooien en de aandacht die het genereert (*mea culpa*) zou zin hebben als politici zich te weinig bezorgd tonen over het klimaat. Maar dat is niet zo. Minister Rob Jetten (D66) en EU-Commissaris Frans Timmermans (PvdA) praten over niets anders, dag in, dag uit. De energietransitie verloopt traag: het gaat op z'n minst enkele decennia duren. Dat komt niet door gebrek aan bereidwilligheid bij politici, maar doordat de natuurwetten niet meewerken.

Zonnecellen en windmolens zijn geen aantrekkelijke energiebronnen en de klimaatactivisten kunnen hoog springen en laag springen maar dat leidt er niet toe dat het over tien jaar wel opeens aantrekkelijke energiebronnen zijn. In een kilo batterijen zit zestigmaal zo weinig energie als in een liter vliegtuigbrandstof, en al plakken tienduizenden van die verwerende rijkelui-kindjes zich vast aan alle startbanen in de hele wijde wereld, dat zal niet tot gevolg hebben dat we over vijftien jaar wél elektrisch naar New York kunnen vliegen.

Al lijmen tienduizenden vriendjes en vriendinnetjes zich vast aan de ruim 21.000 kilometer lange Chinese Muur, dat verandert geen snars aan het feit dat wanneer je de overtollige stroom van windmolens en zonnecellen opslaat door water in waterstof te splitsen, je op zijn minst de helft van de oorspronkelijke energie kwijt bent.

Je kunt dreigen van de Eiffeltoren af te springen met een paar honderd bevlogen actievoerders (na het gelijm moet er iets komen dat nog meer schokt), dat verandert niets aan het thermodynamische principe dat het makkelijker is om koolstofhoudende brandstof in CO₂ om te zetten dan CO₂ in koolstofhoudende brandstof.

Zoals in de Bijbel staat, je kunt wel proberen om een kameel door het oog van een naald te duwen, maar dat lukt je *never* nooit niet, hoeveel latte macchiato's met havermelk je ook over die wonderschone schilderijen van Johannes Vermeer gooit (ik geef toe, ik heb de Aramese tekst vrij vertaald).

EW

Het zijn niet de politici die de energietransitie vertragen, het zijn de onwillige natuurwetten

Hoe sterk is de digitale fietser?

Voor fietsfanaten breken barre maanden aan. Gelukkig worden indoor trainers steeds slimmer.

Joppe Gloerich

Her is een seizoensgebonden frustratie: de gevaarlijke drukte op de fietspaden. In de zomer bereikt de ergernis een hoogtepunt. Worden de dagen korter, dan verstomt het debat. Eind oktober denkt u: overvolle fietspaden, waar dan?

In de herfst stallen veel amateurwielrenners hun fiets voor een paar maanden in de schuur. Zonde van de conditie, maar ja, die regen, kou en vroege schemer. Een klassieke hometrainer als alternatief verveelt al snel, maar gelukkig zijn er steeds betere simulators op de markt die binnen fietsen leuk, uitdagend en vooral interactief maken. **EW**

Direct drive-trainer

Deze apparaten vervangen in feite het achterwiel van de racefiets. Door hun hoge vermogen en accurate technologie geven zij een behoorlijk realistische fietservaring. De betere varianten 'schommelen' een beetje mee op de cadans: net echt. Maatgevend in dit segment is het Zuid-Hollandse bedrijf Tacx, sinds 2019 onderdeel van multinational Garmin.

Tacx Neo 2T Smart

Prijs: € 1.299

Maximale weerstand: 2.200 watt

Hellingen tot 25 procent

Kan ook kasseien nabootsen

Werkt ook zonder stekker:

wekt eigen stroom op



Elite Justo

Prijs: € 999

Maximale weerstand: 2.300 watt

Hellingen tot 24 procent

Bootst trilling op pedalen na





Wheel-on-trainers

Bij de eenvoudigste interactieve trainers zet u de racefiets met achterwiel en al in een standaard. De achterband drukt tegen een roller, die dankzij een elektromotor variabele weerstand geeft. Een sensor meet hoeveel kracht de fietser genereert, en laat de weerstand afhangen van wat er in de app gebeurt. Prima optie voor de meeste fietsliefhebbers.

Wahoo Kickr Snap

Prijs: € 499

Maximale weerstand:

1.500 watt

Hellingen tot **12 procent**

Makkelijk mee te nemen

Niet erg stil



Smart bikes

Voor wie hoge eisen stelt, zijn er de *smart bikes*: indoortrainers die van pedaal tot stuurlijn zijn gericht op een realistisch fietsgevoel. Sleutelbegrip is 'dynamische inertie', waarmee wordt bedoeld dat factoren als massa-traagheid, hellingshoek, gewicht en snelheid de omstandigheden voortdurend doen veranderen, net als buiten op de weg. Nadeel is dat u voor zo'n moeilijk verplaatsbare *smart bike* een vaste ruimte nodig hebt.

Wahoo Kickr Bike

Prijs ca.: € 3.999

Maximale weerstand: **2.200 watt**

Bootst **steile hellingen** én **afdalingen** na

Trainer **kantelt mee** bij helling of daling

Samenspel van trainer en app

Voor het realistische gehalte van een indoortraining zijn twee elementen bepalend: de fietstrainer en de software. Nieuwere trainers kunnen worden gekoppeld met een app op smartphone, tablet of desktop. Die app biedt de mogelijkheid om virtuele routes af te leggen – echte en fictieve. In het samenspel van app en trainer zit de lol: stuurt de app u een virtuele berg op, dan voelt u de weerstand op het achterwiel toenemen. En geeft u extra kracht, dan demarreert u, virtueel, op het beeldscherm voor uw neus. Hoe geavanceerder het materiaal, hoe levensechter de fietservaring.

Apps: veel keus

Er zijn heel veel apps waaraan u de *smart trainer* kunt koppelen om een fietstocht te simuleren. De keuze hangt vooral af van het doel van de gebruiker: training of vermaak. De meeste apps werken op alle platforms, en voor (volledig) gebruik is vaak een abonnement van 10 à 20 euro per maand nodig.

Wie een betere fietser wil worden, heeft aan **TrainerRoad** een goede app. Geen esthetische opsmuk, nul entertainment, maar uitgebreide trainingsopties. Tacx heeft een eigen app, de **Tacx Trainer**, die voor de fanatieke nieuwkomer vertier biedt. Interactieve 'films' voeren u zo ongeveer door alle fietsregio's van Europa, van Vaals tot Valencia.

De populariteit van trainingsapp **Zwift** komt vooral doordat de app oogt als een soort videospel. U kunt op echte routes en in fantasiewerelden eindeloos strijden tegen vrienden en virtuele tegenstanders. Vergelijkbaar entertainment biedt **Wahoo RGT**. Waar **Rouvy** dan weer in uitblinkt, is een verzorgde *augmented reality*: een mooie mix van werkelijkheid en fantasie.

FILM

De hel op aarde

Met veel visueel vertoon wordt de hopeloze situatie aan het 'westelijk front' in beeld gebracht



Nieuwe verfilming beroemde **anti-oorlogsroman** van Erich Maria Remarque voelt hoogst actueel.

Rob van Scheers

Paul Bäumer is een klassiek personage in de wereldliteratuur. We kennen hem uit de anti-oorlogsverhaal van Erich Maria Remarque die zijn *Im Westen nichts Neues* in 1929 liet verschijnen. De lotgevallen van Paul en zijn eindexamenklas die goed gemust naar het front vertrekken en dat uiteindelijk met de dood moeten bekopen, deden in Duitsland oude wonden over de Eerste Wereldoorlog openrijten. Al in 1930 kwam Hollywood met een geroemde filmversie van het boek: *All Quiet on the Western Front* van regisseur Lewis Milestone. Twee Oscars won hij voor zijn werkstuk: 'beste film' en 'beste regie'.

Uiteraard speelt Paul Bäumer weer de hoofdrol in de nieuwste verfilming. Dat is dan de derde in totaal, en de allereerste Duitstalige editie: *Im Westen nichts Neues* staat nu op Netflix. De jonge Oostenrijkse acteur Felix Kammerer is gecast als Paul, en hij speelt hem goed, maar anders dan je zou verwachten, wordt zijn personage ditmaal niet rustig opgebouwd.

We leren in deze vertelling van 148 minuten eigenlijk pas halverwege over zijn achtergronden, en dat is toch wat merkwaardig, dramaturgisch gesproken. Zo blijft Paul lang een naamloze soldaat tussen duizenden andere naamloze soldaten, terwijl de boel om hen heen uiteenspat. En dat komt de identificatie bij de kijker niet ten goede.

Wat je wilt weten is dit: Paul is een gevoelige jongen, een bleekneusje van zeventien nog maar, die eigenlijk is voorbestemd om te gaan studeren.

ERICH MARIA REMARQUE (1898-1970) baseerde zijn aanklacht op eigen ervaringen aan het front. Zomer 1917 raakte hij gewond bij de grote slag om Vlaanderen.



Edward Berger
Im Westen nichts Neues

★★★★☆

Opgehitst door hun leraar besluit de hele klas in 1916 onder de wapenen te gaan, al ziet Pauls moeder dat niet zitten: 'Jij? In dienst? Dat houd je geen twee dagen vol.'

Om het tegendeel te bewijzen, gaat de gekrenkte Paul toch bij de infanterie, en loopt vervolgens zonder enige serieuze training met zijn kameraden vast in de Noord-Franse modder. Daar, aan het westelijk front, zouden in vier jaar oorlog drie miljoen doden vallen, voor een terreinwinst van nog geen paar honderd meter.

Met veel visueel vertoon wordt die hel op aarde door regisseur Berger in beeld gebracht, maar de film komt pas echt tot leven als de personages verder worden ingekleurd. Zoals de oude veteraan Kat (Albrecht Schuch) die aan het front de stemming erin houdt met zijn galgenhumor. 'Als jij eerder sterft dan ik,' zegt hij tegen Paul, 'dan vermoord ik je!'

Daar spreekt een boel liefde uit. Dat kunnen we van de cynische generaals niet zeggen die al mopperend over de voortgang copieus dineren, terwijl hun soldaten in de loopgraven creperen. Van een wapenstilstand met de Fransen willen ze niets weten, dat is verraad aan het vaderland. De film hint erop dat de 'vernedering' van Versailles – waar het bestand vol herstelbetalingen in een spoorwagon wordt getekend – zal uitmonden in de Tweede Wereldoorlog, iets wat we als historisch feit mogen aanmerken.

Zo is er een boel moeite gestoken in dit tijdloze verhaal dat door de oorlog in Oekraïne plots weer hoogst actueel is. Vooral de tweede helft tilt *Im Westen nichts Neues* boven de gemiddelde oorlogsfilm uit, maar als geheel blijft hij helaas toch wat onevenwichtig.

Joppe Gloerich

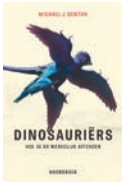
WETENSCHAP

Michael J. Benton

Dinosauriërs.

Hoe ze er werkelijk uitzagen

240 pag. € 29,90



Nieuwe wetenschappelijke inzichten dwingen tot een andere kijk op het uiterlijk en het gedrag van dino's. Een aanzet daartoe geeft paleontoloog Benton in dit aantrekkelijk vormgegeven boek.

CARTOGRAFIE

Martijn Storms

Kaarten die geschiedenis schreven, 432 pag. € 59

(na 1 jan.: € 79)



Landkaarten zijn vaak meer dan een plattegrond. Ze vormen tijdsbeelden en kunnen keerpunten markeren. Uit de Leidse Universiteitsbibliotheek zijn honderd bepalende exemplaren verzameld.

PRENTEN

Hans Mulder

Natuur aan de muur – Zoemers en kruipers

48 pag. € 25



Leuk idee: natuurtekeningen uit de museumcollectie van het Allard Pierson gebundeld in een prentenboek, waar je ze uit kunt halen om aan de muur te hangen. Dit is deel twee uit de serie.

NON-FICTIE

Jean-Pierre Rawie

Hebben we hier voor tachtig jaar gevochten

256 pag. € 30



Proza van Rawie is zelden zonder fragiek, maar er valt altijd wel iets te glimlachen. En te genieten, bijvoorbeeld van de mooie taal in zijn hier verzamelde bijdragen aan het *Dagblad van het Noorden*.

Oren en ogen van de meester



Bob Dylan, geboren als Robert Allen Zimmerman, deelt zijn favorieten uit driekwart eeuw popgeschiedenis

Dave Hagan/Getty Images

Joppe Gloerich

MUZIEK

Concertbezoekers die hem voor het eerst in levenden lijve zien, zijn vaak een beetje ontdaan na een optreden van Bob Dylan. De Amerikaanse artiest heeft de gewoonte om zijn beroemde liedjes op het podium heel anders te laten klinken dan de versies die hij ooit – sommige wel zestig jaar geleden – in de studio opnam. Ook doet de 81-jarige niet aan dankwoorden of intermezzo's. De muziek is wat telt, en verder niets.

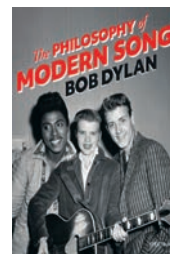
Diezelfde afkeer van bijzaken proeft ook de lezer van *The Philosophy of Modern Song*. Zonder nadere toelichting begint Dylan daarin aan een salvo van 66 essays. In elk essay analyseert hij een liedje uit driekwart eeuw popgeschiedenis. Zijn eigen muziek laat hij buiten beschouwing, al klinkt in de trefzekere, kleurrijke zinnen de echo van zijn beste en meest impressionistische teksten. Bijvoorbeeld wanneer hij *Pancho and Lefty* bespreekt, een melancholieke bandietenballade uit 1972, geschreven door Townes Van Zandt.

'Townes' werk wordt elke avond vertolkt,' schrijft Dylan. 'In kleine clubs, eenzame slaapkamers en overal waar mensen met een gebroken hart de schaduwen zien lengen.' Schrijven kan hij zeker, de Nobelprijswinnaar voor Literatuur in 2016. Overdreven pathos? Niet voor wie net een oerversie van

Pancho and Lefty heeft beluisterd.

Van Dylan is bekend dat hij zich ten diepste verbonden voelt met, en schatplichtig aan de Great American Songbook, de niet-vastomlijnde stamboom van populaire Amerikaanse liedjes uit de eerste helft van de twintigste eeuw. Ook daarom is *The Philosophy of Modern Song*, dat vorige week direct in Nederlandse vertaling verscheen, een verrijking. In het boek breidt Dylan de catalogus namelijk uit met naoorlogse muziek, van Little Richards *Tutti Frutti* tot The Eagles, en van Johnny Cash tot Santana. Bekende artiesten als Willie Nelson en Elvis zijn vertegenwoordigd, maar ook obscure stemmen uit de krochten van de soul, jazz en rock'n-roll. Dylan plaatst hun muziek in de tijd, ontleedt de nummers en voert de lezer mee langs de mysteries van de liedschrijfkunst. En dan zijn er nog de foto's, heel veel zelfs, die even associatief bijeen lijken te zijn gebracht als de beelden die Dylan oproept in zijn muziek.

Tegelijk tilt het boek af en toe de sluier op waaronder Dylans intieme gedachten verborgen liggen. Bijvoorbeeld wanneer het gaat over de eindeloze tournees ('ze betalen je om ergens niet te blijven') en waarom die ondanks alles mogen blijven voortduren: je laat anderen genieten en houdt het verdriet voor jezelf.



Bob Dylan
The Philosophy of Modern Song
(Unieboek
Het Spectrum)
352 pag. € 27,99

★★★★☆

Bram Hahn

Met kinderen in je kielzog beland je tijdens een stadstrip niet altijd in het type restaurant waar je als liefhebber van lekker eten je zinnen op had gezet. De prachtige stad Lille, ofwel Rijsel, heeft op gastronomisch gebied veel te bieden, maar er moesten en zouden ook pannenkoeken worden gegeten.

De op het eerste gezicht nogal toeristisch aandoende crêperie bleek gelukkig een voorbeeldig klassiek eethuisje, dat de tradities van de Franse keuken stevig in ere houdt. En als klassiekers goed worden uitgevoerd, kan daar geen hip conceptrestaurant tegenop.

Aangezien we door bovengenoemde omstandigheden ook weleens in Nederlandse pannenkoekententen komen, viel nu meteen op dat er in Frankrijk een strikte scheiding is tussen zoete en hartige pannenkoeken. In Nederland is er meestal een basispannenkoek gemaakt van tarwebloem,



Mila Naumova/Getty Images

**HARTIGE
PANNENKOEK**

Boekweitmeel geeft galette een nootachtige smaak en donkere kleur

CULINAIR

Bretonse galette

waaraan zoete of hartige ingrediënten worden toegevoegd. In Frankrijk is de crêpe bedoeld voor zoete bereidingen en is er voor hartige smaken de galette, ook een pannenkoek maar dan van boekweitmeel (*sarrasin* of *blé noir* in het Frans) en minder melk en ei. Dat geeft haar een donkerder uiterlijk, een wat steviger textuur en een beetje nootachtige

smaak. Het gaat hier overigens om de galette uit Bretagne, want elders in Frankrijk kan die term ook slaan op taarten met fruit.

Die Bretonse galette is makkelijk zelf te maken. Gebruik de grootst mogelijke pan, zodat je een pannenkoek krijgt die groot genoeg is om dicht te vouwen. Meng voor 5 galettes 330 gram boekweitmeel en

10 gram zout in een grote kom. Voeg al roerende met een garde in delen 325 milliliter melk en 325 milliliter water toe en roer tot slot een ei door het beslag. Dek het af en zet het minstens 2 uur in de ijskast.

Laat een klontje boter smelten in de koekenpan en schep 1/5 deel van het beslag in de pan. Laat het zo ver mogelijk naar de randen uitlopen en bak de galette circa 2 minuten op halfhoog vuur. Keer haar om met een brede spatel.

Leg tijdens het bakken van de andere kant vulling naar wens in het midden van de galette, bijvoorbeeld ham, geraspte kaas en een ei en fijngehakte bieslook. Vouw de galette vervolgens geheel of gedeeltelijk dicht tot een rechthoek. Laat de galette nog circa 2 minuten bakken, zodat het ei gaar is en herhaal dit met de overige galettes. Houd ze warm in een oven van 80 graden en dien ze op zodra de laatste klaar is.

Rosé voor november

WIJN

Zelfs bij een opgestookt klimaat peinst niemand in november over rosé. Aan regen, en aan dit lege hart, altijd, maar niet aan zomerwijn rosé. Net zo min gaan gedachten over Nederlandse wijn richting Napels.

Vandaar in dit novemhernummer: rosato van het Nederlands-Italiaanse wijndomein Le Masciare, met z'n wijngaarden rond Napels. De Romeinen maakten hier al vermaarde wijnen van de druiven die groeiden op de 'vurige velden' met hun vulkanische bodem.

Nu produceren Erik en Virna den Dunnen-Asara 'barolo's van het zuiden' van de inheemse

**Nicolaas
Klei**

druif aglianico, spannend wit van fiano, en deze zeldzaamheid: een rosé van die stoere aglianico. Een rosé met genoeg pit om de kilste dagen te verwarmen, en tegelijk fijnbesnaard. Z'n

kracht zit 'm niet in een overdaad aan alcohol, hij is niet log of branderig. Integendeel: de zonnige kruidengeuren zijn bekleed met teer rood fruit, en de ferme smaak is doorweven met helder smakende zuren. Zelf drinken ze 'm het liefst bij lamsvlees van de grill, meldt Den Dunnen, maar hij is ook heerlijk bij andere gerechten die herinneringen aan voorbij zomerzonden bovenbrengen in het novemberhart.



Le Masciare, Cielo Ferraro, irpinia rosé, 2021, € 17
lemasciare.com

Godfried Bomans (1913-1971): Soms hilarisch dan weer diepzinnig

'Ik dacht, ik ben terechtgekomen in een gekkenhuis van heel hoog niveau met uiterst begaafde patiënten.' Dit schreef Godfried Bomans over zijn toetreding tot de redactie van *Elseviers Weekblad* in 1945. De succesvolle start van het tijdschrift was mede te danken aan de hoge kwaliteit van de verhalen van de hand van de populaire auteur. Tot zijn dood zou Bomans voor het blad blijven schrijven.

Genieten in een gekkenhuis bevat een selectie van de mooiste bijdragen van Bomans aan *Elseviers Weekblad* en *Elseviers Magazine*. Hij beoefende alle genres en schreef over van alles en nog wat. Maar alle stukken tonen een briljante, tijdloze stijl, een scherp observatievermogen, een heerlijke, milde humor en een hoogst originele, tegendraadse geest.

Op 22 december is het vijftig jaar geleden dat Bomans stierf, maar nog altijd wordt hij graag gelezen. *Genieten in een gekkenhuis* is niet voor niets al negen keer herdrukt!

Dit gebonden boek telt 420 pagina's.



**Bestel *Genieten in een gekkenhuis*
via ewmagazine.nl/bomans
of bel 020 – 8947553
(op werkdagen tussen 09.00 en 17.00 uur)**



Gunay Uslu houdt 51^{ste} Huizinga-lezing



Op vrijdag 9 december 2022 spreekt Gunay Uslu de 51ste Huizingalezing uit in de Pieterskerk in Leiden. Cultuurhistoricus Uslu is staatssecretaris voor Cultuur en Media. De titel van haar lezing luidt: *'Hoe Nederland cultuur waardeert. Van cultureel nationalisme tot corona en daarna (1872-2022 en verder)'*.

Over de lezing

Uslu zal in haar Huizinga-lezing reflecteren op de ontwikkeling van het cultuurbeleid in Nederland. Ze begint bij de periode van het cultureel nationalisme in het laatste kwart van de negentiende eeuw, wanneer de overheid de primaire verantwoordelijkheid neemt voor het culturele leven en de 'verheffing van de natie' een ijkpunt vormt van het cultuurbeleid. Ze beschouwt de periode tot en met de coronapandemie, toen het gemis aan cultuur zich pijnlijk openbaarde. Ze doet dit vanuit haar achtergrond als cultuurhistoricus én haar verantwoordelijkheid als staatssecretaris. Ze eindigt haar lezing dan ook met een vooruitblik: hoe gaan we sámen cultuur meer waarderen en recht doen aan de fundamentele rol die cultuur in onze levens heeft?

Praktische informatie

De lezing heeft plaats op vrijdag 9 december 2022 in de Pieterskerk, Pieterskerkhof 1A, 2311 SP te Leiden. De deuren van de Pieterskerk gaan open om 19:00 uur, begin van de lezing is om 20:00 uur. Bezoekers ontvangen een boek met de tekst van de lezing en een drankje na afloop.

**Kaarten voor de Huizinga-lezing in de Pieterskerk kosten
€ 19,50 (1^{ste} rang) en € 16,00 (2^{de} rang).**

Sommige stoelen op de 2de rang van de Pieterskerk hebben een beperkt zicht op het podium.

LIESBETH
WYTZES

We hoeven niet alles te weten wat we willen

Naming and shaming. Dat vinden we leuk! Zeker zolang je zelf niet genoemd en beschaamd wordt. Het is nu eenmaal veel fijner om met de vinger naar een ander te wijzen, dan dat die vingers van anderen naar jou wijzen. Maar het blijft een lastige kwestie. Toen ik laatst zag dat onderzoekscollectief Bellingcat de namen en gezichten van een groep Russische infiltranten in Oekraïne had bekendgemaakt, vond ik dat een goede actie. Dat zal ze leren, dacht ik.

Maar dat is een oorlogssituatie, waarin andere regels gelden dan in de normale wereld. Daar moet je toch iets voorzichtiger zijn met het bekendmaken van iemands persoonlijke gegevens.

Zo werd heel onlangs bekend hoe de Leidse hoogleraar sterrenkunde heet die zich jarenlang zou hebben bezondigd aan grensoverschrijdend en intimiderend gedrag. Om het bekendmaken van die naam was luid en duidelijk geroepen, ook door zijn collega's, vijftien stuks. Want die moesten steeds vertellen dat zij het niet waren. Vervelend, want het is nu eenmaal heel moeilijk om je te verweren tegen een valse beschuldiging. En 'Ik heb het niet gedaan!' zeggen, heeft altijd iets hulpeloos, maar wat kan je anders zeggen?

Toch heb ik moeite met het feit dat die naam bekend is gemaakt, al gebeurde dat natuurlijk met de nodige slagen om de arm. Het zou kunnen... naar verluidt... men zegt...

In dergelijke gevallen spitst de lezer zijn ranzige oren. Laten we eens beginnen met de aanduiding 'grensoverschrijdend gedrag'. Dat

prikkelt de fantasie! Wat is er gebeurd? Heeft de man in kwestie zich vergrepen aan een jonge student(e)? Heeft hij nare en beledigende dingen gezegd? Heeft hij medewerkers meegelokt naar een duister hoekje van de faculteit? Jarenlang vernederende en beledigende dingen gezegd? Waarschijnlijk is er wel iets in deze richting gebeurd en gedurende een langere periode, zo begrijpen we uit de berichtgeving.

In haar verklaring op de website van de universiteit putte de bestuursvoorzitter zich uit in excuses, spijbtuigingen, beloofde beterschap en ga zo maar door.

'Enorm schrikken... veel onrust... vreselijk... geleerde lessen en verbeterpunten... zeer geraakt...'

Je zou bijna denken dat de meneer in kwestie met een machinegeweer door de faculteitsgebouwen is gegaan, zo erg was het!

Natuurlijk moet je iemand die zich misdraagt, tot de orde roepen, straffen, schorsen, berispen, en zeker ook ten voorbeeld stellen. Heel goed dat er een einde is gemaakt aan praktijken die kennelijk totaal niet door de beugel konden, waardoor collega's met lood in de schoenen naar hun werk gingen en daar geen enkel plezier meer uit putten. Dat is heel erg naar, want het is belangrijk om plezier in je werk te hebben, omdat het zo'n groot deel van je dagelijkse leven is. Bovendien moet je je daar veilig voelen en op je gemak.

Heimelijk – of niet zo heimelijk – snakken we ernaar al die zaken tot in de details te horen, want dan kunnen wij alvast rechtertje spelen en zeggen of de strafmaat proportioneel is. Maar zover is het nog helemaal niet. Net zo min als het ons, buitenstaanders, aangaat wat er precies is gebeurd, gaat het ons aan wat de naam van de persoon in kwestie is. We hebben er niets mee te maken. We willen alleen maar onze nieuwsgierigheid, onze zucht naar roddel, achterklap en ander-mans privéleven bevredigen. Dan wordt het al snel sensatiezucht.

En dan de kritiek die de universiteit krijgt vanwege het verzwijgen van de naam van deze meneer, die online al 'dader' wordt genoemd, zonder dat er sprake is geweest van een aangifte, een rechtszaak of een veroordeling. Tsja, zo werkt de rechtsstaat nu eenmaal.

Het gaat ons niets aan wie die meneer is en hoe hij heet. Wie met hem te maken heeft, weet dat wel. En hij weet zelf ook precies hoe de vork in de steel zit. We willen alles weten, omdat het zo'n lekker gevoel geeft om schande te spreken over een ander en denken dat je beter bent.

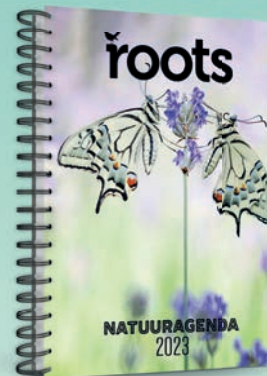
Maar iets willen, betekent niet dat je er recht op hebt. En, klein vraagje, als die meneer nu geweldig en baanbrekend onderzoek heeft gedaan – telt dat dan nog? **EW**

Heimelijk – of niet zo heimelijk – snakken we ernaar al die zaken tot in de details te horen

De leukste agenda's en kalenders voor 2023

gratis
verzending
in NL

Ben je op zoek naar een agenda of kalender voor 2023?
Met de nieuwe uitgaves van o.a. **delicious.**, **Seasons**, **Roots**, **KIJK**, **Vorsten** en **Columbus Travel** houd je overzicht over al je afspraken én word je iedere dag opnieuw geïnspireerd!



BESTEL NU

SCAN DE QR-CODE
OF BESTEL MET KORTING VIA:
[TIJDSCHRIFTNU.NL/EW-2023](https://tijdschriftnu.nl/ew-2023)

*Wees er snel bij, want OP=OP!



EW

TOP

110 DE VOLKSBANK



259 ROYAL FLORA HOLLAND



498 SHYPPLE

233 PICNIC



69 ROYAL A-WARE



BEDRIJVEN

318 HOLLAND CASINO



469 EFTELING

152 EY NEDERLAND



157 HAVENBEDRIJF ROTTERDAM



Kracht in verscheidenheid

De economische tegenwind is sterk. Uit *EW's Top 500 bedrijven* blijkt hoe divers Nederlandse bedrijven zijn, en dus ook de gevolgen voor de economie. Sommige bedrijven worden hard geraakt door inflatie, personeelstekorten en de energiecrisis, andere profiteren er juist van.

Kilometers leidingen
op de compacte
Rotterdamse raffinaderij
van nummer 1: Vitol



EW**TOP****500****BEDRIJVEN****Joris Heijn**

Met medewerking van Nard Lodewijk,
Theo van Vugt, Jeroen van Wensen,
Liesbeth Wytzes en Joan Zijerveld

Nederland heeft een nieuw grootste bedrijf. Lang was Shell verreweg het grootste bedrijf in de *Top 500 bedrijven* die *EW* samenstelt met behulp van databank Reach van Bureau van Dijk, onderdeel van de Amerikaanse kredietbeoordelaar Moody's. Maar de olie- en gasreus gaf in januari zijn Brits-Nederlandse identiteit op voor een Brits paspoort en verdween daarmee uit de lijst.

Ook zonder die 'verhuizing' had Shell zijn plek als nummer 1 moeten afstaan. Want oliehandelaar Vitol draaide in 2021 simpelweg meer omzet (236 miljard euro) dan Shell (221 miljard euro).

In zekere zin lijkt Vitol op Shell: een fossiele gigant die veel in olie handelt, raffineert en verkoopt. Maar in zekere zin is het is ook zijn tegenpool. Shells bedrijfslogo staat op honderden tankstations door heel Nederland, het aandeel is een hoeksteen in de portefeuille van menige particuliere belegger, het is een nationale kop-van-jut die continu onder vuur ligt vanwege aardbevingen in Groningen, of de lage belastingdruk in Nederland. Vitol opereert onder de radar, heeft geen bekend logo en is in handen van het personeel. Dat laatste is handig voor het aantrekken van talent, zegt Vitol-CEO Russell Hardy (57) tegen *EW* (zie 'Onbekende reus met hart van olie' op pagina 91).

Dat de ene fossiele gigant de andere aflost, doet geen recht aan de diversiteit in de *Top 500*. Nederland heeft een sterke agrarische cluster en is een belangrijk doorvoerland, met alle opslag, transport- en dienstverleningsactiviteiten die daar



Grootste winsten

Winst, in miljoenen euro, 2021

1	ING	6.782
2	ASML	6.706
3	Rabobank Groep	4.877
4	Heineken	4.334
5	NN Group	3.832
6	Ahold Delhaize	2.803
7	Ingka Holding (IKEA)	2.237
8	Aegon	1.979
9	NXP Semiconductors	1.844
10	ABN AMRO	1.838
11	Koninklijke KPN	1.627
12	KLM	1.516
13	SHV	1.278
14	ASR Nederland	1.209
15	Optiver	1.204
16	AkzoNobel	1.105
17	OCI	1.096
18	Leaseplan Corporation	1.052
19	Viterra	1.020
20	Randstad	1.018
21	JDE Peet's (Douwe Egberts)	982
22	Wolters Kluwer	929
23	Koninklijke DSM	915
24	EBN	853
25	Hunter Douglas	686

Grootste werkgevers

Aantal werknemers

1	Ahold Delhaize	239.000
2	Ingka Holding (IKEA)	174.225
3	Jumbo Groep	100.000
4	Heineken	82.257
5	Philips Electronics	78.189
6	ING	57.660
7	SHV	56.750
8	Rabobank Groep	43.361
9	Randstad	39.530
10	PostNL	37.365
11	Nederlandse Spoorwegen	34.596
12	AkzoNobel	34.500
13	ADG Dienstengroep (Asito)	32.383
14	ASML	32.016
15	NXP Semiconductors	31.000
16	Arcadis	29.236
17	Action	29.000
18	KLM	25.820
19	Vebego	25.395
20	Facilicom Services Group	24.989
21	Hunter Douglas	23.000
22	Aegon	22.271
23	Koninklijke FrieslandCampina	22.038
24	Koninklijke DSM	21.358
25	Detailresult Groep	20.849

bij komen kijken. Maar geen enkele sector domineert de lijst.

Juist nu de economie na twee zware coronajaren een derde jaar van crisis ingaat, toont die diversiteit haar kracht. Want terwijl Vitol en staatsbedrijf GasTerra (zie 'GasTerra' op pagina 96) hun omzet vorig jaar vrijwel zagen verdubbelen door de olopemde energieprijzen, hebben veel bedrijven in de industrie en de chemie juist te lijden onder die hoge prijzen. En verzekeraars verliezen veel geld als de bezers onderuitgaat – zoals dit jaar – maar flitshandelaren als Optiver en IMC gedijen in turbulente tijden.

Terwijl de stikstofcrisis de agrarische sector dwingt om na te denken over zijn verdienmodel, zijn er ook tal van hightechbedrijven waarvan de groei haast niet te stoppen lijkt. Zoals chipmachinebouwer ASML, betaaldienstverlener Adyen en digitaal expeditie Shypple, die in slechts vijf jaar genoeg omzet wist te behalen om in de *Top 500* te komen (zie 'Shypple' op pagina 109).

Nederland heeft zich de afgelopen decennia erg afhankelijk gemaakt van Rus-

sische olie en gas. De gaskraan is al dichtgedraaid (en opgeblazen) en de olieboycot gaat binnenkort in. Nederlandse bedrijven gaan nog lang de prijs betalen voor die afhankelijkheid. Maar wie het slim aanpakt, ziet er ook een kans in. Bedrijven gaan zuiniger om met energie, zetten meer in op hergebruik en hebben ambitieuze projecten voor groene waterstof. Want de zuinigste bedrijven vallen minder snel om dan de verkwistende concurrent.

Het rommelt ongekend in bestuurskamers. Ervaren bestuurders verliezen grip

De komende jaren vragen wel de opmerste concentratie van de bedrijfsleiding en de politiek. Zo moeten supermarktketens als Albert Heijn en Jumbo alle zeilen bijzetten om nieuwkomer Picnic van het lijf te houden (zie 'Picnic' op pagina 102).

Bovendien rommelt het ongekend in bestuurskamers. Diverse ervaren CEO's hebben het veld geruimd nadat bleek dat zij de greep op het eigen bedrijf of privéleven hadden verloren. Topman Frans

van Houten stapte na bijna twaalf jaar op vanwege de slepende problemen met slaappneu-apparaten bij Philips (plek 14). Ook Dick Benschop zag dat zijn positie bij Schiphol (plek 153) onhoudbaar was geworden na de voortdurende chaos op de luchthaven.

In september trad ook Frits van Eerd tijdelijk terug als CEO van supermarktketen Jumbo (plek 26), nadat justitie hem als medeverdachte aanmerkte in een witwaszaak. En volgens *Het Financieele Dagblad* wordt Gerard Sanderink, eigenaar en CEO van Oranjewoud (plek 65), door het Openbaar Ministerie verdacht van omkoping in Saudi-Arabië bij dochterbedrijf Strukton.

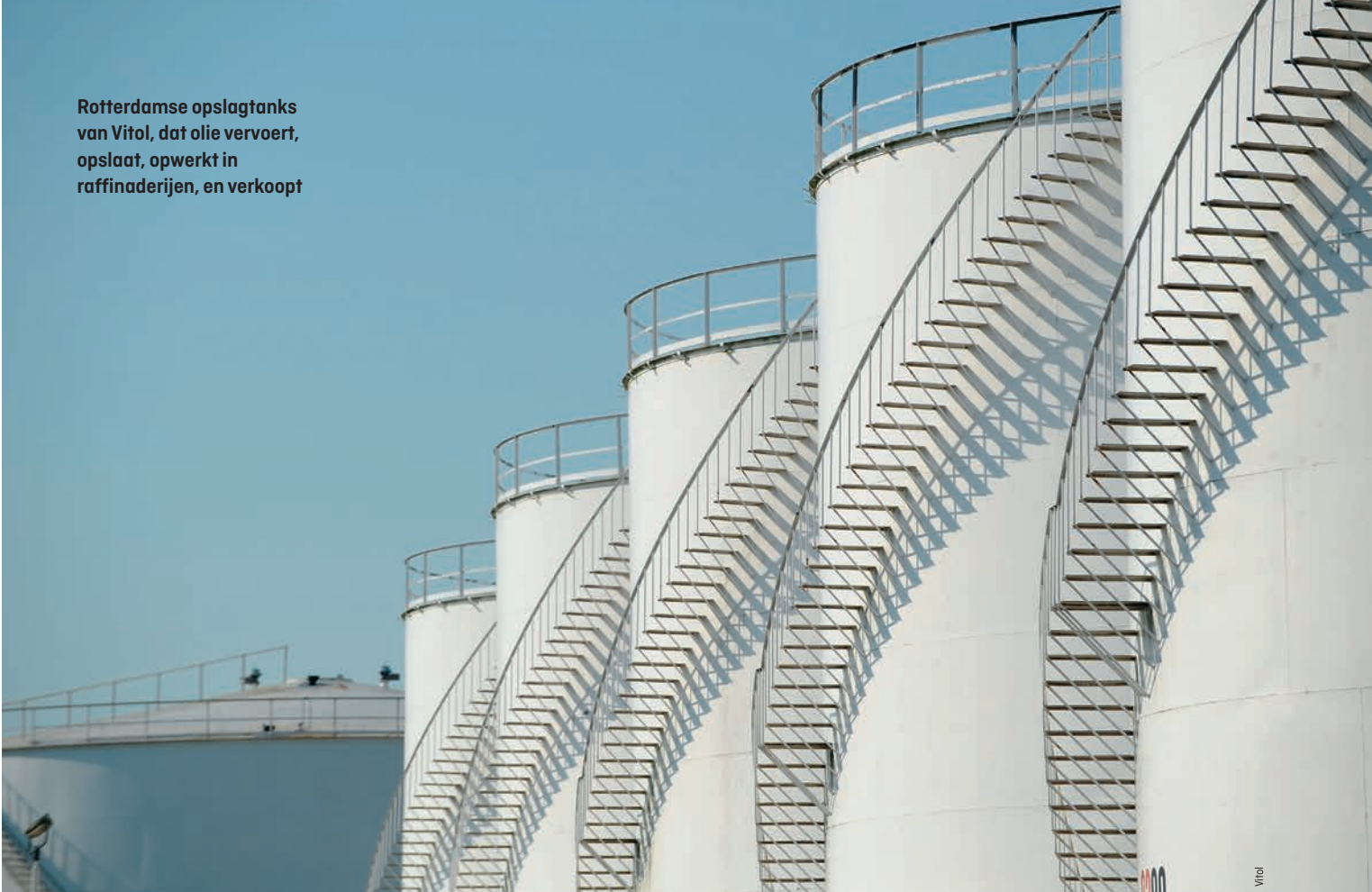
Maar ook de overheid dreigt de greep te verliezen op de grote bedrijven. Het begint een traditie te worden dat elk jaar een bedrijf uit de hoogste regionen van de *Top 500* verdwijnt vanwege een vertrek uit Nederland. In de vorige editie ontbrak opeens Unilever, deze editie Shell, en DSM (plek 24) heeft aangekondigd begin volgend jaar Zwitsers te worden, na een fusie met het kleinere Firmenich.

Het merendeel van de bedrijven in de *Top 500* staat in de lijst doordat zij veel zaken doen over de grens. Maar zeker bij de grote bedrijven gaan die banden verder. Vitol is Nederlands, maar de belangrijkste kantoren zitten zowel in Londen als in Rotterdam en Genève. Ook bij Ingka (plek 4), dat vanuit Leiden honderden winkels van de Zweedse warenhuisketen IKEA aanstuurt, is de dubbele nationaliteit overduidelijk.

Niet alleen bedrijven concurreren met elkaar, ook landen. Al jaren versobert Nederland belastingfaciliteiten voor bedrijven en verhoogt het belastingtarieven. Ellenlange vergunningstrajecten en de stikstofcrisis maken investeringen doen er bovendien niet gemakkelijker op.

De vijfhonderd grootste bedrijven van Nederland zijn divers en dat maakt de economie crisisbestendiger. Maar het is aan de overheid om de randvoorwaarden te scheppen om de crisis op enig moment weer achter ons te laten.

Rotterdamse opslagtanks van Vitol, dat olie vervoert, opslaat, opwerkt in raffinaderijen, en verkoopt



Onbekende reus met hart van olie

Het succes van Vitol, de nummer 1 in de *Top 500 bedrijven*, is deels te danken aan de snelheid waarmee het oliebedrijf opereert. De energietransitie dwingt Vitol na te denken over nieuwe producten.

Joris Heijn

Elke dag gaan er grofweg acht miljoen vaten olie om bij Vitol, 8 procent van de wereldwijde oliehandel. Ze worden vervoerd in eigen schepen, opgeslagen in door Vitol gebouwde tanks, verwerkt tot benzine en andere producten in de eigen raffinaderijen, verkocht via eigen tankstations.

‘Ons bedrijf is sinds de oprichting

niet veel veranderd,’ zegt Vitol-CEO Russell Hardy (57). ‘We hebben nog altijd de telex uit 1966 waarop onze allereerste verkoop staat: een lading olie die per binnenvaartschip de Rijn op ging.’

Vitol is een van de onbekendste bedrijven in de hoogste regionen van de *Top 500*. Deels komt dat doordat het handelt met andere bedrijven, en niet met consumenten. Maar Vitol heeft altijd

een terughoudend publiek profiel gehad. Binnen zes jaar na de oprichting had het bedrijf al 1,2 miljard gulden omzet, maar in krantenberichten uit die tijd doet Vitol alsof dat doodnormaal is.

Vitol werd in 1966 opgericht door twee Nederlanders, Henk Viëtor (Vitol: Viëtor oil) en Jacques Detiger. Rotterdam was een belangrijke doorvoerhaven voor olie en kolen naar Duitsland en ook de twee

dertigers storten zich daar op: ze kopen olieproducten van Rotterdamse raffinaderijen en verkopen die in Duitsland.

Het bleek de juiste tijd én plek om te beginnen. Het was de tijd waarin veel olieproducerende landen de westerse oliebedrijven in hun land buitenspel zetten en hun bezittingen nationaliseerden. In 1973 schroefden Arabische landen hun olieproductie bovendien flink terug en stelden een olieboycot in tegen de Verenigde Staten en Nederland.

Het leidde tot ongekende commotie in de oliewereld. Jarenlange handelsrelaties vielen weg, industrieën zochten in paniek naar olie om hun fabrieken te laten draaien – net als nu in de Europese gascrisis. Langetermijnrelaties werden ingeruild voor deals met snelle jongens die direct leverden. Doorvoerhaven Rotterdam werd een belangrijke plek voor die snelle handel.

Viëtor en Detiger gedijden goed in die chaotische tijd. In 1973 namen ze een kolenhandelaar over. Een jaar later gingen ze naar olie boren in de Verenigde Arabische Emiraten. In 1975 kochten ze een kolenmijn in West Virginia.

Het toont de snelheid waarmee Vitol continu verandert. Dat is ook nodig, want het is niet altijd spannend in de oliewereld. Na de paniekjaren ruilen veel oliehandelaren Rotterdam al snel in voor meer mondaine plaatsen. Detiger blikt in de jaren tachtig in *Texas Monthly* terug. 'Vroeger lunchede ik elke dag met iemand uit de olie-industrie, nu doen mijn mensen in Londen en New York dat en eet ik meestal een broodje achter mijn bureau.' Detiger zelf en Vitol verhuizen niet. 'Ik woon hier omdat ik Nederlander ben en ik het hier toevallig fijn vind.'

Op die Nederlandsheid van Vitol valt wel wat af te dingen. Het is een Nederlands bedrijf, maar heeft kantoren over de hele wereld. In Rotterdam zit veel 'backoffice', in Genève zit oliehandel, het grootste kantoor zit in Houston en Hardy leidt het bedrijf vanuit Londen. 'Het zou fout zijn om ons door en door Nederlands te noemen. Dat is niet hoe het voelt in Londen,' zegt de CEO.

Toch heeft Vitol diverse activiteiten in Nederland. Zo was Vitol niet tevreden over de olieterminals waarmee het zaken deed. De uitbaters van de opslagtanks

werkten niet altijd zo snel met het in- en uitpompen van de olie als Vitol zelf zou willen. Dus zette het bedrijf zelf terminals neer, zoals ETT in Rotterdam.

'Een handelaar wil de olie liever gisteren dan vandaag uit de tank hebben,' lacht ETT-baas Jan Willem Bots in de controlekamer van ETT. Alles is bij ETT gebouwd op snelheid. Drie van de allergrootste olietankers kunnen er hun olie uitpompen, met twee zuigarmen tegelijk – 'dat gaat sneller' – en in de 36 tanks doen. Een proces dat al snel één of twee dagen duurt. Tien binnenvaartschepen kunnen tegelijk aanmeren om de olie weer uit de tanks te halen.

In de 36 grote witte en grijze oliecilinders kan ETT 1,3 miljoen kubieke meter olie en olieproducten opslaan. ETT is één van de achttien terminals die Vitol neerzette, of kocht – ook in Amsterdam en Tilburg – en in dochterbedrijf VTTI sa-

'Het zou fout zijn ons door en door Nederlands te noemen, zo voelt dat niet'

menbracht. Maar zoals dat gaat bij Vitol: na twaalf jaar werd een groot deel van de aandelen in VTTI alweer verkocht.

Vlak bij ETT heeft Vitol sinds 2017 een eigen raffinaderij, VPR. Die moet het niet van haar schaal hebben – 120.000 vaten per dag – maar van haar flexibiliteit, zegt Jeffrey van Geloof (39), die de raffinaderij leidt. Grote raffinaderijen zijn onderdeel van grote olieproducenten en hebben veel vaste klanten. Dat betekent dat de aanvoer van olie vrij strak vastligt, net als de verwerkte olieproducten die daaruit moeten worden gemaakt, zegt hij.

Met een oliehandelaar als eigenaar wordt juist wendbaarheid verwacht. Het is maar net op welke ruwe olie Vitol-handelaren de hand hebben gelegd en aan welke eindproducten behoefte is.

Van Geloof vertelt het terwijl hij de compacte raffinaderij laat zien. Op zo'n 150 bij 60 meter komen kilometers aan leidingen samen. Die voeren de ruwe olie aan, verhitten die en voeren de olie na de verschillende verdampingstemperaturen af als bijvoorbeeld diesel of nafta (voor plastic). Wat ervan wordt gemaakt, hangt af van de soort ruwe olie die je erin stopt: uit zware olie worden onder meer



Vitol legde de raffinaderij recent wekenlang stil om deze energiezuiniger te maken en uit te breiden

John Willar

asfalt en diesel gemaakt, lichtere olie wordt vaak omgezet in nafta (wat er in een glazen pot uitziet als water) of het gasvormige butaan.

Van Geloof is trots dat zijn raffinaderij meer kan schuiven met die verdeel sleutel dan concurrenten. Toen tijdens corona de luchtvaart bijna stil lag, konden veel raffinaderijen niet anders dan

‘Als privaat bedrijf kunnen wij talent uitzicht geven op aandeelhouderschap’

geen visitekaartje met een functie erop,’ zegt Van Geloof. Als je een kans ziet buiten je eigen werkterrein, word je gezocht die te pakken, net zoals je helpt de problemen van een collega op te lossen.

‘De aandeelhouderstructuur is ook gunstig bij het aantrekken van talent,’ zegt Hardy. ‘In tegenstelling tot grote beursgenoteerde bedrijven of overheden, kunnen wij mensen uitzicht geven op aandeelhouderschap.’

Dat dat aantrekkelijk is, blijkt uit de winsten die jaarlijks te verdelen zijn. Vitol publiceert geen winstcijfers, maar af en toe lekken die via internationale media wel uit, vaak in de miljarden dollars. Een deel wordt uitgekeerd als dividend.

Uit een al jaren slepende echtscheidingsprocedure van een (voormalige) Amerikaanse topbestuurder van Vitol, blijkt wat er op het spel staat. Waren zijn aandelen tientallen miljoenen dollars waard, zoals hij zegt, of honderden miljoenen, zoals zij claimt? Een niet eerder opgemerkte gerechtelijke uitspraak in Nederland in die zaak, van mei dit jaar, geeft een inkijkje in de manier van

belonen. Als bedrijf wil je je mensen stimuleren dat ze voortdurend hun best doen. Daarom worden elke twee jaar nieuwe certificaten van aandelen met dividendrecht uitgegeven aan het personeel, op basis van prestatie. ‘Oude’ certificaten blijven bestaan, maar verliezen hun dividend. Dat moet iedereen scherp houden.

Die scherppte is nodig, want een deel van het succes van Vitol is dat het weides begraast waar anderen niet durven te komen. Toen dictator Muammar al-Khadafi de Arabische Lente in Libië de kop in drukte, sloot Vitol een deal met de rebellen: Vitol zou ruwe Libische olie krijgen in ruil voor geraffineerde producten die de rebellen nodig hadden. Een gok, want de rebellen hadden geen geld, konden de strijd verliezen, of de situatie kon zo escaleren dat de ruwe olie het land



CEO Russell Hardy leidt Vitol sinds 2018

doorgaan met kerosine. ‘Wij brachten dat terug naar nul. Als ik nu de operator zou bellen dat we wat meer nafta willen, is dat binnen een paar uur gebeurd.’

De aanpak van VPR past goed bij Vitol, maar Van Geloof weet ook: dat is geen garantie dat Vitol aandeelhouder blijft. Daar is Vitol toch te veel handelaar voor, ook in eigen bedrijfsonderdelen.

Een deel van de flexibiliteit van Vitol komt doordat het bedrijf eigendom is van de eigen werknemers. Van hen zijn 450 samen de aandeelhouders. Er zijn geen externe aandeelhouders aan wie verantwoording moet worden afgelegd en die elk kwartaal goede cijfers willen zien. Vitol-medewerkers weten dat ze risico’s nemen met hun eigen geld. ‘Wij hebben

EW TOP 500 BEDRIJVEN

Zo komt de lijst tot stand

EW's Top 500 bedrijven rangschikt de grootste bedrijven van Nederland naar omzet. De lijst is gebaseerd op de omzetcijfers uit 2021, of – als die niet bekend waren op de peildatum – op de cijfers uit 2020. De omzet-, winst- en personeelscijfers komen uit gegevensbestand Reach van informatieleverancier Bureau van Dijk, een onderdeel van Moody's Analytics. De lijst is verder aangevuld met gegevens van websites, uit jaarverslagen en met data die zijn opgevraagd bij bedrijven zelf.

Om in de lijst te komen, moet een bedrijf meer dan honderd werknemers en een hoofdkantoor in Nederland hebben. 'Brievenbusfirma's' zijn uitgesloten. Zo staat bijvoorbeeld het Zweedse IKEA wel in de lijst (hoofdkantoor in Leiden), maar niet autogigant Stellantis, die alleen op papier een Amsterdams hoofdkantoor heeft. Voor het eerst ontbreekt ook Shell, omdat het eind vorig jaar zijn Brits-Nederlandse structuur inruilde voor een puur Britse.

In de lijst staan Nederlandse bedrijven. Een bedrijf mag in buitenlandse handen zijn (zoals een private-equitypartij), maar niet van een buitenlandse branchegenoot, omdat wordt aangenomen dat het dan niet zelfstandig opereert. Zo ontbreekt het Amsterdamse Booking.com, omdat een Amerikaanse branchegenoot het inlijfde.

EW rekent tot de omzet alle inkomsten die voortvloeien uit de hoofdactiviteit van het bedrijf. Bij verzekeraars zijn dat bruto premie-inkomsten plus beleggingswinsten, omdat beleggen onderdeel is van hun bedrijfsmodel. Bij banken gaat het om bruto rente-inkomsten en provisies. De winst betreft de winst voor het betalen van winst-

belasting. Omzet en winst worden ook vergeleken met die van een jaar eerder, om een daling of een stijging weer te geven.

In de lijst wordt ook het soort eigenaar vermeld. EW onderscheidt daarbij enkele categorieën. Elk bedrijf waarvan aandelen verhandelbaar zijn op een openbare beurs, geldt als **beursgenoteerd bedrijf (B)**. **Coöperaties (C)** hebben geen aandeelhouders, maar leden. Bij **directeur-grootaandeelhouders (D)** gaat het om directeuren die minstens de helft van de aandelen hebben (DGA's). **Familiebedrijven (F)** zijn bedrijven die voor minstens de helft in handen zijn van één of meerdere families.

Bij **private equity (P)** gaat het om bedrijven in handen van investeringsmaatschappijen, zowel met een korte als lange investeringshorizon. Als de overheid de aandelen in handen heeft, gaat het om **staatsbedrijven (S)**. Daarnaast is er de categorie **overig (O)**, voor bijvoorbeeld stichtingen, bedrijven in handen van het personeel (zoals Vitol), en bedrijven waarvan de eigendomssituatie onbekend is. Soms is er overlap. Zo heeft de staat een meerderheidsbelang in ABN AMRO. Omdat de aandelen vrij verhandelbaar zijn, geldt de bank als beursgenoteerd.

EW heeft de informatie voor deze lijst in juni 2022 verzameld. Veranderingen die na juni 2022 bekend zijn geworden, zoals fusies of faillissementen, zijn niet meegenomen. Wijzigingen die nog niet hun definitieve weerslag hebben (zoals het 'Zwitsers' worden van DSM) worden pas meegenomen op het moment dat deze definitief zijn.

In eerdere edities ontbraken soms bedrijven die nu wel in de lijst zijn opgenomen, zoals Reukema [plek 334].

nooit zou verlaten. Het pakte goed uit voor Vitol.

Zo gaat het niet altijd. Vitol schikte, net als enkele andere oliebedrijven, met justitie in Amerika voor het illegaal overmaken van geld aan het Iraakse staatoliebedrijf toen daar het *oil-for-food*-programma gold in de nadagen van Saddam Huseins regime.

Na de Russische inval in Oekraïne staat de olie-industrie voor een dilemma. Russische olie exporteren naar Europa of India is (nog) legaal en kan lucratief zijn, maar veel bedrijven zien ervan af. Hardy: 'Voor de inval exporteerden wij 800.000 vaten Russische olie per dag. Dat is teruggevallen naar zo'n 100.000 vaten die onder langlopende contracten vallen.'

Of hij Russische olie gaat verschepen naar landen als India, hangt af van de invulling van het prijsplafond voor Russische olie dat westerse landen hebben aangekondigd en van wat politici willen. 'We willen meer duidelijkheid van overheden over wat ze van ons verwachten.'

De handel van Vitol in instabiele landen krijgt veel aandacht, maar verreweg de meeste olie verhandelt het bedrijf toch in Europa en Noord-Amerika. Landen waar je niet zozeer wint door risico's te nemen met rebellen of insolvable overheden, maar door een verandering in de markt sneller te zien, olie sneller uit het depot te halen en de schepen – Vitol heeft er 46 – te hebben om de olie op de bestemming te krijgen.

Maar in westerse landen wordt Vitol met een ander probleem geconfronteerd: de energietransitie. De handel in olie is eindig. Bij terminal ETT denken ze na over de import van groene waterstof voor de industrie. Bij VPR over de productie van 'groene' kerosine. Maar het blijft klein vergeleken met de acht miljoen vaten olie die Vitol dagelijks verhandelt.

Het bedrijf heeft meer dan 1 miljard dollar 'groen' geïnvesteerd: van een Britse elektriciteitscentrale die CO₂ wil afvangen tot Indiase batterijwisselstations voor elektrische tuktuks. Maar die markt is nog jong, zegt Hardy. Het is meer aanvoelen waar de kansen liggen. 'Wij zien de vraag naar olie nog groeien door toenemende vraag uit ontwikkelingslanden. We denken dat de olievraag pas rond 2030-2035 piekt.' Zolang dat zo is, hoeft Vitol niet te vrezen voor zijn positie als Nederlands grootste bedrijf. **EW**

1**(2) Vitol Holding**SOORT
BEDRIJF**Oliehandel**OMZET 2021
MILJOEN €**236.034**% STIJGING/DALING
T.O.V. VORIG JAAR (OMZET)**92**WINST OF VERLIES
2021 MILJOEN €**-**% STIJGING/DALING
T.O.V. VORIG JAAR (WINST)**-**WERKNEMERS
IN 2021**-**

ANP

2**(3) Ahold Delhaize
Supermarktketen**SOORT
BEDRIJFOMZET 2021
MILJOEN €**75.601**% STIJGING/DALING
T.O.V. VORIG JAAR (OMZET)**1**WINST OF VERLIES
2021 MILJOEN €**2.803**% STIJGING/DALING
T.O.V. VORIG JAAR (WINST)**64**WERKNEMERS
IN 2021**239.000**

Peter-Hiz/ANP

3**(4) Aegon
Verzekeraar**SOORT
BEDRIJFOMZET 2021
MILJOEN €**53.423**% STIJGING/DALING
T.O.V. VORIG JAAR (OMZET)**4**WINST OF VERLIES
2021 MILJOEN €**1.979**% STIJGING/DALING
T.O.V. VORIG JAAR (WINST)**-**WERKNEMERS
IN 2021**22.271**

Anton Koppers/ANP

2022 2021

ACTIVITEIT

 WERKNEMERS
 WINSTPERCENTAGE ▲▲▼
 T.O.V. VORIG JAAR
 WINST/VERLIES
 MILJOEN €
 OMZETPERCENTAGE ▲▲▼
 T.O.V. VORIG JAAR
 OMZET
 MILJOEN €
 SOORT BEDRIJF

4	5	Ingka Holding (IKEA)	Meubelwarenhuisketen	F	39.784	6	2.237	42	174.225
5	14	Viterra	Agrarische handelaar en verwerker	P	34.404	40	1.020	121	17.200
6	6	ING	Bank	B	27.476	-20	6.782	78	57.660
7	8	Heineken	Bierbrouwer	B	26.583	12	4.334	2.661	82.257
8	9	Randstad	Uitzendbureau	B	24.635	19	1.018	180	39.530
9	7	Achmea	Verzekeraar	C	21.930	-9	585	-7	14.652
10	10	NN Group (Nationale-Nederlanden)	Verzekeraar	B	21.555	5	3.832	74	15.417

15

GASTERRA

Het grootste staatsbedrijf weet al wat zijn sterfdatum is: 31 december 2024. De belangrijkste taak van de gashandelaar is om gas uit het Groningenveld te verkopen. Toen minister Eric Wiebes (VVD) besloot de gaswinning op termijn te stoppen, was dat ook het einde van GasTerra. Sommige experts vinden het zonde dat in deze tijden zo'n ervaren gashandelaar verdwijnt.

In mei liet GasTerra zich niet door Rusland chanteren om Russisch gas in roebels te betalen. Daardoor werd 2 miljard kuub aardgas niet geleverd. De staat heeft de helft van de aandelen, NAM-partners Shell en Esso hebben de rest.

Getty Images



TOP 500 BEDRIJVEN

LEGENDA

👑 KONINKLIJK

- NIET BEKEND OF NIET RELEVANT

B = BEURSGENOTEERD

C = COÖPERATIE

D = DIRECTEUR-GROOTAANDEELHOUDER

F = FAMILIEBEDRIJF

P = PRIVATE EQUITY

S = STAATSBEDRIJF

O = OVERIG

2022	2021	ACTIVITEIT	SOORT BEDRIJF	OMZETPERCENTAGE ▲▼ T.O.V. VORIG JAAR		WINSTPERCENTAGE ▲▼ T.O.V. VORIG JAAR		WERKNEMERS	
				OMZET MILJOEN €	OMZET	WINST/VERLIES MILJOEN €	WINST/VERLIES		
11	13	SHV	Energieconglomeraat	F	20.002	20	1.278	99	56.750
12	12	Rabobank Groep	Bank	C	19.337	4	4.877	226	43.361
13	15	ASML	Chipmachinemaker	B	18.611	33	6.706	67	32.016
14	11	Philips Electronics	👑 Technologiebedrijf	B	17.156	-1	509	-58	78.189
15	34	GasTerra	Aardgashandel	S	13.144	141	48	0	117
16	16	Coöperatie VGZ	Zorgverzekeraar	C	12.841	6	66	-1	1.888
17	17	Koninklijke FrieslandCampina	👑 Zuivelverwerker	C	11.501	909	322	35	22.038
18	18	CZ	Zorgverzekeraar	C	10.924	-1	-22	-	2.514
19	23	ASR Nederland	Verzekeraar	B	10.135	29	1.209	46	4.155
20	19	ABN AMRO	Bank	B	10.096	-6	1.838	416	19.957
21	20	Leaseplan Corporation	Autoleasemaatschappij	P	9.917	5	1.052	209	8.649
22	21	AkzoNobel	Verffabrikant	B	9.587	12	1.105	20	34.500
23	25	NXP Semiconductors	Fabrikant van NFC-chips	B	9.359	24	1.844	1.844	31.000
24	22	Koninklijke DSM	👑 Biotechnologiebedrijf	B	9.204	14	915	54	21.358
25	26	Pon Holdings	Autodealer	F	8.144	11	347	127	13.678
26	24	Jumbo Groep	👑 Supermarktketen	F	7.841	1	154	-25	100.000
27	27	Koninklijke BAM Groep	👑 Bouwbedrijf	B	7.315	8	66	-	17.001
28	29	JDE Peet's (Douwe Egberts)	Koffiebrander	B	7.001	5	982	43	19.566
29	31	Signify (Philips Lighting)	Lampenfabrikant	B	6.860	6	490	35	14.643
30	33	Action	Discountwinkelketen	P	6.834	21	684	91	29.000
31	30	Nederlandse Spoorwegen	Spoorwegmaatschappij	S	6.486	-2	133	-	34.596
32	28	Menzis	Zorgverzekeraar	C	6.457	-3	-107	-	1.423
33	32	VolkerWessels	👑 Bouwbedrijf	F	6.193	-4	225	44	16.589
34	36	KLM	👑 Vliegmaatschappij	B	6.065	18	1.516	-	25.820
35	46	Adyen	Betalingsverwerker	B	5.995	65	581	80	2.180
36	37	TenneT	Stroomnetbeheerder	S	5.524	10	-455	-139	4.586
37	48	OCI	Chemiebedrijf	B	5.346	75	1.096	-	3.853
38	35	Koninklijke KPN	👑 Telefoonmaatschappij	B	5.271	0	1.627	151	9.699
39	41	VDL Groep	Machinefabrikant	F	4.955	6	-	-	15.926
40	43	Wolters Kluwer	Uitgever	B	4.771	4	929	-1	2.913
41	38	VION Food Group	Slachterij	C	4.598	-6	-29	-	12.281
42	39	BNG Bank (Bank Nederlandse Gemeenten)	Bank	S	4.536	-7	350	5	362
43	68	Just Eat Takeaway.com	Maaltijdbestelplatform	B	4.495	120	-1.052	-	20.235
44	40	Nouryon	Chemicaliënfabrikant	P	4.345	-8	-348	-	8.600
45	45	Refresco Gerber	Frisdrankproducent	P	4.241	5	89	2.867	11.675

65

ORANJEWOOD

Er zijn niet veel Nederlandse ondernemers die een bedrijf zo groot hebben weten te maken als Gerard Sanderink – zie de directeur-grotaandeelhoudersbedrijven in deze lijst. Veel bedrijven van deze omvang hebben meerdere en kritische aandeelhouders (op de beurs, personeels- of familieleden). Gebrek daaraan kan een zwakte zijn. Sanderinks bedrijven gaan al jaren gebukt onder de bestuurlijke onrust die volgde op de komst van de omstreden Rian van Rijbroek.

Onder Oranjewood vallen ingenieursbureau Antea Group en (spoor-)infrastructuurbouwer Strukton.



Dorly Images

69

ROYALA-WARE

Met een omzet van 2,2 miljard euro behoort de kaasmaker tot de grootste familiebedrijven van het land. Het bedrijf levert onder meer de Zaanlander kaas aan Albert Heijn, en maakt daarnaast zuivelproducten als yoghurt en slagroom.

Het Utrechtse bedrijf is in 2010 ontstaan uit de fusie van twee familiebedrijven. De familie Bouter begon in 1890 als kaas- en diervoerhandelaar. De familie Anker begon veel later, in 1963, als kaasverkoper op de markt. Beide families hebben zich in de loop der jaren opgewerkt tot grote spelers op de kaasmarkt. Jan Anker (tweede generatie) is de CEO.

2022	2021	ACTIVITEIT	SOORT BEDRIJF	OMZETPERCENTAGE ▲▼		WINSTPERCENTAGE ▲▼		WERKNEMERS	
				OMZET MILJOEN €	T.O.V. VORIG JAAR	WINST/VERLIES MILJOEN €	T.O.V. VORIG JAAR		
46	44	BCD Group	Reisbureau	F	4.080	-1	-	8.181	
47	50	Hunter Douglas	Luxaflexproducent	P	3.898	22	686	313	23.000
48	59	Van Mossel Automotive Group	Autodealer	D	3.584	59	62	24	4.600
49	51	PostNL	Postbezorger	B	3.466	6	302	7	37.365
50	57	IMCD Group	Chemicaliënhandel	B	3.460	24	284	72	3.740
51	49	Arcadis	Ingenieursbureau	B	3.378	2	220	201	29.236
52	53	Koninklijke De Heus	Mengvoederbedrijf	F	3.221	6	150	15	6.688
53	94	De Nederlandse Loterij	Loterij	S	2.993	121	209	23	414
54	58	Aalberts Industries	Machinefabrikant	B	2.979	14	493	199	14.402
55	109	EBN	Energiewinning	S	2.977	144	853	-	155
56	60	Boskalis	Baggeraar en offshore dienstverlener	B	2.957	17	183	-	6.254
57	52	Optiver	Beurshandel	O	2.806	-24	1.204	-32	1.390
58	55	Hoogwegt Group	Zuivelverwerker	F	2.798	-3	26	-28	465
59	56	Upfield	Margarineproducent	P	2.793	0	7	-	4.775
60	64	ForFarmers Group	Mengvoederbedrijf	B	2.671	14	21	-30	2.444
61	61	Damen Group	Scheepsfabrikant	F	2.363	19	-	-	12.000
62	65	Coöperatie Agrifirm	Landbouwcoöperatie	C	2.357	6	48	-13	3.111
63	72	Coolblue	Internetwinkel	D	2.335	18	51	-35	7.368
64	62	VanDrie Group	Kalfsvleesproducent	F	2.320	-2	103	-2	2.541
65	63	Oranjewood (Strukton, Antea Group)	Ingenieursbureau	D	2.300	-3	-	-	8.000
66	67	Royal Cosun (Suikerunie)	Suikerproducent	C	2.287	13	-5	-	4.407
67	74	Interfood	Zuivelhandel	F	2.255	16	29	-26	307
68	66	PLUS	Supermarktketen	C	2.218	16	10	11	1.139
69	84	Royal A-ware	Kaasmaker	F	2.205	20	69	25	3.459
70	73	Plukon Food Group	Pluimveeslachterij	P	2.178	11	61	7	5.520
71	71	Detailresult Groep (Dirk van den Broek, Dekamarkt)	Supermarktketen	F	2.156	8	61	49	20.849
72	70	Alliander Groep	Netbeheerder	S	2.120	3	354	11	5.991
73	77	BDR Thermo (Remeha)	Cv-ketelproducent	O	2.098	18	95	98	6.127
74	69	TBI	Bouwbedrijf	O	2.087	43	68	58	6.231
75	75	Sligro Food Group	Horecagroothandel	B	1.905	-2	26	-	3.975
76	54	SBM Offshore	Offshore dienstverlener	B	1.897	-9	459	43	6.426
77	76	B&S Group	Parallelhandel	B	1.870	0	72	41	2.008
78	42	Caldic	Chemicaliënhandel	P	1.800	102	-	-	2.300
79	78	Heijmans	Bouwbedrijf	B	1.748	0	55	38	4.706
80	95	ASM International	Chipmaker	B	1.730	30	597	79	3.312

106

STEDIN

Netbeheerders als Stedin hebben het moeilijk. Het stroomnet zit vol en uitbreiding kost geld. Bovendien vraagt de energietransitie ook veel van de netbeheerders. Stedin is verantwoordelijk voor de gas- en elektriciteitsnetten in Utrecht, Zuid-Holland en Zeeland. In september kreeg het bedrijf nog 500 miljoen euro van het Rijk om te investeren in het elektriciteitsnet. Om aan de behoeften te voldoen, moet Stedin tot 2030 zo'n 8 miljard euro investeren. De aandeelhouders zijn een grote groep gemeenten, maar die hebben al aangegeven niet nog meer geld in de netbeheerder te willen stoppen.

Harold Versteeg/ANP

TOP 500
BEDRIJVEN

LEGENDA

👑 KONINKLIJK
- NIET BEKEND OF NIET RELEVANT

B = BEURSGENOTEERD
C = COÖPERATIE
D = DIRECTEUR-GROOTAANDEELHOUDER
F = FAMILIEBEDRIJF
P = PRIVATE EQUITY
S = STAATSBEDRIJF
O = OVERIG

2022	2021	RANKING	ACTIVITEIT	SOORT BEDRIJF	OMZETPERCENTAGE ▲▼		WINSTPERCENTAGE ▲▼		WERKNEMERS
					OMZET MILJOEN €	T.O.V. VORIG JAAR	WINST/VERLIES MILJOEN €	T.O.V. VORIG JAAR	
81	79	DSW	Zorgverzekeraar	C	1.722	1	0	-100	739
82	154	Barentz International	Voedseladditievenproducent	P	1.704	-	-	-	2.000
83	80	Dutch Flower Group	Bloemenhandel	F	1.662	-2	31	-42	1.644
84	82	Mosadex Groep	Medicijnengroothandel	C	1.583	-7	61	-2	1.476
85	104	Raben Group	Transportbedrijf	F	1.542	22	45	36	10.787
86	83	Enexis	Netbeheerder	S	1.540	8	244	28	4.947
87	99	TKH Group	Kabelfabrikant	B	1.523	18	129	108	5.784
88	81	Van Oord	Baggeraar	F	1.517	-10	-112	-	4.725
89	90	Maxeda DIY Group (Praxis, Formido)	Doe-het-zelfwinkelketen	P	1.504	8	50	47	5.097
90	85	Enviem	Oliehandel	F	1.489	23	28	65	596
91	102	ACT Commodities	Handelaar milieucertificaten en energie	D	1.486	16	34	0	189
92	103	Global Automotive Investments (Inter-Sprint Banden)	Autobandenhandel	F	1.475	15	80	38	810
93	91	Fugro	Ingenieursbureau	B	1.462	5	59	-	8.976
94	111	Van Leeuwen Buizen Groep	Buizenfabrikant	F	1.431	21	78	500	2.429
95	159	Coöperatie Dela	Uitvaartverzekeraar en -verzorger	C	1.399	-18	540	-	3
96	96	Zorg en Zekerheid	Zorgverzekeraar	O	1.388	-4	-33	-	483
97	93	Gasunie	Aardgasnetwerkbeheerder	S	1.386	1	420	-51	1.581
98	88	IMC (International Marketmakers Combination)	Beurshandel	O	1.384	-3	639	-11	895
99	98	Accell Group	Fietsfabrikant	B	1.377	6	91	47	3.495
100	92	Parlevliet & Van der Plas	Visser	F	1.373	-1	72	0	4.731
101	89	Lohomij (Louwman Group)	Autodealer	F	1.370	-2	4	-	2.984
102	105	ProRail	Spoorwegbeheerder	S	1.367	2	10	-	4.464
103	167	Boels Rental	Verhuurbedrijf	F	1.310	12	60	-	6.199
104	100	Copaco	Computergroothandel	F	1.304	1	16	0	431
105	110	Vopak	👑 Tankopslagbedrijf	B	1.269	2	303	-23	5.669
106	108	Stedin Groep	Netbeheerder	S	1.265	4	32	-56	4.194
107	158	Acom (Amsterdam Commodities)	Grondstoffenhandel	B	1.254	77	54	100	693
108	120	C. Steinweg - Handelsveem	Stuwadoorsbedrijf	O	1.231	23	73	-	4.781
109	112	Van Wijnen	Bouwbedrijf	P	1.204	4	30	30	1.971
110	97	De Volksbank (SNS Bank)	Bank	S	1.193	-8	218	-6	3.961
111	107	Facilicom Services Group	Facilitair dienstverlener	F	1.190	-3	7	-13	24.989
112	101	ONVZ	Zorgverzekeraar	C	1.186	-7	-7	-	356
113	118	HEMA	Winkelketen	P	1.150	8	1	-	10.645
114	189	PZEM	Nutsbedrijf	S	1.147	109	247	-	129
115	87	Dura Vermeer Groep	Bouwbedrijf	F	1.131	-26	62	24	2.696

110

DE VOLKSBANK

De Volksbank zag dit jaar tienduizenden klanten vertrekken. De staatsbank wil alleen nog rekeninghouders die meerdere producten afnemen en daarmee bijdragen aan de winst. Dat leidde tot 40.000 opzeggingen. Het aantal klanten dat meer producten afneemt, groeit, maar niet heel hard. Sinds eind 2021 schreef de bank er 32.000 bij, een toename van 3 procent. De Volksbank heeft merken als SNS, BLG Wonen, ASN en Regiobank. Afgelopen zomer gaf minister Sigrid Kaag (D66) van Financiën aan dat het nog te vroeg is om het staatsaandeel in de Volksbank naar de markt te brengen.



Getty Images

129

SCHOLT ENERGY

Het was een hectisch jaar voor Scholt Energy. Energieprijzen die stijgen, klanten die zonnepanelen willen en dan ook nog een afgeblazen beursgang. De Valkenswaardse energiespecialist, die zich profileert als onafhankelijk leverancier voor grootzakelijke klanten, passeerde met zijn omzet voor het eerst de grens van 1 miljard euro. Het bedrijf bleef overeind in een hectische markt door de risico's te beperken. Tegelijk investeert het in duurzame energie. Zo verduubelde het aantal zonneprojecten in een jaar tijd. Een beursgang van Scholt Energy op korte termijn is inmiddels onwaarschijnlijk.

2022 2021

RANKING	RANKING	NAAM	ACTIVITEIT	SOORT BEDRIJF	OMZETPERCENTAGE ▲▼		WINSTPERCENTAGE ▲▼		WERKNEMERS	
					2022	2021	2022	2021		
					OMZET	OMZET	WINST/VERLIES	WINST/VERLIES		
					MILJOEN €	T.O.V. VORIG JAAR	MILJOEN €	T.O.V. VORIG JAAR		
116	122	ANWB	Reisdienstverlener	C	1.124	7	69	-16	3.948	
117	117	Nationale Goede Doelen Loterijen (Postcode Loterij)	Loterij	O	1.108	3	-2	-	670	
118	137	Rituals Cosmetics Enterprise	Cosmeticaproductent	D	1.103	24	167	39	4.584	
119	133	Ten Brinke Group	Bouwbedrijf	F	1.089	20	167	12	496	
120	127	Intergamma (Gamma)	Doe-het-zelfwinkelketen	O	1.072	8	8	-11	339	
121	128	Corbion	Melkzuurfabrikant	B	1.071	9	87	-1	2.493	
122	121	Royal Terberg Group	Voertuigfabrikant	F	1.057	5	66	29	2.866	
123	134	De Mandemakers Groep	Keukenwinkelketen	F	1.053	17	133	359	3.613	
124	126	Vebego	Facilitair dienstverlener	F	1.052	6	34	48	25.395	
125	124	Deloitte Nederland	Accountantsorganisatie	O	1.032	2	202	37	6.146	
126	132	Broekhuis Groep	Autodealer	F	1.025	8	37	42	1.465	
127	129	Kramp Groep	Landbouwgroothandel	F	1.023	6	95	1	3.076	
128	155	MCB International	Metaalgroothandel	F	1.019	57	197	688	915	
129	221	Scholt Energy	Zakelijke energieleverancier	P	1.011	103	15	50	173	
130	113	Ten Cate	Textielabrikant	P	1.004	-12	24	-8	3.583	
131	106	ADG Dienstengroep (Asito)	Facilitair dienstverlener	F	981	-21	-7	-	32.383	
132	145	TABS Holland (PontMeyer)	Houthandel	B	962	22	133	85	1.635	
133	123	The Greenery	Groente- en fruithandel	C	955	-8	8	33	1.093	
134	119	AutoBinck Group	Autodealer	F	941	10	-7	-	1.592	
135	131	PwC Nederland	Accountantsorganisatie	O	936	-1	196	20	5.298	
136	136	Royal Reesink	Machineleverancier	P	912	3	7	-22	2.339	
137	135	Brunel International	Uitzendbureau	B	900	1	48	66	11.222	
138	192	Blokker	Winkelketen	D	897	43	-41	-	3.321	
139	204	Oryx Stainless	IJzerrecyclebedrijf	D	890	79	33	313	200	
140	165	Stahl	Chemiebedrijf	P	880	32	101	-8	1.800	
141	144	Van Loon Vlees	Vleesverwerker	F	880	11	27	-54	1.392	
142	176	Heerema Group	Maritieme dienstverlener	F	877	45	2	-	661	
143	153	Ammega	Lopende-bandfabrikant	P	875	12	5	-	6.042	
144	140	Infotheek Group	ICT-dienstverlener	P	874	7	2	-	891	
145	151	ASVB (Aan de Stegge)	Bouwbedrijf	F	872	16	82	91	1.077	
146	150	APG Groep	Pensioenuitvoerder	O	862	-9	102	70	3.124	
147	114	HERE Technologies	Producent van navigatiesoftware	O	857	-23	-203	-	8.572	
148	147	Royal Swinkels Family Brewers	Bierbrouwer	F	856	8	38	322	1.702	
149	125	Hanos	Horecagroothandel	D	856	-15	19	-37	3.620	
150	149	Hoogvliet Supermarkten	Supermarktketen	F	845	10	6	-60	3.224	

152

EY NEDERLAND

Een accountant controleert de boekhouding. Dat houdt ook in dat een klant lastige vragen kan verwachten. Maar hoe lastiger de vragen, hoe kleiner de kans dat de klant ook andere diensten bij je afneemt. Wereldwijd opererende kantoren als EY hebben naast accountants ook fiscalisten en ICT'ers in de aanbieding.

Bij toezichthouders leeft de vrees dat de accountants van de grote kantoren geen lastige vragen stellen, om maar niet de commerciële belangen van collega's te dwarsbomen. EY wacht de discussie niet af en beoogt in 2023 het bedrijf op te splitsen. In accountants en de rest.

Kim van Dam/ANP



TOP 500 BEDRIJVEN

LEGENDA

👑 KONINKLIJK
- NIET BEKEND OF NIET RELEVANT

B = BEURSGENOTEERD
C = COÖPERATIE
D = DIRECTEUR-GROOTAANDEELHOUDER
F = FAMILIEBEDRIJF
P = PRIVATE EQUITY
S = STAATSBEDRIJF
O = OVERIG

2022	2021	ACTIVITEIT	SOORT BEDRIJF	OMZET MILJOEN €	OMZETPERCENTAGE T.O.V. VORIG JAAR	WINST/VERLIES MILJOEN €	WINSTPERCENTAGE T.O.V. VORIG JAAR	WERKNEMERS	
151	148	Vreugdenhil Dairy Foods		F	829	6	18	-	466
152	139	EY Nederland		O	819	0	161	12	4.562
153	161	Schiphol Group	👑	S	816	19	-287	-	2.474
154	141	Nuts Groep		D	811	0	-7	-	372
155	143	Lamb-Weston / Meijer		F	800	0	-	-	1.500
156	130	Catom Petroleum Distribution		D	776	-19	8	-47	-
157	156	Havenbedrijf Rotterdam		S	773	3	280	3	1.263
158	166	Staples Solutions		P	767	16	-93	-	2.628
159	146	Van Rooi Group		F	766	-1	56	10	292
160	231	BE Semiconductor Industries (Besi)		B	750	73	304	103	1.645
161	157	Rensa Groep		F	749	5	10	11	1.470
162	162	Hametha		F	739	22	-29	-	714
163	116	Royal IHC	👑	O	738	-32	-295	-	3.114
164	218	Van Merksteijn International		F	726	56	94	194	700
165	163	Euro Pool Group		O	722	6	66	2	1.213
166	142	Roba Metals		F	713	-12	14	-44	679
167	193	Van Lanschoot Kempen		B	697	28	178	230	1.654
168	182	SPAR Holding		O	692	0	21	5	385
169	168	Samskip		D	689	13	19	1800	1.334
170	169	Zeeman Groep		F	678	10	21	-19	6.479
171	210	Hyva Global		P	668	38	-9	-	2.759
172	209	Unica Groep		P	663	37	39	30	3.287
173	173	TMF Group		P	650	8	398	9	8.573
174	171	Denkavit International		F	645	3	-3	-	579
175	170	Koopman International		F	642	1	66	25	890
176	175	Coöperatie AVEBE		C	636	4	7	-50	1.328
177	186	Kiwa		P	628	12	7	-82	7.613
178	172	Westfort		F	626	1	40	8	271
179	178	Royal HaskoningDHV	👑	O	624	5	21	17	5.721
180	177	Total Care (CSU)		F	623	5	31	55	16.500
181	230	Financieringsmij. voor Ontwikkelingslanden (FMO)		S	619	260	523	-360	579
182	183	De Goudse Verzekeringen		F	619	9	58	152	632
183	200	Schöller Allibert Group		P	612	18	-2	-	2.028
184	174	Lely Industries		F	611	-1	-	-	2.100
185	202	The Works (Young Capital)		D	603	19	35	46	13.805

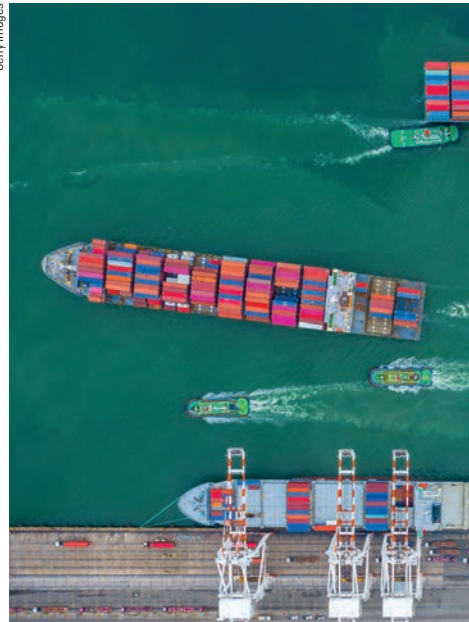
157

HAVENBEDRIJF
ROTTERDAM

De oorlog beïnvloedt de goederenstroom, zien ze in de Rotterdamse haven. De invoer van Russische olie neemt gestaag af, om stil te vallen als aan het eind van dit jaar sancties van kracht zijn. Ervoor in de plaats komt vloeibaar gemaakt gas (Ing) binnen uit Qatar en de Verenigde Staten.

IJzererts valt terug omdat het Roergebied er minder van nodig heeft. De Duitse staalindustrie produceert namelijk door de hoge energieprijzen minder staal. Om kolen zitten ze daar dan weer te springen, ter vervanging van Russisch gas.

Getty Images



196

ONE-DYAS

Tot voor kort werden gasvelden in de Noordzee nog vaak gezien als *stranded assets* – gestrande activa. Door de lage gasprijs viel er geen droog brood te verdienen met zo'n veld. Maar nu er tekorten zijn, ben je spekkoper. Zoals ONE-Dyas.

Het bedrijf, deels in handen van de familie Fentener-Van Vlissingen en voormalig topman van ABN AMRO Rijkman Groenink, heeft versneld een vergunning gekregen om ten noorden van Schiermonnikoog naar gas te boren. ONE-Dyas schat tussen de 4,5 miljard en 13 miljard kubieke gas te kunnen winnen. Dat gaat stromen vanaf 2024.

2022	2021	ACTIVITEIT	SOORT BEDRIJF	OMZETPERCENTAGE ▲▲▼▼ T.O.V. VORIG JAAR		WINSTPERCENTAGE ▲▲▼▼ T.O.V. VORIG JAAR		WERKNEMERS	
				OMZET MILJOEN €	OMZET	WINST/VERLIES MILJOEN €	WINST/VERLIES		
186	188	KPMG Nederland	Accountantsorganisatie	O	592	8	111	79	3.490
187	237	Olympia Uitzendbureau	Uitzendbureau	D	584	25	15	114	460
188	181	UNIT4	ICT-dienstverlener	P	578	33	113	-	2.480
189	187	Fagron	Fabrikant van magistrale bereidingen	B	574	3	60	-2	2.846
190	205	Den Hartogh Logistics	Transportbedrijf	F	573	18	34	209	1.997
191	185	Intertrust	Trustkantoor	B	571	1	65	210	4.175
192	348	Hendrix Genetics	Fokkerijbedrijf	F	571	-	9	-10	3.297
193	246	FleuraMetz Groep	Bloemenhandel	O	569	38	30	1400	1.596
194	232	Zwanenberg Food Group	Vleesverwerker	F	567	31	9	50	1.742
195	195	Van Gelder Groep	Bouwbedrijf	D	566	6	39	77	1.189
196	227	One-Dyas	Olie- en gasproducent (Noordzee)	P	561	-	432	-	99
197	191	Groan	Mengvoedergrondstoffen	D	560	3	4	33	25
198	196	Univé Groep	Verzekeraar	C	555	5	80	43	1.455
199	194	Rijk Zwaan Zaadteelt en Zaadhandel	Zaadveredelaar	F	550	2	69	-3	3.329
200	115	Flow Traders	Beurshandelaar	B	542	-50	145	-75	613
201	164	Jan Zandbergen Worldwide Quality in Meat	Vleesgroothandel	F	542	-20	-2	-	122
202	217	Ewals Cargo Care	Transportbedrijf	F	535	14	6	50	2.350
203	180	Koninklijke Wagenborg	Rederij	F	533	-8	-21	-	2.509
204	207	Q-Park	Exploitant van parkeergarages	P	530	8	-121	-	1.878
205	206	Harvest House	Vruchtgroenteteler	C	528	7	1	-50	208
206	203	Goedhart & Borgesius	Bakkerijbedrijf	F	522	0	31	94	1.643
207	184	Greenchoice	Groene energieleverancier	O	520	-9	-6	-	500
208	315	Vida XL	Groothandel in non-food	D	514	72	98	4900	326
209	223	Nature's Pride	Avocado-importeur	D	514	10	15	-6	522
210	220	VORM	Bouwbedrijf	F	510	-2	43	-10	407
211	197	TomTom	Technologiebedrijf	B	507	-4	-87	-	4.424
212	238	BAS Truck Center	Vrachtwagendealer	F	501	25	41	28	772
213	213	Amega Groep	Autodealer	D	497	12	14	8	500
214	229	Partou	Uitbater van kinderopvang	P	495	14	4	300	9.093
215	179	Wensink Automotive	Autodealer	D	489	-17	2	-75	882
216	219	GVB	Openbaarvervoerbedrijf	S	478	3	6	-	3.350
217	216	RET	Openbaarvervoerbedrijf	S	477	1	0	-	2.599
218	241	CZAV	Landbouwcoöperatie	C	473	13	8	167	230
219	492	Loparex	Producent van release liner	P	473	201	-51	-	1.708
220	255	RFS Holland (Wehkamp)	Internetwinkel	P	471	2	22	16	861

233

PICNIC

Deze onlinesupermarkt is de hoogste nieuwe binnenkomer met een omzet van 455 miljoen euro. Het bedrijf werd in 2015 opgericht door ervaren ondernemers, met het idee om boodschappen zonder fysieke winkels bij mensen thuis te bezorgen.

Picnic begon in Amersfoort en bezorgt inmiddels in meer dan 120 plaatsen boodschappen. Kleine elektrische auto's rijden met behulp van slimme planningstechnologie via efficiënte bezorgroutes waardoor boodschappen gratis worden thuisbezorgd. Rendabel is het nog niet, want het bedrijf maakte in 2021 een verlies van 80 miljoen euro.

Venema Media/ANP



TOP 500 BEDRIJVEN

LEGENDA

👑 KONINKLIJK
- NIET BEKEND OF NIET RELEVANT

B = BEURSGENOTEERD
C = COÖPERATIE
D = DIRECTEUR-GROOTAANDEELHOUDER
F = FAMILIEBEDRIJF
P = PRIVATE EQUITY
S = STAATSBEDRIJF
O = OVERIG

2022	2021	ACTIVITEIT	SOORT BEDRIJF	OMZETPERCENTAGE ▲▼ T.O.V. VORIG JAAR		WINSTPERCENTAGE ▲▼ T.O.V. VORIG JAAR		WERKNEMERS	
				OMZET MILJOEN €	OMZET	WINST/VERLIES MILJOEN €	WINST/VERLIES		
221	201	PALI Group	Slachterij	F	471	-4	9	80	279
222	202	Neways Electronics International	Elektronica producent	P	470	-2	11	-	2.542
223	214	Joh. Mourik & Co.	Bouwbedrijf	F	469	0	29	867	1.998
224	254	Boni Supermarkten	Supermarktketen	F	468	20	9	29	1.163
225	250	Kendrion	Elektromagneten producent	B	464	17	20	233	2.728
226	198	Zevij-Necomij	Inkooporg. technische groothandels	C	463	-12	1	-67	62
227	242	STX Commodities	Groene energiehandelaar	D	462	12	14	-36	82
228	269	Janssen de Jong Groep	Bouwbedrijf	D	461	18	22	-4	1.023
229	247	Jan Linders Supermarkten	Supermarktketen	F	461	14	10	-	4.908
230	199	Hunkemöller International	Lingeriewinkelketen	P	459	-12	-44	-	6.838
231	235	FOOX	Groothandel	D	457	7	3	50	244
232	234	De Hoop Terneuzen	Toeleverancier bouw	F	455	7	21	24	990
233		Picnic	Online supermarkt	O	455	95	-80	-	-
234	226	Cornelis Vrolijk	Visser	F	452	3	46	48	925
235	211	Centric	ICT-dienstverlener	D	437	-10	16	33	3.684
236	283	Dümmen Orange	Bloemveredelaar	P	437	-7	-52	-	5.734
237	271	De Stiho Groep	Houthandel	F	427	22	38	124	839
238	244	Scherpenhuizen	Groente- en fruithandel	F	427	4	14	180	448
239	258	Riva Holding	Autodealer	D	425	13	14	56	676
240	268	Poiesz Supermarkten	Supermarktketen	F	425	3	14	8	2.325
241	245	Batavia Webconcepts (BelSimpel)	Verkoper van telefoonabonnementen	D	424	3	7	-30	301
242	285	Sif Group	Offshore dienstverlener	B	423	26	15	67	548
243	233	Condor Group	Vloerbedekking producent	F	420	-2	36	50	898
244	215	Koninklijke Zeelandia Groep	👑 Bakkersproductenmaker	F	413	-13	8	-70	2.545
245	208	Spuigroep (Motorhuis, Boedelbak)	Autodealer	D	409	-16	13	-19	954
246	261	Interovo Egg Group	Eierproducent	F	408	10	17	-26	776
247	236	Vroon Group	Rederij	P	408	-11	-318	-	2.000
248	275	Wasco	Groothandel in verwarming	P	406	18	23	130	480
249	252	Attero	Afvalverwerker	P	405	3	21	-275	751
250	240	Heinen Hopman	Industriële airconditionerfabrikant	F	404	-4	17	21	2.159
251	248	Leen Bakker Group	Meubelwinkelketen	P	401	10	11	-650	1.688
252	259	Compaxo Fijne Vleeswaren	Baconfabrikant	F	400	7	25	178	459
253	251	Koninklijke Vezet	👑 Groente- en fruitverwerker	F	400	2	18	-5	1.066
254	253	Vitens	Waterbedrijf	S	396	1	19	-21	1.437
255	279	Van Tilburg-Bastianen Groep	Autodealer	F	396	23	4	33	177

256

COÖPERATIE ENO

Onder de merken Salland Zorgverzekeringen, ZorgDirect en HollandZorg biedt Eno al meer dan 160 jaar zorgverzekeringen aan. In 1860 richtten de notabelen van Deventer 'het Ziekenfonds voor den Arbeidenden Stand' op. Dit fonds gaf ook de minderbedeelden goede gezondheidszorg. Daarmee is Eno een van de oudste zorgverzekeraars van Nederland.

Het hoofdkantoor van deze coöperatie staat nog steeds in Deventer. De verzekeraar levert niet alleen zorgverzekeringen aan Nederlanders, maar ook aan mensen die tijdelijk in Nederland wonen of werken.



Getty Images

259

ROYAL FLORA HOLLAND

De grootste bloemenveiling ter wereld draaide vorig jaar 392 miljoen euro omzet en maakte 11 miljoen euro winst. Dit jaar zijn de voorspellingen slecht voor de coöperatie en haar eigenaren: de telers van bloemen, pot- en sierplanten. Door de gestegen energieprijzen zitten telers in grote financiële problemen.

Steeds meer bedrijven sluiten – tijdelijk – hun deuren. Topman Steven van Schilfgaarde voorspelt 40 procent minder aanvoer. Dat zal ook effect hebben voor de meer dan tweeduizend medewerkers.

2022	2021	ACTIVITEIT	SOORT BEDRIJF	OMZETPERCENTAGE ▲▼ T.O.V. VORIG JAAR		WINSTPERCENTAGE ▲▼ T.O.V. VORIG JAAR		WERKNEMERS	
				OMZET MILJOEN €	WINST/VERLIES MILJOEN €	WINST/VERLIES MILJOEN €			
256	239	Coöperatie Eno	Zorgverzekeraar	C	396	-6	-2	-	213
257	264	Ordina	ICT-dienstverlener	B	394	7	34	13	2.715
258	277	Koninklijke Paardekooper Group	Verpakkingengroothandel	F	394	20	11	120	868
259	278	Royal FloraHolland	Bloemenveiling	C	392	15	11	-283	3.151
260	225	Royal Peterson Control Union Group	Test- en certificeringsbureau	F	388	-12	42	5	4.881
261	257	Continental Bakeries	Koekenbakker	P	388	3	-8	-	1.700
262	224	Bovemij Verzekeringsgroep	Verzekeraar	O	378	3	221	21	-
263	291	Enza Zaden	Zaadveredelaar	F	378	8	86	48	2.206
264	267	Van Wanrooij Bouw & Ontwikkeling	Bouwbedrijf	F	377	-13	87	2	307
265	284	Triodos Bank	Duurzame bank	O	377	13	67	91	518
266	274	Loyens & Loeff	Advocatenkantoor	O	375	9	1	-89	1.467
267	273	GP Groot	Recyclingbedrijf	F	373	8	19	27	826
268	302	Evides	Waterbedrijf	S	369	9	54	15	757
269	265	Hessing Supervers	Groente- en fruitverwerker	F	367	-4	4	-20	1.538
270	266	HZPC Holland	Aardappelhandel	C	364	4	3	-75	373
271	263	Vergeer Holland	Kaashandel	F	362	-2	7	250	542
272	286	Medux	Zorgdienstverlener	P	361	8	30	36	2.262
273	293	Coöperatieve Vereniging Beko	Bakkerscoöperatie	C	361	10	6	100	342
274	280	Vos Logistics	Transportbedrijf	D	361	7	-1	-	2.554
275	281	Faber Group	Palletverhuurder	F	360	13	14	-26	511
276	409	Klaverblad Verzekeringen	Verzekeraar	C	357	79	179	2457	414
277	340	Exact	Leverancier van boekhoudsoftware	P	356	31	13	333	1.731
278	344	Nedac Sorbo Mascot (NSM)	Groothandel in non-food	P	355	19	19	73	600
279	292	Nettorama	Supermarktketen	F	352	6	30	15	1.047
280	346	Conclusion	ICT-dienstverlener	P	350	-	32	-	2.151
281	295	Coöperatie TVM	Transportverzekeraar	C	349	12	10	-	549
282	366	HES International	Bulkvervoerder	P	349	11	-297	-	1.270
283	298	Brouwer Groothandelsgroep	Groothandel	F	345	9	24	20	228
284	317	Van Iperen	Landbouwtoeleverancier	F	344	16	14	8	305
285	362	Dusseldorp Automotive	Autodealer	F	343	47	5	67	370
286	329	Prodrive Technologies Group	Technologiebedrijf	D	342	12	14	250	1.838
287	276	Floral Trade Group	Bloemen- en plantenhandel	F	342	-1	9	200	756
288	256	Basic-Fit	Sportschoolketen	B	341	-10	-201	-	3.374
289	262	Schouten Olie	Brandstoffenleverancier	F	338	-9	5	0	46
290	316	PGGM	Pensioenuitvoerder	C	337	9	27	35	1.470

318

HOLLAND CASINO

Het gokbedrijf van de Nederlandse staat draait ook in het tweede coronajaar verlies, 64 miljoen euro dit keer. In 2019 ontving het ministerie van Financiën als grootaandeelhouder nog een dividenduitkering van bijna 90 miljoen euro. Maar in 2021 kreeg Sigrid Kaag niks binnen uit deze staatsdeelneming.

Een opsteker voor Holland Casino is de legalisering van online gokken in Nederland. Dat mag sinds oktober 2021. Het is een *cash cow* gebleken. In de laatste drie maanden van 2021 vergokten Nederlanders 40,4 miljoen euro bij de nieuwe dienst Holland Casino Online.



TOP 500 BEDRIJVEN

LEGENDA

👑 KONINKLIJK
- NIET BEKEND OF NIET RELEVANT

B = BEURSGENOTEERD
C = COÖPERATIE
D = DIRECTEUR-GROOTAANDEELHOUDER
F = FAMILIEBEDRIJF
P = PRIVATE EQUITY
S = STAATSBEDRIJF
O = OVERIG

2022	2021	ACTIVITEIT	SOORT BEDRIJF	OMZET MILJOEN €	OMZETPERCENTAGE T.O.V. VORIG JAAR	WINST MILJOEN €	WINSTPERCENTAGE T.O.V. VORIG JAAR	WERKNEMERS
291	301	Elkarij		F 336	7	33	32	2.448
292	308	Edco Eindhoven		F 335	10	28	17	370
293	347	Neele-Vat Logistics		F 335	26	13	44	1.200
294	300	Bejo Zaden		F 333	7	56	12	1.807
295	243	Koninklijke Drukkerij Em. De Jong	👑	F 333	-19	11	-54	1.284
296	228	Farm Frites		F 332	-24	-11	-	827
297	332	De Vries en Verburg		D 331	20	30	7	176
298	403	Nexeye (Hans Anders)		P 331	24	-2	-	2.889
299	260	Staa Food Group		F 329	-	-10	-	-
300	304	De Jong Verpakking		D 327	5	32	14	758
301	290	Nijhuis Bouw		F 324	-2	30	-12	523
302	336	AgruniekRijnvallei		C 322	18	-	-	308
303	333	Barenbrug		F 322	17	21	17	863
304	328	NTS-Group		O 322	15	18	350	1.452
305	318	HVC		S 319	8	30	58	1.082
306	307	BDO Nederland		O 319	4	2	-96	2.529
307	306	Boon Food Group (MCD Supermarkten)		F 316	2	6	50	1.264
308	334	Aartsen		F 314	14	16	33	205
309	345	Bluewater Group		F 313	17	17	-	482
310	355	Kuijpers Installaties		F 312	13	12	-14	1.322
311	296	ASK Romein		D 312	76	4	-56	650
312	338	Royal Lemkes	👑	F 309	7	-	-	339
313	359	NCOI Holding		D 309	37	24	-8	1.843
314	287	Verder International		F 308	-8	35	-10	1.583
315	354	Kwantum Group		P 308	19	34	143	1.292
316	299	Allinq Groep		O 306	-3	15	275	762
317	323	Zeeuw & Zeeuw		F 304	6	4	100	463
318	288	Holland Casino		S 304	-9	-64	-	2.713
319	311	Breman Installatiegroep		F 303	0	15	275	1.690
320	326	AVR		P 301	19	50	9	472
321	324	HTM Personenvervoer		S 299	4	6	-	1.839
322	222	Brisker Groep		P 298	-35	6	500	200
323	363	KlokGroep		F 297	22	37	3	279
324	312	Best Fresh Group		F 296	-2	3	0	465
325	289	Agrico		C 293	-13	4	-20	157

334

REUKEMA

De in Harderwijk gevestigde metaal-schroothandelaar werd meer dan honderd jaar geleden opgericht door Dirk Huissen, die zich destijds bezighield met het verzamelen van konijnenhuiden en -botten. In de loop der jaren veranderde het in een recyclebedrijf van onder meer papier en metaal.

Reukema verzamelt allerhande schroot, oude motoren, snoeren, papier en ander recyclebaar afval in vooral West-Europa. Dat wordt weer verkocht aan smelterijen en andere verwerkers, vooral in Azië. In ruim zesduizend containers per jaar.

Getty Images



356

YER

YER treedt op als bemiddelaar tussen voornamelijk hoogopgeleide werkzoekenden en werkgevers in branches als financiële dienstverlening, techniek en informatietechnologie. Met de grote personeelstekorten op de arbeidsmarkt zijn het mooie tijden voor uitzendbureaus en arbeidsbemiddelaars. Zeker in de sectoren waarin YER zich specialiseert, zijn de tekorten extra groot.

Dat is terug te zien in de cijfers: de winst van YER steeg met liefst 57 procent ten opzichte van een jaar eerder. Het levert de arbeidsbemiddelaar een stijging van 57 plekken op in deze Top 500.

2022	2021	ACTIVITEIT	SOORT BEDRIJF	OMZETPERCENTAGE ▲▲▼▼ T.O.V. VORIG JAAR		WINST/VERLIES T.O.V. VORIG JAAR		WERKNEMERS	
				OMZET MILJOEN €	OMZET MILJOEN €	WINST/VERLIES MILJOEN €	WINST/VERLIES MILJOEN €		
326	319	Signature Foods (Johma)	Saladefabrikant	D	292	11	6	-25	304
327	321	Koole Terminals	Tankopslagbedrijf	P	292	0	-46	-	615
328	330	Huisman Equipment	Offshore dienstverlener	F	290	4	14	180	1.797
329	375	Trebbe Groep	Bouwbedrijf	F	289	21	21	17	300
330	342	Royal Zon	Coöperatieve telersvereniging	C	289	8	7	-	78
331	325	De Monchy International	Grondstoffenleverancier	D	288	1	7	75	470
332	356	Hemubo	Renovatiespecialist	D	287	23	18	38	470
333	360	Simac Techniek	Leverancier test- en meetapparatuur	F	285	11	7	0	1.171
334		Reukema	Metaalschroothandel	D	285	-26	1	0	-
335	272	Koninklijke Ahrend	Kantoormeubilairhandel	P	285	6	0	-	1.387
336	327	Dietsmann	Onderhoud energiecentrales	F	282	-9	22	-15	5.326
337	371	A.Hak	Bouwbedrijf	F	281	-2	8	-27	968
338	343	Koppert Biological Systems	Producent bestrijdingsmiddelen	F	280	5	23	-4	2.006
339	322	Scotch & Soda	Kledingwinkelketen	P	278	-4	-35	-	1.087
340	331	Plieger	Sanitairketen	O	277	10	9	125	623
341	465	MessageBird	Sms-diensten	P	277	44	-25	-	700
342	353	European Aerosols	Spuitverffabrikant	O	273	5	20	-17	857
343	428	Combilo	Groente- en fruithandel	F	270	16	6	-14	147
344	405	Coen Hagedoorn Bouwgroep	Bouwbedrijf	F	267	29	24	20	700
345	455	CED Group	Schade-expertisebureau	P	266	51	22	2100	1.061
346	358	The Learning Network (Van Dijk Educatie)	Schoolboekhandel	D	265	1	-12	-	109
347	364	Europa Have	Winkelbedrijf	F	264	6	18	0	915
348	376	Batenburg Techniek	Technisch dienstverlener	P	262	11	19	27	1.241
349	303	Pallierter Group	Voertuighandel	F	262	-16	9	-87	663
350	309	Vollenhoven Olie Groep	Oliehandel	F	262	-14	4	-20	136
351	337	Dynniq	Technische dienstverlener	P	262	-4	-1	-	1.388
352	357	Frankort & Koning Groep	Groente- en fruithandel	D	261	1	3	50	175
353	361	Rootry (Remia)	Sauzenfabrikant	F	260	2	13	8	468
354	305	Zandbergen World's Finest Meat	Vleesgroothandel	F	259	-17	11	-39	150
355	314	De Nijs	Bouwbedrijf	F	259	-14	6	500	293
356	414	YER	Uitzendbureau	D	257	30	44	57	3.093
357	381	Nijwa Groep	Vrachtwagendealer	F	255	12	11	-8	528
358	390	Van Nieuwpoort Groep	Bouwmateriaalleverancier	F	252	7	25	19	362
359	393	Hoppenbrouwers Techniek	Installatiebedrijf	D	252	16	12	-25	1.892
360	352	Autobedrijf Van den Udenhout	Autodealer	D	252	-3	7	133	406

399

AMAC

In 2005 opende Ed Bindels in Utrecht de eerste Amac-vestiging, die nog steeds bestaat. Hij verkocht er producten van Apple. Bindels vond het merk en zijn aanpak 'geniaal', zei hij tegen EW in 2020. Inmiddels is hij de grootste reseller van Apple in Nederland, met vijftig vestigingen.

Bindels rijdt al sinds 2011 in dezelfde Alfa Romeo. Wel liet hij een paar jaar geleden een hybride sloep bouwen in Enkhuisen. Om 'lekker mee te knallen op het IJsselmeer,' zei hij tegen Quote. Hij is mede-aandeelhouder van nachtclub Basis en eigenaar van restaurant Liemès Food District, beide in Utrecht.



TOP 500 BEDRIJVEN

LEGENDA

- 👑 KONINKLIJK
- NIET BEKEND OF NIET RELEVANT

- B = BEURSGENOTEERD
C = COÖPERATIE
D = DIRECTEUR-GROOTAANDEELHOUDER
F = FAMILIEBEDRIJF
P = PRIVATE EQUITY
S = STAATSBEDRIJF
O = OVERIG

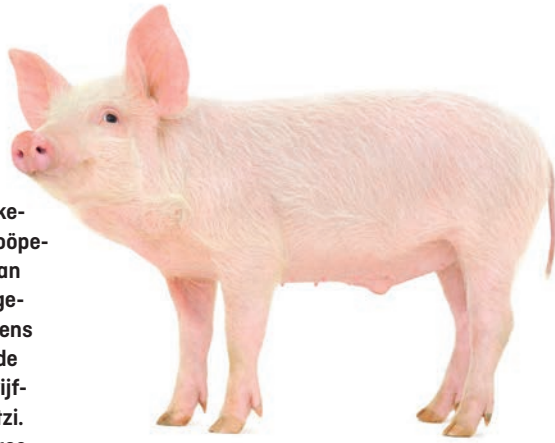
2022	2021	ACTIVITEIT	SOORT BEDRIJF	OMZET MILJOEN €	OMZETPERCENTAGE T.O.V. VORIG JAAR	WINST/VERLIJST MILJOEN €	WINSTPERCENTAGE T.O.V. VORIG JAAR	WERKNEMERS	
361	370	Koninklijke FruitMastersGroep	👑 Fruithandel	C	252	3	0	-100	341
362	373	CONO Kaasmakers	Kaasmaker	C	251	4	8	-27	199
363	429	Alfen	Laadpalenproducent	B	250	32	27	59	683
364	420	Vastbouw International	Bouw- en vastgoedbeheerbedrijf	F	250	100	24	167	420
365		Peute Recycling	Papier- en plasticverwerker	F	249	79	4	100	92
366	313	Riwal	Bouwmaterieelverhuurder	P	249	-18	-15	-	2.271
367	160	Sunweb	Reisbureau	P	249	-23	-29	-	388
368	367	Andus Group	Industrieel dienstverlener	P	247	7	13	117	657
369	388	Voergroep Zuid	Mengvoederbedrijf	C	247	11	2	0	280
370	386	DKG	Keukenwinkelketen	F	246	10	15	36	827
371	391	Intratuin Holding	Uitbater van tuincentra	O	244	11	0	-100	3.300
372	478	Kinly	Video conferencing	P	244	16	-14	-	1.200
373	397	ABZ Diervoeding	Diervoedingsbedrijf	C	241	12	3	-40	196
374	374	Plegt-Vos Bouwgroep	Bouwbedrijf	F	240	15	16	60	229
375	383	Itsme	Elektrotechnisch distributeur	F	240	7	11	267	439
376	365	Maandag	Detacheerder aan de overheid	D	239	-4	5	67	2.753
377	335	WE International	Kledingwinkelketen	F	239	-13	-10	-	1.209
378	372	Trespa International	Bouwmaterialenproducent	P	236	13	28	-26	641
379	457	Boal Group	Producent van aluminium constructies	P	233	32	54	218	438
380	382	Delta Wines	Wijnhandel	P	233	2	6	50	175
381	349	Van Dorp	Installatiebedrijf	F	232	1	8	-11	1.172
382	350	Driessen Groep	Leverancier van personeelsdiensten	F	232	-12	6	100	2.841
383	379	Monuta	Uitvaartverzekeraar en -verzorger	O	230	-1	26	-87	720
384	404	Heembouw	Bouwbedrijf	D	230	11	25	25	260
385	396	Ploeger Oxbo Group	Oogstmachineproducent	P	228	5	-6	-	762
386	385	Smeding Groenten en Fruit	Groente- en fruithandel	F	227	2	2	-	584
387	401	Audax	Uitgever, winkelexploitant	F	227	8	-26	-	1.010
388	320	Clondalkin Flexible Packing Group	Verpakkingenfabrikant	P	225	-23	38	-	763
389	399	Brabant Water	Waterbedrijf	S	223	5	9	-71	735
390	380	Bakker Logistiek	Transportbedrijf	F	223	-2	7	-	1.222
391	377	Royal Smilde	👑 Voedingsmiddelenfabrikant	F	223	-6	3	-63	598
392	310	BUN	Franchisenemer Albert Heijn	F	222	19	18	20	716
393	387	Beter Bed	Beddenwinkelketen	B	222	54	12	-	1.027
394	384	WBE Group	Bloemen- en plantenhandel	F	222	-1	9	50	357
395	424	AFAS	Software	F	219	14	104	8	540

407

TOPIGS NORSVIN

Deze 'meest innovatieve varkensfokkerijorganisatie' van de wereld is een coöperatie, gevestigd in Vught. Bedrijven van over de hele wereld hebben zich aangesloten bij Topigs Norsvin en de gegevens van hun varkens in de database van de coöperatie gezet. Onlangs werd het vijftigmiljoenste varken toegevoegd, Mitzi.

Van deze varkens bevat de database, Pigbase, zo'n 70 miljoen CT-scanbeelden. Van 685.000 zijn de DNA-gegevens opgeslagen. Topigs Norsvin heeft, zegt het zelf, 'een constante focus op kosteneffectieve (varkens)vleesproductie'. Denk niet aan lieve biggetjes: varkens zijn producten.



Cathy Images

421

GOLIATH

De Hattemse spellen- en speelgoedfabrikant, opgericht in 1980, heeft een enorme groei doorgemaakt en exporteert speelgoed en spelletjes naar zeventig landen. Zoals Holle Bolle Big, Rummikub, Triomino, Super Sand en Rolit. Alleen al van Rummikub zijn vijftig miljoen exemplaren verkocht.

Oprichter Adi Golad en zijn vrouw Margreeth trokken zich een paar jaar geleden terug en wonen nu in Israël, het land waar Adi in armoede opgroeië. Hun vier kinderen hebben het bedrijf overgenomen. Hét criterium bij de producten: kunnen kinderen erom lachen?

2022	2021	ACTIVITEIT	SOORT BEDRIJF	OMZETPERCENTAGE ▲▲▼▼ T.O.V. VORIG JAAR		WINSTPERCENTAGE ▲▲▼▼ T.O.V. VORIG JAAR		WERKNEMERS	
				OMZET MILJOEN €	OMZET	WINST/VERLIES MILJOEN €	WINST/VERLIES		
396	413	Hans Geveling	Franchisenemer Albert Heijn	D	219	10	19	27	669
397	402	Morssinkhof Rymoplast	Plasticproducent	F	217	4	7	0	594
398	400	Royal Brinkman	Toeleverancier tuinbouw	F	216	2	6	0	461
399	442	Amac	Verkoper tweedehands iPhones	D	216	18	4	33	444
400	339	BerkmanGroep	Oliehandel	F	215	-21	7	75	69
401	417	Bolsius	Kaarsenmaker	F	214	9	7	-46	1.201
402	411	PWN	Waterbedrijf	S	212	1	10	25	685
403	482	Opack	Verpakkingenfabrikant	D	211	30	11	120	558
404	466	Quality Produce International	Groente- en fruithandel	D	211	24	6	50	296
405	422	DeltaMilk	Melkleverancier	C	211	9	1	-	89
406	435	Van Wijk & Olthuis	Olie- en vetleverancier	F	210	-	11	-15	-
407	426	Topigs Norsvin	Varkensverbetering	C	209	9	14	-13	649
408	440	De Groot International	Groente- en fruithandel	F	209	-5	13	0	158
409	425	Koninklijke Oosterberg	Elektrotechnische groothandel	F	209	9	11	38	308
410	450	Swiss Sense	Beddenwinkelketen	F	208	17	10	100	1.593
411	410	Fransen Gerrits	Veevoerproducent	F	207	2	8	0	147
412	427	Nederlandse Apparatenfabriek 'Nedap'	Apparatenfabriek	B	206	65	23	35	812
413	395	Wassink Autogroep	Autodealer	D	205	-6	2	-	290
414	437	Maripaan Groep	Franchisenemer Jumbo	D	205	10	2	-33	563
415	407	Bol van Staveren	Uitbater tankstations	F	205	25	1	0	35
416	282	Suitsupply	Pakkenwinkelketen	D	205	-39	-110	-	1.300
417	423	Schagen Groep	Aannemersbedrijf	F	204	6	4	-50	416
418	351	The Sting	Kledingwinkelketen	D	204	-22	-36	-	1.692
419	341	Gomes	Autodealer	F	203	-25	1	-50	404
420	494	SLTN Inter Access	ICT-dienstverlener	D	202	30	6	50	379
421	476	Goliath	Spelletjesmaker	F	201	2	13	333	-
422	419	Kennemervis Groep	Vishandel	P	201	2	4	300	306
423	472	De Brauw Blackstone Westbroek	Advocatenkantoor	O	200	0	1	0	647
424	459	NautaDutilh	Advocatenkantoor	O	199	12	58	23	647
425	488	Vandersterre Groep	Kaashandel	F	199	3	5	0	380
426	378	MGG Group	Aluminium zandgieter	P	199	17	-15	-	1.375
427	368	Bochane	Autodealer	F	197	-20	3	200	445
428	394	Hydratec	Machinefabrikant	B	197	-4	3	-67	1.255
429	430	RDS (Van Donge & De Roo)	Logistiek dienstverlener	F	196	4	6	0	170
430	415	Bouwgroep Dijkstra Draisma	Bouwbedrijf	F	195	21	35	35	245

469

EFTELING

Het pretpark was een vaste verschijning in de Top 500, maar werd in 2020 hard geraakt door corona. Door de langdurige lockdowns verloor het bedrijf (eigendom van een stichting) zodanig veel omzet, dat het uit de lijst verdween. Maar in 2021 krabbelde de omzet op, waardoor de Brabanders nu terug zijn in de lijst.

In de jaren dertig van de vorige eeuw begonnen een kapelaan en een pastoor een katholiek sport- en wandelpark. Al snel volgde een speeltuin met draaimolen en pony's. In de jaren vijftig volgden het Sprookjesbos en Holle Bolle Gijs, en in de jaren negentig een hotel en golfbaan.

TOP 500
BEDRIJVEN

LEGENDA

👑 KONINKLIJK
- NIET BEKEND OF NIET RELEVANT

B = BEURSGENOTEERD
C = COÖPERATIE
D = DIRECTEUR-GROOTAANDEELHOUDER
F = FAMILIEBEDRIJF
P = PRIVATE EQUITY
S = STAATSBEDRIJF
O = OVERIG

2022	2021	ACTIVITEIT	SOORT BEDRIJF	OMZETPERCENTAGE ▲▼ T.O.V. VORIG JAAR		WINSTPERCENTAGE ▲▼ T.O.V. VORIG JAAR		WERKNEMERS	
				OMZET MILJOEN €	OMZET	WINST/VERLIES MILJOEN €	WINST/VERLIES		
431	392	Peinemann Mobilift Groep		F	195	-11	15	-17	651
432	485	Heesen Yachts		O	195	23	15	275	466
433	434	MN Services		O	193	2.657	9	-	953
434	458	Heuver		F	191	9	6	50	304
435	431	Wereldhave		B	191	-13	-215	-	123
436	412	Roosdom Tjhuis		F	190	15	27	69	217
437	369	African Fabrics Holdings (Vlisco)		P	188	-24	-13	-	2.150
438	451	Van den Bosch Transportation		F	187	5	4	33	615
439	456	Coöperatieve Zuivelfabriek Rouveen		C	183	4	84	0	203
440	443	Fletcher Hotels		P	183	2	-9	-	2.188
441		PGZ International		P	182	32	5	-50	174
442	433	Bouwbedrijf Van de Ven		F	181	-3	19	27	191
443	446	Sitech Services		O	179	-1	17	0	762
444	441	LC Packaging		F	177	-3	13	44	1.769
445	408	W.E.C. Lines		O	177	-14	9	0	233
446	461	Leon Martens Juwelier		F	176	1	35	21	180
447	463	Wolter Koops		F	176	2	17	31	1.919
448	464	BTE Groep		F	175	1	4	-20	999
449	460	Coroos Conserven		F	175	119	0	-100	260
450	471	Friso Bouwgroep		D	174	4	19	73	419
451	475	Heisterkamp		F	174	29	16	433	1.194
452	468	CRV		C	174	2	1	-50	1.334
453	447	Verbrugge International		F	171	-5	0	-100	717
454	498	Visscher-Caravelle		F	170	11	5	-17	1.680
455	467	Puzzle Holding (Keesing)		P	170	9	4	-43	352
456	418	De Rijke Europe		F	169	-14	5	-17	842
457	432	Dayseaday		F	168	-11	8	-11	132
458	480	Simon Loos		F	168	3	6	100	1.288
459		Bugaboo		P	167	16	2	-	812
460	462	Socaz		P	166	14	20	-5	209
461	438	Janssen Kerres Automotive		F	166	-11	1	0	295
462	452	Reputation		D	164	-7	5	67	161
463	453	Vaex Group		F	164	-7	3	50	68
464	486	Havenbedrijf Amsterdam		S	163	3	56	-11	364
465	444	Tembo Group		F	162	20	8	-27	1.130

498

SHYPPLE

'Ik wist dat ik een groot bedrijf wilde,' zei oprichter Jarell Habets vorig jaar tegen *EW*. En dat is gelukt. In ongekend hoog tempo – vijf jaar! – heeft digitaal expediteur Shypple genoeg omzet gehaald om in de Top 500 te worden opgenomen.

Habets werkte bij een expediteur en vond dat er heel wat te digitaliseren was voor deze beroepsgroep, die bedrijven al het praktische geregeld uit handen neemt dat komt kijken bij import en export. Van douaneformaliteiten tot het regelen van transport van de Chinese fabriek waar iets wordt gemaakt, naar de haven, tot aan het warehouse hier.



500

WIBRA

Vanuit Epe bestuurt Bas Duijens enkele honderden filialen van de discountwinkelketen. Door een deur in het kantoor loopt hij zo het magazijn binnen. Het gaat 'buitengewoon goed', zei Duijens afgelopen zomer tegen *EW*. Als consumenten minder te besteden hebben, doen goedkope winkels het goed. Maar Duijens probeert de keten ook te vernieuwen.

Jo Wierdsma nam in 1956 de winkel van zijn schoonouders (Braam) over. Zoon Ron leidde de zaak jarenlang en haalde Bas Duijens in 2018 binnen als topman, en verkocht het familiebedrijf begin dit jaar aan Duijens en andere managers.

2022	2021	ACTIVITEIT	SOORT BEDRIJF	OMZETPERCENTAGE ▲▲▼▼		WINSTPERCENTAGE ▲▲▼▼		WERKNEMERS	
				OMZET MILJOEN €	T.O.V. VORIG JAAR	WINST/VERLIES MILJOEN €	T.O.V. VORIG JAAR		
466	479	Coöperatie Vitelia	Veevoerproducent en verzekeraar	C	162	-1	0	-100	258
467		Enreach	Softwareleverancier	P	161	10	-10	-	910
468	484	Atlas Professionals	Arbeidsbemiddelaar	P	159	-32	6	500	1.953
469		De Efteling	Pretpark	O	158	13	15	-	1.475
470		Crown van Gelder	Papierproducent	P	158	30	-10	-	239
471	477	STAR	Projectmanagement	P	157	-5	8	-33	896
472		M & G (Muelink en Grol)	Leidingfabrikant	P	156	20	10	100	713
473	490	Roveg	Groente- en fruithandel	D	156	-1	3	-	142
474	499	NNZ	Verpakkingproducent	F	156	3	3	-	240
475		LV Logistics	Transportbedrijf	F	155	-13	2	-33	467
476	489	Goedegebuur Vlees	Rundvleesverwerker	F	154	24	6	100	59
477		Quantore	Kantoorvakhandel	C	153	-1	0	-100	162
478		Habufa	Meubelimporteur	F	151	3	13	30	260
479	474	Verwater Group	Bouwer van opslagtanks	P	151	-10	0	-100	883
480		Van den Tweel Groep	Uitbater van supermarkten	F	149	10	7	17	406
481		Hurks Groep	Bouwbedrijf	F	148	9	8	-	169
482	439	HSB Volendam	Bouwbedrijf	D	147	-7	14	-33	306
483		Dunea	Waterbedrijf	S	147	0	9	29	495
484		Interstream Barging	Binnenvaartbevrachter chemische prod.	F	147	0	4	-20	250
485	445	Kwettters	Eierproducent	D	147	-19	-1	-	185
486	473	CCV Group	Betalingsverwerker	F	146	-13	13	-	589
487	190	Corendon	Reisorganisatie	D	144	-74	-49	-450	392
488		Gassan Diamonds	Diamantslijper	F	143	39	17	143	361
489	496	Kaak Group	Machinefabrikant voor de bakkerijsector	F	142	-8	8	100	781
490		Horticoop	Tuinbouwtoeleverancier	C	141	9	3	-	350
491	500	Peka Kroef	Aardappelverwerker	F	140	-7	5	-44	322
492	416	Euro-Rijn Group	Logistiek dienstverlener	F	137	7	10	-58	232
493	398	Ferdinand Zandbergen	(pluimvee)vleesleverancier	F	136	-35	8	167	47
494	470	Koopman Logistics Group	Transportbedrijf	F	136	-7	-3	200	962
495	493	Fetim Group	Houthandel	F	136	-	-4	-	273
496	469	SPGPrints Group	Textieldrukmachinefabrikant	P	136	-20	-23	-	1.035
497	454	Abiant Uitzendgroep	Uitzendbureau	C	130	-27	3	-250	2.817
498		Shypple	Digitaal expediteur	O	130	-	-	-	138
499	495	Van Ballegooijen Foods	Zuivelhandel	F	127	-18	4	-43	134
500	491	Wibra	Discountwinkelketen	D	126	-20	6	-	1.045

Nieuw in de lijst

OMZET
(x miljoen euro)

1	Picnic	455
2	Reukema	285
3	Peute Recycling	249
4	PGZ International	182
5	Bugaboo	167
6	Enreach	161
7	De Efteling	158
8	Crown van Gelder	158
9	M & G (Muelink en Grol)	156
10	Quantore	153
11	Habufa	151
12	Van den Tweel Groep	149
13	Hurks Groep	148
14	Dunea	147
15	Interstream Barging	147
16	Gassan Diamonds	143
17	Horticoop	141
18	Shypple	130

De sublijsten van EW's Top 500 bedrijven op deze en de volgende pagina's zijn gebaseerd op de omzetcijfers, winstcijfers en personeelscijfers uit 2021, of – als die niet bekend waren op de peildatum – op de cijfers uit 2020.

Top 100 winst

WINST VOOR BELASTING
(x miljoen euro)

1	ING	6.782
2	ASML	6.706
3	Rabobank Groep	4.877
4	Heineken	4.334
5	NN Group (Nationale-Nederlanden)	3.832
6	Ahold Delhaize	2.803
7	Ingka Holding (IKEA)	2.237
8	Aegon	1.979
9	NXP Semiconductors	1.844
10	ABN AMRO	1.838
11	Koninklijke KPN	1.627
12	KLM	1.516
13	SHV	1.278
14	ASR Nederland	1.209
15	Optiver	1.204
16	AkzoNobel	1.105
17	OCI	1.096
18	Leaseplan Corporation	1.052
19	Viterra	1.020
20	Randstad	1.018
21	JDE Peet's (Douwe Egberts)	982
22	Wolters Kluwer	929
23	Koninklijke DSM	915
24	EBN	853
25	Hunter Douglas	686
26	Action	684
27	IMC (International Marketmakers Combination)	639
28	ASM International	597
29	Achmea	585
30	Adyen	581
31	Coöperatie Dela	540
32	Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO)	523
33	Philips Electronics	509
34	Aalberts Industries	493
35	Signify (Philips Lighting)	490
36	SBM Offshore	459
37	One-Dyas	432
38	Gasunie	420
39	TMF Group	398
40	Alliander Groep	354
41	BNG Bank (Bank Nederlandse Gemeenten)	350
42	Pon Holdings	347
43	Koninklijke FrieslandCampina	322
44	BE Semiconductor Industries (Besi)	304
45	Vopak	303
46	PostNL	302
47	IMCD Group	284
48	Havenbedrijf Rotterdam	280
49	PZEM	247
50	Enexis	244

WINST VOOR BELASTING
(x miljoen euro)

51	VolkerWessels	225
52	Bovemij Verzekeringsgroep	221
53	Arcadis	220
54	De Volksbank (SNS Bank)	218
55	De Nederlandse Laterij	209
56	Deloitte Nederland	202
57	MCB International	197
58	PwC Nederland	196
59	Boskalis	183
60	Klaverblad Verzekeringen	179
61	Van Lanschot Kempen	178
62	Ten Brinke Group	167
63	Rituals Cosmetics Enterprise	167
64	EY Nederland	161
65	Jumbo Groep	154
66	Koninklijke De Heus	150
67	Flow Traders	145
68	TABS Holland (PontMeyer)	133
69	De Mandemakers Groep	133
70	Nederlandse Spoorwegen	133
71	TKH Group	129
72	UNIT4	113
73	KPMG Nederland	111
74	AFAS	104
75	VanDrie Group	103
76	APG Groep	102
77	Stahl	101
78	Vida XL	98
79	Kramp Groep	95
80	BDR Thermea (Remeha)	95
81	Van Merksteijn International	94
82	Accell Group	91
83	Refresco Gerber	89
84	Van Wanrooij Bouw & Ontwikkeling	87
85	Corbion	87
86	Enza Zaden	86
87	Coöperatieve Zuivelfabriek Rouveen	84
88	ASVB (Aan de Stegge)	82
89	Univé Groep	80
90	Global Automotive Investments (Inter-Sprint Banden)	80
91	Van Leeuwen Buizen Groep	78
92	C. Steinweg - Handelsveem	73
93	Parlevliet & Van der Plas	72
94	B&S Groep	72
95	Rijk Zwaan Zaadteelt en Zaadhandel	69
96	ANWB	69
97	Royal A-ware	69
98	TBI	68
99	Triodos Bank	67
100	Koopman International	66

Top 100 personeel

AANTAL
WERKNEEMERS

1	Ahold Delhaize	239.000
2	Ingka Holding (IKEA)	174.225
3	Jumbo Groep	100.000
4	Heineken	82.257
5	Philips Electronics	78.189
6	ING	57.660
7	SHV	56.750
8	Rabobank Groep	43.361
9	Randstad	39.530
10	PostNL	37.365
11	Nederlandse Spoorwegen	34.596
12	AkzoNobel	34.500
13	ADG Dienstengroep (Asito)	32.383
14	ASML	32.016
15	NXP Semiconductors	31.000
16	Arcadis	29.236
17	Action	29.000
18	KLM	25.820
19	VebeGo	25.395
20	Facilicom Services Group	24.989
21	Hunter Douglas	23.000
22	Aegon	22.271
23	Koninklijke FrieslandCampina	22.038
24	Koninklijke DSM	21.358
25	Detailresult Groep (Dirk van den Broek, Dekamarkt)	20.849
26	Just Eat Takeaway.com	20.235
27	ABN AMRO	19.957
28	JDE Peet's (Douwe Egberts)	19.566
29	Viterra	17.200
30	Koninklijke BAM Groep	17.001
31	VolkerWessels	16.589
32	Total Care (CSU)	16.500
33	VDL Groep	15.926
34	NN Group (Nationale-Nederlanden)	15.417
35	Achmea	14.652
36	Signify (Philips Lighting)	14.643
37	Aalberts Industries	14.402
38	The Works (Young Capital)	13.805
39	Pon Holdings	13.678
40	VION Food Group	12.281
41	Damen Group	12.000
42	Refresco Gerber	11.675
43	Brunel International	11.222
44	Raben Group	10.787
45	HEMA	10.645
46	Koninklijke KPN	9.699
47	Partou	9.093
48	Fugro	8.976
49	Leaseplan Corporation	8.649
50	Nouryon	8.600
51	TMF Group	8.573

AANTAL
WERKNEEMERS

52	HERE Technologies	8.572
53	BCD Group	8.181
54	Oranjewoud (Strukton, Antea Group)	8.000
55	Kiwa	7.613
56	Coolblue	7.368
57	Hunkemöller International	6.838
58	Koninklijke De Heus	6.688
59	Zeeman Groep	6.479
60	SBM Offshore	6.426
61	Boskalis	6.254
62	TBI	6.231
63	Boels Rental	6.199
64	Deloitte Nederland	6.146
65	BDR Thermea (Remeha)	6.127
66	Ammega	6.042
67	Alliander Groep	5.991
68	TKH Group	5.784
69	Dümmen Orange	5.734
70	Royal HaskoningDHV	5.721
71	Vopak	5.669
72	Plukon Food Group	5.520
73	Dietsmann	5.326
74	PwC Nederland	5.298
75	Maxeda DIY Group (Praxis, Formido)	5.097
76	Jan Linders Supermarkten	4.908
77	Royal Peterson Control Union Group	4.881
78	C. Steinweg - Handelsveem	4.781
79	Upfield	4.775
80	Parlevliet & Van der Plas	4.731
81	Van Oord	4.725
82	Heijmans	4.706
83	Van Mossel Automotive Group	4.600
84	TenneT	4.586
85	Rituals Cosmetics Enterprise	4.584
86	EY Nederland	4.562
87	ProRail	4.464
88	TomTom	4.424
89	Royal Cosun (Suikerunie)	4.407
90	Stedin Groep	4.194
91	Intertrust	4.175
92	ASR Nederland	4.155
93	Sligro Food Group	3.975
94	De Volksbank (SNS Bank)	3.961
95	ANWB	3.948
96	OCI	3.853
97	IMCD Group	3.740
98	Centric	3.684
99	Hanos	3.620
100	De Mandemakers Groep	3.613

Koninklijk

OMZET
(x miljoen euro)

1	Ahold Delhaize	75.601
2	Philips Electronics	17.156
3	Koninklijke FrieslandCampina	11.501
4	Koninklijke DSM	9.204
5	Jumbo Groep	7.841
6	Koninklijke BAM Groep	7.315
7	VolkerWessels	6.193
8	KLM	6.065
9	Koninklijke KPN	5.271
10	PostNL	3.466
11	Koninklijke De Heus	3.221
12	Boskalis	2.957
13	Damen Group	2.363
14	Coöperatie Agrifirm	2.357
15	Royal Cosun (Suikerunie)	2.287
16	Royal A-ware	2.205
17	Vopak	1.269
18	Royal Terberg Group	1.057
19	Royal Reesink	912
20	Royal Swinkels Family Brewers	856
21	Schiphol Group	816
22	Royal IHC	738
23	Royal HaskoningDHV	624
24	Den Hartogh Logistics	573
25	Koninklijke Wagenborg	533
26	Goedhart & Borgesius	522
27	Koninklijke Zeelandia Groep	413
28	Koninklijke Vezet	400
29	Koninklijke Paardekooper Group	394
30	Royal FloraHolland	392
31	Royal Peterson Control Union Group	388
32	Koninklijke Drukkerij Em. De Jong	333
33	Royal Lemkes	309
34	Royal Zon	289
35	Koninklijke Ahrend	285
36	Hoppenbrouwers Techniek	252
37	Koninklijke FruitMastersGroep	252
38	Royal Smilde	223
39	Royal Brinkman	216
40	Koninklijke Oosterberg	20

PER SECTOR Omzet

AUTOHANDEL EN -DISTRIBUTIE

	OMZET (x miljoen euro)
1 Pon Holdings	8.144
2 Van Mossel Automotive Group	3.584
3 Global Automotive Investments (Inter-Sprint Banden)	1.475
4 Lohomij (Louwman Group)	1.370
5 Broekhuis Groep	1.025
6 AutoBinck Group	941
7 Hyva Global	668
8 BAS Truck Center	501
9 Amega Groep	497
10 Wensink Automotive	489
11 Riva Holding	425
12 Spuigroep (Motorhuis, Boedelbak)	409
13 Van Tilburg-Bastianen Groep	396
14 Dusseldorp Automotive	343
15 Zeeuw & Zeeuw	304
16 Pallieter Group	262
17 Nijwa Groep	255
18 Autobedrijf Van den Udenhout	252
19 Wassink Autogroep	205
20 Gomes	203
21 Bochane	197
22 Janssen Kerres Automotive	166

BOUW

1 Koninklijke BAM Groep	7.315
2 VolkerWessels	6.193
3 TBI	2.087
4 Heijmans	1.748
5 Van Wijnen	1.204
6 Dura Vermeer Groep	1.131
7 Ten Brinke Group	1.089
8 ASVB (Aan de Stegge)	872
9 Van Gelder Groep	566
10 VORM	510
11 Joh. Mourik & Co.	469
12 Janssen de Jong Groep	461
13 Van Wanrooij Bouw & Ontwikkeling	377
14 De Vries en Verburg	331
15 Nijhuis Bouw	324
16 Kuijpers Installaties	312
17 ASK Romein	312
18 Breman Installatiegroep	303
19 KlokGroep	297
20 Trebbe Groep	289
21 Hemubo	287
22 A.Hak	281
23 Coen Hagedoorn Bouwgroep	267

24 De Nijs	259
25 Hoppenbrouwers Techniek	252
26 Vastbouw International	250
27 Plegt-Vos Bouwgroep	240
28 Trespas International	236
29 Van Dorp	232
30 Heembouw	230

DETAILHANDEL

1 Ingka Holding (IKEA)	39.784
2 Action	6.834
3 Coalblue	2.335
4 Maxeda DIY Group (Praxis, Formido)	1.504
5 HEMA	1.150
6 Intergamma (Gamma)	1.072
7 De Mandemakers Groep	1.053
8 Blokker	897
9 Zeeman Groep	678
10 RFS Holland (Wehkamp)	471
11 Hunkemöller International	459
12 Picnic	455
13 Batavia Webconcepts (BelSimpel)	424
14 Leen Bakker Group	401
15 Nexeye (Hans Anders)	331
16 Kwantum Group	308
17 Scotch & Soda	278
18 Plieger	277
19 Europa Have	264
20 DKG	246
21 Intratuin Holding	244
22 WE International	239
23 BUN	222
24 Beter Bed	222
25 Hans Geveling	219
26 Amac	216
27 Swiss Sense	208
28 Maripaan Groep	205
29 Suitsupply	205
30 The Sting	204

ENERGIE EN CHEMIE

1 SHV	20.002
2 AkzoNobel	9.587
3 Koninklijke DSM	9.204
4 OCI	5.346
5 Nouryon	4.345
6 EBN	2.977
7 ACT Commodities	1.486
8 Scholt Energy	1.011
9 Stahl	880
10 One-Dyas	561
11 Greenchoice	520
12 Loparex	473
13 STX Commodities	462

14 Schouten Olie	338
15 De Jong Verpakking	327
16 De Monchy International	288
17 Dietsmann	282
18 European Aerosols	273
19 Alfen	250
20 Clondalkin Flexible Packing Group	225
21 Morssinkhof Rymoplast	217
22 Bolsius	214
23 Opack	211
24 Bol van Staveren	205
25 BTE Groep	175
26 Socaz	166
27 Crown van Gelder	158
28 NNZ	156

FINANCIËLE DIENSTVERLENING

1 Aegon	53.423
2 ING	27.476
3 Achmea	21.930
4 NN Group (Nationale-Nederlanden)	21.555
5 Rabobank Groep	19.337
6 Coöperatie VGZ	12.841
7 CZ	10.924
8 ASR Nederland	10.135
9 ABN AMRO	10.096
10 Menzis	6.457
11 Adyen	5.995
12 BNG Bank (Bank Nederlandse Gemeenten)	4.536
13 Optiver	2.806
14 DSW	1.722
15 Coöperatie Dela	1.399
16 Zorg en Zekerheid	1.388
17 IMC (International Marketmakers Combination)	1.384
18 De Volksbank (SNS Bank)	1.193
19 ONVZ	1.186
20 APG Groep	862
21 Van Lanschot Kempen	697
22 TMF Group	650
23 Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO)	619
24 De Goudse Verzekeringen	619
25 Intertrust	571
26 Univé Groep	555
27 Flow Traders	542
28 Coöperatie Eno	396
29 Bovemij Verzekeringsgroep	378
30 Triodos Bank	377

GROOTHANDEL

1 Vitol Holding	236.034
2 GasTerra	13.144
3 IMCD Group	3.460

OMZET
(x miljoen euro)

4	Interfood	2.255
5	Sligro Food Group	1.905
6	B&S Group	1.870
7	Caldic	1.800
8	Dutch Flower Group	1.662
9	Mosadex Groep	1.583
10	Enviem	1.489
11	Copaco	1.304
12	Acom (Amsterdam Commodities)	1.254
13	Kramp Groep	1.023
14	MCB International	1.019
15	TABS Holland (PontMeyer)	962
16	The Greenery	955
17	Royal Reesink	912
18	Oryx Stainless	890
19	Hanos	856
20	Catom Petroleum Distribution	776
21	Staples Solutions	767
22	Rensa Groep	749
23	Hametha	739
24	Koopman International	642
25	Fagron	574
26	FleuraMetz Groep	569
27	Jan Zandbergen Worldwide Quality in Meat	542
28	Vida XL	514
29	Zevij-Necomij	463
30	FOOX	457
31	De Hoop Terneuzen	455
32	Dümmen Orange	437
33	De Stihl Groep	427
34	Scherpenhuizen	427
35	Wasco	406
36	Koninklijke Paardekooper Groep	394
37	GP Groot	373
38	HZPC Holland	364
39	Vergeer Holland	362
40	Nedac Sorbo Mascot (NSM)	355
41	Brouwer Groothandelsgroep	345
42	Van Iperen	344
43	Floral Trade Group	342
44	Edco Eindhoven	335
45	Staat Food Group	329
46	Aartsen	314
47	Royal Lemkes	309
48	Agrico	293
49	Reukema	285
50	Koninklijke Ahrend	285

ICT EN TECHNOLOGIE

1	ASML	18.611
2	Philips Electronics	17.156
3	NXP Semiconductors	9.359
4	Just Eat Takeaway.com	4.495
5	ASM International	1.730
6	Infotheek Group	874

OMZET
(x miljoen euro)

7	HERE Technologies	857
8	BE Semiconductor Industries (Besi)	750
9	UNIT4	578
10	TomTom	507
11	Centric	437
12	Ordina	394
13	Conclusion	350
14	Prodrive Technologies Group	342
15	Simac Techniek	285
16	MessageBird	277
17	Kinly	244
18	AFAS	219
19	Nederlandse Apparatenfabriek 'Nedap'	206
20	SLTN Inter Access	202
21	Enreach	161

LANDBOU EN VOEDSELVERWERKENDE INDUSTRIE

1	Viterra	34.404
2	Heineken	26.583
3	Koninklijke FrieslandCampina	11.501
4	JDE Peet's (Douwe Egberts)	7.001
5	VION Food Group	4.598
6	Refresco Gerber	4.241
7	Koninklijke De Heus	3.221
8	Hoogwegt Group	2.798
9	Upfield	2.793
10	FarFarmers Group	2.671
11	Coöperatie Agrifirm	2.357
12	VanDrie Group	2.320
13	Royal Cosun (Suikerunie)	2.287
14	Royal A-ware	2.205
15	Plukon Food Group	2.178
16	Barentz International	1.704
17	Parlevliet & Van der Plas	1.373
18	Rituals Cosmetics Enterprise	1.103
19	Corbion	1.071
20	Van Loon Vlees	880
21	Royal Swinkels Family Brewers	856
22	Vreugdenhil Dairy Foods	829
23	Lamb-Weston / Meijer	800
24	Van Rooi Group	766
25	Denkavit International	645
26	Coöperatie AVEBE	636
27	Westfort	626
28	Hendrix Genetics	571
29	Zwanenberg Food Group	567
30	Groen	560
31	Rijk Zwaan Zaadteelt en Zaadhandel	550
32	Harvest House	528
33	Goedhart & Borgesius	522
34	Nature's Pride	514
35	CZAV	473
36	PALI Group	471
37	Cornelis Vrolijk	452
38	Koninklijke Zeelandia Groep	413

OMZET
(x miljoen euro)

39	Interovo Egg Group	408
40	Compaxo Fijne Vleeswaren	400
41	Koninklijke Vezet	400
42	Continental Bakeries	388
43	Enza Zaden	378
44	Hessing Supervers	367
45	Coöperatieve Vereniging Beko	361
46	Bejo Zaden	333
47	Farm Frites	332
48	AgruniekRijnvallei	322
49	Barenbrug	322
50	Best Fresh Group	296

MAAKINDUSTRIE

1	Signify (Philips Lighting)	6.860
2	VDL Groep	4.955
3	Hunter Douglas	3.898
4	Aalberts Industries	2.979
5	Damen Group	2.363
6	BDR Thermea (Remeha)	2.098
7	TKH Group	1.523
8	Van Leeuwen Buizen Groep	1.431
9	Accell Group	1.377
10	Royal Terberg Group	1.057
11	Ten Cate	1.004
12	Ammega	875
13	Royal IHC	738
14	Van Merksteijn International	726
15	Roba Metals	713
16	Lely Industries	611
17	Neways Electronics International	470
18	Kendrion	464
19	Condor Group	420
20	Heinen Hopman	404
21	NTS-Group	322
22	Verder International	308
23	Huisman Equipment	290
24	Batenburg Techniek	262
25	Boal Group	233
26	Ploeger Oxbo Group	228
27	MGG Group	199
28	Hydratec	197
29	Heesen Yachts	195
30	African Fabrics Holdings (Vlisco)	188

NUTSBEDRIJVEN

1	TenneT	5.524
2	Koninklijke KPN	5.271
3	Alliander Groep	2.120
4	Enexis	1.540
5	Gasunie	1.386
6	Stedin Groep	1.265
7	PZEM	1.147
8	Nuts Groep	811

(x miljoen euro)
OMZET

9	Attero	405
10	Vitens	396
11	Evides	369
12	HVC	319
13	AVR	301
14	Brabant Water	223
15	PWN	212
16	Dunea	147

PERSONEELSDIENSTVERLENING

1	Randstad	24.635
2	Brunel International	900
3	The Works (Young Capital)	603
4	Olympia Uitzendbureau	584
5	Brisker Groep	298
6	YER	257
7	Maandag	239
8	Driessen Groep	232
9	STAR	157
10	Abiant Uitzendgroep	130

RECREATIE

1	De Nederlandse Loterij	2.993
2	ANWB	1.124
3	Nationale Goede Doelen Loterijen (Postcode Loterij)	1.108
4	Basic-Fit	341
5	Holland Casino	304
6	Sunweb	249
7	Goliath	201
8	Fletcher Hotels	183
9	De Efteling	158
10	Corendon	144

SUPERMARKTEN

1	Ahold Delhaize	75.601
2	Jumbo Groep	7.841
3	PLUS	2.218
4	Detailresult Groep (Dirk van den Broek, Dekamarkt)	2.156
5	Hoogvliet Supermarkten	845
6	SPAR Holding	692
7	Boni Supermarkten	468
8	Jan Linders Supermarkten	461
9	Poiesz Supermarkten	425
10	Nettorama	352
11	Boon Food Group (MCD Supermarkten)	316

TRANSPORT EN LOGISTIEK

1	Nederlandse Spoorwegen	6.486
2	KLM	6.065
3	PostNL	3.466

(x miljoen euro)
OMZET

4	Raben Group	1.542
5	ProRail	1.367
6	Vopak	1.269
7	C. Steinweg - Handelsveem	1.231
8	Heerema Group	877
9	Schiphol Group	816
10	Havenbedrijf Rotterdam	773
11	Samskip	689
12	Den Hartogh Logistics	573
13	Ewals Cargo Care	535
14	Koninklijke Wagenborg	533
15	GVB	478
16	RET	477
17	Vroon Group	408
18	Vos Logistics	361
19	HES International	349
20	Neele-Vat Logistics	335
21	HTM Personenvervoer	299
22	Koole Terminals	292
23	Bakker Logistiek	223
24	RDS (Van Donge & De Roo)	196
25	Van den Bosch Transportation	187
26	W.E.C. Lines	177
27	Wolter Koops	176
28	Heisterkamp	174
29	Verbrugge International	171
30	De Rijke Europe	169

UITGEVERS EN DRUKKERIJEN

1	Koninklijke Drukkerij Em. De Jong	333
2	Audax	227
3	Puzzle Holding (Keesing)	170

ZAKELIJKE DIENSTVERLENING

1	Leaseplan Corporation	9.917
2	Walters Kluwer	4.771
3	BCD Group	4.080
4	Arcadis	3.378
5	Boskalis	2.957
6	Oranjewoud (Strukton, Antea Group)	2.300
7	SBM Offshore	1.897
8	Van Oord	1.517
9	Fugro	1.462
10	Boels Rental	1.310
11	Facilicom Services Group	1.190
12	Vebego	1.052
13	Deloitte Nederland	1.032
14	ADG Dienstengroep (Asito)	981
15	PwC Nederland	936
16	EY Nederland	819
17	Euro Pool Group	722
18	Unica Groep	663
19	Kiwa	628
20	Royal HaskoningDHV	624

(x miljoen euro)
OMZET

21	Total Care (CSU)	623
22	Schöller Allibert Group	612
23	KPMG Nederland	592
24	Q-Park	530
25	Partou	495
26	Sif Group	423
27	Royal FloraHolland	392
28	Royal Peterson Control Union Group	388
29	Loyens & Loeff	375
30	Medux	361
31	Faber Group	360
32	Exact	356
33	Elkarij	336
34	BDO Nederland	319
35	Bluewater Group	313
36	NCOI Holding	309
37	Allinq Groep	306
38	CED Group	266
39	Dynniq	262
40	Riwal	249
41	Andus Group	247
42	De Brauw Blackstone Westbroek	200
43	NautaDutilh	199
44	Peinemann Mobilift Groep	195
45	Wereldhave	191
46	Sitech Services	179
47	Atlas Professionals	159
48	Shypple	130

116 > ING



122 > Shell



130 > ADG dienstengroep



134 > ASM



142 > Beter Bed



146 > Caldic



154 > Dienst ICT Uitvoering (DICTU)



158 > Dura Vermeer



166 > elipsLife



170 > Huawei Technologies (Netherlands)



174 > Meerderevoort®



178 > Raben Group



182 > Van Wijnen



121 > de Jong & Laan



133 > Energie Beheer Nederland



137 > Lamb Weston / Meijer



141 > Schneider Electric



145 > The Specialist Group



157 > TKH Group



161 > TVM verzekeringen



169 > Volvo Car Nederland



thematorials

- 173 > Amega
- 173 > Bouwbedrijf M.J. de Nijs en Zonen
- 177 > Caesar Overheid
- 177 > Royal Cosun
- 181 > Royal Schiphol Group
- 181 > Uniper

Colofon

- Media-exploitatie : Adformix B.V. (0 888 777 888)
- Verkoop : Kees Veldt, Jan-Willem van der Hek
- Coördinatie interviews : Monique Kok, Laura Poorter
- Tekst business stories : Eduard Voorn, Felix Speulman, Harry van Brandenburg, Irene Schoemakers, Jan Bletz, Johannes van Bentum, Josee Koning, Marco Mulders, Marja Theunissen, Martijn Kregting, Tim de Vogel, Tjeerd Dorlandt, Vincent Weggemans
- Tekstcorrectie : Saskya Nonner
- Fotografie : Maarten de Kok, Sebastiaan Westerweel
- Vormgeving : MAT Ontwerp | Maya Timmer

Iedereen duurzaam vooruit geeft energie

Wanneer je als werkgever telkens in de bovenste regionen van diverse ranglijsten komt, moet de People Agenda wel goed zijn. De ING-aanpak voor permanente ontwikkeling, waarin de vitaliteit van medewerkers, die van de klant én de maatschappij centraal staan, inspireert medewerkers. En leidt tot mooie vooruitgang.

Vakmanschap en werkgeeluk zijn centrale thema's voor de wereldwijd opererende financiële instelling ING. De hierop aansluitende HR-investeringen in welzijn, skills en de werk-privébalans brachten de bank in een positieve flow. Vooral omdat het inderdaad, zoals de ambitie is ingezet, duurzame vooruitgang voor medewerkers, klanten en maatschappij betekent. "Vanuit onze focusgebieden flexibiliteit, vitaliteit, vakmanschap, inclusiviteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen willen we iedereen energie geven en tegelijkertijd de kennis en kunde maximaliseren", vertelt Maarten van Beek, HR director ING Bank Benelux. "Naast agile werken bijvoorbeeld, voegt flexibiliteit afgestemd op de persoonlijke situatie veel toe. Voor mij betekenen hybride werken en zelf mijn werktijden bepalen dat ik mijn kinderen een paar dagen in de week naar school kan brengen en kan halen. Dat geeft mij rust en daarmee een plezierige work-lifebalance. Voor iemand anders zit die balans misschien in de mogelijkheid om een maand vanuit het buitenland te werken, mantelzorg te kunnen bieden, als jonge ouders tijdelijk minder te werken of nu juist veel uren te maken, omdat diegene toewerkt naar een sabbatical."

Jezelf blijven ontwikkelen

"Alle ranglijsten, samen met de uitkomsten via de Organizational Health Index, geven aan of we op de goede weg zitten met onze People Agenda. Om te weten hoe we dit het best kunnen inrichten, praten we met heel veel mensen en zorgen we voor een zo breed mogelijk aanbod. Want ieder van onze 14.500 medewerkers heeft zo z'n eigen wensen."

Het uitgebreide online leerplatform is daarom zo ingericht, dat het niet uitmaakt waar of wanneer iemand een online opleiding volgt. Daarnaast kent ING nog twee mooie pijlers op ontwikkeling: 'Purpose to impact' en 'Wellbeing'. De eerste omvat een tweedaags programma om te ontdekken wie je bent en waar je energie van krijgt in connectie met ING. De tweede is een uitgebreid wellbeing-programma met trainingen, coaching, e-cursussen en tips, voor teams en individueel.





Maarten van Beek

NARJISS AYDOUN, HEAD OF PAYMENTS DOMESTIC BANK NL EN VERANTWOORDELIJK VOOR BUSINESS BANKING INNOVATION



“**H**et is mijn verantwoordelijkheid om de best mogelijke betaalfunctionaliteiten te bieden en te optimaliseren voor onze bijna tien miljoen Nederlandse klanten. Ik ben end-to-end verantwoordelijk voor de betalenbusiness, van de klantervaring tot en met de compliance naar mensen. Ik werk met circa 280 gepassioneerde professionals die dagelijks invulling geven aan hun ambitie en klanten een excellente betaalexperientie bieden. Innovatie, leren en verbeteren, samenwerken met enthousiaste collega’s: deze rol zit me als gegoten.

Sinds ik in 2016 vanuit een Parijse consulting- en investmentbank overstapte naar ING, zit ik in een superinteressante reis. De verschillende functies sloten weliswaar op papier niet volledig bij mijn kerncompetenties aan, maar ik kreeg alle kansen om mezelf te bewijzen. Dat zegt iets over ING.

Na een aantal interessante gesprekken met ING’ers die ik ontmoette bij bijeenkomsten, ging ik van Wholesale Banking naar Domestic Banking. De interesse die ik toonde werd serieus genomen. Dat vind ik ook bijzonder hier. Je praat met mensen die zoveel meer senioriteit hebben en ze luisteren niet alleen, ze doen er ook iets mee. Vanaf mijn start bij ING en ook nu in mijn senior positie zijn er fantastische mentoren die me op alle fronten coachen. Omdat ik kan vergelijken met andere werkgevers, zie ik dat je bij ING echt passende carrièrekansen krijgt.

Het is uitdagend om voortdurend aan verwachtingen van de klanten te voldoen. Nederland is op digitaal financieel vlak een volwassen en geavanceerde markt. Deze werkt efficiënt, is beschikbaar en werkt naadloos voor klanten. We hebben de consumentenmarkt, waar mensen hun dagelijkse betalingen 24/7 zo soepel mogelijk willen doen; deze is voor 90% digitaal. Onze zakelijke klanten zien ook alles graag zo digitaal en mobiel mogelijk, maar willen daarnaast een aanspreekpunt hebben. Daarom is onze strategie mobiel geleid en tegelijk menselijk.

Als bank zijn we een speler in de samenleving en vinden we het onze plicht om klanten te ondersteunen bij hun financiële gezondheid. We helpen wanneer dat nodig is, bijvoorbeeld via de Nederlandse Schuldhulprouwe (NSR). Samen met ngo’s hebben we een routekaart opgezet. We ontwikkelen tools waarmee mensen hun financiën beter onder controle kunnen houden en fraude voorkomen. Vanuit een brede samenwerking met diverse partijen in de samenleving bevorderen we financiële gezondheid.” <

Goed vakmanschap betekent ook investeren in carrières en ontwikkeling. “Iedereen binnen ING krijgt een leerrekening van jaarlijks 350 euro. Dat bedrag mag je meenemen naar een andere werkgever, mocht je liever je carrière ergens anders voortzetten. Zo kunnen onze mensen, naast het opdoen van veel ervaring, echt vooruitkomen.”

Bewuster vitaal

“Het mooie van het ‘Purpose to impact’-programma, dat nu zo’n vier jaar loopt en waaraan inmiddels ongeveer drieduizend mensen deelnamen, is dat het leidt tot een hoger engagement en lager ziekteverzuim. Omdat je echt intrinsieke motivatie voelt voor je doelen, zorgen deze trainingen voor gedragsverandering. De een wil graag iets terugdoen voor de maatschappij; de ander wil op sportgebied iets realiseren. Door dat helder te krijgen en er met collega’s over te praten, weet je waar je je energie in kunt steken om er ook energie van te krijgen.”

Vitale medewerkers hebben bovendien meer energie voor en plezier in nieuwe ontwikkelingen. “En omdat gezonder



“**M**iljoenen klanten gebruiken onze technologie. Wat we vandaag opleveren, bereikt direct via miljoenen logins onze klanten. Wat onder mijn verantwoordelijkheid valt, zit heel dicht bij de klant. Met driehonderd IT-professionals ontsluiten we de bank voor onze klanten. Alle IT, de digitale kanalen en alles wat er via de app op de telefoon of via de laptop bij de klant komt, faciliteert mijn team voor Nederland, België, Luxemburg en een aantal andere landen. Deze plek, voor klanten werken en tegelijkertijd samenwerken met engineers die veel passie voor hun vakmanschap hebben, past helemaal bij mij.

Ik heb een biomedisch-technisch wetenschappelijke achtergrond. De stap richting ING was minder groot dan je zou denken. Ook op mijn huidige plek gaat het over een complexe omgeving, waar techniek helpt om te vereenvoudigen. Daarnaast hou ik van dingen doen die effect hebben, vanuit een wetenschappelijke en technische benadering.

Zo'n vijftien jaar geleden kwam ik binnen bij ING Customer Intelligence. Sindsdien heb ik continu stappen kunnen zetten en daardoor een mooie persoonlijke ontwikkeling doorgemaakt. Ik probeer die kansen nu ook aan andere mensen te geven. Dat je niet alleen je opleiding als uitgangspunt neemt, maar vooral je talenten laat bepalen wat je kunt en wilt. Vooral het kijken buiten de gebaande paden heeft mij veel gebracht. De diverse businessrollen waren prima, totdat ik merkte dat ik de technische inhoud begon te missen. Vanuit mijn toenemende samenwerking met de IT-organisatie zag ik dat dit een logisch overstap was.

ING richt zich op ontwikkeling van mensen en biedt hiervoor veel mogelijkheden. Dat we agile en hybride werken en ruimte maken voor nieuwe dingen, geeft tegelijkertijd ruimte voor de ontwikkeling van mensen. Er zijn volop mogelijkheden om andere paden te onderzoeken en daar krijgt iedereen de kans voor.

Hybride werken geeft flexibiliteit. Hierdoor kan ik naast mijn functie bij ING ook roecoach zijn. En die functie fungeert als een soort speeltuin voor mijn leiderschapsontwikkeling. Dus de functie van 'Find yourself a playground' is voor mij wel helder. De werk-privébalans gaat over zo veel meer dan gezinssituaties. Ik vind het belangrijk om te laten zien dat een invulling als de mijne ook mogelijk is.” <

leven vooral heel leuk is, maar iedereen dit op een andere manier invult, is ook ons aanbod via MyVitality heel divers. Dat platform gaat over meer bewegen. Dan kun je denken aan e-bikes en fietsen, een maatje vinden om te sporten, aansluiten bij hardloop- of wandelgroepen, met je eigen team sportieve challenges opzetten. Een groep collega's hield zo een hardloopestafette van het ING-kantoor in Amsterdam naar Brussel en terug. Maar het gaat ook over gezonder eten en gelukkiger leven.”

Inclusieve organisatie

Als financiële instelling staat ING midden in de maatschappij. Van Beek ziet het als een logisch gevolg dat de bank een inclusieve organisatie is. “Diversiteit begint bij inclusie. ‘Bring your whole self to work’ is hier al behoorlijk gemeengoed. We zijn ons ervan bewust dat we er echt met aandacht mee bezig moeten blijven. Onze teksten bijvoorbeeld, mogen geen woorden bevatten die groepen uitsluiten. Het moet zo zijn, dat iedereen voor ons zou willen werken.”

Dat brengt Van Beek op een ander bewustwordingsonderwerp: >>

ANOUK MEEVIS, VICE PRESIDENT CORPORATE INVESTMENTS



“Als een van eerste afgestudeerde studenten op sustainable finance in 2016 startte ik bij ING als Wholesale Banking trainee. Ideaal: ING wist nog niet zo goed wat ze met deze studie konden en ik wilde ontdekken waar ik op m'n plek zou zijn. Als trainee krijg je steeds een andere rol; zo kreeg ik een brede blik op wholesale banking en leerde ik diverse collega's kennen. Ieder jaar is er een tweewekse training met alle ING-trainees wereldwijd, waar naast wholesale banking ook onderwerpen als risk, finance en HR de aandacht krijgen. Zo bouw je aan kennis én aan je netwerk.

Vanuit corporate investments verschaffen we risicodragend kapitaal daar waar standaard financieringsoplossingen van een bank niet passend zijn. We zijn sparringpartner en onze producten variëren van achtergestelde leningen tot minderheidsdeelnemingen. Binnen corporate investments is er ook 'sustainable investments', een team met uitgebreide financiële én technische expertise om de duurzame transitie en bijbehorende proposities te faciliteren. In totaal bestaat corporate investments uit circa 25 medewerkers, maar het team gaat ongetwijfeld groeien.

Wij investeren in veel verschillende bedrijven en daaronder vallen ook duurzame en innovatieve bedrijven die nog niet helemaal *bankable* zijn. We weten dat soms iets nu moet gebeuren om over een lange tijd wat te gaan bereiken. Bij ING geloven we dat bedrijven die bijvoorbeeld klimaatverandering aanpakken de winnaars van de toekomst zijn. Soms kan dit snel gaan, zoals bij Ebusco, waar we in 2016 in investeerden toen er nog maar sprake was van een handjevol elektrische bussen. Inmiddels heeft dit bedrijf een beursgang gemaakt.

Sustainability is mijn expertise en mijn passie. Daarom prijs ik me gelukkig dat ik op deze plek zit waar we handen en voeten geven aan de 'sustainable progress for all'-ambitie van ING. We helpen bedrijven actief met hun transitie, geven advies, delen kennis en brengen ze in contact met gelijkgestemden die al bepaalde duurzaamheidsstappen hebben gezet. Uiteraard helpen we ook met risicodragend vermogen en tailormade oplossingen, want daar zijn we in gespecialiseerd. Het is meer dan inspirerend om te merken dat er ruimte is voor innovatie en we daardoor vooroplopen wat betreft sustainability.” <

maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) dat ook bij ING steeds meer wordt geïntegreerd in alle geledingen. “Ook teamuitjes verbinden we aan iets wat goed is voor het milieu of breder voor de BV Nederland, zoals samen plastic op het strand opruimen of een goed doel helpen.”

Kennis delen

Vanuit het mvo-beleid kunnen medewerkers zich vanaf hun zestigste één dag in de week inzetten voor een stichting of een instelling met een goed doel. “ING'ers hebben veel kennis en kunde, financieel of op IT-gebied. En zij kunnen prima iets daarvan teruggeven aan de samenleving. Dat is niet alleen leuk, maar kan ook helpen. Denk aan een streekmuseum dat dankzij een ING'er de financiële administratie kan professionaliseren. Veel van onze IT'ers geven praktijklessen die hooggewaardeerd worden. En we zien dat onze mensen daar weer heel veel energie van krijgen.” <<

WERKEN IN EEN DYNAMISCHE
EN INCLUSIEVE OMGEVING?
DAT KAN BIJ ING. CHECK DE
VACATURES DIE BIJ JOU PASSEN.



Oosterse nuchterheid mikt op westwaartse groei

Het is een opmerkelijke stap in de accountancywereld: de Jong & Laan gaat in zee met een private-equitybedrijf. Het doel is om de eigen dienstverlening te verbreden en zo versneld te kunnen doorgroeien. "Met de krappe arbeidsmarkt is autonome groei nu lastig te realiseren."

De Jong & Laan telt op dit moment 23 vestigingen in met name het noorden, oosten en midden van ons land, waar in totaal zo'n 750 mensen werken. Het aantal kantoren verraadt een doelstelling van de accountants- en adviesorganisatie, vertelt algemeen directeur Marco Lokhorst vanuit het hoofdkantoor in het Twentse Vroomshoop.

"Wij willen dicht bij de klant staan, want de vertrouwensrelatie is de kern van ons werk. Bereikbaarheid is daarom belangrijk, naast natuurlijk de kwaliteit van onze dienstverlening. Om die te kunnen uitbreiden, hebben we ervoor gekozen om versneld door te groeien in samenwerking met participatiemaatschappij Waterland. Zij zijn gespecialiseerd in de 'buy and build'-strategie die ons in staat moet stellen om via overname van kantoren met een vergelijkbare cultuur en kwaliteit in heel Nederland een stevige positie in te nemen."

Uitbreiding van het netwerk

In de branche is enig rumoer ontstaan naar aanleiding van de participatie: is het wenselijk om een financiële partij zoveel invloed te geven? Lokhorst maakt onmiddellijk duidelijk dat de zeggenschap over de controleplichtige activiteiten te allen tijde bij de accountants van de Jong & Laan geborgd blijft, conform de Wet toezicht accountantsorganisaties.

"Simpel gezegd: wij blijven zorgen voor de kwalitatieve kant van ons werk; Waterland helpt vooral bij de uitbreiding van ons netwerk van kantoren. Mede door de krappe arbeidsmarkt is het lastig om autonome groei te realiseren. Daar kan overname



VIA 'BUY AND BUILD' WILLEN WE IN HEEL NEDERLAND EEN STEVIGE POSITIE VEROVEREN'

of aansluiting van andere accountantskantoren een oplossing voor zijn."

Data-analyse

Doorgroeien in de volle breedte, zoals Lokhorst de strategie samenvat, kan ook de overname van een IT-bedrijf betekenen. In de accountancy is immers een steeds grotere rol weggelegd voor data-analyse, die moet leiden tot betere adviezen. Lokhorst: "Wij blijven ons richten op het mkb, waar binnen een thema als, bijvoorbeeld, duurzaamheid nog veel te winnen valt. Maar wat wij vooral hopen te bereiken met deze nieuwe strategie, is dat we, gewapend met onze oosterse nuchterheid, binnenkort in heel Nederland de best mogelijke partner zijn voor onze klanten." <<



DEEL ONLINE



Marco Lokhorst

MIDAS,
TECHNISCH
ASSISTENT

SIMONE, COMMUNITY MANAGER
ENERGY TRANSITION CAMPUS
AMSTERDAM

SORAYA, TERRITORY
MANAGER E-MOBILITY
AND ALLIANCES

PAUL, BUSINESS
OPPORTUNITY
MANAGER

Wij veranderen

Shell voorziet Nederland van energie, en steeds vaker is dat nieuwe energie. Medewerkers veranderen mee en dragen zo bij aan de energietransitie, ook op onverwachte plekken. Negen Shellers, negen voorbeelden, negen veranderaars.

Toen Anne in 2012 als stagiair Shell Pernis binnenstapte, wist ze: ik ga aan de slag bij het grootste olie- en gasbedrijf van het land. Sindsdien omarmde Shell 'Parijs', verbond het concern zich aan het Nederlandse Klimaatakkoord en nam het zich voor om in Nederland voorop te lopen bij het investeren in schonere energie.

Nu, tien jaar nadat Anne haar eerste Shell-roe overall aanschoot, is Pernis omgedoopt tot energie- en chemiepark Rotterdam, investeert Shell volop in nieuwe energie voor Nederland en werkt Anne zelf aan een immense fabriek die van afval en plantenresten biobrandstoffen maakt. Biokerosine om precies te zijn, om straks te kunnen vliegen met minder uitstoot van broeikasgassen en minder luchtvervuiling dan conventionele kerosine.

Waterstof

Zo gaat het overal binnen Shell Nederland. Een fors deel van de medewerkers werkt in de 'oude' energie om Nederland aan grondstoffen te helpen, te voorzien van energie voor onderweg en thuis. Maar een steeds groter aantal werkt aan windparken op zee, zonneparken, biobrandstoffen, CO₂-opslag, waterstof, kortom: aan minder uitstoot, minder luchtvervuiling en meer nieuwe energie. Nieuwe medewerkers op hun beurt belanden steeds vaker op de plekken waar ze kunnen bijdragen aan de grootste ommezwaai uit Shells geschiedenis.



**ANNE, HEFA
PRE-TREATMENT
TECHNOLOGIST**

**TIM, ENERGY
PRICING & DATA
ANALYST**

**MARTIJN, CATEGORY
MANAGER COFFEE
BENELUX & FRANCE**

**SVETLANA,
BLOCKCHAIN
INNOVATION ANALYST**

**SUZANNE, SUPPLY
CHAIN LEAD GROENE
WATERSTOF**

Soraya bijvoorbeeld, bouwt aan netwerken voor elektrisch laden, Suzanne werkt aan de grootste waterstoffabriek van Europa en Simone staat onderzoekers bij op de Energy Transition Campus Amsterdam. Tim onderzoekt hoe prijzen helpen bij het leveren van groene stroom en Svetlana probeert met digitale technologieën als blockchain de energietransitie naar een hoger plan te tillen.

Shell Cafés

Sommigen bereiden zich voor op een carrière in de overgang naar schonere energie. Midas bijvoorbeeld, onderhoudt overdag installaties op het energiepark Rotterdam en 's avonds studeert hij energietransitie en procestechnologie. Anderen ondersteunen de energietransitie op onverwachte plekken. Zo zorgt Martijn met zijn collega's voor Shell Cafés bij pompstations, of liever: laadstations. Elektrisch laden duurt immers langer dan tanken en je wilt die tijd dan wel aangenaam besteden.

De transitie is een reusachtige balanceeract voor de pakweg negenduizend Shell Nederland-medewerkers uit meer dan tachtig landen. Het geldt om te investeren in nieuwe energie verdient het bedrijf per slot van rekening vooral nog met oude energie. Bovendien voelt Shell de verantwoordelijkheid om energie voor iedereen bereikbaar te houden. Dat kan niet met alleen nieuwe energie, nog niet, zegt ook president-directeur van Shell Nederland Marjan van Loon.

De winkel blijft open, terwijl Shell verbouwt. De buitenwacht kijkt er nog weleens van op: bij Shell werken aan de energietransitie? Juist, zeggen de medewerkers op de volgende pagina's. Shell, stellen ze bijna allemaal, is een van de grootste energiebedrijven van het land, reikt over grenzen, heeft de partners, de middelen en de 'techies' om het verschil te maken. Bij Shell heb je impact. >>

ANNE (33), HEFA PRE-TREATMENT TECHNOLOGIST



‘De vrijheid vind ik heerlijk’

Anne is chemisch ingenieur en werkt nu aan de bouw van een fabriek die biobrandstoffen maakt uit gebruikt frituurvet en plantenresten. “Daar ben ik ingenieur voor geworden: om dingen te bouwen.”

Vanaf haar werkplek kijkt ze uit op heimachines, die het fundament leggen voor de biobrandstoffenfabriek die Shell vorig jaar aankondigde te gaan bouwen.

Eenmaal af produceert de fabriek duurzame vliegtuigbrandstof en hernieuwbare diesel. Anne: “Het verlaagt de koolstofdioxide-uitstoot van de transportsector

enorm. Daar krijg ik echt wel energie van. We doen nieuwe dingen als bedrijf; dat geeft mij als ingenieur veel mogelijkheden.”

In de samenleving bestaat een verkeerd beeld van wat een chemisch ingenieur doet, constateert Anne.

“Het is geen saai, geïsoleerd werk. Als technoloog heb ik juist het overzicht, breng ik mensen samen en doe ik maar weinig rekenwerk. Wel veel denkwerk. Het ligt niet vast wat ik precies moet doen of waar ik me wel of niet mee mag bemoeien. Die vrijheid vind ik heerlijk.” <

MARTIJN (38), CATEGORY MANAGER COFFEE BENELUX & FRANCE

‘Je moet ook jezelf kunnen opladen’

Wat heeft Category Manager Coffee Martijn van doen met de energietransitie? Meer dan je denkt. Wie elektrisch gaat laden, heeft namelijk meer tijd om aangenaam door te brengen.

Martijn is verantwoordelijk voor de koffie in de Shell-shops. Per dag schenkt Shell er zo’n 26.000 in Nederland. Shell verandert door de energietransitie, stelt hij. En daarmee ook de rol van de stations. Het pompstation moet een plek worden waar je meer kunt dan alleen tanken, opladen en een snelle boodschap doen. Je moet ook zelf kunnen opladen; koffiedrinken met iets lekkers en een goed gesprek in een sfeervolle omgeving. Een rustmoment, zoals dat nu al te vinden is in het groeiende aantal Shell Cafés.

“We gaan minder tanken, maar meer laden. Dat duurt langer en die tijd moet je wel aangenaam kunnen doorbrengen”, zegt Martijn. Door een groter aandeel elektrische voertuigen neemt het belang van andere inkomsten bovendien toe. “Een mooie uitdaging”, vindt hij. Door de veranderingen ontstaan nieuwe rollen. “We veranderen voortdurend; dat maakt het zo uitdagend.” <



MIDAS (27), TECHNISCH ASSISTENT



‘Juist hier moet je als technicus nu zijn’

Midas werkt op het Shell Energy & Chemicals Park. Hij koos voor Shell uit liefde voor techniek, maar ziet zijn bijdrage aan de energietransitie steeds belangrijker worden.

Direct na zijn mbo-opleiding in Brielle kwam Midas bij Shell binnen als technicus. Hij onderhoudt pompen en turbines, eigenlijk alle machinerie die draait. Naast zijn werk studeert hij Werktuigbouwkunde, met dit jaar de minors Energietransitie en Procestechnologie. Hij onderzoekt onder meer mogelijkheden

om koolstofdioxide uit afvalgassen af te vangen. Hij gaat één dag in de week naar school en studeert in de avonden. “Dat is flink doorbeuken”, vindt Midas.

Met zijn studie hoopt hij op termijn de verantwoordelijkheid te krijgen om zelf processen te sturen, zodat hij over twintig jaar kan zeggen dat hij heeft bijgedragen aan de verbetering en de verduurzaming ervan. “Juist hier moet je als technicus nu zijn. Ik wil er graag aan bijdragen dat over vijftig jaar in Pernis nog steeds het Shell Energy & Chemicals Park staat.” <

PAUL (43), BUSINESS OPPORTUNITY MANAGER



‘Zo maken we plastic circulair’

Als Business Opportunity Manager weegt Paul de technische en financiële mogelijkheden af bij de projecten die hij leidt. Nu werkt hij aan een fabriek voor het maken van grondstoffen uit plastic afval.

Paul stapte over naar Shell van de Universiteit Leiden. Hij promoveerde er in het vakgebied bioanorganische chemie. Bij Shell ging hij in 2008 aan de slag met onderzoek naar schonere brandstof in de scheepvaart. De energietransitie houdt hem persoonlijk erg bezig, vertelt Paul. “Als je ergens hart voor hebt, moet je bij een bedrijf willen werken dat daarvoor de beste middelen heeft. Voor mij is dat Shell.”

Nu bouwt hij mee aan een fabriek voor het maken van een geschikte grondstof uit plastic afval. Op dit moment wordt minder dan de helft van alle plastic verpakkingen gerecycled; het merendeel wordt verbrand. Shell wil dit samen met partners aanpakken. “De nieuwe fabriek zal het plastic verwerken tot nieuwe grondstoffen voor de chemie. Zo maken we plastic circulair”, zegt Paul. <

SIMONE (31), COMMUNITY MANAGER ENERGY TRANSITION CAMPUS AMSTERDAM

‘Dit is eigenlijk een start-up binnen Shell’

Simone werkt sinds 2018 bij Shell. Sinds juni draagt ze als Community Manager van de Energy Transition Campus Amsterdam bij aan de oplossingen voor de energie van (over)morgen.

Nee, de naam Energy Transition Campus Amsterdam bevat niet het woord Shell. Het is een open campus voor ‘iedereen’ die werkt aan het versnellen van de technologische innovatie voor de energietransitie. Aan Simone de taak om het netwerk op te bouwen van start-ups, scale-ups, kennisinstellingen en bedrijven, die zich vestigen op de campus.

Dat op deze plek aan ’t IJ de deuren opengaan voor andere technologiebedrijven is uniek binnen Shell, vertelt Simone. De campus ging in juni van start met veertien leden; eind september staat de teller al op achttien ondernemingen en verdere groei is in zicht. De campusbewoners houden zich onder meer bezig met nieuwe toepassingen van waterstof, elektrificatie en digitalisering in verschillende sectoren. “De campus is feitelijk een start-up binnen Shell, met nog weinig bekendheid, maar met een grote impact op de energietransitie.” <



SORAYA (30), TERRITORY MANAGER E-MOBILITY AND ALLIANCES



‘Meewerken aan zoveel ontwikkelingen’

Soraya greep haar kans toen de opkomst van de elektrische auto voor een nieuwe kans zorgde. Nu is ze verantwoordelijk voor Shell-laadpalen op onder meer Shell-stations.

Soraya kwam in 2017 bij Shell. “Dit bedrijf geeft medewerkers gelegenheid om zich te ontwikkelen. Het is een bedrijf met impact. En Shell staat op de lijst van beste werkgevers. Drie vinkjes. Klaar.” Haar huidige functie van Territory Manager E-mobility and Alliances ontstond door de opkomst van de elektrische auto. Soraya is verantwoordelijk voor de Shell Recharge laadpalen op de Shell-stations in Nederland en voor het laden op bestemmingen, zoals de snelladers die Shell nu plaatst bij bouwmarkten van Intergamma.

Ze denkt bovendien mee over de toekomst van de stations. “In de stad zullen die zich ontwikkelen tot mobility-hubs, waar je afspreekt met collega’s, pakketjes ophaalt, overstapt op een elektrische deelfiets of kunt chillen.” Als Nederlandse met Pakistaans-Surinaamse ouders denkt ze ook mee over etnische inclusie, zodat er meer talenten zoals zij kunnen instromen. “Zoveel ontwikkelingen. Daaraan meewerken is heel ... rewarding.” <

SUZANNE (29), SUPPLY CHAIN LEAD GROENE WATERSTOF



‘Een reuzestap naar een waterstofeconomie’

Op de Tweede Maasvlakte verrijst Europa's grootste groene waterstoffabriek: de Holland Hydrogen 1. Daaraan mogen meebouwen ziet Suzanne als een enorme kans.

Vanaf 2025 moet de waterstoffabriek met stroom uit wind genoeg waterstof produceren om dagelijks 2300 zware vrachtwagens te laten rijden. Suzanne onderhandelde met technologieconcern thyssenkrupp over de levering van het hart van de fabriek: de elektrolyse-installatie. Daarnaast betreft ze zo veel mogelijk lokale partijen bij alles wat er verder nodig is om de fabriek te bouwen. Suzanne kwam in 2018 in aanraking met Shell via een stage voor haar studie Supply Chain Management. Haar huidige functie vloeide voort uit het graduate-programma, een intern opleidingstraject. Suzanne koos voor waterstof. “Ik denk dat we met deze fabriek een reuzestap zetten naar een waterstofeconomie.” Bijzonder vindt ze het dat zij als jongste medewerker aan het project een grote verantwoordelijkheid draagt. Tegelijk voelt ze zich thuis op onontgonnen terrein. “We doen echt iets wat nog niet eerder is gedaan, maar binnen Shell is er natuurlijk veel ervaring met grootschalige projecten.” <

SVETLANA, BLOCKCHAIN INNOVATION ANALYST

‘Energie herleiden naar de bron’

Svetlana lost problemen binnen de energietransitie op met het toepassen van digitale technologie. Zo werkt ze nu aan een platform waarmee ondernemingen kunnen bewijzen hoe groen de energie die ze gebruiken of produceren echt is.

Svetlana verhuisde negen jaar geleden van Estland naar Nederland voor een studie Creative Technology aan de TU Twente in Enschede. Het was voor haar een logisch vervolg op haar opleiding aan de kunstacademie van Tallinn tot kunstenaar. Haar interesse in digitale technologie werd gewekt door digitale kunstwerken. In 2021 koos Svetlana voor Shell: “Een internationaal bedrijf met de middelen om grote veranderingen te bewerkstelligen, in het bijzonder in de energietransitie.” In haar werk zoekt ze naar kansen om de energietransitie te versnellen met web3-technologie. Bedrijven moeten vaker en beter bewijzen dat hun groene claims correct zijn. Blockchaintechnologie kan bijdragen aan de traceerbaarheid van de toeleveringsketen en verifieerbaarheid van milieucclaims. Die kunnen volgens Svetlana laten zien hoe ‘groen’ de energie die werd verbruikt of geproduceerd echt is. “Door terug te traceren naar de bron.” <



TIM, ENERGY PRICING & DATA ANALYST



‘Interesse voor mijn vak is groter’

Tim zocht een omgeving waarin hij met slimme mensen kon sparren, om vervolgens het beste uit zichzelf te halen. Bij Shell voelde hij een klik.

Tim studeerde bedrijfskunde, werkte als revenue manager in de dienstverlening en analyseert nu marktbevingen in energieprijzen om toekomstige prijzen te voorspellen, op basis waarvan energiecontracten worden aangeboden. “De energiemarkt is enerverender dan ooit”, vertelt Tim. “Dat maakt de interesse voor mijn vak veel groter.”

De extra aandacht voor energieprijzen kan veel betekenen in de energietransitie, voorziet Tim. Hij zoekt naar mogelijkheden om prijzen te laten meebewegen met het aanbod. Door het groeiende aandeel van wind- en zonne-energie dreigt het elektriciteitsnet op zonnige dagen met veel wind in de daluren overbelast te raken. Consumenten kunnen helpen om het elektriciteitsnet in balans te houden. Ook technologie speelt daarin een rol. “Door op zo'n moment elektrische auto's het signaal te geven om te gaan laden of wasmachines automatisch in te schakelen is de consument goedkoper uit en de samenleving beter af. Daar denk ik over mee.” <

MEER VERHALEN VAN SHELL-MEDEWERKERS LEES JE HIER:



PER SECTOR Winst

WINST VOOR BELASTING
(x miljoen euro)

AUTOHANDEL EN -DISTRIBUTIE

1	Pon Holdings	347
2	Global Automotive Investments (Inter-Sprint Banden)	80
3	Van Mossel Automotive Group	62
4	BAS Truck Center	41
5	Broekhuis Groep	37
6	Riva Holding	14
7	Amega Groep	14
8	Spuigroep (Motorhuis, Boedelbak)	13
9	Nijwa Groep	11
10	Pallieter Groep	9
11	Autobedrijf Van den Udenhout	7
12	Dusseldorp Automotive	5
13	Zeeuw & Zeeuw	4
14	Van Tilburg-Bastianen Groep	4
15	Lohomij (Louwman Group)	4
16	Bochane	3
17	Wassink Autogroep	2
18	Wensink Automotive	2
19	Janssen Kerres Automotive	1
20	Gomes	1
21	AutoBinck Group	-7
22	Hyva Global	-9

BOUW

1	VolkerWessels	225
2	Ten Brinke Group	167
3	Van Wanrooij Bouw & Ontwikkeling	87
4	ASVB (Aan de Stegge)	82
5	TBI	68
6	Koninklijke BAM Groep	66
7	Dura Vermeer Groep	62
8	Heijmans	55
9	VORM	43
10	Van Gelder Groep	39
11	KlokGroep	37
12	Bouwgroep Dijkstra Draisma	35
13	Nijhuis Bouw	30
14	De Vries en Verburg	30
15	Van Wijnen	30
16	Joh. Mourik & Co.	29
17	Trespa International	28
18	Roosdom Tijhuis	27
19	Heembouw	25
20	Vastbouw International	24
21	Coen Hagedoorn Bouwgroep	24
22	Janssen de Jong Groep	22
23	Trebbe Groep	21

24	Friso Bouwgroep	19
25	Bouwbedrijf Van de Ven	19
26	Hemubo	18
27	Plegt-Vos Bouwgroep	16
28	Breman Installatiegroep	15
29	HSB Valendam	14
30	Hoppenbrouwers Techniek	12

DETAILHANDEL

1	Ingka Holding (IKEA)	2.237
2	Action	684
3	De Mandemakers Groep	133
4	Coolblue	51
5	Maxedo DIY Group (Praxis, Formido)	50
6	Leon Martens Juwelier	35
7	Kwantum Group	34
8	RFS Holland (Wehkamp)	22
9	Zeeman Groep	21
10	Hans Geveling	19
11	BUN	18
12	Europa Have	18
13	Gassan Diamonds	17
14	DKG	15
15	Beter Bed	12
16	Leen Bakker Group	11
17	Swiss Sense	10
18	Plieger	9
19	Intergamma (Gamma)	8
20	Van den Tweel Groep	7
21	Batavia Webconcepts (BelSimpel)	7
22	Wibra	6
23	Amac	4
24	Maripaan Groep	2
25	HEMA	1
26	Intratuin Holding	0
27	Nexeye (Hans Anders)	-2
28	WE International	-10
29	Scotch & Soda	-35
30	The Sting	-36

ENERGIE EN CHEMIE

1	SHV	1.278
2	AkzoNobel	1.105
3	OCI	1.096
4	Koninklijke DSM	915
5	EBN	853
6	One-Dyas	432
7	Stahl	101
8	Clondalkin Flexible Packing Group	38
9	ACT Commodities	34
10	De Jong Verpakking	32
11	Alfen	27
12	Dietsmann	22
13	Socaz	20

WINST VOOR BELASTING
(x miljoen euro)

14	European Aerosols	20
15	Scholt Energy	15
16	STX Commodities	14
17	Opack	11
18	Bolsius	7
19	Morssinkhof Rymoplast	7
20	De Monchy International	7
21	Schouten Olie	5
22	BTE Groep	4
23	NNZ	3
24	Bol van Staveren	1
25	Greenchoice	-6
26	Crown van Gelder	-10
27	Loparex	-51
28	Nouryon	-348

WINST VOOR BELASTING
(x miljoen euro)

FINANCIËLE DIENSTVERLENING

1	ING	6.782
2	Rabobank Groep	4.877
3	NN Group (Nationale-Nederlanden)	3.832
4	Aegon	1.979
5	ABN AMRO	1.838
6	ASR Nederland	1.209
7	Optiver	1.204
8	IMC (International Marketmakers Combination)	639
9	Achmea	585
10	Adyen	581
11	Coöperatie Dela	540
12	Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO)	523
13	TMF Group	398
14	BNG Bank (Bank Nederlandse Gemeenten)	350
15	Bovemij Verzekeringsgroep	221
16	De Volksbank (SNS Bank)	218
17	Klaverblad Verzekeringen	179
18	Van Lanschot Kempen	178
19	Flow Traders	145
20	APG Groep	102
21	Univé Groep	80
22	Triodos Bank	67
23	Coöperatie VGZ	66
24	Intertrust	65
25	De Goudse Verzekeringen	58
26	PGGM	27
27	Monuta	26
28	CCV Group	13
29	Coöperatie TVM	10
30	MN Services	9

GROOTHANDEL

1	IMCD Group	284
2	MCB International	197
3	TABS Holland (PontMeyer)	133

WINST VOOR BELASTING
(x miljoen euro)

4	Vida XL	98
5	Kramp Groep	95
6	B&S Group	72
7	Koopman International	66
8	Mosadex Groep	61
9	Fagron	60
10	Acomo (Amsterdam Commodities)	54
11	GasTerra	48
12	De Stiho Groep	38
13	Oryx Stainless	33
14	Dutch Flower Group	31
15	FleuraMetz Groep	30
16	Interfood	29
17	Edco Eindhoven	28
18	Enviem	28
19	Sligro Food Group	26
20	Van Nieuwpoort Groep	25
21	Brouwer Groothandelsgroep	24
22	Wasco	23
23	De Hoop Terneuzen	21
24	Nedac Sorbo Mascot (NSM)	19
25	GP Groot	19
26	Hanos	19
27	Aartsen	16
28	Copaco	16
29	Van Iperen	14
30	Scherpenhuizen	14
31	Habufa	13
32	De Groot International	13
33	Koninklijke Oosterberg	11
34	Itsme	11
35	Zandbergen World's Finest Meat	11
36	Koninklijke Paardekooper Group	11
37	Rensa Groep	10
38	WBE Group	9
39	Floral Trade Group	9
40	Catom Petroleum Distribution	8
41	The Greenery	8
42	BerkmanGroep	7
43	Vergeer Holland	7
44	Royal Reesink	7
45	Heuver	6
46	Quality Produce International	6
47	Delta Wines	6
48	Combilo	6
49	PGZ International	5
50	Vandersterre Groep	5

ICT EN TECHNOLOGIE

1	ASML	6.706
2	NXP Semiconductors	1.844
3	ASM International	597
4	Philips Electronics	509
5	BE Semiconductor Industries (Besi)	304
6	UNIT4	113

WINST VOOR BELASTING
(x miljoen euro)

7	AFAS	104
8	Ordina	34
9	Conclusion	32
10	Nederlandse Apparatenfabriek 'Nedap'	23
11	Centric	16
12	Prodrive Technologies Group	14
13	Simac Techniek	7
14	SLTN Inter Access	6
15	Infotheek Group	2
16	Enreach	-10
17	Kinly	-14
18	MessageBird	-25
19	TomTom	-87
20	HERE Technologies	-203
21	Just Eat Takeaway.com	-1.052

LANDBOUW EN VOEDSELVERWERKENDE INDUSTRIE

1	Heineken	4.334
2	Viterra	1.020
3	JDE Peet's (Douwe Egberts)	982
4	Koninklijke FrieslandCampina	322
5	Rituals Cosmetics Enterprise	167
6	Koninklijke De Heus	150
7	VanDrie Group	103
8	Refresco Gerber	89
9	Corbion	87
10	Enza Zaden	86
11	Coöperatieve Zuivelfabriek Rouveen	84
12	Parlevliet & Van der Plas	72
13	Rijk Zwaan Zaadteelt en Zaadhandel	69
14	Royal A-ware	69
15	Plukon Food Group	61
16	Bejo Zaden	56
17	Van Rooi Group	56
18	Coöperatie Agrifirm	48
19	Cornelis Vrolijk	46
20	Westfort	40
21	Royal Swinkels Family Brewers	38
22	Goedhart & Borgesius	31
23	Van Loon Vlees	27
24	Hoogwegt Group	26
25	Compaxo Fijne Vleeswaren	25
26	Koppert Biological Systems	23
27	Barenbrug	21
28	ForFarmers Group	21
29	Koninklijke Vezet	18
30	Vreugdenhil Dairy Foods	18
31	Interovo Egg Group	17
32	Nature's Pride	15
33	Topigs Norsvin	14
34	Rootry (Remia)	13
35	Van Wijk & Olthuis	11
36	PALI Group	9
37	Zwanenberg Food Group	9
38	Hendrix Genetics	9

WINST VOOR BELASTING
(x miljoen euro)

39	Ferdinand Zandbergen	8
40	Dayseaday	8
41	Fransen Gerrits	8
42	CONO Kaasmakers	8
43	Koninklijke Zeelandia Groep	8
44	CZAV	8
45	Royal Zon	7
46	Coöperatie AVEBE	7
47	Upfield	7
48	Goedegebuur Vlees	6
49	Royal Brinkman	6
50	Signature Foods (Johma)	6

MAAKINDUSTRIE

1	Hunter Douglas	686
2	Aalberts Industries	493
3	Signify (Philips Lighting)	490
4	TKH Group	129
5	BDR Thermea (Remeha)	95
6	Van Merksteijn International	94
7	Accell Group	91
8	Van Leeuwen Buizen Groep	78
9	Royal Terberg Group	66
10	Boal Group	54
11	Condor Group	36
12	Verder International	35
13	Ten Cate	24
14	Kendrion	20
15	Batenburg Techniek	19
16	NTS-Group	18
17	Heinen Hopman	17
18	Heesen Yachts	15
19	Huisman Equipment	14
20	Roba Metals	14
21	LC Packaging	13
22	Neways Electronics International	11
23	M & G (Muelink en Grol)	10
24	Kaak Group	8
25	Tembo Group	8
26	Visscher-Caravelle	5
27	Ammega	5
28	Hydratec	3
29	Bugaboo	2
30	Verwater Group	0

NUTSBEDRIJVEN

1	Koninklijke KPN	1.627
2	Gasunie	420
3	Alliander Groep	354
4	PZEM	247
5	Enexis	244
6	Evides	54
7	AVR	50
8	Stedin Groep	32

WINST VOOR BELASTING
(x miljoen euro)

9	HVC	30
10	Attero	21
11	Vifens	19
12	PWN	10
13	Dunea	9
14	Brabant Water	9
15	Nuts Groep	-7
16	TenneT	-455

PERSENEELSDIENSTVERLENING

1	Randstad	1.018
2	Brunel International	48
3	YER	44
4	The Works (Young Capital)	35
5	Olympia Uitzendbureau	15
6	STAR	8
7	Driessen Groep	6
8	Brisker Groep	6
9	Maandag	5
10	Abiant Uitzendgroep	3

RECREATIE

1	De Nederlandse Loterij	209
2	ANWB	69
3	De Efteling	15
4	Goliath	13
5	Nationale Goede Doelen Loterijen (Postcode Loterij)	-2
6	Fletcher Hotels	-9
7	Sunweb	-29
8	Corendon	-49
9	Holland Casino	-64
10	Basic-Fit	-201

SUPERMARKTEN

1	Ahold Delhaize	2.803
2	Jumbo Groep	154
3	Detailresult Groep (Dirk van den Broek, Dekamarkt)	61
4	Nettorama	30
5	SPAR Holding	21
6	Paiesz Supermarkten	14
7	Jan Linders Supermarkten	10
8	PLUS	10
9	Boni Supermarkten	9
10	Boon Food Group (MCD Supermarkten)	6
11	Hoogvliet Supermarkten	6

TRANSPORT EN LOGISTIEK

1	KLM	1.516
2	Vopak	303
3	PostNL	302

WINST VOOR BELASTING
(x miljoen euro)

4	Havenbedrijf Rotterdam	280
5	Nederlandse Spoorwegen	133
6	C. Steinweg - Handelsveem	73
7	Havenbedrijf Amsterdam	56
8	Raben Group	45
9	Den Hartogh Logistics	34
10	Samskip	19
11	Wolter Koops	17
12	Heisterkamp	16
13	Neele-Vat Logistics	13
14	Euro-Rijn Group	10
15	ProRail	10
16	W.E.C. Lines	9
17	Bakker Logistiek	7
18	Simon Loos	6
19	RDS (Van Donge & De Roo)	6
20	HTM Personenvervoer	6
21	GVB	6
22	Ewals Cargo Care	6
23	De Rijke Europe	5
24	Interstream Barging	4
25	Van den Bosch Transportation	4
26	LV Logistics	2
27	Heerema Group	2
28	Verbrugge International	0
29	RET	0
30	Vos Logistics	-1

UITGEVERS EN DRUKKERIJEN

1	Koninklijke Drukkerij Em. De Jong	11
2	Puzzle Holding (Keesing)	4
3	Audax	-26

ZAKELIJKE DIENSTVERLENING

1	Leaseplan Corporation	1.052
2	Wolters Kluwer	929
3	SBM Offshore	459
4	Arcadis	220
5	Deloitte Nederland	202
6	PwC Nederland	196
7	Boskalis	183
8	EY Nederland	161
9	KPMG Nederland	111
10	Euro Pool Group	66
11	Boels Rental	60
12	Fugro	59
13	NautaDutilh	58
14	Royal Peterson Control Union Group	42
15	Unica Groep	39
16	Vebego	34
17	Elkarij	33
18	Total Care (CSU)	31
19	Medux	30
20	NCOI Holding	24

WINST VOOR BELASTING
(x miljoen euro)

21	CED Group	22
22	Royal HaskoningDHV	21
23	Sitech Services	17
24	Bluewater Group	17
25	Peinemann Mobilift Groep	15
26	Allinq Groep	15
27	Sif Group	15
28	Faber Group	14
29	Andus Group	13
30	Exact	13
31	Royal FloraHolland	11
32	Kiwa	7
33	Facilicom Services Group	7
34	Atlas Professionals	6
35	Partou	4
36	BDO Nederland	2
37	De Brauw Blackstone Westbroek	1
38	Loyens & Loeff	1
39	Dynniq	-1
40	Schöller Allibert Group	-2
41	ADG Dienstengroep (Asito)	-7
42	Riwal	-15
43	Van Oord	-112
44	Q-Park	-121
45	Wereldhave	-215

adg



'Ik geloof in de kracht van samen'

Onze maatschappelijke uitdagingen stapelen zich in ongekend tempo op. Welke verantwoordelijkheid neem ik als bedrijf voor de uitdagingen in de samenleving? Dat moet elk bedrijf zich méér dan ooit afvragen nu de overheid snakt naar oplossingen, zegt Ron Steenkuijl, directielid van ADG, dat succesvol publiek-private samenwerkingen aanjaagt.

De kloof tussen arm en rijk vergroot zich. Zo ook die tussen laag en hoog opgeleiden. En de spanning tussen mensen met verschillende culturele achtergronden neemt toe. Het respect voor doeners is in Nederland verloren gegaan. De gevolgen zijn zorgwekkend. **S**teenkuijl: "Mensen die dagelijks letterlijk de handen uit de mouwen steken worden sterk ondergewaardeerd, terwijl zij onmisbaar zijn om onze economie draaiend te houden."

Afbrokkeling verzorgingsstaat

Nederland transformeert van verzorgingsstaat in een maatschappij van zelfredzaamheid met minder voorzieningen en een steeds kleiner sociaal vangnet. De polarisatie groeit en het wij-zij-denken versterkt. **S**teeds meer burgers komen in (financiële) problemen, sterk aangewakkerd door de diepe crisis waarin Nederland verkeert. "Door een terugtrekkende overheid ontstaan systeemgaten. Daarom moeten bedrijven mede de regie nemen en relevante maatschappelijke initiatieven ontplooiën om de genoemde kloof te dichten."

Steenkuijl heeft vanuit ADG met het nodige doorzettingsvermogen talrijke publiek-private samenwerkingen opgezet, waarna prachtige projecten de instemming kregen van de overheid. "Vanuit het collectief is veel bereikt. Ik geloof heilig in de kracht van samen."

Nederlandse Schuldhulproute

Een van de geïnitieerde projecten is de Nederlandse **S**chuldhelp-route (**NR**). Burgers met geldzorgen verdwaalden in een woud aan versnipperde oplossingen, waarna de problemen alleen maar groter werden. Het initiatief voorziet in één centrale schuldhulp-route, waarbij burgers met schulden al na de eerste signalen direct hulpinterventie op maat krijgen. Na een online test volgt persoonlijke hulp. "Landelijk is er nu één loket voor elke burger in Nederland. Uitgangspunt is een lokale oplossing via een landelijk schaalbaar ecosysteem. Zo werkt de verzelfstandigde NSR samen met talrijke gemeenten en bedrijven aan een schuldenvrij Nederland. Het project staat als een huis", licht Steenkuijl toe. >>

'JUIST BEDRIJVEN MOETEN MEER REGIE NEMEN BIJ DE AANPAK VAN GROTE MAATSCHAPPELIJKE PROBLEMEN'



Ron Steenkuijl



DEEL ONLINE

“We dragen zo een steentje bij aan een groot maatschappelijk probleem. 20% van de Nederlanders heeft risicovolle of problematische schulden. De maand augustus telde NSR maar liefst 183.000 hulpvragen.”

De hulpinterventies van NSR bestaan uit zelfhulpinstrumenten, gemeentelijke schuldhulp, hulp van een lokale vrijwilliger of via fiKks. De kracht van de fiKks-app is dat mensen met schulden (anoniem) in contact komen met buddy's die meedenken over oplossingen. Steenkuijl ontving een miljoen euro van ADG voor de ontwikkeling en het genereren van landelijke bekendheid. Onder anderen Koningin Máxima en politicus Jeroen Dijsselbloem boden daarbij hulp. De banken doneerden gezamenlijk 2 miljoen euro startkapitaal aan NSR. Inmiddels doen 140 gemeenten mee, die financieel ondersteunen. Zo ook diverse energie- en telecombedrijven en zorgverzekeraars. Iedereen kan er gebruik van maken”, vertelt de sterk betrokken Steenkuijl. “Werknemers zonder schulden zijn productiever en minder vaak ziek. Ook werkgevers plukken de vruchten.”

Nederlandse InclusiviteitsMonitor

De Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM) is voortgekomen uit het door Steenkuijl bedachte Nationaal Integratiediner, waarbij jaarlijks circa 23.000 mensen met diverse etnische achtergronden samen koken en eten. De NIM, gebaseerd op tientallen wetenschappelijke onderzoeken

en ontwikkeld in samenwerking met de Universiteit Utrecht, is uitgegroeid tot een landelijk instrument dat bedrijven gebruiken voor verbetering van hun diversiteits- en inclusiviteitsbeleid. “We brengen in beeld hoe mensen zich voelen én beleven in hun zijn. En ook hoe bedrijven omgaan met verschillen tussen mensen. De NIM geeft per bedrijf knelpunten en handvatten voor verbeteracties. Zo werken wij mee aan een écht inclusief Nederland”, vertelt de enthousiaste Steenkuijl.

De Wil

Bovenstaande projecten zijn voortgekomen uit whitepaper ‘De Wil’, de kern van de strategie van ADG, ondersteund door premier Mark Rutte. “Volgens deze visie willen we mensen maximaal in hun kracht zetten. Als medewerker en richting de maatschappij. We zorgen dat mensen niet in de problemen komen, maar mee blijven doen in onze maatschappij. We willen een land waarin iedereen erbij hoort”, overtuigt Steenkuijl. “Samen schouder aan schouder optrekken en opereren vanuit het collectief. Dan blijkt in dit land veel mogelijk. Gewoon door te doen.” Alle activiteiten van De Wil zijn ondergebracht in een stichting zonder enig commercieel doel: Helden van de Wil.

Met 25.000 werknemers behoort familiebedrijf ADG tot de grotere werkgevers van Nederland. De acht ADG bedrijven zijn actief in facilitymanagement en zorg & welzijn. De financiële holding ADG dienstengroep is onlangs getransformeerd in een strategische holding. “Daarbij blijven we geloven in eigen regie per bedrijf. Naast meer samenwerking tussen bedrijven ontstaat de employee journey. Onze mensen, die bovenal doeners zijn, zetten hun loopbaan dan gemakkelijker horizontaal voort in andere onderdelen. Bijvoorbeeld een schoonmaakster die box of telefoniste wordt. Net als bij de ontwikkeling van De Wil vormt daarbij luisteren naar en respect voor mensen ons uitgangspunt”, besluit Steenkuijl. <<

Energie voor morgen

Dankzij de hoge gasprijzen zag Energie Beheer Nederland (EBN) haar resultaat fors stijgen. Dat vertaalde zich in een hoge notering in deze gids. Naast haar inzet voor de Nederlandse voorzieningszekerheid werkt de staatsdeelneming aan verduurzaming van onze energievoorziening.

Alle opbrengsten van de gaswinning draagt EBN af aan de staat. De extreem hoge gasprijs betekende naast een forse resultaatverhoging ook een versterking van de balans en de solvabiliteit. Financieel directeur Bas Brouwer: “Dat is uiteraard een goede ontwikkeling. Echter, de oorlog in Oekraïne zet alles in een ander daglicht. De hoge gasprijs, maar daarnaast zeker ook de klimaatambities, verhogen de urgentie om aan alle knoppen tegelijk te draaien – besparing, verduurzaming en waar mogelijk gaswinning uit onze kleine velden.”

Voorzieningszekerheid

Brouwer: “Onze wettelijke taken betreffen de opsporing en winning van koolwaterstoffen in Nederland, zowel te land als ter zee. Ook adviseren we de overheid op het gebied van energiebeleid. Een nieuwe taak, afgelopen voorjaar, was het verder vullen van gasopslag Bergermeer. Op de Noordzee werken we samen met alle Nederlandse houders van een opsporings- of winningsvergunning. Veel gasreserves daar zijn uitontwikkeld. Toch wordt er ook nieuw gas gezocht, én gevonden, wat schoner is dan het gas van ver halen.

Klimaatdoelen

EBN faciliteert het ministerie van EZK op verschillende manieren om de klimaatdoelen van 2030 te halen. Brouwer: “We slaan CO₂ op in lege gasvelden onder de Noordzee en zijn betrokken bij tal van aardwarmteprojecten. Zo creëren we in Leeuwarden met verschillende partijen een warmtebron voor zo’n vijfduizend woningen. Ook hebben we in het kader van het SCAN-project voor de hele sector de ondergrond in kaart gebracht om inzicht te krijgen in het warmtepotentieel. Nu gaan we wetenschappelijke boringen doen.”



> Energie Beheer Nederland

'DE URGENTIE OM AAN ALLE KNOPPEN TEGELIJK TE DRAAIEN IS UITERST HOOG'

Waterstof opslaan

“Daarnaast nemen we deel in ontwikkelingen van groene waterstof en groen gas, respectievelijk op platformen op zee en het terrein van de oude gaszuiveringsinstallatie in Emmen. Verder onderzoeken we of het mogelijk is om waterstof op te slaan in lege gasvelden. Vraag en aanbod van energie zijn niet altijd ideaal op elkaar afgestemd, dus is het gunstig om bijvoorbeeld windenergie om te zetten in waterstof, tijdelijk op te slaan en later te gebruiken. Zo dragen we met kennis, kunde en kapitaal bij aan een schonere energievoorziening.” <<



DEEL ONLINE



Bas Brouwer

Bouwen op de vierkante nanometer

Chipmachinemaker ASM mikt op een verdubbeling van de omzet vergeleken met 2019. Daarnaast groeide het aantal medewerkers de afgelopen twee jaar met ruim 50%. Hoe? Door de machines steeds beter en efficiënter te maken en als bedrijf onderscheidend te zijn voor nieuw talent.

Onze apparatuur wordt steeds krachtiger. Dat kan alleen maar omdat de microprocessors, ofwel chips die daarin zitten, elke keer weer kleiner en sneller worden. En dat kan alleen omdat de machines die die chips maken steeds geavanceerder worden. ASM International in Almere maakt die machines voor de chipindustrie. Net als sectorgenoot ASML in Veldhoven, maar dan gericht op een heel ander onderdeel van het productieproces van de chip.

“Onze concurrenten zijn zeven tot tien keer groter, maar wij zijn met een marktaandeel van 55% wereldmarktleider op het gebied van ALD-technologie, waarbij ALD staat voor Atomic Layer Deposition”, legt CFO Paul Verhagen uit. “Met deze zeer geavanceerde technologie kunnen onze machines uiterst dunne laagjes atoomlaag voor atoomlaag aanbrengen op de chipwafers. Daardoor kunnen de componenten van een chip op nanoschaal en met grote precisie worden gebouwd. Voor de duidelijkheid: één nanometer is een miljoenste millimeter. Hierdoor is het dus mogelijk om de chips steeds kleiner te maken.”

Voorsprong in kennis

Bedrijven hebben deze ALD-technologie nodig om de nieuwste chips te kunnen produceren. Verhagen: “Denk aan de ‘3-nanometertechnologie’ die we straks ongetwijfeld weer terugvinden in de nog uit te komen telefoons.” Deze voorsprong in kennis is ook precies de reden waarom ASM de laatste jaren zoveel groei heeft doorgemaakt: van een omzet van 1,1 miljard euro in 2019 naar meer dan 2,2 miljard euro in 2022, volgens de recente verwachtingen van het bedrijf. Verhagen: “En daar blijft het niet bij. Onze chipmachines zijn zeer gewild voor innovatieve chipmakers. Elk jaar verwachten we een groei van 16 tot 21%, zodat we in 2025 uitkomen op een omzet die ligt tussen de 2,8 en 3,4 miljard euro.”

Maatschappelijk relevant

Afgezien van de state-of-the-arttechnologie signaleert de onderneming nog een belangrijke succesfactor voor de snelle groei. Het vinden en vasthouden van voldoende talent. De afgelopen twee jaar nam het aantal medewerkers toe met ruim 50% tot het huidige aantal van 3800, van wie het grootste deel zich in Azië bevindt, een kwart in de Verenigde Staten en de rest in Europa.





'WE ZIJN VOOR TECHNICI EEN INTERESSANTE SPELER OMDAT WE WERELDMARKTLEIDER ZIJN'



Ralph Otte en Paul Verhagen



DEEL ONLINE

Ralph Otte, corporate vice president en verantwoordelijk voor global people: “Ook nu nog lukt het om mensen aan te trekken en vast te houden. Wij zijn voor technici bij uitstek een interessante speler, omdat we wereldmarktleider zijn en technologisch gezien vooroplopen. De beste mensen willen graag bij ons werken. Daarnaast zijn we maatschappelijk relevant. Onze technologie draagt bij aan een betere wereld. Zo zijn semiconductor-chips belangrijk voor veel toepassingen en innovaties in de gezondheidszorg. Maar ook voor de energietransitie – denk aan elektrische auto’s, windmolens en zonnecellen – is deze technologie van kritisch maatschappelijk belang.”

Menselijke maat

Juist die combinatie van technologisch uitdagend en het hebben van een purpose vinden medewerkers interessant. Otte: “Daarnaast, en ook dát is heel belangrijk,

hanteren we hier de menselijke maat. We zijn vergeleken met onze concurrenten een stuk kleiner, waardoor medewerkers zich écht kunnen ontwikkelen en onderscheiden, en impact kunnen maken in de organisatie. Ook internationaal. We zitten in veertien landen, werken met zestig nationaliteiten en maken bewust werk van diversiteit en inclusiviteit. Zo zijn we nu druk bezig met een inhaalslag om meer vrouwen op alle niveaus in onze organisatie aan te nemen.”

Efficiënter

Een uitdaging die er nu ligt, is om de machines zo efficiënt mogelijk te produceren. Verhagen: “Die urgentie was er al, maar neemt met de oplopende energietekorten alleen maar toe. Zo maken we nu voor ons elektra al voor 76% gebruik van hernieuwbare energie. In 2024 moet dat 100% zijn – een ambitieuze doelstelling. Maar veel belangrijker zijn de machines die we leveren aan onze klanten. Die verbruiken veel energie. Willen we met elkaar de klimaatdoelstellingen halen, dan moet de halfgeleiderindustrie echt energiezuiniger worden. En dat kunnen we uiteraard niet alleen. Verduurzaming kunnen we alleen bereiken wanneer we dit samen doen met alle bedrijven binnen onze sector.” ASM heeft om die reden een leidende rol gespeeld in de recente oprichting van het Semiconductor Climate Consortium. Verhagen: “Dit consortium wil de klimaatproblemen aanpakken door middel van samenwerking binnen de hele halfgeleiderwaardeketen.”

ASM heeft de lat voor zichzelf inmiddels in ieder geval hoog gelegd. Verhagen: “In 2035 willen we dat onze machines CO₂-neutraal zijn, door de hele waardeketen, van toeleveranties en productie tot het gebruik door onze klanten.” <<

Trots op Nederlands topproduct

Lamb Weston® is een wereldwijd toonaangevend merk in kwalitatief hoogwaardige aardappelproducten. Het bedrijf Lamb Weston / Meijer bevindt zich in een groeiende markt en investeert in duurzaamheid en innovatie. "Onze ambitie is om de meest gezonde verwennerij aan onze klanten te bieden."

“**D**e aardappel is bezig aan een wereldwijde opmars”, zegt CEO Marc Schroeder. “Het gewas heeft relatief weinig water nodig en levert de hoogste voedingswaarde per vierkante meter. Als je een aardappel verwerkt tot frites, gaan er nauwelijks essentiële voedingsstoffen verloren, zodat hij past in een gebalanceerd én lekker dieet, ook als je vegan of glutenvrij eet.”

Duurzaamheid

De aardappelen voor Lamb Weston / Meijer komen voor een groot deel van Nederlandse bodem. “Vier van onze zes Europese fabrieken staan in Nederland”, zegt Schroeder. “Van hieruit leveren we wereldwijd aardappelproducten aan foodservice, quick-servicere restaurants en de retail. We hebben een sterke productfocus en lopen ruim 25 jaar voorop in innovatie. Momenteel bouwen we een innovatiecentrum in Bergen op Zoom om nieuwe producten te ontwikkelen en te testen. Door in te spelen op de vraag van consumenten naar vernieuwing maken we ons merk sterker.”

Schroeder vervolgt: “Samen met onze partners investeren we in het verduurzamen van onze gehele keten. We focussen hierbij op drie uitdagingen: klimaatverandering, verspilling en een gezonde leefstijl. Zo willen we onze fabrieken per 2040 CO₂-neutraal maken en voedselverspilling halveren per 2030. Aardappelen ongeschikt voor frites en kantstukjes verwerken we tot gedroogde aardappelvlokken voor de voedingsindustrie. Duurzaamheid

> Lamb Weston / Meijer



'AARDAPPELPRODUCTEN PASSEN GOED IN EEN GEBALANCEERD DIEET'

eindigt voor ons niet bij de deur van de klant. We ontwikkelen aardappelproducten die minder energie kosten om te bereiden. Onze ambitie is om deze een hogere voedingswaarde mee te geven, zodat ze passen in een gezonde leefstijl.”

Dynamisch bedrijf

Om verder te groeien, investeert Lamb Weston / Meijer in het vergroten van de productiecapaciteit van de locatie in Kruijningen. “Binnen Nederland zijn we een grote werkgever”, zegt Schroeder. “Er werken hier meer dan duizend mensen met diverse achtergronden. We zijn continu op zoek naar nieuwe collega's die graag bij een dynamisch, duurzaam bedrijf werken waar ze zich kunnen ontwikkelen. Wat een baan hier extra mooi maakt, is dat je een bijdrage levert aan producten waar mensen altijd weer blij van worden.” <<



DEEL ONLINE



Marc Schroeder

PER SECTOR Personeel

AANTAL WERKNEMERS

AUTOHANDEL EN -DISTRIBUTIE

1	Pon Holdings	13.678
2	Van Mossel Automotive Group	4.600
3	Lohomij (Louwman Group)	2.984
4	Hyva Global	2.759
5	AutoBinck Group	1.592
6	Broekhuis Groep	1.465
7	Spuigroep (Motorhuis, Boedelbak)	954
8	Wensink Automotive	882
9	Global Automotive Investments (Inter-Sprint Banden)	810
10	BAS Truck Center	772
11	Riva Holding	676
12	Pallietier Group	663
13	Nijwa Groep	528
14	Amega Groep	500
15	Zeeuw & Zeeuw	463
16	Bochane	445
17	Autobedrijf Van den Udenhout	406
18	Gomes	404
19	Dusseldorp Automotive	370
20	Janssen Kerres Automotive	295
21	Wassink Autogroep	290
22	Van Tilburg-Bastiaan Groep	177

BOUW

1	Koninklijke BAM Groep	17.001
2	VolkerWessels	16.589
3	TBI	6.231
4	Heijmans	4.706
5	Dura Vermeer Groep	2.696
6	Joh. Mourik & Co.	1.998
7	Van Wijnen	1.971
8	Hoppenbrouwers Techniek	1.892
9	Breman Installatiegroep	1.690
10	Kuijpers Installaties	1.322
11	Van Gelder Groep	1.189
12	Van Dorp	1.172
13	ASVB (Aan de Stegge)	1.077
14	Janssen de Jong Groep	1.023
15	A.Hak	968
16	Coen Hagedoorn Bouwgroep	700
17	ASK Romein	650
18	Trespa International	641
19	Nijhuis Bouw	523
20	Ten Brinke Group	496
21	Hemubo	470
22	Vastbouw International	420
23	Friso Bouwgroep	419

AANTAL WERKNEMERS

24	Schagen Groep	416
25	VORM	407
26	Van Wanrooij Bouw & Ontwikkeling	307
27	HSB Volendam	306
28	Trebbe Groep	300
29	De Nijs	293
30	KlokGroep	279

DETAILHANDEL

1	Ingka Holding (IKEA)	174.225
2	Action	29.000
3	HEMA	10.645
4	Coolblue	7.368
5	Hunkemöller International	6.838
6	Zeeman Groep	6.479
7	Maxeda DIY Group (Praxis, Formido)	5.097
8	De Mandemakers Groep	3.613
9	Blokker	3.321
10	Intratuin Holding	3.300
11	Nexeye (Hans Anders)	2.889
12	The Sting	1.692
13	Leen Bakker Group	1.688
14	Swiss Sense	1.593
15	Suitsupply	1.300
16	Kwantum Group	1.292
17	WE International	1.209
18	Scotch & Soda	1.087
19	Wibra	1.045
20	Beter Bed	1.027
21	Europa Have	915
22	RFS Holland (Wehkamp)	861
23	DKG	827
24	BUN	716
25	Hans Geveling	669
26	Plieger	623
27	Maripaan Groep	563
28	Amac	444
29	Van den Tweel Groep	406
30	Gassan Diamonds	361

ENERGIE EN CHEMIE

1	SHV	56.750
2	AkzoNobel	34.500
3	Koninklijke DSM	21.358
4	Nouryon	8.600
5	Dietsmann	5.326
6	OCI	3.853
7	Stahl	1.800
8	Loparex	1.708
9	Bolsius	1.201
10	BTE Groep	999
11	European Aerosols	857
12	Clondalkin Flexible Packing Group	763
13	De Jong Verpakking	758

AANTAL WERKNEMERS

14	Alfen	683
15	Morssinkhof Rymoplast	594
16	Opack	558
17	Greenchoice	500
18	De Monchy International	470
19	NNZ	240
20	Crown van Gelder	239
21	Socaz	209
22	ACT Commodities	189
23	Scholt Energy	173
24	EBN	155
25	One-Dyas	99
26	STX Commodities	82
27	Schouten Olie	46
28	Bol van Staveren	35

FINANCIËLE DIENSTVERLENING

1	ING	57.660
2	Rabobank Groep	43.361
3	Aegon	22.271
4	ABN AMRO	19.957
5	NN Group (Nationale-Nederlanden)	15.417
6	Achmea	14.652
7	TMF Group	8.573
8	Intertrust	4.175
9	ASR Nederland	4.155
10	De Volksbank (SNS Bank)	3.961
11	APG Groep	3.124
12	CZ	2.514
13	Adyen	2.180
14	Coöperatie VGZ	1.888
15	Van Lanschot Kempen	1.654
16	PGGM	1.470
17	Univé Groep	1.455
18	Menzis	1.423
19	Optiver	1.390
20	MN Services	953
21	IMC (International Marketmakers Combination)	895
22	DSW	739
23	Manuta	720
24	De Goudse Verzekeringen	632
25	Flow Traders	613
26	CCV Groep	589
27	Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO)	579
28	Coöperatie TVM	549
29	Triodos Bank	518
30	Zorg en Zekerheid	483

GROOTHANDEL

1	Dümmen Orange	5.734
2	Sligro Food Group	3.975
3	IMCD Group	3.740

AANTAL WERKNEMERS

4	Hanos	3.620
5	Kramp Groep	3.076
6	Fagron	2.846
7	Staples Solutions	2.628
8	Royal Reesink	2.339
9	Caldic	2.300
10	B&S Group	2.008
11	Dutch Flower Group	1.644
12	TABS Holland (PontMeyer)	1.635
13	FleuraMetz Groep	1.596
14	Mosadex Groep	1.476
15	Sensa Groep	1.470
16	Koninklijke Ahrend	1.387
17	The Greenery	1.093
18	De Hoop Terneuzen	990
19	MCB International	915
20	Koopman International	890
21	Koninklijke Paardekooper Group	868
22	De Stiho Groep	839
23	GP Groot	826
24	Floral Trade Group	756
25	Hametha	714
26	Acomo (Amsterdam Commodities)	693
27	Nedac Sorbo Mascot (NSM)	600
28	Enviem	596
29	Smeding Groenten en Fruit	584
30	Vergeer Holland	542
31	Wasco	480
32	Scherpenhuizen	448
33	Itsme	439
34	Copaco	431
35	Vandersterre Groep	380
36	HZPC Holland	373
37	Edco Eindhoven	370
38	Van Nieuwpoort Groep	362
39	WBE Group	357
40	Koninklijke FruitMastersGroep	341
41	Royal Lemkes	339
42	Vida XL	326
43	Koninklijke Oosterberg	308
44	Interfood	307
45	Kennemervis Groep	306
46	Van Iperen	305
47	Heuver	304
48	Quality Produce International	296
49	Fetim Group	273
50	Habufa	260

ICT EN TECHNOLOGIE

1	Philips Electronics	78.189
2	ASML	32.016
3	NXP Semiconductors	31.000
4	Just Eat Takeaway.com	20.235
5	HERE Technologies	8.572
6	TomTom	4.424

AANTAL WERKNEMERS

7	Centric	3.684
8	ASM International	3.312
9	Ordina	2.715
10	UNIT4	2.480
11	Conclusion	2.151
12	Prodrive Technologies Group	1.838
13	BE Semiconductor Industries (Besi)	1.645
14	Kinly	1.200
15	Simac Techniek	1.171
16	Enreach	910
17	Infotheek Group	891
18	Nederlandse Apparatenfabriek 'Nedap'	812
19	MessageBird	700
20	AFAS	540
21	SLTN Inter Access	379

LANDBOUW EN VOEDSELVERWERKENDE INDUSTRIE

1	Heineken	82.257
2	Koninklijke FrieslandCampina	22.038
3	JDE Peet's (Douwe Egberts)	19.566
4	Viterra	17.200
5	VION Food Group	12.281
6	Refresco Gerber	11.675
7	Koninklijke De Heus	6.688
8	Plukon Food Group	5.520
9	Upfield	4.775
10	Parlevliet & Van der Plas	4.731
11	Rituals Cosmetics Enterprise	4.584
12	Royal Cosun (Suikerunie)	4.407
13	Royal A-ware	3.459
14	Rijk Zwaan Zaadteelt en Zaadhandel	3.329
15	Hendrix Genetics	3.297
16	Coöperatie Agrifirm	3.111
17	Koninklijke Zeelandia Groep	2.545
18	VanDrie Groep	2.541
19	Corbion	2.493
20	ForFarmers Group	2.444
21	Enza Zaden	2.206
22	Koppert Biological Systems	2.006
23	Barentz International	2.000
24	Bejo Zaden	1.807
25	Zwanenberg Food Group	1.742
26	Royal Swinkels Family Brewers	1.702
27	Continental Bakeries	1.700
28	Goedhart & Borgesius	1.643
29	Hessing Supervers	1.538
30	Lamb-Weston / Meijer	1.500
31	Van Loon Vlees	1.392
32	CRV	1.334
33	Coöperatie AVEBE	1.328
34	Koninklijke Vezet	1.066
35	Cornelis Vrolijk	925
36	Barenbrug	863
37	Farm Frites	827
38	Interovo Egg Group	776

AANTAL WERKNEMERS

39	Topigs Norsvin	649
40	Royal Smilde	598
41	Denkavit International	579
42	Nature's Pride	522
43	Rootry (Remia)	468
44	Vreugdenhil Dairy Foods	466
45	Hoogwegt Group	465
46	Best Fresh Group	465
47	Royal Brinkman	461
48	Compaxo Fijne Vleeswaren	459
49	Horticoop	350
50	Coöperatieve Vereniging Beko	342

MAAKINDUSTRIE

1	Hunter Douglas	23.000
2	VDL Groep	15.926
3	Signify (Philips Lighting)	14.643
4	Aalberts Industries	14.402
5	Damen Group	12.000
6	BDR Thermea (Remeha)	6.127
7	Ammega	6.042
8	TKH Group	5.784
9	Ten Cate	3.583
10	Accell Group	3.495
11	Royal IHC	3.114
12	Royal Terberg Group	2.866
13	Kendrion	2.728
14	Neways Electronics International	2.542
15	Van Leeuwen Buizen Groep	2.429
16	Heinen Hopman	2.159
17	African Fabrics Holdings (Visco)	2.150
18	Lely Industries	2.100
19	Huisman Equipment	1.797
20	LC Packaging	1.769
21	Visscher-Caravelle	1.680
22	Verder International	1.583
23	NTS-Group	1.452
24	MGG Group	1.375
25	Hydratec	1.255
26	Batenburg Techniek	1.241
27	Tembo Group	1.130
28	SPGPrints Group	1.035
29	Condor Group	898
30	Verwater Group	883

NUTSBEDRIJVEN

1	Koninklijke KPN	9.699
2	Alliander Groep	5.991
3	Enexis	4.947
4	TenneT	4.586
5	Stedin Groep	4.194
6	Gasunie	1.581
7	Vitens	1.437
8	HVC	1.082

AANTAL WERKNEMERS

9 Evides	757
10 Attero	751
11 Brabant Water	735
12 PWN	685
13 Dunea	495
14 AVR	472
15 Nuts Groep	372
16 PZEM	129

PERSONEELSDIENSTVERLENING

1 Randstad	39.530
2 The Works (Young Capital)	13.805
3 Brunel International	11.222
4 YER	3.093
5 Driessen Groep	2.841
6 Abiant Uitzendgroep	2.817
7 Maandag	2.753
8 STAR	896
9 Olympia Uitzendbureau	460
10 Brisker Groep	200

RECREATIE

1 ANWB	3.948
2 Basic-Fit	3.374
3 Holland Casino	2.713
4 Fletcher Hotels	2.188
5 De Efteling	1.475
6 Nationale Goede Doelen Loterijen (Postcode Loterij)	670
7 De Nederlandse Loterij	414
8 Corendon	392
9 Sunweb	388

SUPERMARKTEN

1 Ahold Delhaize	239.000
2 Jumbo Groep	100.000
3 Detailresult Groep (Dirk van den Broek, Dekamarkt)	20.849
4 Jan Linders Supermarkten	4.908
5 Hoogvliet Supermarkten	3.224
6 Poiesz Supermarkten	2.325
7 Boon Food Group (MCD Supermarkten)	1.264
8 Boni Supermarkten	1.163
9 PLUS	1.139
10 Nettorama	1.047
11 SPAR Holding	385

TRANSPORT EN LOGISTIEK

1 PostNL	37.365
2 Nederlandse Spoorwegen	34.596
3 KLM	25.820
4 Raben Group	10.787

AANTAL WERKNEMERS

5 Vopak	5.669
6 C. Steinweg - Handelsveem	4.781
7 ProRail	4.464
8 GVB	3.350
9 RET	2.599
10 Vos Logistics	2.554
11 Koninklijke Wagenborg	2.509
12 Schiphol Group	2.474
13 Ewals Cargo Care	2.350
14 Vroon Group	2.000
15 Den Hartogh Logistics	1.997
16 Walter Koops	1.919
17 HTM Personenvervoer	1.839
18 Samskip	1.334
19 Simon Loos	1.288
20 HES International	1.270
21 Havenbedrijf Rotterdam	1.263
22 Bakker Logistiek	1.222
23 Neele-Vat Logistics	1.200
24 Heisterkamp	1.194
25 Koopman Logistics Group	962
26 De Rijke Europe	842
27 Verbrugge International	717
28 Heerema Group	661
29 Koole Terminals	615
30 Van den Bosch Transportation	615

UITGEVERS EN DRUKKERIJEN

1 Koninklijke Drukkerij Em. De Jong	1.284
2 Audax	1.010
3 Puzzle Holding (Keesing)	352

ZAKELIJKE DIENSTVERLENING

1 ADG Dienstengroep (Asito)	32.383
2 Arcadis	29.236
3 Vebego	25.395
4 Facilicom Services Group	24.989
5 Total Care (CSU)	16.500
6 Partou	9.093
7 Fugro	8.976
8 Leaseplan Corporation	8.649
9 BCD Group	8.181
10 Oranjewoud (Strukton, Antea Group)	8.000
11 Kiwa	7.613
12 SBM Offshore	6.426
13 Boskalis	6.254
14 Boels Rental	6.199
15 Deloitte Nederland	6.146
16 Royal HaskoningDHV	5.721
17 PwC Nederland	5.298
18 Royal Peterson Control Union Group	4.881
19 Van Oord	4.725
20 EY Nederland	4.562
21 KPMG Nederland	3.490

AANTAL WERKNEMERS

22 Unica Groep	3.287
23 Royal FloraHolland	3.151
24 Wolters Kluwer	2.913
25 BDO Nederland	2.529
26 Elkarij	2.448
27 Riwal	2.271
28 Medux	2.262
29 Schöller Allibert Group	2.028
30 Atlas Professionals	1.953
31 Q-Park	1.878
32 NCOI Holding	1.843
33 Exact	1.731
34 Loyens & Loeff	1.467
35 Dynniq	1.388
36 Euro Pool Group	1.213
37 CED Group	1.061
38 Allinq Groep	762
39 Sitech Services	762
40 Andus Group	657
41 Peinemann Mobilift Groep	651
42 De Brauw Blackstone Westbroek	647
43 NautaDutilh	647
44 Sif Group	548
45 Faber Group	511
46 Bluewater Group	482
47 Shypple	138
48 Wereldhave	123

'Versnelling duurzaamheid is een must'

Naast beloftes hebben we snellere, gedurfdere actie nodig, zegt Hans Smid, Vice President Digital Energy bij Schneider Electric. Dat is de enige manier om vooruitgang te boeken.

“**S**chneider Electric helpt bedrijven om zich voor te bereiden op een volledig elektrische en volledig digitale wereld”, zegt Hans Smid. “Gebouwen zijn verantwoordelijk voor 40% van de wereldwijde CO₂-uitstoot. We moeten dus opnieuw kijken naar hoe we die ontwerpen, bouwen, exploiteren en onderhouden.”

Besparing, elektrificatie en de-carbonisatie

Naast de bebouwde omgeving zijn infrastructuur, maakindustrie en datacenters de drie andere belangrijke markten die Schneider bedient – verantwoordelijk voor 30% van alle energieverbruik op aarde. Smid: “Door samen te werken met leveranciers, partners en klanten kunnen we de CO₂-uitstoot op drie manieren drastisch verminderen: besparing, elektrificatie en de-carbonisatie. En ook digitalisering van energienetwerken en -systemen levert een aanzienlijke bijdrage.”

Circulariteit

Daarnaast is circulariteit een belangrijke pijler onder duurzaamheid. “Maar dat doen we niet alleen. Onze klanten, leveranciers, partners en integrators van onze technologie zijn hierbij onmisbaar”, zegt Smid.

“De enige duurzame toekomst is elektrisch, koolstofarm en digitaal. Onze jarenlange kennis en ervaring willen we graag delen. Daarom nemen we actief deel aan brancheverenigingen in meer dan honderd landen en werken we samen met overheden, partners, klanten, gemeenschappen, universiteiten en scholen”, zegt Smid.



'DE ENIGE DUURZAME TOEKOMST IS ELEKTRISCH, KOOLSTOFARM EN DIGITAAL'

Sterke teams

Wat maakt zijn werk leuk? “Ik ben vorig jaar gestart met het opzetten van een team voor de doorontwikkeling van digitalisering in de bouw en nu gaan we ook werken aan de energievoorziening, digitale grids en microgrids. Het bouwen van goede, sterke teams vind ik het mooiste wat er is. Ik vind het belangrijk dat medewerkers plezier hebben in hun werk, zich kunnen ontwikkelen en voelen dat wat ze doen betekenis heeft.” Daarmee lijkt het wel goed te zitten: “Alle trainees uit het team hebben besloten om te blijven. Velen zitten alweer in nieuwe rollen in binnen- en buitenland”, besluit Smid. <<



DEEL ONLINE



Hans Smid



Wetenschap: beter slapen = beter leven

Slecht slapen veroorzaakt meer verkeersongevallen dan alcohol. En continu te weinig nachtrust geeft tien jaar eerder kans op Alzheimer. Enkele harde conclusies van Matthew Walker, met wereldwijd aanzien na 30 jaar slaapresearch. "Goed slapen heeft enorme impact op kwaliteit van leven. Hiervoor heeft Nederland, dat 25% gezondheidskosten kan besparen, te weinig aandacht."

De importantie van goed slapen moet veel beter over het voetlicht komen, zo luidt de persoonlijke overtuiging van CEO John Kruijssen. Slecht slapen leidt bovendien tot een lagere productiviteit, een grotere kans op nare ziektes én aanzienlijk minder welzijn. De maatschappelijke gevolgen zijn enorm. Daarom ondertekende hij samen met slaapgoeroe Matthew Walker een manifest om een betere nachtrust nadrukkelijker op de kaart te zetten. Kruijssen, voortvarend: "We hebben medewerking van artsen, specialisten en gezondheidsinstellingen, en willen dat zo veel mogelijk partijen zich bij onze missie aansluiten. Het liefst wil ik dat de hele branche ons initiatief ondersteunt. We leveren een relevante maatschappelijke bijdrage. Ik geloof er heilig in dat beter slapen een beter leven brengt."

Unieke meettechniek

Aan de vier geformeerde kernwoorden 'Beter slapen, beter leven' lag een zorgvuldig en doordacht proces ten grondslag. Sinds het aantreden van Kruijssen als CEO bij Beter Bed in 2018 stelde hij een toekomstbestendige strategie als doel. Hij liet een consultant de rode draad destilleren uit alle wereldwijde slaaponderzoeken. Daarna volgde uitgebreide toetsing bij onder meer CEO's van bedrijven, wetenschappers en universiteiten. "We gingen met relevante trends aan de slag en ontwikkelden onze eigen visie: producten aanbieden die op overtuigende wijze betere slaap genereren", licht Kruijssen enthousiast toe. Hoe bepaal je welk matras exact voor een individu geschikt is? Daarvoor verrichtte Beter Bed onderzoek onder (niet >>

'DOOR VOOR HET ALLERBESTE TE KIEZEN, GROEI JE ALS BEDRIJF VANZELF'



John Kruijssen



DEEL ONLINE

tevreden) klanten. Belangrijke conclusie was dat klanten niet zeker wisten of ze de juiste keuze maakten. “Daarop besloten we om ons advies volledig onafhankelijk te maken. We introduceerden een unieke meettechniek.”

Beter Slapen ID

De nieuw ontwikkelde techniek ‘Beter Slapen ID’ matcht het lichaam van het individu met de karakteristieken van een matras. Kruijssen: “Daarvoor meten we zorgvuldig elk matras dat wij ontwikkelen. In onze winkels meten we via sensoren de persoonlijke ligging van de klant op rug, buik en linker- en rechterzij. De computer verwerkt alle data, waarna de vijf best matchende matrassen volgen van de in totaal honderd die wij voeren. Dit is puur individueel en volledig onafhankelijk. Als eerste in Nederland realiseren wij hiermee een doorbraak in beter slapen”, vertelt de CEO trots. “Het vertrouwen is zelfs zo groot, dat klanten voor deze nieuwe meting op de wachtlijst staan.”

Inmiddels draait de Beter Slapen ID in 42 van de 85 Beter Bed-winkels. Na meting gaan nagenoeg alle klanten tot aanschaf over. Naast de gunstige conversie zijn het bestedingsbedrag en de waardering aanzienlijk hoger. Kruijssen: “We hebben bijna geen retouren meer en in onze winkels behalen we een NPS-score van maar liefst 70. Dat is aanzienlijk meer dan het gemiddelde in ons bedrijf (64) én dat van de concurrentie.” Geheel passend binnen de nieuwe waardenstrategie, de versterkte advies-kwaliteitsverhouding, investeerde Beter Bed

tevens in extra opleiding voor medewerkers. De eigen academie ontwikkelde een training voor omgaan met de Beter Slapen ID in de winkels. Ook is er aandacht voor de voordelen uitleggen aan klanten en de verkoop van additionele producten als kussens en beddengoed. Beter Bed heeft tevens een ijzersterke positie in het hogere segment, met merken als M Line, Tempur en Emma. Zo ook binnen de zakelijke markt. “We worden steeds meer gezien als kwalitatieve aanbieder. Door voor het allerbeste te kiezen, groei je als bedrijf vanzelf”, stelt Kruijssen tevreden vast. “Dit draagt er flink toe bij dat mensen hier graag werken.”

Online succes

De groep die online durft te kopen blijft groeien. De informatievoorziening moet top zijn. Snel leveren, het juiste assortiment en een attractieve prijs vormen volgens Kruijssen de basis van het online succes. “Onze mensen gebruiken de verzamelde data voor zowel sneller zakendoen als verbetering van de bedrijfsvoering in de winkels. Zo zien we online snel wat wel en niet loopt, wat te hoog geprijsd is en wat de retouren zijn. Ook constateren we in no time de effecten van externe factoren. Door lagere marges willen we online niet verder groeien dan 25% van onze omzet in 2025. De online data zijn echter uitermate nuttig voor voorspellingen in winkelverkoop.”

Online klanten eisen leveringen binnen 24 uur. Om aan deze wens en lage prijzen te voldoen is over enkele jaren een hypermodern en efficiënt distributiecentrum gepland. Daarvoor wordt de huidige distributielocatie in Uden uitgebreid van 27.000 naar 57.000 m². In Polen beschikt Beter Bed sinds kort over een eigen productielocatie met een enorme uitbreidingspotentie. “Zo versimpelt innoveren. Dit past binnen onze waardenstrategie die geborgd is in iets wat in de toekomst alleen maar belangrijker wordt: gezonder slapen!” <<

'Wij willen de betrouwbaarste partner zijn'

Nederland schreeuwt om personeel, van horeca tot zorg. Je zou denken dat de nood in de industriële sector niet minder hoog is, maar met een netwerk van meer dan 45.000 specialisten weet The Specialist Group (TSG) nieuwe projecten altijd weer van de juiste technische knowhow te voorzien.

“Uitdagende projecten, zekerheid en kwaliteit bieden is belangrijk bij het werven”, zegt CEO Sil Hoeve als hem wordt gevraagd hoe ze er bij TSG toch steeds weer in slagen om de juiste mensen te vinden voor complexe industriële klussen, van chemicals tot renewables, van engineering tot constructie. “Werken kost je een hoop uren per week, dus dan moet het wel leuk en uitdagend zijn. Dat vinden wij belangrijk en daarom proberen wij een familiegevoel te creëren: je hoort erbij. We stellen wel eisen, want wij willen consultants en specialisten leveren die kwalitatief en betrokken zijn – en natuurlijk sterk in hun vak. Maar als je eenmaal voor en via ons werkt, dan proberen wij ervoor te zorgen dat je kunt doorgroeien en altijd weer een nieuwe, uitdagende klus krijgt aangeboden. En dat werkt: veel van onze specialisten werken al lang voor ons.”

In heel Europa

Dat groepsgevoel weet The Specialist Group al jaren te bewaren, al zijn ze sinds de start in 2001 uitgegroeid tot een multinational met meer dan 2500 specialisten en opdrachten in heel Europa. Omdat op veel projecten internationale teams worden ingezet, is Engels geregeld de voertaal. En dat maakt het weer eenvoudiger om ook getalenteerde mensen uit Azië of Zuid-Amerika te werven.

Veel vermogen

“Het werkt natuurlijk twee kanten op”, zegt Hoeve. “Dankzij contracten met onze klanten worden wij



> The Specialist Group

'WERKEN MOET OOK LEUK ZIJN; DAAROM ZORGEN WE VOOR EEN HECHT CLUBGEVOEL'

ingeschakeld om specialisten te vinden voor uitdagende projecten, wat ons weer een interessante opdrachtgever maakt voor technische specialisten. Daarbij betalen we altijd keurig op tijd; dat wordt ook gewaardeerd. Ik zie ons bedrijf als een Volvo: betrouwbaar, voldoet altijd aan alle veiligheids-eisen en rijdt als een zonnetje. Maar onder de motorkap zit in dit geval een Lamborghini-motor, die enorm veel vermogen kan leveren als het erop aankomt. En ons team werkt elke week hard om dat waar te maken. Dat maakt mij erg trots.” <<



DEEL ONLINE



Sil Hoeve

Expansie levert mondiaal werkveld op

Caldic is wereldwijd actief in de markten food, pharma, personal care en industry. Sinds de overname door Advent International per 1 maart is de groeistrategie in een stroomversnelling gekomen. Die internationale expansie levert werknemers interessante loopbaankansen op.

Na de overname zette Advent onmiddellijk een groeispurt in naar nieuwe regio's en markten om Caldic's mondiale aanwezigheid te verstevigen. Zo fuseerde Caldic met Advent's Latijns-Amerikaanse chemiedochter GTM, die de bedrijfsnaam Caldic aannam. Al snel volgden nieuwe overnames, zoals die van het Britse Food Industry Technology, het Braziliaanse Active Pharmaceutica, het Italiaanse Mr. Malt en van de Amerikaanse Avatar Corporation, distributeur van specialistische voedingsingrediënten en maatoplossingen.

Internationale werkomgeving

“Deze overnames komen voort uit onze strategie om onze internationale aanwezigheid te vergroten, onze positie in regio's en markten waar we al aanwezig waren te verstevigen en toegang te krijgen tot nieuwe regio's, zoals Zuid-Amerika”, vertelt Femke Krabbenborg, HR-Director Europe.

Maar internationale aanwezigheid opbouwen vergt meer dan bedrijven overnemen. “Daarvoor is het van belang dat de regionale bedrijfsonderdelen één cultuur delen en over hetzelfde kennisniveau beschikken,” vertelt Interim Chief Human Resources Officer Veronika Zuegel, “zodat Caldic overall ter wereld dezelfde hoge kwaliteitsstandaard neerzet. Daarom hebben we grensoverschrijdende projecten en een uitwisselingsprogramma, waarbij diverse talenten in onze organisatie gedurende enige tijd in de verschillende regionale markten werken en op die manier de kennis, inzichten en werkwijzen bij Caldic mondiaal naar een hoger plan tillen. Zo ontstaat een internationale, actief lerende werkomgeving.”

Maatwerkoplossingen

“Onze klanten en leveranciers verwachten dat we duurzaam blijven groeien”, vertelt Krabbenborg. “We zijn als multinational lokaal aanwezig en bieden onze klanten lokale oplossingen. We zitten dus dicht op de lokale markt en volgen de trends nauwgezet. In samenwerking met onze klanten ontwikkelen we verschillende producten en diensten die waarde toevoegen aan hun bedrijfsvoering. Voor foodklanten spelen we bijvoorbeeld in op de vegan >>



'JE KRIJGT HIER VEEL RUIMTE OM PROACTIEF TE ZOEKEN NAAR DE BESTE OPLOSSINGEN VOOR DE KLANT'



Veronika Zuegel en Femke Krabbenborg



DEEL ONLINE

trend met de applicatie van een plantaardige eivervanger met dezelfde functionele eigenschappen. Onze medewerkers spelen in dat proces een essentiële rol. Ze gaan in gesprek met de klant, stellen vragen en komen met innovatieve oplossingen. Een andere oplossing kan zijn dat we een deel van de toeleveringsketen overnemen, omdat dit voor bijvoorbeeld farmaklanten efficiënter is. Wij beschikken immers over alle vereiste certificeringen en de benodigde laboratorium- en cleanroom-faciliteiten.”

Ondernemerschap

“Toen ik kennismakte met Caldic, merkte ik meteen dat het bedrijf zich nadrukkelijk richt op kwaliteit en toegevoegde waarde, snel doorpakt en zeer agile is”, vertelt Zuegel. “Je krijgt hier veel ruimte om proactief te zoeken naar de beste oplossingen voor de klant en je eigen stempel erop te drukken. Dat trekt jonge mensen aan. Ze kunnen echt hun ondernemerschap en creativiteit bij ons kwijt en worden daarin ondersteund. Zo wilde een Nieuw-Zee-

lander die voor Caldic UK werkte terug naar huis. Wij wilden hem niet kwijt, maar in Nieuw-Zeeland waren we nog niet actief. Dus vroegen we hem om Caldic in Nieuw-Zeeland op te zetten, en dat heeft hij met succes gedaan.”

“Medewerkers krijgen veel vrijheid en ruimte om zich persoonlijk te ontwikkelen”, beaamt Krabbenborg. “We ondersteunen ze hier actief bij en bieden veel mogelijkheden om door te groeien. Zo hebben we een Culture Program en een Sales Academy, waar mensen zich sales- en managementvaardigheden eigen kunnen maken. We hechten ook aan onze ‘environmental, social en governance’-propositie (ESG). Medewerkers krijgen de mogelijkheid om vrijwilligerswerk te doen voor verschillende goede doelen, zoals de voedselbank. Laatst leverde dit spontaan een open sollicitatie op van iemand die ons bezig zag.”

Mond-tot-mondreclame

“Onze wervingsaanpak houdt rekening met de regionale verschillen”, vervolgt Krabbenborg. “In Nederland werkt Caldic bijvoorbeeld samen met de Erasmus Universiteit en heeft het bedrijf strategische samenwerkingsverbanden met bureaus. Natuurlijk merken ook wij dat we in de huidige krappe arbeidsmarkt meer moeite moeten doen om de juiste mensen te werven. Gelukkig hebben we succes met mond-tot-mondreclame. Onze medewerkers spreken maar al te graag mensen in hun netwerk aan om hen over te halen hier te komen solliciteren.”

“En we hebben ze ook wel iets te bieden”, zegt Zuegel ter afsluiting. “Zeker nu we doorgroeien naar andere regio’s kunnen we ons team volop kansen bieden om elders werkervaring en nieuwe inzichten op te doen.” <<

EIGENDOM

Omzet

(x miljoen euro)

BEURS

1	Ahold Delhaize	75.601
2	Aegon	53.423
3	ING	27.476
4	Heineken	26.583
5	Randstad	24.635
6	NN Group (Nationale-Nederlanden)	21.555
7	ASML	18.611
8	Philips Electronics	17.156
9	ASR Nederland	10.135
10	ABN AMRO	10.096
11	AkzoNobel	9.587
12	NXP Semiconductors	9.359
13	Koninklijke DSM	9.204
14	Koninklijke BAM Groep	7.315
15	JDE Peet's (Douwe Egberts)	7.001
16	Signify (Philips Lighting)	6.860
17	KLM	6.065
18	Adyen	5.995
19	OCI	5.346
20	Koninklijke KPN	5.271
21	Wolters Kluwer	4.771
22	Just Eat Takeaway.com	4.495
23	PostNL	3.466
24	IMCD Group	3.460
25	Arcadis	3.378
26	Aalberts Industries	2.979
27	Boskalis	2.957
28	ForFarmers Group	2.671
29	Sligro Food Group	1.905
30	SBM Offshore	1.897
31	B&S Group	1.870
32	Heijmans	1.748
33	ASM International	1.730
34	TKH Group	1.523
35	Fugro	1.462
36	Accell Group	1.377
37	Vopak	1.269
38	Acomo (Amsterdam Commodities)	1.254
39	Corbion	1.071
40	TABS Holland (PontMeyer)	962
41	Brunel International	900
42	BE Semiconductor Industries (Besi)	750
43	Van Lanschot Kempen	697
44	Fagron	574
45	Intertrust	571
46	Flow Traders	542
47	TomTom	507
48	Kendrion	464
49	Sif Group	423

50 Ordina 394

COÖPERATIE

1	Achmea	21.930
2	Rabobank Groep	19.337
3	Coöperatie VGZ	12.841
4	Koninklijke FrieslandCampina	11.501
5	CZ	10.924
6	Menzis	6.457
7	VION Food Group	4.598
8	Coöperatie Agrifirm	2.357
9	Royal Cosun (Suikerunie)	2.287
10	PLUS	2.218
11	DSW	1.722
12	Mosadex Groep	1.583
13	Coöperatie Dela	1.399
14	ONVZ	1.186
15	ANWB	1.124
16	The Greenery	955
17	Coöperatie AVEBE	636
18	Univé Groep	555
19	Harvest House	528
20	CZAV	473
21	Zevij-Necomij	463
22	Coöperatie Eno	396
23	Royal FloraHolland	392
24	HZPC Holland	364
25	Coöperatieve Vereniging Beko	361
26	Klaverblad Verzekeringen	357
27	Coöperatie TVM	349
28	PGGM	337
29	AgruniekRijnvallei	322
30	Agrico	293
31	Royal Zon	289
32	Koninklijke FruitMastersGroep	252
33	CONO Kaasmakers	251
34	Voergroep Zuid	247
35	ABZ Diervoeding	241
36	DeltaMilk	211
37	Topigs Norsvin	209
38	Coöperatieve Zuivelfabriek Rouveen	183
39	CRV	174
40	Coöperatie Vitelia	162
41	Quantore	153
42	Horticoop	141
43	Abiant Uitzendgroep	130

DGA

1	Van Mossel Automotive Group	3.584
2	Coolblue	2.335
3	Oranjewoud (Strukton, Antea Group)	2.300
4	ACT Commodities	1.486
5	Rituals Cosmetics Enterprise	1.103
6	Blokker	897

(x miljoen euro)

(x miljoen euro)

7	Oryx Stainless	890
8	Hanos	856
9	Nuts Groep	811
10	Catom Petroleum Distribution	776
11	Samskip	689
12	The Works (Young Capital)	603
13	Olympia Uitzendbureau	584
14	Van Gelder Groep	566
15	Groan	560
16	Vida XL	514
17	Nature's Pride	514
18	Amega Groep	497
19	Wensink Automotive	489
20	STX Commodities	462
21	Janssen de Jong Groep	461
22	FOOX	457
23	Centric	437
24	Riva Holding	425
25	Batavia Webconcepts (BelSimpel)	424
26	Spuigroep (Motorhuis, Boedelbak)	409
27	Vas Logistics	361
28	Prodrive Technologies Group	342
29	De Vries en Verburg	331
30	De Jong Verpakking	327
31	ASK Romein	312
32	NCOI Holding	309
33	Signature Foods (Johma)	292
34	De Monchy International	288
35	Hemubo	287
36	Reukema	285
37	The Learning Network (Van Dijk Educatie)	265
38	Frankort & Koning Groep	261
39	YER	257
40	Hoppenbrouwers Techniek	252
41	Autobedrijf Van den Udenhout	252
42	Maandag	239
43	Heembouw	230
44	Hans Geveling	219
45	Amac	216
46	Opack	211
47	Quality Produce International	211
48	Wassink Autogroep	205
49	Maripaan Groep	205
50	Suitsupply	205

FAMILIE

1	Ingka Holding (IKEA)	39.784
2	SHV	20.002
3	Pon Holdings	8.144
4	Jumbo Groep	7.841
5	VolkerWessels	6.193
6	VDL Groep	4.955
7	BCD Group	4.080
8	Koninklijke De Heus	3.221
9	Hoogwegt Group	2.798

(x miljoen euro)
OMZET

10	Damen Group	2.363
11	VanDrie Group	2.320
12	Interfood	2.255
13	Royal A-ware	2.205
14	Detailresult Groep (Dirk van den Broek, Dekamarkt)	2.156
15	Dutch Flower Group	1.662
16	Raben Group	1.542
17	Van Oord	1.517
18	Enviem	1.489
19	Global Automotive Investments (Inter-Sprint Banden)	1.475
20	Van Leeuwen Buizen Groep	1.431
21	Parlevliet & Van der Plas	1.373
22	Lohomij (Louwman Group)	1.370
23	Boels Rental	1.310
24	Copaco	1.304
25	Facilicom Services Group	1.190
26	Dura Vermeer Groep	1.131
27	Ten Brinke Group	1.089
28	Royal Terberg Group	1.057
29	De Mandemakers Groep	1.053
30	Vebego	1.052
31	Broekhuis Groep	1.025
32	Kramp Groep	1.023
33	MCB International	1.019
34	ADG Dienstengroep (Asito)	981
35	AutoBinck Group	941
36	Van Loon Vlees	880
37	Heerema Group	877
38	ASVB (Aan de Stegge)	872
39	Royal Swinkels Family Brewers	856
40	Hoogvliet Supermarkten	845
41	Vreugdenhil Dairy Foods	829
42	Lamb-Weston / Meijer	800
43	Van Rooi Group	766
44	Rensa Groep	749
45	Hametha	739
46	Van Merksteijn International	726
47	Roba Metals	713
48	Zeeman Groep	678
49	Denkavit International	645
50	Koopman International	642
51	Westfort	626
52	Total Care (CSU)	623
53	De Goudse Verzekeringen	619
54	Lely Industries	611
55	Den Hartogh Logistics	573
56	Hendrix Genetics	571
57	Zwanenberg Food Group	567
58	Rijk Zwaan Zaadteelt en Zaadhandel	550
59	Jan Zandbergen Worldwide Quality in Meat	542
60	Ewals Cargo Care	535
61	Koninklijke Wagenborg	533
62	Goedhart & Borgesius	522
63	VORM	510

(x miljoen euro)
OMZET

64	BAS Truck Center	501
65	PALI Group	471
66	Joh. Mourik & Co.	469
67	Boni Supermarkten	468
68	Jan Linders Supermarkten	461
69	De Hoop Terneuzen	455
70	Cornelis Vrolijk	452
71	De Stiho Groep	427
72	Scherpenhuizen	427
73	Poiesz Supermarkten	425
74	Condor Group	420
75	Koninklijke Zeelandia Groep	413

OVERIG

1	Intergamma (Gamma)	1.072
2	APG Groep	862
3	HERE Technologies	857
4	Royal IHC	738
5	Euro Pool Group	722
6	SPAR Holding	692
7	FleuraMetz Groep	569
8	Greenchoice	520
9	Bovemij Verzekeringsgroep	378
10	Triodos Bank	377
11	NTS-Group	322
12	Plieger	277
13	European Aerosols	273
14	Intratuin Holding	244
15	Heesen Yachts	195
16	MN Services	193
17	Sitech Services	179
18	W.E.C. Lines	177

PERONEEL

1	Vital Holding	236.034
2	Optiver	2.806
3	IMC (International Marketmakers Combination)	1.384
4	C. Steinweg - Handelsveem	1.231
5	Deloitte Nederland	1.032
6	PwC Nederland	936
7	EY Nederland	819
8	Royal HaskoningDHV	624
9	KPMG Nederland	592
10	Loyens & Loeff	375
11	BDO Nederland	319
12	De Brauw Blackstone Westbroek	200
13	NautaDutilh	199

PRIVATE EQUITY

1	Viterra	34.404
2	Leaseplan Corporation	9.917
3	Action	6.834

(x miljoen euro)
OMZET

4	Nouryon	4.345
5	Refresco Gerber	4.241
6	Hunter Douglas	3.898
7	Upfield	2.793
8	Plukon Food Group	2.178
9	Caldic	1.800
10	Barentz International	1.704
11	Maxeda DIY Group (Praxis, Formido)	1.504
12	Van Wijnen	1.204
13	HEMA	1.150
14	Scholt Energy	1.011
15	Ten Cate	1.004
16	Royal Reesink	912
17	Stahl	880
18	Ammega	875
19	Infotheek Group	874
20	Staples Solutions	767
21	Hyva Global	668
22	Unica Groep	663
23	TMF Group	650
24	Kiwa	628
25	Schöller Allibert Group	612
26	UNIT4	578
27	One-Dyas	561
28	Q-Park	530
29	Partou	495
30	Loparex	473
31	RFS Holland (Wehkamp)	471
32	Neways Electronics International	470
33	Hunkemöller International	459
34	Dümmen Orange	437
35	Vroon Group	408
36	Wasco	406
37	Attero	405
38	Leen Bakker Group	401
39	Continental Bakeries	388
40	Medux	361
41	Exact	356
42	Nedac Sorbo Mascot (NSM)	355
43	Conclusion	350
44	HES International	349
45	Nexeye (Hans Anders)	331
46	Kwantum Group	308
47	AVR	301
48	Brisker Groep	298
49	Koole Terminals	292
50	Koninklijke Ahrend	285

STAAT

1	GasTerra	13.144
2	Nederlandse Spoorwegen	6.486
3	TenneT	5.524
4	BNG Bank (Bank Nederlandse Gemeenten)	4.536
5	De Nederlandse Loterij	2.993
6	EBN	2.977

OMZET
(x miljoen euro)

7	Alliander Groep	2.120
8	Enexis	1.540
9	Gasunie	1.386
10	ProRail	1.367
11	Stedin Groep	1.265
12	De Volksbank (SNS Bank)	1.193
13	PZEM	1.147
14	Schiphol Group	816
15	Havenbedrijf Rotterdam	773
16	Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO)	619
17	GVV	478
18	RET	477
19	Vitens	396
20	Evides	369
21	HVC	319
22	Holland Casino	304
23	HTM Personenvervoer	299
24	Brabant Water	223
25	PWN	212
26	Havenbedrijf Amsterdam	163
27	Dunea	147

STICHTING

1	BDR Thermea (Remeha)	2.098
2	TBI	2.087
3	Zorg en Zekerheid	1.388
4	Nationale Goede Doelen Loterijen (Postcode Loterij)	1.108
5	Allinq Groep	306
6	Monuta	230
7	De Efteling	158

EIGENDOM

Winst

WINST VOOR BELASTING
(x miljoen euro)

BEURS

1	ING	6.782
2	ASML	6.706
3	Heineken	4.334
4	NN Group (Nationale-Nederlanden)	3.832
5	Ahold Delhaize	2.803
6	Aegon	1.979
7	NXP Semiconductors	1.844
8	ABN AMRO	1.838
9	Koninklijke KPN	1.627
10	KLM	1.516
11	ASR Nederland	1.209
12	AkzoNobel	1.105
13	OCI	1.096
14	Randstad	1.018
15	JDE Peet's (Douwe Egberts)	982
16	Walters Kluwer	929
17	Koninklijke DSM	915
18	ASM International	597
19	Adyen	581
20	Philips Electronics	509
21	Aalberts Industries	493
22	Signify (Philips Lighting)	490
23	SBM Offshore	459
24	BE Semiconductor Industries (Besi)	304
25	Vopak	303
26	PostNL	302
27	IMCD Group	284
28	Arcadis	220
29	Boskalis	183
30	Van Lanschot Kempen	178
31	Flow Traders	145
32	TABS Holland (PontMeyer)	133
33	TKH Group	129
34	Accell Group	91
35	Corbion	87
36	B&S Group	72
37	Koninklijke BAM Groep	66
38	Intertrust	65
39	Fagron	60
40	Fugro	59
41	Heijmans	55
42	Acom (Amsterdam Commodities)	54
43	Brunel International	48
44	Ordina	34
45	Alfen	27
46	Sligro Food Group	26
47	Nederlandse Apparatenfabriek 'Nedap'	23
48	ForFarmers Group	21

49	Kendrion	20
50	Sif Group	15

COÖPERATIE

1	Rabobank Groep	4.877
2	Achmea	585
3	Coöperatie Dela	540
4	Koninklijke FrieslandCampina	322
5	Klaverblad Verzekeringen	179
6	Coöperatieve Zuivelfabriek Rouveen	84
7	Univé Groep	80
8	ANWB	69
9	Coöperatie VGZ	66
10	Mosadex Groep	61
11	Coöperatie Agrifirm	48
12	PGGM	27
13	Topigs Norsvin	14
14	Royal FloraHolland	11
15	Coöperatie TVM	10
16	PLUS	10
17	CONO Kaasmakers	8
18	CZAV	8
19	The Greenery	8
20	Royal Zon	7
21	Coöperatie AVEBE	7
22	Coöperatieve Vereniging Beko	6
23	Agrico	4
24	Abiant Uitzendgroep	3
25	Horticoop	3
26	ABZ Diervoeding	3
27	HZPC Holland	3
28	Voergroep Zuid	2
29	CRV	1
30	DeltaMilk	1
31	Zevij-Necomij	1
32	Harvest House	1
33	Quantore	0
34	Coöperatie Vitelia	0
35	Koninklijke FruitMastersGroep	0
36	DSW	0
37	Coöperatie Eno	-2
38	Royal Cosun (Suikerunie)	-5
39	ONVZ	-7
40	CZ	-22
41	VION Food Group	-29
42	Menzis	-107

DGA

1	Rituals Cosmetics Enterprise	167
2	Vida XL	98
3	Van Mossel Automotive Group	62
4	Coolblue	51
5	YER	44
6	Van Gelder Groep	39

WINSTVOOR BELASTING
(x miljoen euro)

7	The Works (Young Capital)	35
8	ACT Commodities	34
9	Oryx Stainless	33
10	De Jong Verpakking	32
11	De Vries en Verburg	30
12	Heembouw	25
13	NCOI Holding	24
14	Janssen de Jong Groep	22
15	Friso Bouwgroep	19
16	Hans Geveling	19
17	Samskip	19
18	Hanos	19
19	Hemubo	18
20	Centric	16
21	Nature's Pride	15
22	Olympia Uitzendbureau	15
23	HSB Volendam	14
24	Prodrive Technologies Group	14
25	Riva Holding	14
26	STX Commodities	14
27	Amega Groep	14
28	Spuigroep (Motorhuis, Boedelbak)	13
29	Hoppenbrouwers Techniek	12
30	Opack	11
31	Catom Petroleum Distribution	8
32	Autobedrijf Van den Udenhout	7
33	De Monchy International	7
34	Batavia Webconcepts (BelSimpel)	7
35	Wibra	6
36	SLTN Inter Access	6
37	Quality Produce International	6
38	Signature Foods (Johma)	6
39	Reputation	5
40	Maandag	5
41	Amac	4
42	ASK Romein	4
43	Groan	4
44	Roveg	3
45	Frankort & Koning Groep	3
46	F00X	3
47	Wassink Autogroep	2
48	Maripaan Groep	2
49	Wensink Automotive	2
50	Reukema	1

FAMILIE

1	Ingka Holding (IKEA)	2.237
2	SHV	1.278
3	Pon Holdings	347
4	VolkerWessels	225
5	MCB International	197
6	Ten Brinke Group	167
7	Jumbo Groep	154
8	Koninklijke De Heus	150
9	De Mandemakers Groep	133

WINSTVOOR BELASTING
(x miljoen euro)

10	AFAS	104
11	VanDrie Group	103
12	Kramp Groep	95
13	Van Merksteijn International	94
14	Van Wanrooij Bouw & Ontwikkeling	87
15	Enza Zaden	86
16	ASVB (Aan de Stegge)	82
17	Global Automotive Investments (Inter-Sprint Banden)	80
18	Van Leeuwen Buizen Groep	78
19	Parlevliet & Van der Plas	72
20	Rijk Zwaan Zaadteelt en Zaadhandel	69
21	Royal A-ware	69
22	Koopman International	66
23	Royal Terberg Group	66
24	Dura Vermeer Groep	62
25	Detailresult Groep (Dirk van den Broek, Dekamarkt)	61
26	Boels Rental	60
27	De Goudse Verzekeringen	58
28	Bejo Zaden	56
29	Van Rooi Group	56
30	Cornelis Vrolijk	46
31	Raben Group	45
32	VORM	43
33	Royal Peterson Control Union Group	42
34	BAS Truck Center	41
35	Westfort	40
36	De Stihl Groep	38
37	Royal Swinkels Family Brewers	38
38	KlokGroep	37
39	Broekhuis Groep	37
40	Condor Group	36
41	Leon Martens Juwelier	35
42	Bouwgroep Dijkstra Draisma	35
43	Verder International	35
44	Den Hartogh Logistics	34
45	Vebevo	34
46	Elkarrij	33
47	Goedhart & Borgesius	31
48	Total Care (CSU)	31
49	Dutch Flower Group	31
50	Nijhuis Bouw	30
51	Nettorama	30
52	Joh. Mourik & Co.	29
53	Interfood	29
54	Edco Eindhoven	28
55	Enviem	28
56	Roosdom Tijhuis	27
57	Van Loon Vlees	27
58	Hoogwegt Group	26
59	Van Nieuwpoort Groep	25
60	Compaxo Fijne Vleeswaren	25
61	Vastbouw International	24
62	Coen Hagedoorn Bouwgroep	24
63	Brouwer Groothandelsgroep	24

WINSTVOOR BELASTING
(x miljoen euro)

64	Koppert Biological Systems	23
65	Dietsmann	22
66	Trebbe Groep	21
67	Barenbrug	21
68	De Hoop Terneuzen	21
69	Zeeman Groep	21
70	Bouwbedrijf Van de Ven	19
71	GP Groot	19
72	BUN	18
73	Europa Have	18
74	Koninklijke Vezet	18
75	Vreugdenhil Dairy Foods	18

OVERIG

1	Bovemij Verzekeringsgroep	221
2	APG Groep	102
3	Triodos Bank	67
4	Euro Pool Group	66
5	FleuraMetz Groep	30
6	SPAR Holding	21
7	European Aerosols	20
8	NTS-Group	18
9	Sitech Services	17
10	Heesen Yachts	15
11	W.E.C. Lines	9
12	MN Services	9
13	Plieger	9
14	Intergamma (Gamma)	8
15	Intratuin Holding	0
16	Greenchoice	-6
17	HERE Technologies	-203
18	Royal IHC	-295

PERSENEEL

1	Optiver	1.204
2	IMC (International Marketmakers Combination)	639
3	Deloitte Nederland	202
4	PwC Nederland	196
5	EY Nederland	161
6	KPMG Nederland	111
7	C. Steinweg - Handelsveem	73
8	NautaDutilh	58
9	Royal HaskoningDHV	21
10	BDO Nederland	2
11	De Brauw Blackstone Westbroek	1
12	Loyens & Loeff	1

PRIVATE EQUITY

1	Leaseplan Corporation	1.052
2	Viterra	1.020
3	Hunter Douglas	686
4	Action	684

WINSTVOOR BELASTING
(x miljoen euro)

5	One-Dyas	432
6	TMF Group	398
7	UNIT4	113
8	Stahl	101
9	Refresco Gerber	89
10	Plukon Food Group	61
11	Boal Group	54
12	AVR	50
13	Maxeda DIY Group (Praxis, Formido)	50
14	Unica Groep	39
15	Clondalkin Flexible Packing Group	38
16	Kwantum Group	34
17	Conclusion	32
18	Medux	30
19	Van Wijnen	30
20	Trespa International	28
21	Ten Cate	24
22	Wasco	23
23	CED Group	22
24	RFS Holland (Wehkamp)	22
25	Attero	21
26	Socaz	20
27	Batenburg Techniek	19
28	Nedac Sorbo Mascot (NSM)	19
29	Scholt Energy	15
30	Andus Group	13
31	Exact	13
32	Leen Bakker Group	11
33	Neways Electronics International	11
34	M & G (Muelink en Grol)	10
35	STAR	8
36	Kiwa	7
37	Royal Reesink	7
38	Upfield	7
39	Atlas Professionals	6
40	Delta Wines	6
41	Brisker Groep	6
42	PGZ International	5
43	Ammega	5
44	Puzzle Holding (Keesing)	4
45	Kennemervis Groep	4
46	Partou	4
47	Bugaboo	2
48	Infotheek Group	2
49	HEMA	1
50	Verwater Group	0

STAAT

1	EBN	853
2	Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO)	523
3	Gasunie	420
4	Alliander Groep	354
5	BNG Bank (Bank Nederlandse Gemeenten)	350
6	Havenbedrijf Rotterdam	280

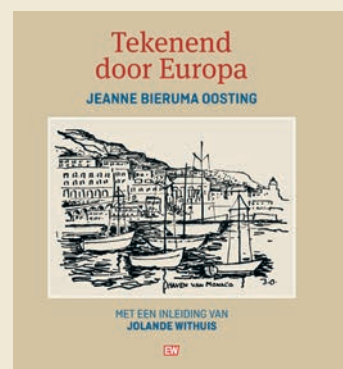
WINSTVOOR BELASTING
(x miljoen euro)

7	PZEM	247
8	Enexis	244
9	De Volksbank (SNS Bank)	218
10	De Nederlandse Loterij	209
11	Nederlandse Spoorwegen	133
12	Havenbedrijf Amsterdam	56
13	Evides	54
14	GasTerra	48
15	Stedin Groep	32
16	HVC	30
17	Vitens	19
18	PWN	10
19	ProRail	10
20	Dunea	9
21	Brabant Water	9
22	HTM Personenvervoer	6
23	GVB	6
24	RET	0
25	Holland Casino	-64
26	Schiphol Group	-287
27	TenneT	-455

STICHTING

1	BDR Therman (Remeha)	95
2	TBI	68
3	Monuta	26
4	De Efteling	15
5	Allinq Groep	15
6	Nationale Goede Doelen Loterijen (Postcode Loterij)	-2
7	Zorg en Zekerheid	-33

ADVERTENTIE



Bestel het boek:

TEKENEND DOOR EUROPA

Deze prachtige gebonden uitgave is een ideaal cadeauboek. De bundel bevat alle artikelen en tekeningen die Jeanne Bieruma Oosting tussen 1951 en 1960 in *Elseviers Weekblad* publiceerde. De bundel telt 91 pagina's en kost € 17,95. Te koop in de betere boekhandel of bel tijdens kantooruren 020-8947553. Of bestel via www.ewmagazine.nl/oosting.



De sublijsten lopen door op pagina 162

'We moeten innovatiever worden'

DICTU verzorgt de ICT voor de ministeries van EZK en LNV en hun uitvoeringsorganisaties. De organisatie wil blijven innoveren en gebruik gaan maken van de public cloud. Maar waarom eigenlijk? En hoe zit het dan met de informatieveiligheid?

Als directeur Strategie & Cybersecurity is Marion Hermans-Koelmeij verantwoordelijk voor de bedrijfsstrategie. "DICTU stelt IT ten dienste van de enorme maatschappelijke opgaven die er – onder meer – bij EZK en LNV liggen", vertelt zij. "Voor onze klanten is het essentieel dat wij ons blijven doorontwikkelen en technologische innovaties in de praktijk brengen. Daar hebben we onze eigen mensen hard bij nodig, want IT is mensenwerk. Maar als we de technologische ontwikkelingen willen bijbenen, antwoorden willen vinden op de vragen van morgen, moeten we innovatieve diensten leveren en dat kunnen en willen we niet alleen doen. De oplossing voor deze ambitieuze strategie is maximaal samenwerken met IT-dienstverleners binnen de rijksoverheid én met de markt."

Durven leren

"Zoals Marion al zei, is IT mensenwerk", vertelt strategisch adviseur Marco Verschuren. "Wij zitten nu midden in het aanbestedingstraject om een 'innovatiepartner' te selecteren. Hierin wegen de componenten organisatie en mens minstens zo zwaar als de component technologie. Wij zoeken een marktpartij die ons enerzijds helpt om optimaal gebruik te maken van de public cloud, en anderzijds helpt om onze organisatie zo in te richten, dat we innovatief en wendbaar kunnen zijn. In dit traject hebben we vanuit een open houding bezoeken gebracht aan allerlei partijen binnen en buiten de overheid om te horen hoe zij eenzelfde transitie hebben uitgevoerd. Omdat we nadrukkelijk een partner zoeken, zijn we daarnaast heel open met verschillende marktpartijen dialoogrondes aangegaan over wat zo'n transitie nu feitelijk behelst en hoe zij daar invulling aan denken te geven."

Public cloud

De cybersecuritystrategie van DICTU fungeert bij deze nieuwe insteek als anker, legt Hermans uit: "De nieuwe aanpak, met een belangrijke rol voor public cloud, heeft immers gevolgen voor onze informatiebeveiliging. Tot nu toe hielden we alle applicaties en data binnen de hoge >>



'DICTU STELT IT TEN DIENSTE VAN DE MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN DIE ER BIJ EZK EN LNV LIGGEN'



Marco Verschuren en Marion Hermans-Koelemij



DEEL ONLINE

kasteelmuren en slotgracht. Straks kan onze data overal staan en heb je andere technologieën en een andere manier van werken nodig om daarmee om te gaan. Zero trust, waarbij je ervan uitgaat dat data in onbevoegde handen is, is de enige manier om hiermee om te gaan. DICTU'ers zijn daar sterk van doordrongen.”

Maar waarom wil DICTU dan toch mee in de public cloud? Verschuren: “De echt innovatieve ontwikkelingen vinden in de public cloud plaats. Het heeft toegevoegde waarde om daarop in te springen en onze klanten zo goed mogelijk te adviseren over wat er binnen de bestaande kaders kan en mag.”

Hermans: “We willen bewust, beheersbaar en betrouwbaar met de mogelijkheden van de public en private cloud omgaan. Het is trouwens niet zo dat de public cloud per definitie minder veilig is. Voorwaarde is wel dat we binnen onze grote organisatie een eenduidige werkwijze hanteren voor de manier waarop we efficiënt, wendbaar en veilig met de public cloud gaan werken.

Dat is een belangrijk onderdeel van de expertise die we van de te kiezen innovatiepartner verlangen.”

Achterstallig onderhoud

Verschuren: “Als we gebruik willen maken van de public cloud, is het zaak om elke applicatie, elk systeem te doorgronden op wat echt in een private omgeving moet blijven en wat in de public cloud geplaatst kan worden, zodat we daar ook cloudprocessen met toegevoegde waarde voor kunnen gaan gebruiken. Dat biedt meteen kansen om achterstallig onderhoud te plegen en applicaties te rationaliseren. Mogelijk kunnen we dan componenten die we in meerdere applicaties terugzien op een meer eigentijdse manier in de cloud zetten, zodat ze hergebruikt kunnen worden en wij nog sneller kunnen ontwikkelen. De toegevoegde waarde voor het ministerie is dat de IT wendbaarder en beter te onderhouden wordt.”

Bewustzijn

“De eerste stap die we met de bedrijfsstrategie zetten, is om dit bewustzijn in de DICTU-organisatie en haar klanten, CIO en CISO, te krijgen”, vervolgt Verschuren. “Het zal een traject van jaren zijn om alle systemen aan te pakken, maar ook om die awareness te bereiken en de activiteiten te organiseren om het voor elkaar te krijgen.”

“En niet alleen in ons eigen departement is het heel belangrijk dat we goed blijven uitleggen wat we aan het doen zijn”, vult Hermans enthousiast aan. “We nemen ook het initiatief om dit gesprek meer rijksbreed te voeren. En binnen DICTU zelf, zodat het niet als eng of bedreigend wordt gezien, maar het gewoon superinteressant is om als IT'er in deze ontwikkeling mee te gaan. Het gaat bij DICTU tenslotte om samen met andere IT-spelers onze klanten snel passende IT-oplossingen te bieden.” <<

De strijd om het beste personeel

Als technologiebedrijf is het tegenwoordig niet eenvoudig om aan voldoende gekwalificeerd personeel te komen. Techreus TKH Group heeft daar, ondanks hun snelle groei in het afgelopen jaar, geen problemen mee. Wat is hun geheim? "Concurreren op salaris is niet meer voldoende."

TKH Group, het voormalige Twentsche Kabel, telt inmiddels zesduizend medewerkers. De multinational richt zich op hoogwaardige technologische services binnen allerlei industrieën. Dat gaat goed: in het eerste halfjaar van 2022 boekte het concern een groei van 24%, waardoor ook het personeelsbestand rap moest worden uitgebreid.

Hoe vind je daarvoor de juiste mensen? "Het begint met goed werkgeverschap", vertelt CEO Alexander van der Lof. "Op dat gebied scoren we uitstekend. Ik geloof sterk in 'lifetime employment', maar dat kun je alleen waarmaken als mensen mogelijkheden krijgen om zich te ontwikkelen."

Duurzaamheid

En dat is nodig, want de moderne sollicitant kijkt niet meer alleen naar salaris. TKH Group besteedt dan ook veel tijd aan het monitoren van het eigen werkgeverschap: wat zijn de best practices, waar liggen de benchmarks en hoe kunnen we het beter doen? "Zo weten we de knelpunten en de wensen. En daar ondernemen we dan ook actie op. Maar het gaat er net zo goed om een prettige werkomgeving te bieden, gecombineerd met voldoende uitdaging binnen het bedrijf: wat zijn de carrière-mogelijkheden? Tot slot hebben we ons voor 70% van onze activiteiten verbonden aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Dat is iets waar de jongere generatie aan hecht – en investeerders ook."

Groeimogelijkheden

TKH Group zet sterk in op automatisering, waarmee voor klanten proces- en productverbeteringen worden gerealiseerd met behulp van, onder meer,



'LIFETIME EMPLOYMENT WERKT ALLEEN ALS MENSEN KANSEN KRIJGEN OM ZICH TE ONTWIKKELEN'

'hands off'- en 'eyes off'-technologie. In de jacht op het technische personeel dat daarvoor nodig is, spant TKH Group zich specifiek in om vrouwen te werven, bijvoorbeeld door studentes al tijdens hun studie kennis te laten maken met het bedrijf of hen zelfs te sponsoren.

Van der Lof: "We willen dat minstens 20% van ons personeel uit vrouwen bestaat, maar dat gaat niet vanzelf. Wel hebben wij veel te bieden: een innovatief en dynamisch technologiebedrijf, verbonden aan megatrends als de energietransitie en industriële automatisering, met veel groeimogelijkheden, tot desgewenst een internationale loopbaan. En wie eenmaal aan boord is, zo blijkt, gaat niet zo snel meer weg. Gelukkig maar." <<



DEEL ONLINE



Alexander van der Lof



Dura Vermeer is werkgever met betekenis

Het is niet zomaar een familiebedrijf, maar een familiebedrijf dat meebeweegt op maatschappelijke ontwikkelingen. Bij Dura Vermeer – 167 jaar oud – geloven ze dat dit de manier is om betekenis te bieden, om zo talent te binden en te boeien. “Goed werkgeverschap is de wereld beter achterlaten en zorg dragen voor je personeel.”

De ogen van Arwin Guijt glinsteren. Hij werkt krap een jaar bij het nieuwe onderdeel van Dura Vermeer, Dura Vermeer Techniek. Enthousiast vertelt hij over de vrijheid van werken. “Ik kom vanuit een door kwartaalcijfers gedreven techconcern. Er wordt bij elk besluit gekeken of het direct waarde toevoegt. Hier bij Dura Vermeer Techniek is het werken out-of-the-box, pionieren, echt gemeengoed. Ik kan mijn ideeën er kwijt en er wordt open en oprecht naar geluisterd.”

Guijt vertelt dat hij samen met collega’s nadenkt over hoe je het werken makkelijker kunt maken, en hoe je kunt voorkomen dat het tekort aan personeel de uitvoering negatief beïnvloedt. “Het betekent dat je veel meer gebruik dient te maken van nieuwe technologieën als kunstmatige intelligentie en robotisering. We zijn nu bezig met de uitwerking van een robot die op de bouwplaats alle gaten boort voor het uiteindelijk ophangen van technische installaties. Deze mindset, anders denken, past bij mijn karakter.”

Als Guijt zijn verhaal doet, is in de verte zacht een vliegtuig te horen. Het hoofdkantoor van het door heel Nederland werkende bouw- en infrabedrijf – de winstgevende omzet over 2021 was zo’n 1,6 miljard euro – ligt voor de vertrek- en aankomsthal van Rotterdam The Hague Airport. Onderwijl luisteren zijn collega’s Hester Vervloet en Giselle Stolwijk aandachtig. De laatste heeft inmiddels een carrière binnen het familiebedrijf achter de rug. Ze voelt zich als een vis in het water als projectmanager woningbouw tussen binnen – de ontwikkelaars, engineers – en buiten – de bouwers, de techniek. “Er is oprecht belangstelling voor elkaar in een sociaal veilige werkomgeving”, vertelt Stolwijk. “Op die manier ben ik in staat >>

'DE WERELD BETER ACHTERLATEN EN HART VOOR PERSONEEL ZIJN DE PIJLERS ONDER ONZE CONTINUÏTEIT'



Hester Vervloet, Giselle Stolwijk en Arwin Guijt



DEEL ONLINE

om mee te kijken om zo het gehele proces, van ontwikkeling tot oplevering, te verbeteren. De uitvoerder op de bouwplaats heeft altijd wel zinnige suggesties. Het voelt als een stukje eigenaarschap, of misschien is ondernemerschap beter op zijn plaats.”

Geborgenheid en inclusief

Hester Vervloet bewaakt als HR-directeur de familiecultuur van Dura Vermeer, waar zo'n kleine drieduizend mensen werken, onder wie veel vrouwen en mensen met een andere culturele achtergrond. Het bedrijf bestond ooit uit de familiebedrijven Dura en Vermeer, die in de zomer van 1998 'versmolten' tot één. “We willen niet de grootste werkgever in de bouw en infrastructuur zijn, maar wel de beste”, steekt ze van wal. “Je hoort het aan de verhalen van Arwin en Giselle. We zijn een bedrijf dat wordt gemaakt door de mensen die er werken en door elkaar te respecteren, ongeacht achtergrond. De cultuur is hier dat we voor elkaar zorgen, naar elkaar omkijken. Er is sprake van een groepsdy-

namiek waarop de woorden geborgenheid en vertrouwen kunnen worden geplakt. Op die manier werken we aan een divers en inclusief bouwbedrijf.”

De HR-directeur en Stolwijk herkennen geen masculiene cultuur binnen Dura Vermeer. “Het gaat om vakmanschap en het oog hebben voor elkaar en naar elkaar omkijken, ongeacht de persoon.” Dit gaat gepaard met een 'old school'-aanpak van leermeester-gezel. “Deze werkt twee kanten op”, aldus Vervloet. “Door die verbinding leren nieuwe mensen van ervaren rotten in het vak en vice versa. Het werkt en zorgt voor een gelijkwaardige cultuur.”

Wereld stukje beter maken

Wat ze alle drie vertellen, is dat door deze visie, aanpak er sprake is van continuïteit, binnen de onderneming, maar ook van de projecten. “Bij Dura Vermeer is er een cultuur van langetermijncontinuïteit en zorg dragen voor elkaar”, aldus Vervloet. “Winst is nodig om te investeren, maar het mag niet ten koste gaan van de medewerkers. De aandeelhouders worden niet zenuwachtig als het een jaartje wat minder gaat. We sparen in goede tijden om de minder goede tijden door te komen. Het zorgt voor rust in de organisatie.”

In deze huidige hectische, onzekere wereld is naast inclusiviteit en continuïteit een andere waarde voor Dura Vermeer belangrijk: de wereld een stukje beter achterlaten. “Wil je nieuwe medewerkers aantrekken, in alle leeftijdscategorieën, dan moet er een purpose zijn”, gaat Vervloet verder. “We tonen respect voor de natuur door onze uitstoot naar nul te brengen, zetten fors in op hergebruik en het groener en gezonder maken van de (leef)omgeving. We doen het voor nu en voor de volgende generatie. Als je alleen met de korte termijn bezig bent, schiet je in je eigen voet.” <<

Meer dan een verzekeraar

TVM is een coöperatieve verzekeraar voor logistiek en transport over weg en water. Ook fungeert TVM als een kennis- en adviespartner die haar leden helpt om veiliger en duurzamer te ondernemen. "We staan pal voor onze leden en dat merken we in de hoge klanttevredenheid."

TVM is marktleider en autoriteit in transportverzekeringen. "We zijn een pure coöperatie", zegt CEO Michel Verwoest. "Voor en door onze leden; dat is al zestig jaar ons motto. Als verzekeraar zorgen we er natuurlijk voor dat onze producten en processen kloppen, maar we doen meer. Preventie is van oudsher een belangrijke pijler van TVM. Samen met onze leden proberen we het aantal verkeersslachtoffers structureel te reduceren. We gebruiken bijvoorbeeld data en dashboards om de veiligste wegen te kiezen en schoolroutes te vermijden. Ook adviseren we hoe chauffeurs optimaal gefaciliteerd kunnen worden, zodat ze tijdens hun rit gefocust blijven. Met de jaarlijkse TVM Awards creëren we meer bewustwording rondom veilig rijden – van vrachtwagenchauffeurs, maar ook van andere weggebruikers. Wanneer er onverhoopt toch schade is of andere verzekeringstechnische zaken spelen, lossen wij dit op met oog voor de zaak en de mens."

Kennispartner

TVM adviseert haar leden ook op het gebied van duurzaamheid. Verwoest: "De energietransitie leidt tot veel onzekerheid. Vanuit onze expertise publiceren we TVM-greenpapers en organiseren we kennisevents. Afgelopen zomer vond ons zero-emissie-event plaats, waar we samen met ondernemers hebben gekeken naar oplossingen voor de toekomst. Onlangs hebben we ook een zero-emissieverzekering gelanceerd. Ondanks dat er nog weinig data beschikbaar is, gaan we de risico's hiervan wel dekken. Daarmee steken we bewust onze nek uit, omdat we hopen dat deze verzekering de drempel naar verduurzaming verlaagt."



> TVM verzekeringen

'MENSEN MAKEN BIJ TVM HET VERSCHIL; WIJ ZIJN OP ELK VLAK VERBONDEN MET ONZE LEDEN EN SECTOR'

Familiecultuur

"Binnen TVM heerst een echte familiecultuur", zegt Verwoest. "We vormen een hechte club die nauw samenwerkt met onze leden. Je hebt binnen TVM veel mogelijkheden om je als expert én persoon te ontwikkelen. Ook krijg je veel vrijheid om invulling aan je werk te geven. Ons hoofdkantoor staat in Hooogeveen; toch weten we enthousiaste mensen uit het hele land aan ons te binden. Logistiek en transport is een levensader voor Nederland. Ik vind het fantastisch om deze sector met TVM te faciliteren en maatschappelijk relevant werk te leveren." <<



DEEL ONLINE



Michel Verwoest

EIGENDOM Personeel

AANTAL WERKNEMERS

BEURS

1	Ahold Delhaize	239.000
2	Heineken	82.257
3	Philips Electronics	78.189
4	ING	57.660
5	Randstad	39.530
6	PostNL	37.365
7	AkzoNobel	34.500
8	ASML	32.016
9	NXP Semiconductors	31.000
10	Arcadis	29.236
11	KLM	25.820
12	Aegon	22.271
13	Koninklijke DSM	21.358
14	Just Eat Takeaway.com	20.235
15	ABN AMRO	19.957
16	JDE Peet's (Douwe Egberts)	19.566
17	Koninklijke BAM Groep	17.001
18	NN Group (Nationale-Nederlanden)	15.417
19	Signify (Philips Lighting)	14.643
20	Aalberts Industries	14.402
21	Brunel International	11.222
22	Koninklijke KPN	9.699
23	Fugro	8.976
24	SBM Offshore	6.426
25	Boskalis	6.254
26	TKH Group	5.784
27	Vopak	5.669
28	Heijmans	4.706
29	TomTom	4.424
30	Intertrust	4.175
31	ASR Nederland	4.155
32	Sligro Food Group	3.975
33	OCI	3.853
34	IMCD Group	3.740
35	Accell Group	3.495
36	Basic-Fit	3.374
37	ASM International	3.312
38	Wolters Kluwer	2.913
39	Fagron	2.846
40	Kendrion	2.728
41	Ordina	2.715
42	Corbion	2.493
43	FarFarmers Group	2.444
44	Adyen	2.180
45	B&S Group	2.008
46	Van Lanschot Kempen	1.654
47	BE Semiconductor Industries (Besi)	1.645
48	TABS Holland (PontMeyer)	1.635
49	Hydratec	1.255
50	Beter Bed	1.027

COÖPERATIE

1	Rabobank Groep	43.361
2	Koninklijke FrieslandCampina	22.038
3	Achmea	14.652
4	VION Food Group	12.281
5	Royal Cosun (Suikerunie)	4.407
6	ANWB	3.948
7	Royal FloraHolland	3.151
8	Coöperatie Agrifirm	3.111
9	Abiant Uitzendgroep	2.817
10	CZ	2.514
11	Coöperatie VGZ	1.888
12	Mosadex Groep	1.476
13	PGGM	1.470
14	Univé Groep	1.455
15	Menzis	1.423
16	CRV	1.334
17	Coöperatie AVEBE	1.328
18	PLUS	1.139
19	The Greenery	1.093
20	DSW	739
21	Topigs Norsvin	649
22	Coöperatie TVM	549
23	Klaverblad Verzekeringen	414
24	HZPC Holland	373
25	ONVZ	356
26	Horticoop	350
27	Coöperatieve Vereniging Beko	342
28	Koninklijke FruitMastersGroep	341
29	AgruniekRijnvallei	308
30	Voergroep Zuid	280
31	Coöperatie Vitelia	258
32	CZAV	230
33	Coöperatie Eno	213
34	Harvest House	208
35	Coöperatieve Zuivelfabriek Rouveen	203
36	CONO Kaasmakers	199
37	ABZ Diervoeding	196
38	Quantore	162
39	Agrico	157
40	DeltaMilk	89
41	Royal Zon	78
42	Zevij-Necomij	62
43	Coöperatie Dela	3

DGA

1	The Works (Young Capital)	13.805
2	Oranjewoud (Strukton, Antea Group)	8.000
3	Coolblue	7.368
4	Van Mossel Automotive Group	4.600
5	Rituals Cosmetics Enterprise	4.584
6	Centric	3.684
7	Hanos	3.620
8	Blokker	3.321
9	YER	3.093

AANTAL WERKNEMERS

AANTAL WERKNEMERS

10	Maandag	2.753
11	Vos Logistics	2.554
12	Hoppenbrouwers Techniek	1.892
13	NCOI Holding	1.843
14	Prodrive Technologies Group	1.838
15	The Sting	1.692
16	Samskip	1.334
17	Suitsupply	1.300
18	Van Gelder Groep	1.189
19	Wibra	1.045
20	Janssen de Jong Groep	1.023
21	Spuigroep (Motorhuis, Boedelbak)	954
22	Wensink Automotivie	882
23	De Jong Verpakking	758
24	Riva Holding	676
25	Hans Geveling	669
26	ASK Romein	650
27	Maripaan Groep	563
28	Opack	558
29	Nature's Pride	522
30	Amega Groep	500
31	De Monchy International	470
32	Hemubo	470
33	Olympia Uitzendbureau	460
34	Amac	444
35	Friso Bouwgroep	419
36	Autobedrijf Van den Udenhout	406
37	Corendon	392
38	SLTN Inter Access	379
39	Nuts Groep	372
40	Vida XL	326
41	HSB Volendam	306
42	Signature Foods (Johma)	304
43	Batavia Webconcepts (BelSimpel)	301
44	Quality Produce International	296
45	Wassink Autogroep	290
46	Heembouw	260
47	FOOX	244
48	Oryx Stainless	200
49	ACT Commodities	189
50	Kwetters	185

FAMILIE

1	Ingka Holding (IKEA)	174.225
2	Jumbo Groep	100.000
3	SHV	56.750
4	ADG Dienstengroep (Asito)	32.383
5	Vebebo	25.395
6	Facilicom Services Group	24.989
7	Detailresult Groep (Dirk van den Broek, Dekamarkt)	20.849
8	VolkerWessels	16.589
9	Total Care (CSU)	16.500
10	VDL Groep	15.926
11	Pon Holdings	13.678

AANTAL WERKNEMERS

12	Damen Group	12.000
13	Raben Group	10.787
14	BCD Group	8.181
15	Koninklijke De Heus	6.688
16	Zeeman Groep	6.479
17	Boels Rental	6.199
18	Dietsmann	5.326
19	Jan Linders Supermarkten	4.908
20	Royal Peterson Control Union Group	4.881
21	Parlevliet & Van der Plas	4.731
22	Van Oord	4.725
23	De Mandemakers Groep	3.613
24	Royal A-ware	3.459
25	Rijk Zwaan Zaadteelt en Zaadhandel	3.329
26	Hendrix Genetics	3.297
27	Hoogvliet Supermarkten	3.224
28	Kramp Groep	3.076
29	Lohomij (Louwman Group)	2.984
30	Royal Terberg Group	2.866
31	Driessen Groep	2.841
32	Dura Vermeer Groep	2.696
33	Koninklijke Zeelandia Groep	2.545
34	VanDrie Groep	2.541
35	Koninklijke Wagenborg	2.509
36	Elkarij	2.448
37	Van Leeuwen Buizen Groep	2.429
38	Ewals Cargo Care	2.350
39	Poiesz Supermarkten	2.325
40	Enza Zaden	2.206
41	Heinen Hopman	2.159
42	Lely Industries	2.100
43	Koppert Biological Systems	2.006
44	Joh. Mourik & Co.	1.998
45	Den Hartogh Logistics	1.997
46	Wolter Koops	1.919
47	Bejo Zaden	1.807
48	Huisman Equipment	1.797
49	LC Packaging	1.769
50	Zwanenberg Food Group	1.742
51	Royal Swinkels Family Brewers	1.702
52	Breman Installatiegroep	1.690
53	Visscher-Caravelle	1.680
54	Dutch Flower Group	1.644
55	Goedhart & Borgesius	1.643
56	Swiss Sense	1.593
57	AutoBinck Group	1.592
58	Verder International	1.583
59	Hessing Supervers	1.538
60	Lamb-Weston / Meijer	1.500
61	Rensa Groep	1.470
62	Broekhuis Groep	1.465
63	Van Loon Vlees	1.392
64	Kuijpers Installaties	1.322
65	Simon Loos	1.288
66	Koninklijke Drukkerij Em. De Jong	1.284
67	Boon Food Group (MCD Supermarkten)	1.264

AANTAL WERKNEMERS

68	Bakker Logistiek	1.222
69	WE International	1.209
70	Bolsius	1.201
71	Neele-Vat Logistics	1.200
72	Heisterkamp	1.194
73	Van Dorp	1.172
74	Simac Techniek	1.171
75	Boni Supermarkten	1.163

OVERIG

1	HERE Technologies	8.572
2	Intratuin Holding	3.300
3	APG Groep	3.124
4	Royal IHC	3.114
5	FleuraMetz Groep	1.596
6	NTS-Group	1.452
7	Euro Pool Group	1.213
8	MN Services	953
9	European Aerosols	857
10	Sitech Services	762
11	Plieger	623
12	Triodos Bank	518
13	Greenchoice	500
14	Heesen Yachts	466
15	SPAR Holding	385
16	Intergamma (Gamma)	339
17	W.E.C. Lines	233

PERSONEEL

1	Deloitte Nederland	6.146
2	Royal HaskoningDHV	5.721
3	PwC Nederland	5.298
4	C. Steinweg - Handelsveem	4.781
5	EY Nederland	4.562
6	KPMG Nederland	3.490
7	BDO Nederland	2.529
8	Loyens & Loeff	1.467
9	Optiver	1.390
10	IMC (International Marketmakers Combination)	895
11	De Brauw Blackstone Westbroek	647
12	NautaDutilh	647

PRIVATE EQUITY

1	Action	29.000
2	Hunter Douglas	23.000
3	Viterra	17.200
4	Refresco Gerber	11.675
5	HEMA	10.645
6	Partou	9.093
7	Leaseplan Corporation	8.649
8	Nouryon	8.600
9	TMF Group	8.573

AANTAL WERKNEMERS

10	Kiwa	7.613
11	Hunkemöller International	6.838
12	Ammega	6.042
13	Dümmen Orange	5.734
14	Plukon Food Group	5.520
15	Maxeda DIY Group (Praxis, Formido)	5.097
16	Upfield	4.775
17	Ten Cate	3.583
18	Unica Groep	3.287
19	Nexeye (Hans Anders)	2.889
20	Hyva Global	2.759
21	Staples Solutions	2.628
22	Neways Electronics International	2.542
23	UNIT4	2.480
24	Royal Reesink	2.339
25	Caldic	2.300
26	Riwal	2.271
27	Medux	2.262
28	Fletcher Hotels	2.188
29	Conclusion	2.151
30	African Fabrics Holdings (Vlisco)	2.150
31	Schöller Allibert Group	2.028
32	Barentz International	2.000
33	Vroon Group	2.000
34	Van Wijnen	1.971
35	Atlas Professionals	1.953
36	Q-Park	1.878
37	Stahl	1.800
38	Exact	1.731
39	Loparex	1.708
40	Continental Bakeries	1.700
41	Leen Bakker Group	1.688
42	Dynniq	1.388
43	Koninklijke Ahrend	1.387
44	MGG Group	1.375
45	Kwantum Group	1.292
46	HES International	1.270
47	Batenburg Techniek	1.241
48	Kinly	1.200
49	Scotch & Soda	1.087
50	CED Group	1.061

STAAT

1	Nederlandse Spoorwegen	34.596
2	Alliander Groep	5.991
3	Enexis	4.947
4	TenneT	4.586
5	ProRail	4.464
6	Stedin Groep	4.194
7	De Volksbank (SNS Bank)	3.961
8	GVB	3.350
9	Holland Casino	2.713
10	RET	2.599
11	Schiphol Group	2.474
12	HTM Personenvervoer	1.839

AANTAL WERKNEMERS

13	Gasunie	1.581
14	Vitens	1.437
15	Havenbedrijf Rotterdam	1.263
16	HVC	1.082
17	Evides	757
18	Brabant Water	735
19	PWN	685
20	Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO)	579
21	Dunea	495
22	De Nederlandse Loterij	414
23	Havenbedrijf Amsterdam	364
24	BNG Bank (Bank Nederlandse Gemeenten)	362
25	EBN	155
26	PZEM	129
27	GasTerra	117

STICHTING

1	TBI	6.231
2	BDR Thermana (Remeha)	6.127
3	De Efteling	1.475
4	Allinq Groep	762
5	Monuta	720
6	Nationale Goede Doelen Loterijen (Postcode Loterij)	670
7	Zorg en Zekerheid	483

PROVINCIE
Omzet

(x miljoen euro)

DRENTHE

1	Univé Groep	555
2	Coöperatie TVM	349
3	M & G (Muelink en Grol)	156

FLEVOLAND

1	ASM International	1.730
2	Agrico	293
3	Hemubo	287
4	Alfen	250
5	BUN	222
6	Van Wijk & Olthuis	210
7	Bol van Staveren	205
8	Walter Koops	176
9	Dayseaday	168
10	Enreach	161

FRIESLAND

1	Accell Group	1.377
2	FOOX	457
3	Poiesz Supermarkten	425
4	HZPC Holland	364
5	European Aerosols	273
6	Smeding Groenten en Fruit	227
7	Royal Smilde	223
8	Bouwgroep Dijkstra Draisma	195
9	Friso Bouwgroep	174

GELDERLAND

1	Coöperatie VGZ	12.841
2	Menzis	6.457
3	TenneT	5.524
4	Koninklijke De Heus	3.221
5	Hoogwegt Group	2.798
6	ForFarmers Group	2.671
7	Coöperatie Agrifirm	2.357
8	Plukon Food Group	2.178
9	Alliander Groep	2.120
10	BDR Thermana (Remeha)	2.098
11	Enviem	1.489
12	Ten Brinke Group	1.089
13	Broekhuis Groep	1.025
14	Kramp Groep	1.023
15	Royal Reesink	912
16	Van Loon Vlees	880
17	Hanos	856
18	Vreugdenhil Dairy Foods	829

(x miljoen euro)

19	BE Semiconductor Industries (Besi)	750
20	Rensa Groep	749
21	Unica Groep	663
22	Denkavit International	645
23	Van Gelder Groep	566
24	Loparex	473
25	Boni Supermarkten	468

GRONINGEN

1	GasTerra	13.144
2	B&S Group	1.870
3	Gasunie	1.386
4	Coöperatie AVEBE	636
5	Koninklijke Wagenborg	533
6	Goedhart & Borgesius	522
7	Batavia Webconcepts (BelSimpel)	424
8	Maripaan Groep	205
9	NNZ	156
10	Koopman Logistics Group	136
11	Abiant Uitzendgroep	130

LIMBURG

1	Koninklijke DSM	9.204
2	OCI	5.346
3	Boels Rental	1.310
4	VebeGo	1.052
5	APG Groep	862
6	Ewals Cargo Care	535
7	Vida XL	514
8	Jan Linders Supermarkten	461
9	Royal Zon	289
10	Frankort & Koning Groep	261
11	Trespa International	236
12	MGG Group	199
13	Sitech Services	179
14	Leon Martens Juwelier	176
15	Coöperatie Vitelia	162

NOORD-BRABANT

1	ASML	18.611
2	Philips Electronics	17.156
3	CZ	10.924
4	NXP Semiconductors	9.359
5	Jumbo Groep	7.841
6	Signify (Philips Lighting)	6.860
7	VDL Groep	4.955
8	VION Food Group	4.598
9	Van Mossel Automotive Group	3.584
10	Royal Cosun (Suikerunie)	2.287
11	Interfood	2.255
12	Sligro Food Group	1.905
13	Heijmans	1.748
14	Mosdax Groep	1.583

OMZET
(x miljoen euro)

15	Raben Group	1.542
16	Enexis	1.540
17	Global Automotive Investments (Inter-Sprint Banden)	1.475
18	Coöperatie Dela	1.399
19	Copaco	1.304
20	De Mandemakers Groep	1.053
21	MCB International	1.019
22	Scholt Energy	1.011
23	Stahl	880
24	HERE Technologies	857
25	Royal Swinkels Family Brewers	856

NOORD-HOLLAND

1	Ahold Delhaize	75.601
2	ING	27.476
3	Heineken	26.583
4	Randstad	24.635
5	ABN AMRO	10.096
6	Leaseplan Corporation	9.917
7	AkzoNobel	9.587
8	Pon Holdings	8.144
9	JDE Peet's (Douwe Egberts)	7.001
10	Action	6.834
11	KLM	6.065
12	Adyen	5.995
13	Just Eat Takeaway.com	4.495
14	Nouryon	4.345
15	Arcadis	3.378
16	Optiver	2.806
17	Upfield	2.793
18	Detailresult Groep (Dirk van den Broek, Dekamarkt)	2.156
19	SBM Offshore	1.897
20	Barentz International	1.704
21	Dutch Flower Group	1.662
22	Maxeda DIY Group (Praxis, Formido)	1.504
23	ACT Commodities	1.486
24	IMC (International Marketmakers Combination)	1.384
25	HEMA	1.150

OVERIJSEL

1	TKH Group	1.523
2	Ten Cate	1.004
3	ADG Dienstengroep (Asito)	981
4	ASVB (Aan de Stegge)	872
5	Van Merksteijn International	726
6	Zwanenberg Food Group	567
7	Wensink Automotive	489
8	RFS Holland (Wehkamp)	471
9	Condor Group	420
10	Vitens	396
11	Coöperatie Eno	396

OMZET
(x miljoen euro)

12	Brouwer Groothandelsgroep	345
13	Nijhuis Bouw	324
14	Breman Installatiegroep	303
15	Signature Foods (Johma)	292
16	Trebbe Groep	289
17	The Learning Network (Van Dijk Educatie)	265
18	Nijwa Groep	255
19	Vastbouw International	250
20	Plegt-Vos Bouwgroep	240
21	Schagen Groep	204
22	Heuver	191
23	Roosdom Tjhuis	190
24	Coöperatieve Zuivelfabriek Rouveen	183
25	Heisterkamp	174

UTRECHT

1	Achmea	21.930
2	SHV	20.002
3	Rabobank Groep	19.337
4	Koninklijke FrieslandCampina	11.501
5	ASR Nederland	10.135
6	Koninklijke BAM Groep	7.315
7	Nederlandse Spoorwegen	6.486
8	VolkerWessels	6.193
9	BCD Group	4.080
10	Aalberts Industries	2.979
11	EBN	2.977
12	VanDrie Group	2.320
13	PLUS	2.218
14	Royal A-ware	2.205
15	ProRail	1.367
16	Van Wijnen	1.204
17	De Volksbank (SNS Bank)	1.193
18	ONVZ	1.186
19	Intergamma (Gamma)	1.072
20	Royal Terberg Group	1.057
21	AutoBinck Group	941
22	Roba Metals	713
23	Westfort	626
24	Royal HaskoningDHV	624
25	Jan Zandbergen Worldwide Quality in Meat	542

ZEELAND

1	PZEM	1.147
2	CZAV	473
3	De Hoop Terneuzen	455
4	Koninklijke Zeelandia Groep	413
5	Coroos Conserven	175
6	Verbrugge International	171

ZUID-HOLLAND

1	Vital Holding	236.034
2	Aegon	53.423

OMZET
(x miljoen euro)

3	Ingka Holding (IKEA)	39.784
4	Viterra	34.404
5	NN Group (Nationale-Nederlanden)	21.555
6	Koninklijke KPN	5.271
7	Walters Kluwer	4.771
8	BNG Bank (Bank Nederlandse Gemeenten)	4.536
9	Refresco Gerber	4.241
10	Hunter Douglas	3.898
11	PostNL	3.466
12	IMCD Group	3.460
13	De Nederlandse Laterij	2.993
14	Boskalis	2.957
15	Damen Group	2.363
16	Coolblue	2.335
17	Oranjewoud (Strukton, Antea Group)	2.300
18	TBI	2.087
19	Caldic	1.800
20	DSW	1.722
21	Van Oord	1.517
22	Fugro	1.462
23	Van Leeuwen Buizen Groep	1.431
24	Zorg en Zekerheid	1.388
25	Parlevliet & Van der Plas	1.373



Ziekteverzuim innovatief aanpakken

Ziekteverzuim terugdringen, arbeidsongeschikte werknemers helpen om ze snel en happy terug te laten keren in het arbeidsproces en ook nog scherpe premies aanbieden. Dat is de Hoofddorpse verzekeraar elipsLife ten voeten uit. Specialisatie en innovatie zijn volgens Stefan Duran, Head Sales Benelux, hierbij sleutelwoorden.

elipsLife is een bijzondere verzekeraar. Pas een decennium actief in Nederland (en daarnaast ook in Zwitserland, Duitsland, België en Italië) en nu al op deelterreinen marktleider. De omzet is inmiddels bijna 400 miljoen euro bij zo'n 10.000 werkgevers en 1,1 miljoen verzekerden. Duran: "Wij zijn hier heel succesvol. Vooral omdat we een sterke focus hebben: wij bieden alleen maar verzekeringsproducten aan die de financiële gevolgen van ziekte, ongevallen en overlijden dekken. En die richten we, via zorgvuldig geselecteerde distributiepartners, uitsluitend op de zakelijke markt, met name op fin iddelg rote bedrijven, overheden en pensioenuitvoerders. De combinatie van deze factoren zorgt ervoor dat we scherpe tarieven en goede service kunnen bieden."

Ideale voedingsbodem

Genoemde pensioenuitvoerders, vooral de zogeheten premiepensioeninstellingen (PPI), spelen een hoofdrol voor elipsLife. Duran: "De afgelopen tien jaar is de verzekeringsmarkt een ideale voedingsbodem gebleken voor ons soort specialisten. Neem de pensioenen: daar is ongeveer tien jaar geleden dit nieuwe type uitvoerders verschenen. In wezen assetmanagers, maar de wet verbiedt ze daarbij om zelf arbeidsongeschiktheids- en overlijdensrisico's voor hun verzekerden te dragen. De meeste van deze partijen hebben hiervoor elipsLife inmiddels gevonden en ook de traditionele pensioenfondsen hebben steeds meer de behoefte om dit soort risico's uit te besteden. Bij elkaar zijn wij op dit gebied in Nederland marktleider." >>

'WE KUNNEN SCHERPE TARIEVEN EN EEN GOEDE SERVICE BIEDEN'



Stefan Duran



DEEL ONLINE

Innovatie en UWV

Behalve focus heeft elipsLife nóg een USP: innovatie. Zo weet het bedrijf exact wat de rol van het UWV is in arbeidsongeschiktheidstrajecten. De coronacrisis heeft hier voor extra druk gezorgd en ook daarvoor al was het door capaciteitsproblemen bij het UWV geen gemakkelijke wedstrijd. Duran: “Bij het UWV is een grote en groeiende achterstand ontstaan in het keuren van mensen die in een WIA-traject terecht komen. Dat kun je het UWV wel kwalijk nemen, maar je kunt het ook constructief benaderen: hoe kunnen wij helpen met oplossingen? Wij weten als verzekeraar wat de keuringsrichtlijnen van het UWV zijn; dat is publieke informatie. Wat nu als wij zélf met onze arboartsen WIA-dossiers met alle assessments zover voorbereiden, dat het UWV alleen nog maar hoeft te toetsen? Dat zou een enorme versnelling van de procedures betekenen en veel capaciteit vrijmaken. We zijn nu met het UWV bezig om een pilot op te zetten, uiteraard aan alle kanten gewaarborgd. Wij denken dat dit de

gemiddelde uitkeringsduur verkort, wat uiteindelijk leidt tot een lagere schadelast en dus lagere premies! Mensen zullen naar verwachting ook eerder getriggerd worden om weer aan het werk te gaan. Kortom, onze innovatie is goed voor de arbeidsongeschikte werknemer, voor het UWV en voor de verzekerde organisatie. En in deze complexe situatie natuurlijk ook goed voor ons. Als deze pilot slaagt, verwacht ik dat andere verzekeraars volgen.”

Tweede spoor

Een tweede vernieuwing ligt op het psychische vlak, met name aangaande burn-outklachten. Een belangrijk en volgens studies explosief groeiend deel van de WIA-instroom is daarin geworteld en daar valt dus veel resultaat te behalen. Duran: “In samenspraak met het Verbond van Verzekeraars en de Rijksuniversiteit Groningen kijken we hoe we het zogeheten tweedespoorbeleid kunnen optimaliseren. Als iemand langer dan een jaar ziek is, wordt de kans op terugkeer in de oude functie veel kleiner en bovendien neemt het risico op een WIA-‘herhaaltraject’ sterk toe. In het tweede spoor kijken we of een zieke werknemer niet bij een andere organisatie of in een andere functie weer aan de slag kan, want iedereen zit te springen om medewerkers. Samen met Groningse psychologen en onderzoekers én – uiteraard op geheel vrijwillige basis – de betrokkene zelf onderzoeken we of we in een vroeg stadium kunnen achterhalen wat de oorzaken zijn van het ziekteverzuim. Als we daar de vinger achter kunnen krijgen en in kaart brengen waarvan hij of zij wél gelukkig wordt, komt er ook zicht op een goede oplossing voor de persoon in kwestie.”

Duran sluit af: “Onze purpose is om mensen weer happy naar het werk te krijgen. En natuurlijk zijn wij erbij gebaat omdat we dan minder hoeven uit te keren, maar dat voordeel komt uiteindelijk een-op-een ten goede aan onze klant: scherpere premies en beter inzetbaar personeel.” <<

Pionier in veiligheid en duurzaamheid

Volvo is een van de toonaangevende premiumauto-merken in Nederland. Met de introductie van de Volvo EX90 zet de fabrikant een volgende stap op het gebied van veiligheid. "Het is onze ambitie om het aantal aanrijdingen met een nieuwe Volvo tot nul te reduceren."

Het gedrag van de bestuurder is een van de grootste risicofactoren bij het ontstaan van auto-ongelukken. "Onze 'Safety in Mind'-visie is erop gericht om bestuurders veilig door het verkeer te loodsen", zegt Herrik van der Gaag, Managing Director van Volvo Car Nederland en Volvo Car Duitsland. "Deze visie heeft onder andere geleid tot de ontwikkeling van lidar, een geavanceerd botspreventiesysteem dat wordt gevoed door teledetectie, core computing en software. Dankzij lidar neemt het aantal ongevallen met ernstig letsel tot wel 20% af. Daarmee zetten we een flinke stap naar een toekomst waarin Volvo's veilig autonoom kunnen rijden."

Bestuurder begrijpen

"Met ons *driver understanding system* zijn we een compleet nieuwe weg ingeslagen", zegt Van der Gaag. "Voor het eerst kan een auto zijn bestuurder begrijpen door realtime diens kijk- en stuurgedrag te monitoren. Uit eigen onderzoek weten we wat de symptomen zijn van een verminderde concentratie achter het stuur. Een bestuurder die veel opzij kijkt en maar met één hand stuurt, is met zijn smartphone bezig. Continu naar één punt staren, wijst erop dat een chauffeur in gedachten verzonken is en niet beseft wat er op de weg gebeurt. In dergelijke gevallen zal het driver understanding system een waarschuwingssignaal geven. Als een bestuurder zijn rijgedrag niet aanpast, zal het systeem de auto op veilige wijze aan de kant zetten. De waarschuwingslichten gaan dan knipperen en via Volvo on Call wordt automatisch een noodoproep gedaan voor het geval de bestuurder medische hulp nodig heeft."



DEEL ONLINE



Herrik van der Gaag



'VOOR HET EERST KAN EEN AUTO ZIJN BESTEURDER BEGRIJPEN'

Volledig elektrische SUV

In het segment SUV's bekleedt Volvo al jarenlang een toppositie in Nederland. Met zichtbare trots vertelt Van der Gaag dat Volvo op 9 november wereldwijd de Volvo EX90 zal introduceren. "Dit is de veiligste Volvo die we ooit hebben gebouwd", zegt hij. "Tevens is het de eerste Volvo die is uitgerust met lidar én het driver understanding system. De EX90 is vanaf 10 november te koop, zowel online als via onze Volvo-retailpartners." <<

Digitale transformatie, maar dan duurzaam

ICT-gigant Huawei heeft innovatieve duurzaamheid tot een van de speerpunten in de bedrijfsvoering gemaakt. Dat zie je terug bij de ontwikkeling van nieuwe producten en het is ook verweven in de cultuur van het bedrijf. CEO Wentao Zhang en COO Gert-Jan van Eck leggen de voordelen hiervan uit.

Huawei is, met wereldwijd 195.000 werknemers (van wie 460 in Nederland) en een omzet in 2021 van rond de 100 miljard dollar, een toonaangevend ICT-bedrijf. De helft van de bevolking op aarde gebruikt direct of indirect wel een Huawei-product. De **R&D**-uitgaven ('innovation investments') bedragen maar liefst 22,4 miljard dollar – grofweg 22% van de omzet. Na Alphabet (Google) volgens Zhang het hoogste percentage in de hele ICT-industrie. Hebben de aandeelhouders er geen probleem mee dat er zo veel geld naar **R&D** gaat? Van Eck: "In het geheel niet. Huawei is een geheel private onderneming, waarbij de medewerkers eigenaar zijn van het bedrijf. Daarmee vormen ze het economische hart van Huawei én bepalen zij het dagelijks bestuur. Ze zien het als een investering in hun toekomst."

Vaste grootheid

Van Eck vervolgt: "Ons bedrijf richt zich met communicatie- en connectivityoplossingen op duurzame digitale transformatie en het is ons bedrijfsdoel om daarin de samenleving te willen ondersteunen. Duurzaamheid is al zeven jaar een vaste grootheid in al onze activiteiten, zoals ontwikkeling, productie en logistiek – absoluut een **US** van Huawei. Neem onze mobiele oplossingen. Door een innovatieve constructie, met inzet van onder andere artificial intelligence, verbruiken die 20% minder energie dan die van de concurrentie; daarmee lopen wij minstens anderhalf jaar voor."

Zhang vult aan: "Dat geldt ook voor 'Green Solutions', onze nieuwe businessline van solarsystems voor zowel huishoudens als exploitanten van zonneweiden. We waren al lang in de carrierbusiness (de grote telecomproviders, red.) bezig met het verminderen van het energieverbruik van onze apparatuur, bijvoorbeeld in de omvormers. De expertkennis en ervaring die we daarin hebben opgedaan gebruiken we nu ook bij de installaties achter zonnepanelen, want die hebben eveneens omvormers nodig." >>





Gert-Jan van Eck en Wentao Zhang



DEEL ONLINE

Digitalisering bevordert duurzaamheid

Digitalisering is volgens Van Eck ook in algemene zin bevorderlijk voor duurzaamheid, minder grondstoffenverbruik en een kleinere CO₂-footprint. ICT neemt namelijk maar 2% van het wereldwijde energieverbruik tot zich, maar is tegelijkertijd goed voor 20% reductie van energie- en grondstoffenverbruik. Een factor tien dus. Hoe steekt dat precies in elkaar? Van Eck: "Op de eerste plaats is digitalisering overall in ons leven. Dus een positieve invloed werkt over de volle breedte en de innovatie hier gaat in een hoog tempo. Onze missie is: *to bring digital to every person, home and organization for a fully connected, intelligent world*. Om dit te laten slagen geven wij de mensen in de samenleving toegang tot digitalisering en laten we ze daar de vruchten van plukken."

Naast de digitale transformatie schreeuwt ook de energietransitie om technenuten. Volgens Van Eck is het daarom hoognodig dat we hier in Nederland industriebreed een reserve van technische talenten gaan vormen. Vrouwen mogen daarbij niet

'WIJ WILLEN DE SAMENLEVING ONDERSTEUNEN MET DUURZAME DIGITALISERING'

achterblijven, want zij zijn nog altijd een minderheid in deze industrie. Huawei steunt daarom Women in Tech, waarbij vrouwen in gerenommeerde posities in de techbranche tijdens thematische netwerkbijeenkomsten samenkomen. Daarnaast is het opleidingsaspect heel belangrijk. Zhang: "Wij voorzien via onze ICT-academy in allerlei online trainingen. Zowel voor ons personeel en toeleveranciers als ook daarbuiten. Bijvoorbeeld gratis ICT-trainingen voor werklozen en voor roc's. Daarmee bouwen wij aan een breed kennisplateau in onze samenleving. Verder hebben we nog een 'Seeds for the Future'-programma: een hoog aangeschreven talentenstudieweek boordevol masterclasses voor studenten in de laatste fase van hun opleiding, en ook studiebeurzen. Voorts werken we samen met onze partners, zodat dat digitaal toegankelijk is voor iedereen. Bijvoorbeeld door het doneren van devices of het ontwikkelen van oplossingen voor mensen met een beperking, en dragen we bij aan digitale weerbaarheid van jongeren. We laten niemand achter."

Investeren in talent

Om alle doelen te kunnen bereiken heeft Huawei zelf continu talenten nodig. Daarvoor heeft het goede kaarten. Zhang: "Wij zijn net uitgeroepen tot Top Employer door het Top Employer Institute. Dat komt onder andere doordat we elke medewerker, van hoog tot laag, carrièreperspectief bieden. Zo heb ik zelf de kans gekregen om een grote internationale loopbaan te bouwen met (general)managementposities in Oost-Afrika, China, Italië en België. Verder zijn kennisoverdracht en kennisopbouw hier heel belangrijk. Dat gaat non-stop door en daar is iedereen heel eager op, echt een onderdeel van onze cultuur. Uiteraard hebben we uitstekende primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en, last but not least: we zijn een hechte familie die – behalve klantgerichtheid en innovatie – duurzaamheid en een betere, socialere wereld hoog in het vaandel heeft staan." <<



Amega

THEMA: 'Gezien de omstandigheden gaat het goed, maar die omstandigheden zijn zeer uitdagend'

Amega groeit. Zo nam het autodealerbedrijf in 2021 de Peugeot- en Citroenvestiging van PHG Visscher over, en dit jaar Opel Centrale. De directieleden Kees Peels, Niels ter Brake en Leen de Koning zijn tevreden over de prestaties van het bedrijf in 2021 en verwachten dat het resultaat van 2022 in lijn ligt met die van vorig jaar. Toch heeft Amega net als veel andere bedrijven te maken met grote uitdagingen. Dit als gevolg van productietekorten bij de fabrikanten, personeelstekorten, hoge inflatie en hoge energiekosten.

“Gezien de omstandigheden gaat het goed, maar die omstandigheden zijn zeer uitdagend”, vat De Koning samen. “De kunst hierbij is om het vooral beter te doen dan een ander. Zo blijven we focussen op klant- en medewerkerstevredenheid, en natuurlijk op onze vermogenspositie en het bedrijfsresultaat.” Peels haakt hierop in: “Het draait er bijvoorbeeld om schaarste te managen en zeer goed blijven te communiceren met onze klanten. Daarnaast zijn we zuinig op onze medewerkers. We belonen en stimuleren de mensen die het fijn vinden om bij ons te werken.”

Verder neemt Amega als grote werkgever in de regio haar



maatschappelijke verantwoordelijkheid door zich lokaal in te zetten en haar klanten te helpen bij de transitie naar duurzame mobiliteit. Ter Brake legt uit dat klanten, werknemers en partners dit enorm waarderen. “Het maakt ondernemen rijker en leuker.”

Volgens de heren zijn er nog volop kansen in de mobiliteitsmarkt. Zij maken zich geen grote zorgen over een eventuele nieuwe crisis als gevolg van de hoge inflatie. “Onze branche gaat al jaren van crisis naar crisis. We gaan er steeds beter mee om. Dat geeft ook vertrouwen voor de toekomst”, aldus De Koning tot besluit.

> www.amega.nl



Bouwbedrijf M.J. de Nijs en Zonen bestaat ruim 100 jaar en wil zijn verleden niet verloochenen. “Innoveren is noodzakelijk”, stelt algemeen directeur Winfred de Nijs. “Om woningen betaalbaar te houden én om duurzaam te bouwen. Goed omgaan met de aarde wordt steeds belangrijker voor nieuwe generaties, ook in ons familiebedrijf.”

In het centrum van Heerhugowaard moet deze visie over twee jaar tot uiting komen in het innovatieve bouwproject Woodstone. Hier worden 204 appartementen gebouwd met de bouwmethode CLT: cross laminated timber oftewel kruislaaghout. Het is een van de grootste projecten in zijn soort in Europa.

Duurzaamheid en innovatie staan bij Woodstone centraal:



Bouwbedrijf M.J. de Nijs en Zonen

THEMA: Woodstone: bouwen voor de toekomst

er is gekozen voor houtbouw, hergebruik van materialen en standaardisatie van onderdelen, zoals het sanitair. Ook minder CO₂-uitstoot is een belangrijk aspect, net als mobiliteit. “Heerhugowaard is een slaapstad, dus parkeerruimte voor een auto is belangrijk. We hebben ons ook gebogen over de vraag: hoe een appartementencomplex te bouwen dat past bij en in het centrum van Heerhugowaard, met 40.000 m² aan centrale voorzieningen?”

Reden om geen monotoon complex neer te zetten, maar vijf woontorentjes van wisselende omvang, ontworpen door twee architectenbureaus. Heerhugowaard wil met deze appartementen jongeren uit de gemeente behouden. De appartementen variëren van 45 m² voor starters tot 170 m² voor stellen of gezinnen. De Nijs: “Je kunt eigenlijk een soort wooncarrière maken door te beginnen in een klein appartement en door te groeien naar een grotere versie.” Op het bouwterrein staat al een één-op-één mock-up, een kwart van een woontoren. Deels om zelf ervaring op te doen met CLT-bouw, samen met TNO. Deels om mensen die hier willen komen wonen fysiek te laten zien waar ze terecht komen. “45 m² blijkt dan bijvoorbeeld meer te bieden dan veel bezoekers eerst dachten.” > www.denijs.nl



Duurzaam rendement uit zakelijk vastgoed

Meerdervoort® investeert in woningen, kantoren en (zorg-)vastgoed. Het bedrijf hanteert daarbij een filosofie die op de lange termijn gericht is. Met succes. "We hebben een bestendige en duurzame vastgoedportefeuille opgebouwd met een gezonde cashflow."

De portefeuille van Meerdervoort® is sinds 2015 gegroeid van 3 miljoen naar ruim 300 miljoen euro. Volgens commercieel directeur Wijnand Groenen is de rek er nog lang niet uit. "Waar een sector als de maakindustrie met een recessie kampt, staat de zakelijke vastgoedmarkt er goed voor. Meerdervoort® is sowieso relatief crisisbestendig. We vestigen bijvoorbeeld meerdere huurders in één pand om betalingsrisico's te spreiden. Onze contracten lopen voor vijf jaar, waarbij de huur jaarlijks geïndexeerd wordt met de gemiddelde inflatie van het CPI. Met 96% is onze bezettingsgraad bovengemiddeld hoog. Ik verwacht niet dat daar verandering in komt. Zeker niet nu kantooruimte steeds schaarser wordt."

Unieke werkwijze

"We hebben een eigen filosofie ontwikkeld, waarin we anders naar de markt kijken dan de meeste partijen", vertelt Groenen. "Zo leggen we onze investeringsmogelijkheden direct bij eindbeleggers neer, zonder tussenkomst van een bank. Ook zijn we heel selectief in de panden die we aankopen. We halen echt de krenten uit de pap in en rondom stedelijke gebieden. Dit zijn niet per se de mooiste panden in een stadscentrum. Een A-locatie is voor ons een pand dat over een periode van twintig jaar een rendabel verhaal heeft. Hierbij calculeren we beursschommelingen in en kijken we naar de eventuele alternatieve aanwendbaarheid aan het eind van de looptijd, zoals het ombouwen van een kantoor naar een woning. De grootste uitdaging binnen ons rekenmodel is het overheidsbeleid. De regels veranderen regelmatig en hoewel de regering streeft naar een beter functioneren van de vastgoedmarkt, dragen haar maatregelen daar niet altijd aan bij."

>>



Wijnand Groenen



DEEL ONLINE

Duurzaamheid

“In het verleden hoefde een kantoor maar twintig jaar mee te gaan”, zegt Groenen. “Daarna was de gevel gedateerd en werd een pand gesloopt om plaats te maken voor nieuwbouw die beter bij de tijdgeest aansloot. Pure kapitaalvernietiging, want een gebouw kan veel langer mee. In plaats van een pand te slopen, geven wij het een make-over, zodat het er weer eigentijds en aantrekkelijk uitziet. Dat is rendabeler, maar ook milieuvriendelijker. We zien het als onze maatschappelijke plicht om zo veel mogelijk zakelijk vastgoed aan te bieden dat over een A-label beschikt. We kopen alleen gebouwen die minimaal een C-label hebben en waarvan we, na een zorgvuldige berekening, zeker weten dat we ze op een rendabele manier kunnen upgraden naar een A-label. Voor huurders is dit heel gunstig, want zo besparen ze op energiekosten en verlagen ze hun CO₂-voetafdruk. We merken dan ook dat ons duurzaamheidsbeleid een grote aantrekkingskracht heeft op bedrijven die op zoek zijn naar kantoorruimte.”

'SINDS 2015 HEBBEN WE EEN BEWEZEN TRACKRECORD VAN 100% UITKERINGSRENDEMENT'

Hoogwaardig vastgoed

Bedrijven willen zich tegenwoordig niet alleen in een duurzaam, maar ook goed bereikbaar en hoogwaardig ingericht kantoor vestigen. “Het nieuwe werken betekent dat huurders voorzieningen willen voor zaken als videocalls en agile teamwork”, zegt Groenen. “Ook moet een kantoorruimte uniek en sfeervol zijn, zodat werknemers deze bij wijze van spreken als een gezellig clubhuis beschouwen waar ze graag hun tijd doorbrengen. Meerdervoort® gaat daarin nog een stapje verder door niet alleen bedrijven aan de juiste kantoren te koppelen, maar ook naar de match tussen huurders onderling te kijken. Door huurders op elkaar af te stemmen, vullen ze elkaar aan en ontstaat er een hechte en vruchtbare community in een pand.”

Uitkeringsrendement

Sinds kort biedt Meerdervoort® drie nieuwe investeringsprofielen aan voor mensen die hun vermogen willen optimaliseren: laag, gemiddeld en hoog. Groenen: “Bij de eerste twee gaat het om een looptijd van drie tot zeven jaar. Laag biedt iets meer zekerheid, gemiddeld iets meer rendement. Deze twee profielen zijn vooral bedoeld voor oudere investeerders die hun vermogen willen behouden en op een fiscaal en juridisch interessante manier voor hun kinderen en kleinkinderen willen inzetten. Doordat ze over het eerste hypotheekrecht op het onderpand beschikken, lopen ze relatief weinig risico. Het derde profiel is vooral interessant voor jongere investeerders die hun vermogen willen laten groeien. Zij lopen iets meer risico, maar krijgen daar een hoog rendement tot wel 6% voor terug. Bovendien kiezen ze met Meerdervoort® voor een investeerder met een bewezen trackrecord. Sinds 2015 hebben we namelijk een 100% uitkeringsrendement gehaald.” <<



Caesar Overheid

THEMA: beter presteren door teamwork

Caesar Overheid ontzorgt overheden die de kennis van freelance IT-medewerkers en eigen Caesar medewerkers willen inschakelen. Het bedrijf bedient klanten zoals als het ministerie van Justitie Veiligheid. Zij kunnen op Caesar Overheid rekenen, of ze nu een scrum master of een werkplekbeheerder zoeken, een projectmedewerker of een andere IT-medewerker.

In de jaren voor de coronacrisis is het bedrijf sterk gegroeid, onder de nieuwe directeur Sjoerd Groenenstein zet het die groei voort. De sleutel tot dit succes? “Vooral teamwork”, zegt Groenenstein die jarenlang voor Defensie werkte, en daar met eigen ogen zag hoe mensen beter presteren als ze goed op elkaar zijn ingespeeld. In de bijna anderhalf jaar dat hij directeur is, heeft hij veel energie gestoken in teambuilding.

Inmiddels bestaat het team van Caesar Overheid uit doorgewinterde professionals, met jarenlange ervaring in de recruitmentbranche. Zij beschikken over een uitgebreid netwerk onder zowel freelancers als opdrachtgevers en



zijn uitstekend op de hoogte van wat er leeft binnen dit ‘ecosysteem’.

“Wij vinden het zeer belangrijk om niet alleen voeling te houden met klanten maar ook met freelancers”, zegt Groenenstein.

“Een opdrachtgever is er tenslotte ook bij gebaat als de freelancer tevreden is en als beste kan presteren. . En omgekeerd is het voor een freelancer ook stimulerend als hij voor een opdrachtgever werkt die goed bij hem past. Onze expertise is om te zorgen dat die ideale match plaatsvindt. Dan moet je niet alleen klantgericht zijn, maar ook goede, gemotiveerde kandidaten weten aan te dragen. Zodat zij ook als een team kunnen samenwerken.”



Royal Cosun is een coöperatieve en internationaal toonaangevende agrofood-onderneming. “We zetten de potentie van planten om naar bruikbare oplossingen voor iedere dag”, zegt CEO Hans Meeuwis. “Denk daarbij aan voedingsmiddelen en -ingrediënten, aan biobased toepassingen voor non-food producten, diervoeding & petfood en aan groene energie. ‘The Plant Positive Way’ noemen we dit. Om deze missie nog beter vorm te geven, hebben we de Unlock25-strategie ingevoerd. Hierbij staan belangrijke maatschappelijke transities en economische trends centraal, zoals de eiwittransitie (meer plantaardig eiwit en minder dierlijk eiwit) en het innoveren in meer klimaatvriendelijke (bio-based) productoplossingen. Ook spelen we via het



Royal Cosun

THEMA: Bouwen aan de toekomst

produceren van o.a. voedingsvezels uit de cichorei-wortel in op de groeiende vraag naar gezonde voeding.”

Cosun heeft onlangs een Young Board geïnstalleerd die als klankbord en adviesgroep dient voor de directie. Meeuwis: “We gaan bewust de dialoog aan met onze jonge medewerkers. Zij hebben een frisse kijk op allerlei maatschappelijke uitdagingen en de mogelijke oplossingen hiervoor. Via deze Young Board krijgen jonge talenten niet alleen een belangrijke stem in directiebesluiten, maar dragen ze ook actief bij aan de ontwikkeling van onze toekomstige organisatie. Zo bouwen we samen verder aan een ‘winning people’ bedrijfs-cultuur waarin collega’s zich gehoord voelen en waarin ze elke dag het beste uit zichzelf kunnen halen. Een ambitie waar we alle 4.500 Cosun-medewerkers bij nodig hebben.”

> [WWW.COSUN.COM](http://www.cosun.com)



'Ondernemerschap en innovatie stimuleren'

Na de val van het IJzeren Gordijn zag de toenmalige directeur van Raben Group een unieke kans voor uitbreiding in Oost-Europa. Drie decennia later is het Achterhoekse familiebedrijf een Europabrede actieve logistiek dienstverlener. Het geheim volgens CEO Ewald Raben? "Innoveer voortdurend, werk in elk land met ondernemende managers en lever klanten overal hetzelfde hoge niveau van dienstverlening."

Ewald Raben woont al dertig jaar met zijn vrouw en drie dochters in Polen. Hier zagen hij en zijn vader na de val van het IJzeren Gordijn een kans om het familiebedrijf uit te bouwen. Na Polen volgden dertien landen, zoals de Baltische staten, Roemenië en Bulgarije, Griekenland en Italië. Het resultaat: "Tussen 1931 en 1991 groeiden we vanuit onze basis in Winterswijk in de Achterhoek, met uiteindelijk 35 medewerkers en 4,5 miljoen euro omzet. Nu hebben we 12.000 medewerkers, 165 vestigingen in 15 landen, zijn we marktleider in Centraal-Europa en gaan we richting 2 miljard euro omzet in 2022."

Ondernemerschap stimuleren

De belangrijkste waarde van Raben Group is het stimuleren van ondernemerschap. "We zijn een familie van ondernemers. We willen dus een ondernemer op elke vestiging. Ons businessmodel maakt dit mogelijk. Veel ondernemers willen alles zelf doen, maar je moet juist zaken uit handen geven." Zo kweek je volgens Raben ondernemers binnen het bedrijf die hun verantwoordelijkheid nemen: voor een project, een vestiging, een land. "Wij willen van hen weten waar ze over zes jaar willen staan, komen samen tot een plan en geven dan alle ruimte en ondersteuning om het uit te voeren."

McDonald's-model

Het businessmodel dat Raben noemde omvat behalve lokaal ondernemerschap en oog voor cultuurverschillen tussen landen ook het 'McDonald's-model'. "We standaardiseren zo veel mogelijk: processen, kantoren en overslaghallen, IT-systemen, KPI's. Die eenduidige basis helpt onze ondernemers om zich te focussen op creativiteit, op innovatie."

>>

'IK WIL ONZE KINDEREN EN KLEINKINDEREN NIET MET EEN HOOP TROEP ACHTERLATEN'



Ewald Raben



DEEL ONLINE

Bovendien kan Raben Group in één keer in de hele organisatie een proces aanpassen of verbeteren, of een product of dienst uitrollen. “Zo kunnen we klanten waar dan ook altijd dezelfde, herkenbare service bieden van hoog niveau. Het is die combinatie van standaardisatie en het stimuleren van ondernemerschap die voor een vliegwieleffect heeft gezorgd.”

Duurzaam en innovatief

Ook duurzaamheid is een kernwaarde. Raben hierover: “Ik wil onze kinderen en kleinkinderen niet met een hoop troep achterlaten. Onze duurzaamheidsstrategie stelt concrete doelen om dit te bereiken. Zo sluiten we in steeds meer landen lange-termijncontracten om onze vestigingen van groene energie te voorzien. Ook in een land als Polen, waar dit eerst niet mogelijk was.”

Andere voorbeelden zijn de inzet van de schoonst mogelijke vrachtwagens (emissieklasse 6), twee lagen in vrachtwagens om meer te laden en ecotrucks met 50% meer capaciteit. Voor de Poolse fabriek van Ikea vervoert Raben Group met elektrische vrachtwagens naar de hoofdvestiging. En met financierders is afgesproken dat de onderneming aantrekkelijker rentetarieven krijgt wanneer het vooraf afgesproken duurzaamheids-KPI's haalt. “We betrekken in alles ons ecosysteem van toeleveranciers, financiers en klanten om zo veel mogelijk samen te doen.”

Verder zet Raben Group in op innovatie, zoals met zijn Genius Lab. De medewerkers hiervan hebben toegang tot het hele

bedrijf om hun ideeën te concretiseren, zodat de onderneming met een nieuw product of nieuwe dienst uit hun koker zaken efficiënter, goedkoper of groener kan doen. “Of misschien een totaal nieuw concept de markt in brengen. Ik denk dat we ons zo onderscheiden van onze concurrenten.”

Roadmap

De komende jaren wil Raben Group op veel gebieden groeien. Met innovatie – zoals een accurate expected time of arrival of shipment bieden. Met duurzaamheid – zoals zero-emissionkantoren in Oss en Duitsland. En geografisch. Onlangs is een tienjarenplan afgerond dat Raben Group de nummer drie logistiek dienstverlener in de belangrijkste en meest competitieve markt van Europa maakte: Duitsland. Verdere uitbreiding hier zit in de pijplijn, terwijl de onderneming ook nieuwe markten in het vizier heeft. Daaronder het door Ewald Raben als ‘moeilijke’ markt omschreven Frankrijk.

Als Europese dienstverlener bepleit Raben het belang van de EU. Voor ondernemingen én burgers. “Natuurlijk zitten er nadelen aan de EU, zoals bureaucratie en regels. En we moeten oppassen om niet verder achterop te raken bij landen als de VS en China. Maar de EU doet ook veel goeds. Zo hebben we een ongekend lange periode van vrijheid en vrede achter de rug.”

Of kijk naar duurzaamheid. Zo moeten logistiek dienstverleners op termijn van de EU aan duurzaamheids-KPI's voldoen als ze willen blijven rijden. “Wij voldoen daar al aan, wat ons straks onderscheid geeft. Maar uit milieuoogpunt hoop ik dat zo veel mogelijk concurrenten volgen. En ik weet het: iedereen wil dat zaken veranderen, maar het liefst bij de ander. Ik zeg: verandering begint bij de persoon die je elke ochtend in de spiegel ziet.” <<



Royal Schiphol Group

THEMA: Schiphol is hard aan de slag met duurzaamheid en kwaliteit

Royal Schiphol Group is eigenaar en exploitant van Rotterdam The Hague Airport, Eindhoven Airport, Lelystad Airport en natuurlijk Amsterdam Airport Schiphol. “We willen de meest duurzame en hoogwaardige luchthavens ter wereld creëren, ook vanuit het perspectief van de werknemer, legt Esmé Valk uit. “Dit houdt in dat we in 2050 als luchtvaartsector onderaan de streep emissievrij willen zijn. Daarnaast willen we als werkgever, opdrachtgever en voortrekker in de sector iedereen die op onze luchthavens werkt een stimulerende en gezonde werkomgeving bieden. Niet pas in 2050, maar nu.”

“Het is daarom belangrijk om de medewerker centraal te stellen”, vervolgt Valk. “En dan heb ik het niet alleen over het personeel in ons eigen bedrijf, maar ook over het personeel van partners in de gehele keten. We willen graag de arbeidsomstandigheden optimaliseren van alle mensen die op onze luchthavens werken. Als exploitant voelen we ons namelijk ook voor hun welzijn verantwoordelijk. Daarom voeren we intensieve gesprekken met onze ketenpartners. We vragen wat er leeft onder hun mensen, wat er nodig is



om een baan op onze luchthavens aantrekkelijker te maken en hoe wij daar aan bij kunnen dragen. Daarnaast leggen we als opdrachtgever in onze contracten met leveranciers voortaan een strengere sociale standaard vast. Samen met de vakbonden overleggen we met grote regelmaat over de invulling van deze voorwaarden. Het uiteindelijke doel is dat alle werknemers iedere dag met een goed gevoel naar hun werk op onze luchthavens gaan.”

> www.schiphol.nl



Uniper, wereldwijd één van de grootste producenten van elektriciteit, warmte en stoom, wil in 2035 in Europa nagenoeg CO₂-neutraal opereren. Wereldwijd moet dit doel in 2050 gerealiseerd zijn. Minstens even belangrijk is dat het bedrijf ook zijn industriële klanten wil helpen dit doel te bereiken. “We willen niet alleen onze eigen portfolio maar ook die van onze klanten decarboniseren,” zegt Iris Olivier, manager public and regulatory affairs. Uniper richt zich vooral op grote industriële klanten. In Nederland produceert het bedrijf elektriciteit op de Maasvlakte en levert het zaken als stoom en zuurstof aan omringende industrieën.

Olivier: “In Nederland leggen we voor onze verduurzaming de nadruk vooral op groene waterstof. Onder de noemer H2



Uniper

THEMA: Energieproducent in 2035 CO₂-neutraal

Maasvlakte wil Uniper in 2026 de eerste 100 MW electrolyser voor groene waterstof gerealiseerd hebben. Het project voorziet in een groei naar 500 MW tussen 2026 en 2030. Dit project is door Europa IPCEI gekwalificeerd en wordt daarmee erkend als zijnde van grote waarde voor de Europese energietransitie.

Groene waterstof is niet het enige waar Uniper op inzet. Business Development Manager Patrick Nanninga: “We werken nauw samen met onze klanten en zoeken samen met hen naar op maat gemaakte oplossingen om te decarboniseren. Denk hierbij aan warmtepompen, lokale productie van groene waterstof, opgewekt met reststromen, maar ook andere producten waar de industrie behoefte aan heeft zoals groene ammoniak of methanol.”

Hij besluit: “We werken vol overtuiging mee aan het realiseren van de klimaatdoelstellingen van de EU. Maar voorop staat dat wij ook de leveringszekerheid voor onze klanten waarborgen.”

> www.uniper.energy/netherlands



'We kunnen de woningnood oplossen'

Nederland kampt al jaren met een forse woningnood. Een belangrijke oorzaak is de lange doorlooptijd voor het goedkeuren van bouwplannen. Projectontwikkelaar Van Wijnen ziet mogelijkheden om dit proces te versnellen. "Met de juiste mensen bij elkaar kunnen we in record-tempo veel mooie woningen realiseren."

Het nieuwe kabinet wil tot 2030 maar liefst 1 miljoen nieuwe woningen bouwen. "Een mooi streven, maar dan moet de overheid wel de juiste kaders scheppen om de woningmarkt vlot te trekken", zegt Arjen Oosting, directeur Projectontwikkeling Noord & Oost bij Van Wijnen. "Veel wet- en regelgeving leidt nog steeds tot vertraging, al is de afschaffing van de verhuurdersheffing voor woningcorporaties een stap in de goede richting. Tevens kampen veel gemeenten al jaren met een tekort aan mensen om bouwplannen te toetsen. Laat de markt daarbij helpen. Onze experts kunnen bijvoorbeeld een deel van dit werk doen, waardoor het proces versneld wordt doorlopen. Uiteraard houden de gemeenten een belangrijke rol, zodat de zorgvuldigheid van de toetsing gewaarborgd blijft. We moeten het samen doen."

Het kan dus wél

Volgens Oosting kan geen enkele partij de woningnood in haar eentje oplossen. "Iedereen moet zijn verantwoordelijkheid nemen: van projectontwikkelaars en bouwbedrijven tot beleggers. De spreekwoordelijke koek die we moeten verdelen is zo groot, dat er feitelijk geen concurrentie is. Meer dan ooit is dit het moment om vanuit vertrouwen en een gezamenlijk belang schouder aan schouder te gaan staan. Een mooi voorbeeld van zo'n coalitie is de Noord-Hollandse Bouwstroom. Hierbij trekken acht woningbouwcorporaties en diverse partners gezamenlijk op om snel goede en betaalbare woningen in Noord-Holland te realiseren. Het kan dus wél. Via onze divisie Fijn Wonen participeert Van Wijnen hier ook in."

Regionale slagkracht

Van Wijnen beschikt verspreid over Nederland over 26 locaties. "Al onze vestigingen hebben een grote mate van ondernemersvrijheid", zegt Oosting. "Onze projectontwikkelaars hebben een goede band met de overheden en corporaties in hun regio >>

'WE ONTWIKKELEN BETAALBARE, DUURZAME BUURTEN WAAR MENSEN ZICH THUISVOELEN'



Arjen Oosting



DEEL ONLINE

opgebouwd. Ze hebben een uitgebreid netwerk met korte lijnen en weten precies wat er speelt. Dat maakt het makkelijker om snel te schakelen: een groot voordeel nu de woningnood zo hoog is. Een ander voorbeeld van een succesvolle regio-samenwerking is de bouw van het nieuwe Cambuur-stadion. Na een jarenlang en intensief traject trok de vorige ontwikkelaar zich eind 2020 terug uit dit project. Wij hebben de ontwikkeling overgenomen en zijn meteen met alle stakeholders aan tafel gaan zitten. Ook daar bleek voetbal emotie. Toch is het gelukt om relatief snel met een oplossing te komen. Afgelopen zomer ging de eerste paal de grond in. Sommige betrokkenen stonden met tranen in de ogen toe te kijken. Daar doe je het toch voor als projectontwikkelaar.”

Woningfabriek

Volgens Oosting zijn er prima oplossingen voor woningcorporaties en beleggers die in korte tijd betaalbare, kwalitatief ijzersterke én duurzame huizen willen. “Met de komst van onze nieuwe woningfabriek kunnen we binnen een wijk nog

meer diverse woningen realiseren: van betaalbare koopwoningen en duurzame appartementen tot mooie huurhuizen. Ook de traditionele vrijstaande woning blijft een optie. Meer dan ooit kunnen we nu gevarieerde buurten creëren waar iedereen graag wil wonen. Bewoners krijgen de gelegenheid om binnen hun geliefde wijk door te stromen naar een grotere of juist kleinere woning. Dat is goed voor de sociale cohesie in een wijk. Tevens maken we onze buurten leefbaarder met voldoende groenvoorzieningen en speeltuinen. De duurzame wijk Buurtschap Te Veld in Eindhoven is daarvan een fantastisch voorbeeld. Daarnaast zorgen we dat de gebruikerskosten van een woning op de lange termijn zo laag mogelijk blijven. Dat is nu belangrijker dan ooit.”

Draagvlak in de buurt

Ook bij het ontwikkelen van bestaande buurten maakt Van Wijnen werk van het creëren van draagvlak. “De maatschappij wordt steeds mondiger”, zegt Oosting. “Je kunt als projectontwikkelaar niet zomaar een plan presenteren en zeggen: dit wordt het. Wij leggen al vroeg tijdens een traject scenario’s aan buurtbewoners voor, waarbij we ook inzage in alle onderzoeken geven. Vervolgens ontstaat er een proces waarbij we stapsgewijs tot nieuwe oplossingen komen. Hierbij geven we buurtbewoners de ruimte om zelf met ideeën te komen en denken we actief met hen mee. Zo voorkomen we het nimby-effect (not in my backyard, *red.*). De wijk ‘In de buurttuin’ in Schiedam is een mooi voorbeeld van een project dat door zo’n harmonieuze samenwerking tot stand is gekomen. De buurtbewoners zijn er trots op dat ze in zo’n mooie en groene buurt wonen. Onze werkwijze kost dan wel tijd aan de voorkant, maar versnelt uiteindelijk de doorlooptijd van een ontwikkeling aanzienlijk.” <<

ADG dienstengroep

Van Riemsdijkplein 50,
7606 ZA Almelo
Postbus 375, 7600 AJ Almelo
(0546) 48 49 50
info@adg.nl
adg.nl

Amega Groep

Laan der Verenigde Naties 95,
3316 AK Dordrecht
(078) 632 13 70
info@amega.nl
amega.nl

ASM International

Versterkerstraat 8, 1322 AP Almere
088-100 87 11
asm.com/en/careers/contact
asm.com

Beter Bed Holding N.V.

Linie 27, 5405 AR Uden
(0413) 33 88 19
beterbedholding.com

Bouwbedrijf M.J. de Nijs en Zonen B.V.

Oudewal 21, 1749 CA Warmenhuizen
Postbus 1, 1749 ZG Warmenhuizen
(0226) 39 70 00
info@denijs.nl
denijs.nl

Caesar Overheid

Janssoniuslaan 80, 3528 AJ Utrecht
Postbus 40222, 3504 AA Utrecht
088 240 4200
info@caesar.nl
caesaroverheid.nl

Caldic B.V.

Westerlaan 1, 3016 CK Rotterdam
(010) 413 64 20
contact@caldic.com
caldic.com

de Jong & Laan

Koningin Beatrixlaan 18,
7681 AG Vroomshoop
(0546) 66 07 60
info@jonglaan.nl
jonglaan.nl

Dienst ICT Uitvoering (DICTU)

Bezuidenhoutseweg 73,
2594 AC Den Haag
Postbus 20401, 2500 EK Den Haag
(070) 379 89 11
info@dictu.nl
dictu.nl

Dura Vermeer

Airportplein 21, 3045 AP Rotterdam
info@duravermeer.nl
duravermeer.nl

elipsLife

Capellalaan 65, 2132 JL Hoofddorp
(020) 755 98 00
contact.nl@elipslife.com
elipslife.com

Energie Beheer Nederland

Daalsesingel 1, 3511 SV Utrecht
(030) 233 90 00
ebn.mail@ebn.nl
ebn.nl

Huawei Technologies (Netherlands) B.V.

Laan van Vredenoord 56,
2289 DJ Rijswijk
(070) 300 16 00
huawei.nl

ING

Amsterdamse Poort, Bijlmerplein 888,
1102 MG Amsterdam
(020) 563 91 11
ing.nl

Lamb Weston / Meijer

Topaasstraat 54-62, 4817 HW Breda
088-003 32 00
info@lambweston.eu
lambweston.eu

Meerdervoort®

Stationsplein 4N, 3331 LL Zwijndrecht
088-770 44 44
relatiebeheer@meerdervoort.com
meerdervoort.com

Raben Group

Vorstengrafdonk 81, 5342 LW Oss
Postbus 201, 5340 AE Oss
088-772 00 00
office@rabengroup.com
nederland.rabengroup.com

Royal Cosun

Van de Reijtstraat 15, 4814 NE Breda
Postbus 3411, 4800 MG Breda
(076) 530 32 22
info@cosun.com
cosun.com

Royal Schiphol Group

Evert van de Beekstraat 202,
1118 CP Schiphol
Postbus 7501, 1118 ZG Schiphol
schiphol.nl

Schneider Electric

Taurusavenue 133, 2132 LS Hoofddorp
Postbus 1318, 2130 EK Hoofddorp
088-003 07 50
support@NL.schneider-electric.com
se.com/nl

Shell Nederland B.V.

Oostduinlaan 2, 2596 JM Den Haag
Postbus 444, 2501 CK Den Haag
(070) 377 91 11
shell.nl

The Specialist Group

Plaza 2, 4782 SK Moerdijk
Postbus 5011, 4780 KA Moerdijk
088-808 16 68
Communication@star-specialists.com
thespecialistgroup.com

TKH Group NV

Spinnerstraat 15, 7481 KJ Haaksbergen
Postbus 5, 7480 AA Haaksbergen
(053) 573 29 00
info@tkhgroup.com
tkhgroup.com

TVM verzekeringen

Van Limburg Stirumstraat 250,
7901 AW Hoogeveen
Postbus 130, 7900 AC Hoogeveen
(0528) 29 29 99
info@tvm.nl
tvm.nl

Uniper Benelux N.V.

Capelseweg 400, 3068 AX Rotterdam
(015) 289 57 11
uniper.energy/netherlands

Van Wijnen

Baarnsche dijk 14, 3741 LS Baarn
(035) 548 28 28
info@vanwijnen.nl
vanwijnen.nl

Volvo Car Nederland

Stationsweg 2, 4153 RD Beesd
(0345) 68 88 88
infonl@volvocars.com
volvocars.com

COLLEGEREEKS

Psychologie van leiderschap

Prof. dr. Erik Scherder
Hoogleraar Klinische Neuropsychologie



foto Daan Brand

Krijg inzicht in:

- **psychologische kant van leiderschap**
- **(on)bewust menselijk gedrag**
- **dynamiek tussen leiden en volgen**

Startdatum 10 november 2022
Nyenrode Business Universiteit, Breukelen

Leiderschap en psychologie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een element van succesvol leiderschap is het beïnvloeden van mensen om uitvoering te geven aan de missie van de organisatie. Om mensen goed te kunnen aansturen, moeten we eerst begrijpen hoe zij in elkaar zitten.

Tijdens deze collegereeks, een samenwerking van *Nyenrode Business Universiteit* en *EW*, worden inzichten uit de sociale psychologie met betrekking tot groepsprocessen en sociale of groepsidentiteit toegepast op leiderschap en gekoppeld aan leiderschapsvoorbeelden uit de praktijk. U leert kennis over het brein en menselijk gedrag praktisch toe te passen op concrete managementvraagstukken en dagelijkse uitdagingen uit het bedrijfsleven.

Meld u nu aan op ewcollegereeksen.nl



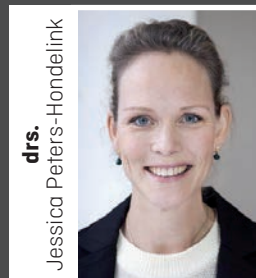
Prof. dr.
Jaap van Muijen

Hoogleraar psychologie



Prof. dr.
Mathieu Weggerman

Hoogleraar organisatiekunde



drs.
Jessica Peters-Hondelink

Executive coach



Prof. dr.
Dirk Buyens

Hoogleraar human resources management



Prof. dr.
René ten Bos

Hoogleraar filosofie



● Er kleven grote nadelen aan de uitverkoop van delen van het **spoorwegnet**, schrijft Philip van Tijn. Buitenlandse bedrijven staan te trappelen om in te tekenen op de lucratieve trajecten, terwijl NS de winkeldochters, waar buiten de piekuren drie passagiers in een trein zitten, mag exploiteren.

● Columnist Zihni Özdil is het inhoudelijk eens met de schilderijbesmeurders over de klimaatcrisis. En ook met de **handplakmeneer** bij *finex*. Maar, zo schrijft Özdil, hun domme acties zijn het best denkbare cadeau voor de fossiele industrie.

● Het Partijcongres van de Chinese Communistische Partij deed Jonathan Holslag huiveren. De machtigste zeven personen van China bestaan nu volledig uit getrouwen en ideologen van **Xi Jinping**. Ook is formeel vastgelegd dat Xi's ideeën leidend zijn. Hoeveel dichter bij een personencultus kun je nog komen?

● Nadat ze met Margaret Thatcher de eerste vrouwelijke premier leverden, hebben de Britse **Conservatieven** met Rishi Sunak nu een premier van Indische komaf aangevoerd. Links heeft het steeds over inclusie en emancipatie, maar rechts is kennelijk in staat om beide te verwezenlijken, constateert Afshin Ellian.

● Onderzeese kabels zijn van groot strategisch belang. Een **noodplan** is nodig om deze kwetsbare kabels en daarmee onze stabiliteit te beschermen, schrijven Tweede Kamerleden Queeny-Aimée Rajkowski en Ruben Brekelmans (beiden VVD) in een ingezonden opinie.

● Het is bijna een automatisme om te pleiten voor een Europese aanpak in plaats van een nationale. Samen sta je sterk. Het WODC zocht voor het **terugkeerbeleid** voor afgewezen asielzoekers uit of de aanname klopt. Wat blijkt? Een 'pragmatische' nationale aanpak werkt beter dan een EU-brede.

● Volgens justitie kunnen we volgend jaar 50.000 nieuwe asielzoekers verwachten. Hoe kan de bestuurdersklasse deze **massamigratie** als onstuitbare natuurkracht beschouwen en tegelijk vergroening heilig verklaren, vraagt Constanteyn Roelofs zich af. 'De gemiddelde migrant is waarschijnlijk minstens zo gehecht aan zijn stukje vlees en zijn wagentje voor de deur als de autochtone bevolking.'

● De **bouwplannen** die Hugo de Jonge heeft aangekondigd, zijn veel te ambitieus, schrijft Thijs Udo in een ingezonden opinie. De minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening dreigt te struikelen over tal van algemene ambities die in een soort vluggertje moeten worden ingevuld.

De artikelen kunt u vinden op



ewmagazine.nl/dezeweek
of door deze QR-code te scannen.



EW is in 1945 opgericht als **Elseviers Weekblad** door **J.P. Klautz** (1904-1990) en **H.A. Lunshof** (1904-1978) en is een voortzetting van **Elsevier's Geïllustreerd Maandschrift** (1891-1940)

Abonnementen en klantenservice

Blad niet ontvangen? Verhuisd? Regel eenvoudig 24/7 uw abonnementszaken op:
service.newskoolmedia.nl Mail: klantenservice@ewmagazine.nl
Post: New Skool Media, Afdeling Klantenservice, Postbus 606, 7000 AP Doetinchem
Telefoon klantenservice: 020-894 75 53 (tijdens kantooruren)

Redactie: 020-2248022 | redactie@ewmagazine.nl | www.ewmagazine.nl
Postbus 11, 1110 AA Diemen

Hoofredactie Arendo Joustra,
Robbert de Witt (*adjunct*)

Nederland Carla Joosten (*coördinator*),
Ron Kosterman, Gerlof Leistra, Victor Pak,
Gertjan van Schoonhoven, Eric Vrijens,
Jelte Wiersma

Wereld Robbert de Witt (*coördinator*),
René van Rijckevorsel (*Brussel*)

Economie Joris Heijn (*coördinator*),
Nard Lodewijk, Jeroen van Wensen,
Theo van Vugt, Liesbeth Wytzes, Joao Zijerveld

Wetenschap & Cultuur Joppe Gloerich
(*coördinator*), Bram Hahn, Gerry van der List

Onderzoek Ruud Deijkers (*coördinator*),
Mireille Folkerts

EW Digitaal Matthijs van Schie (*chef*),
Max de Haan, Tom Ramaker, Sam Verbeek

Eindredactie & organisatie Eddy Schaafsma
(*chef*), Agnès Hoogendijk, Tonny van Winssen

Vormgeving Peter ter Mors (*art director*),
Jelrik Atema (*infographics*), jooZt Mattheij,
Wendelien Schmidt (*beeld*)

Pictoright Van werken van beeldende kunstenaars aangesloten bij een CISAC-organisatie is het auteursrecht geregeld met Pictoright te Amsterdam.
© c/o Pictoright Amsterdam 2022

ISSN 0922-3444

● EW is een uitgave van ONE Business, onderdeel van Roularta Media Group

Uitgever Pim Osterhaus
Postbus 11, 1110 AA Diemen

Marketing Marijke Houwer (*chef*),
Nicole Boekema, Vera Lagerwaard,
Elles Leijzer, Carola Moassen van den Brink,
Linsey van Vliet

Advertentieverkoop
ONE Business: 020-2105459
sales@newskoolmedia.nl
www.newskoolmedia.nl
Geldend advertentietarief van 1-1-2022

Advertentieafhandeling (traffic)
020-210 5450
traffic@newskoolmedia.nl

Abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan. Opgive via ewmagazine.nl/ abonneer of telefonisch bij de Klantenservice.

EW Events en secretariaat Ingrid Pronk

Documentatie Marijke Brouwer (*chef*),
Marceline Couwenhoven, Astrid Westbroek

Correspondenten
Michiel van Blommestein (*Warschau*),
Joost Bosman (*Moskou*),
Jeroen Bult (*Tallinn*),
Renske Heddema (*Zürich*),
Patrick van IJzendoorn (*Londen*),
Kleis Jager (*Parijs*),
Linda Otter (*Rome*),
Wilma van der Maten (*Islamabad*),
Eva Rammelo (*Sjanghai*),
Rob Savelberg (*Berlijn*),
Fred de Vries (*Kaapstad*)

Medewerkers Gerbert van der Aa,
Afshin Ellian, Joost Galema, Nicolaas Klei,
Heidi Kljisen, Leo Kwartan, Koen Petersen,
Max Rebatu jr., Simon Rozendaal,
Rob van Scheers, Riki Simons, Philip van Tijn,
Theo Toeboesch, Jeroen Vullings,
Geerten Waling

Productie & distributie Natalie Leenstra-Drost,
Loes Mes

Abonnementen tot wederopzegging kunnen bij de Klantenservice worden beëindigd met inachtneming van minimaal 30 dagen. Dit kan schriftelijk, telefonisch of per e-mail. Ook voor informatie over uw lopende abonnement kunt u contact opnemen met de Klantenservice.

Adreswijzigingen Drie weken van tevoren schriftelijk doorgeven via de Klantenservice.

Prijzen Jaarabonnement Nederland (inclusief digitale edities) € 306,49. Twee jaar € 484,00; drie jaar € 648,95; halfjaar € 158,49; kwartaal € 80,49; maand € 27,00, bij automatische incasso. Administratiekosten voor andere betaalwijzen € 2,50. Leest u EW liever digitaal? Dat kan al voor € 12,00 per maand. Rabobank NL60RAB00314208844 t.n.v. ONE Business te Amsterdam. Jaarabonnement overige landen op aanvraag. Per losse digitale editie: € 4,99 (gratis voor abonnees). Ga naar de App Store, Google Play of ewmagazine.nl/app voor meer informatie.

Nabestellingen Oude nummers (tot 6 weken terug) kunt u bestellen via tijdschriftnu.nl/ew



© 2022 ONE Business B.V.

Copyright Het is niet toegestaan om, zonder voorafgaande toestemming van ONE Business B.V., de uitgever van EW, door in EW gepubliceerde artikelen, onderzoeken of gedeeltes daarvan over te nemen, te (de)en publiceren of anderszins openbaar te maken of te verspreiden.
Levensvoorwaarden Op alle aanbiedingen, offertes en overeenkomsten van ONE Business B.V. zijn de algemene voorwaarden van toepassing die te vinden zijn op www.onebusiness.nl/contact/voorwaarden/, waar u ze kunt printen en opslaan. Deze voorwaarden zijn tevens van toepassing op uw abonnement.

Disclaimer Alle (redactionele) informatie, waaronder begrepen adviezen, ideeën en meningen, is op zorgvuldige wijze en naar beste weten samengesteld. De inhoud en inkleiding van advertenties is bepaald door de namen adverteerders en wordt door ONE Business B.V. en/of door de redactie niet beoordeeld op juistheid, volledigheid en rechtmatigheid. ONE Business B.V. en de aan haar verbonden auteurs zijn niet aansprakelijk voor schade in verband met gebruik van (redactionele) informatie en de inhoud en vormgeving van advertenties. ONE Business B.V. sluit iedere aansprakelijkheid voor schade als gevolg van druk- en zetfouten uit.

Privacy ONE Business B.V., uitgever van EW, legt van haar abonnees en klanten in het kader van haar dienstverlening [persoons]gegevens vast. Deze gegevens worden gebruikt ter uitvoering van de [abonnements]overeenkomst, en om informatie te verstrekken over relevante producten en diensten van ONE Business B.V.

De gegevens kunnen ook worden gebruikt door zorgvuldig geselecteerde organisaties om abonnees en klanten te informeren over relevante aanbiedingen betreffende producten en diensten. Als u deze informatie niet op prijs stelt, dan kunt u dit doorgeven aan ONE Business B.V., Postbus 23620, 1100 EC Amsterdam o.v.v. 'privacy'. Of per e-mail: adresregistratie@onebusiness.nl. Voor meer informatie verwijzen wij u naar het Privacy en Cookie beleid op www.onebusiness.nl/privacy.

Relatie van Dirk de Bruijne en Sune Demant begon internationaal

HUWELIJK

DIRK DE BRUIJNE (40) EN SUNE DEMANT (39)

Patrick van Oosterom



Martin Riees

Elkaar ontmoet in Kopenhagen, eerste date in Parijs, en goed kennismemaakt in Amsterdam: de relatie van Dirk de Bruijne en Sune Demant begon internationaal. Dirk was in 2017 met vakantie toen hij Sune ontmoette in een Deense bar. Hun eerste gesprek ging over welke beroemdheid zij zouden zijn. Sune was een Julia Roberts, Dirk een Birgitte Nyborg, personage uit *Borgen*. 'Ik wilde indruk maken met mijn kennis van de Deense cultuur,' zegt hij. 'Helaas haatte Sune bijna alle Deense series.'

Een paar weken later was Sune in Parijs. Dirk zocht hem daar op voor een date. Op de terugweg maakten ze een tussenstop in Amsterdam, waar Dirk woont. 'Onze relatie is

mede mogelijk gemaakt door het Schengen-akkoord,' zegt Dirk. Na twee jaar verhuisde Sune naar Amsterdam en begon aan een PhD in tandheelkunde. Dirk werkt als duurzaamheidsstrateeg voor modebedrijf PVH. Hij komt uit Aerdenhout. Zijn ouders zijn vermogensbeheerder en communicatiespecialist.

In 2021 vroeg Dirk Sune ten huwelijk in Florence. De receptie werd afgelopen september gehouden bij de boerderij van Sunes gepensioneerde ouders, ingenieur en pedagoog. Hiervoor moest Sune wel iets bakken, omdat hij 'Heel Denemarken bakt' had gewonnen in 2016. De bakkende tandarts maakte maar liefst tweehonderd macarons.

MENSEN

Carla Joosten

VERZEKERINGEN

Suzanna Koning (40) trad aan als directievoorzitter van InShared, de onlineverzekeraar van Achmea. Hiervoor was zij lid van de raad van bestuur van Sanoma (later DPG Media) met als portefeuille News & Data. Ze was onder meer verantwoordelijk voor NU.nl.

POLITIEBOUWMEESTER

Eric Luiten (62) werd Politiebouwmeester en adviseert de Nationale Politie over vastgoed. Hij is hoogleraar land-



ANP

Fred Beljaars: Executive Vice President bij Xerox

AMERIKA

Xerox Holdings Corporation in Amerika benoemde de Nederlander **Fred Beljaars (58)** als Executive Vice President en Chief Delivery & Supply Chain Officer. Beljaars zit sinds 2018 bij de holding en werkte eerder bij TNT in Australië en DHL in Amsterdam.

LIFTEN

Tanya Yelchenko (33) begon als financieel directeur van KONE (liften, roltrappen en automatische deuren). Ze komt van PwC Nederland.

schapsarchitectuur in Delft en is de opvolger van Chris de Jonge.

TECHNOLOGIE

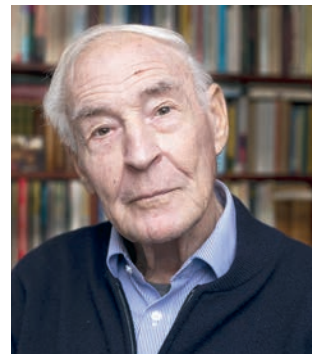
Voormalig CEO van Microsoft Nederland **Ernst-Jan Stigter (50)** volgt CEO Emiel Putman op bij Fellowmind, dat bedrijven helpt via de inzet van software toekomstbestendig te worden. Hij was er al sinds vorig jaar regionaal directeur.

OVERLEDEN

Hannah Elisabeth Pick-Goslar (93), de beste vriendin van Anne Frank, stierf vrijdag 28 oktober. Ze zat met Anne op school. Die noemde haar ook wel Hanneli. In 1942 moest de familie Frank onderduiken. De twee zagen elkaar in februari 1945 terug in concentratiekamp Bergen-Belsen, vlak voor Anne stierf.

Rob Herwig (87), schrijver van boeken over tuinieren en kamerplanten, stierf donderdag 27 oktober. Hij publiceerde tussen 1965 en 2016 meer dan tachtig tuinboeken. Herwig kwam uit een familie van hoveniers en kwekers.

Emeritus-hoogleraar celbiologie en humane genetica en arts **Hans Galjaard (87)** stierf woensdag 26 oktober. Hij was vaak in de media om onderwerpen op zijn terrein toe te lichten en begeleidde zestig promovendi.



Martijn Gijbels/ANP

De Amerikaanse rock-'n-rollzanger en pianist **Jerry Lee Lewis (87)** stierf vrijdag 28 oktober. Zijn bekendste hits waren *Great Balls of Fire* en *Whole Lotta Shakin' Goin' On*.

OVER LEVEN & DOOD

Om een bericht in deze rubriek te krijgen (huwelijk, mensen, necrologie) stuurt u uw suggesties en informatie naar mensen@ewmagazine.nl

Hugo Camps
1943-2022

Portretschilder in warme krulzinnen



Marco Bekker

Gerlof Leistra

In vaak barokke zinnen en met trefzekere typering wist meesterinterviewer en columnist Hugo Camps zijn lezers te beroeren. Hij had een voorliefde voor wielrennen, voetbal en politiek, maar portretteerde ook graag topkoks en artiesten. Voor *Elsevier* schreef hij ruim duizend interviews. Het ging hem om ambacht en ziel van de geportretteerde. Hij had een zwak voor autonome karakters en voor 'de hinkende medemens'. Schrijven was zijn eerste natuur. Zijn interviews combineerde hij bij voorkeur met een diner. Ook met vrienden ging hij graag 'op restaurant'.

'Hugo was een prachtige beschrijver der dingen,' zegt oud-voetballer en schrijver Jan Mulder (77). 'Hij bewonderde het werk van zijn goede vriend Hugo Claus en blonk uit in meanderende vergelijkingen. Zijn inborst was goed. De koers, zoals Vlamingen wielerklassiekers noemen, was zijn grote liefde. Daarin zag hij de mens in opperste vorm.'

Geboren in Vlaams-Brabant begon Camps na zijn studie filosofie in Leuven als freelancer bij de Belgische krant *Het Laatste Nieuws*. Daarna werd hij oorlogsverslaggever en later hoofdredacteur van *Het Belang van Limburg*. In 1986 trad hij in dienst bij *Elsevier*.

'Hugo was een portretschilder in woorden,' zegt Gertjan van Schoonhoven (61), lang chef van de redactie Nederland. 'Naast enkele grote thema's gebruikte hij, in een harde montage, korte quotes die kleur en diepte aan het portret toevoegden. Zijn beeldspraak was volstrekt origineel.'

Camps sprak vaak uren met de geïnterviewden, soms wel zes, zeven uur. Elk gesprek was een ontmoeting. Na afloop belde hij Van Schoonhoven hoe het was gegaan en als hij zijn verhaal had ingeleverd, wilde hij weten of het goed was. 'Naast de vedette Hugo had je de kleine Hugo die bevestiging nodig had. Hij was oprecht geïnteresseerd in de mensen die hij sprak. Die waren vrijwel altijd getroffen door zijn weergave van het gesprek. Hij was als het warme hart

van het blad het contrapunt met de koele, feitelijke journalistiek van *Elsevier*.'

Voormalig bondscoach Bert van Marwijk (70) noemt hem 'een warme en intelligente man. Hoewel ik maar negen jaar jonger ben, voelde hij als een vaderfiguur. Ik ben een paar keer bij hem in Antwerpen geweest. Dan gingen we eten en urenlang kletsen. Hij was altijd heel wijs en heeft prachtige columns geschreven. Hugo was een kosmopoliet die zich ook verbonden voelde met de provincie.'

Camps leefde intensief. Met zijn eerste vrouw had hij twee dochters, maar dat huwelijk liep spaak. Zijn vrienden waarschuwde hij voor 'genocide op de moederschoot'. In zijn eeuwige zoektocht naar genegenheid vond hij rust bij zijn tweede vrouw Martine, met wie hij naar Knokke verhuisde. In Nederland waren zijn stukken doorgaans empathisch. In België had Camps een reputatie als harde columnist en gevreesd politiek commentator.

'Het Nederlandse taalgebied verliest een van zijn mooiste pennen. Ik verlies een van mijn mooiste vrienden,' zegt de Belgische oud-premier en Europees Parlementslid Guy Verhofstadt (69). 'Ik kende Hugo eerst als een wat bruuskerende journalist, dus per definitie iemand om een zekere afstand van te bewaren, nadien als een van onze vaste vrienden, altijd warm, innemend en liefdevol. Hoop voor, nostalgie over, meevoelen met de "hinkende" mensheid tekenden zijn pen, naast het inzicht van een meesterlijk interviewer. Iemand die even goed kon luisteren als schrijven, gezwind afwisselend met de scherpte van de columnist die in staat is met een halve zin een beeld op je netvlies te branden. Hugo leefde in taal en in woorden en zal er voor ieder van ons in blijven voortleven.'

De laatste jaren worstelde hij met zijn gezondheid. Bij zijn laatste opname, een paar weken geleden, vroeg hij: 'Is mijn laptop mee?' Hugo Camps stierf zaterdag 29 oktober, 79 jaar oud.

'Naast de vedette had je de kleine Hugo die bevestiging nodig had'

BRIDGE & PUZZELS

2300

BRIDGE

- ♠ V 8 3
- ♥ B 9 3
- ♦ A 4 3
- ♣ H V B 9
- ♠ H 9 4
- ♥ H 8 5 2
- ♦ H V B 10 8
- ♣ 7
- ♠ 10 7 5 2
- ♥ 10 7 4
- ♦ 9 2
- ♣ 10 8 5 3
- ♠ A B 6
- ♥ A V 6
- ♦ 7 6 5
- ♣ A 6 4 2

Het bieden verliep met zuid gever en allen kwetsbaar: zuid één SA – west pas – noord drie SA – allen passen. Zuid telt maar zeven slagen en heeft niet de tijd om er twee te ontwikkelen vanwege het ruitengevaar. West zal dus tweemaal in moeilijkheden gespeeld moeten worden maar ook zuid kan het op de ruiten moeilijk krijgen.

Zuid speelt drie SA en west komt uit met ruitenheer. Hoe wint zuid het contract tegen het beste tegenspel?

Oplossing bridgeprobleem 2296:

- ♠ H 5 3
- ♥ A H 3
- ♦ 10 7 6 5 2
- ♣ 3 2
- ♠ 7 4
- ♥ V B 9
- ♦ V 4
- ♣ H B 10 9 8 5
- ♠ B 10 9
- ♥ 10 8 7 6
- ♦ H B 9 8
- ♣ 7 6
- ♠ A V 8 6 2
- ♥ 5 4 2
- ♦ A 3
- ♣ A V 4

Tegen vier schoppen startte west hartenvrouw. Zuid dreigt vier slagen te verliezen want een klaver aftroeven mislukt. Een ‘verliezer op verliezer’-speelwijze brengt uitkomst. Zuid gaat driemaal klaver spelen. Op de derde klaver gaat in noord hartendrie weg. Zuid kan dan zijn derde harten in noord aftroeven want oost moet de harten wel bekennen. Een omwisseling van slagen is mogelijk. Het eenvoudigst geeft zuid in de tweede slag direct een klaver weg. Zou west nog een vierde klaver spelen dan kan die in noord worden getroefd. Oost krijgt dan niet de kans om tweemaal harten af te gooien op de derde en vierde klaverslag want hij zal moeten overtroeven. Zuid mag in het begin dus beslist geen troef gaan spelen.

Winnaar bridgeprobleem 2296: Ild Hemminga, Aldeboarn

Max Rebattu jr.

CRYPTOGRAM

HORIZONTAAL

- 6. Vertegenwoordiging waar veel beginnende studenten naar zoeken [6+5]
- 8. Familiebetrekking waar Baudet niets over kwijt wilde [12]
- 9. Lichtalcoholische sprookjesfiguur [11]
- 13. Spijsboot [4]
- 14. Van de stam afgeleid bijvoeglijk naamwoord [7]
- 15. Grondig bewerkt scheepstouw [7]
- 17. Maling [3]
- 18. Alleen om de eer? Absoluut niet! [4+4+4]
- 19. In verwarde dromen [6]
- 20. Bij voorkeur toont hij respect [6]

VERTICAAL

- 1. Straf familielid van de lawaaipepagaai [10]
- 2. Puzzel in streektaal [6+9]
- 3. Goed lesmateriaal [4]
- 4. Stadsboten [4]
- 5. Monniken onder elkaar [10+5]
- 7. Ruzie is zozegegd verplicht [3]
- 10. Volhouden met andere zintuigen [9]
- 11. Groenland [3]
- 12. Lang soort fietssleutel [9]
- 16. Met veel plezier het land bewerken [6]
- 18. Drijft losjes [4]

FILIPPINE

Gelijke getallen zijn gelijke letters. In de grijze balken verschijnt de in te sturen oplossing

A veelkleurig B hond C plaats in Utrecht D conifeer E brede laan F brandpunt G niet voldoende H flierfluitier I lichte roeiboot J ophef K happig op L gelijkspel M taille N vaart O literair werk P verrukkelijk Q sporthemd R kwajongen S cement T sportaccommodatie U koffiekleurig V kleine ruimte W aanhaling X deugdzaam Y land in Azië Z familielid

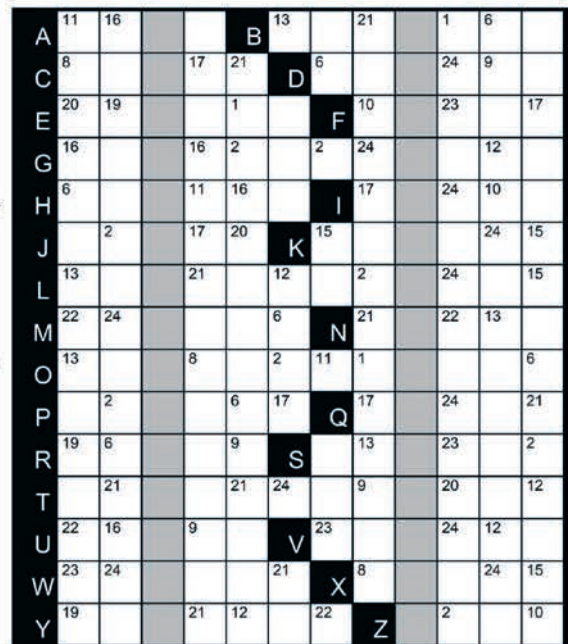
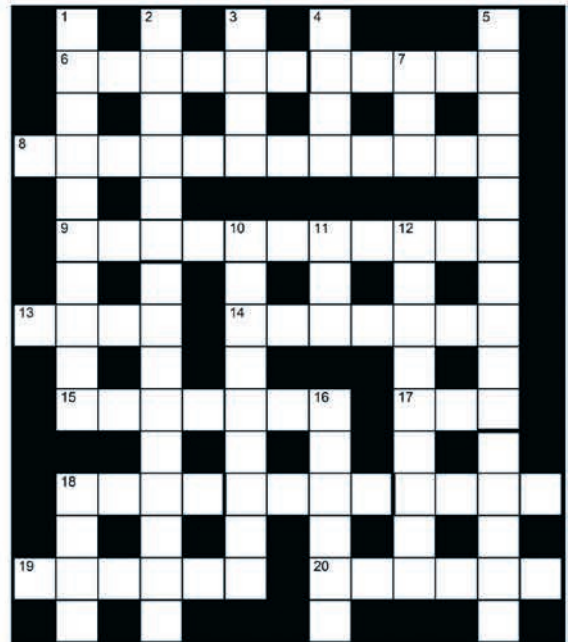
OPLOSSINGEN EN PRIJSWINNAARS

CRYPTOGRAM 2296 5+5=10 2296



bachelor

- 1. biopt anker breakpoint
- 2. animo Babel abominabel
- 3. schap menie chimpansee
- 4. shawl lever halswervel
- 5. meest mixer extremisme
- 6. vlees notie Loevestein
- 7. baten koers oesterbank
- 8. slaan rodeo Roosendaal



Studio Steenhuis

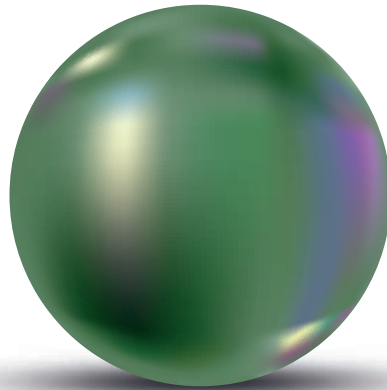
Winnaar cryptogram 2296: M. Nijkamp, Enter

Winnaar 5+5=10 2296: A. Michielsen, Oosterhout

Bridge: Onder de goede inzenders wordt een speciale editie of titel uit het fonds van EW verloot. De oplossing uiterlijk tien dagen na verschijning sturen aan m.jrebattu@freeler.nl. Vermeld bij de oplossing het bridgenummer en uw adres.

Puzzels: Onder de goede inzenders wordt twee keer een speciale editie of titel uit het fonds van EW verloot. Stuur uw oplossing (bij rebuskrakers en filippines: inclusief de gevonden zin) onder vermelding van het puzzelnummer en uw adres per briefkaart of in een voldoende gefrankeerde envelop met puzzelnummer naar **Puzzelredactie EW, Postbus 11, 1110 AA Diemen**. Of per e-mail naar puzzels@ewmagazine.nl met in de onderwerpregel het puzzelnummer. De inzendent termijn sluit twee weken na verschijning. Oplossingen en prijswinnaars worden vier weken later gepubliceerd.

DE VERBORGEN PAREL VAN DE VELUWE



KOM NAAR HET OPEN HUIS ZATERDAG 12 NOVEMBER
TIJD 11:00 - 16:00 UUR **BEZOEKADRES** BIJSTERBOSWEG 8 EPE



- 104 luxe boslodges op één van de mooiste plekjes van Nederland.
- Met recht een verborgen juweeltje.
- Gelegen aan de rand van de Hoge Veluwe in het rijke natuurgebied van Epe met uitgestrekte bossen en prachtige heidevelden.
- Direct aan groot wandel en fietsnetwerk.
- 100% wildgarantie van de Nederlandse 'Big 5'.
- Vanaf €212.500,- excl. btw.
- Grote kavels eigen grond.
- Duurzaam gebouwd onder architectuur.
- Eigen gebruik en zorgeloze exploitatie.
- Oplevering zomer 2023.
- Netto rendement van 5,3% tot 6,6%.

Neutraliseer de inflatie.
Investeer in vastgoed met hoog rendement.



Landal Sprengerheide
www.sprengerheide.nl
Tel: 088 - 184 55 55

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



MR MARVIS

AMSTERDAM



KLAAR VOOR HET KOUDE WEER

De dagen worden korter, de temperatuur daalt. Ga voor stijlvol én warm dit seizoen met de collectie lange broeken van MR MARVIS, waaronder de stretchy Easies, veelzijdige Coolerdays, geribde Cords en stijlvolle Flannels. Van casual tot gekleed: kies de stijl die bij jou past en bereid je voor op het koude weer met MR MARVIS.



HANDGEMAAKT IN PORTUGAL



ELASTISCHE BROEKBAND



BROEKBAG MET RITS



GRATIS VERZENDING



BESTEL NU OP [MRMARVIS.NL](https://www.mrmarvis.nl)