

EW

Tienduizenden lege
huizen in binnenstad
door rare regeltjes

Den Haag: **politiek
woordenboek** van
de kabinetsformatie

Cruciaal kapitaal

Het belang van private equity
voor de Nederlandse economie

TOP 500 bedrijven

ZUURSTOF TOT NADENKEN • 15 NOVEMBER 2025 • WEEK 46 • 81STE JAARGANG • € 7,50





RABOBANK.COM
/WHOLESALE

OUR BANK THE BANK FOR THOSE WHO KNOW JUST THE RIGHT TIME TO HARVEST DATA

As a cooperative bank, we support the global shift toward a more sustainable and resilient food system. We do this by sharing sector knowledge, offering financing solutions and connecting value chain partners.

Deze week

- 5 Voorwoord
- 6 In beeld
- 8 Eerst de cijfers
- 10 Commentaar
- 12 Brieven

Verhaal van de week

- 14 70.000 huizen voor het oprapen in de winkelstraat

Nederland

- 21 Gerry van der List
- 22 Formatie-woordenboek
- 24 In Amersfoort & In Brussel
- 26 Teleurgestelde NSC-kiezers
- 31 Mark Thiessen
- 32 Nederland waterland in kaart
- 38 Martin Sommer
- 40 Interview Ruth Bouwstra, VanDrie Group

Wereld

- 44 EU-asielplan: top of flop?
- 49 Robbert de Witt
- 50 In Chora
- 50 Vijf vragen over corruptie in kring rond Spaanse premier

Economie & Geld

- 52 11 vragen aan Nathan van Dompsele (Atlas Power)
- 56 Personal finance
- 58 Huis te koop

Kennis & Cultuur

- 60 Klimaatpionier: Shell
- 63 Simon Rozendaal
- 65 Taal & Spiritueel
- 66 Stoïcisme Marcus Aurelius weer in de mode
- 70 Film *It Was Just an Accident*
- 71 Tentoonstelling *Dresscodes* Paleis Het Loo & Boekentips
- 73 Culinaire

Top 500

- 75 Private equity: verguisd, maar cruciaal
- 83 De lijst van grootste Nederlandse bedrijven

- 136 Dood & Leven
- 138 Bridge & Puzzels



Loze ruimte

In winkelstraten staan veel panden leeg. Waarom woont daar niemand?



Waterland

Innige band Nederlanders met het water blootgelegd in imposant kaartenboek.



EU-migratiepact

Dé oplossing voor de asielcrisis in Nederland, of toch niet?



Ondergang NSC

Reportage vanuit Haaksbergen, in 2023 nog Omtzigt-bolwerk.



Ruth Bouwstra

Topvrouw VanDrie Group: veesector zit in 'storm waarin feiten niet tellen'.



Marcus Aurelius

Stoïcisme van Romeinse keizer-filosoof is weer volop in de mode.

Niet blindstaren op Haagse ‘midden’



Het woord ‘middenkabinet’ zingt als een misleidend mantra rond in Nederland. Rob Jetten ziet zo’n brede coalitie van VVD, CDA, GroenLinks-PvdA en zijn eigen D66 comfortabel in het midden helemaal zitten. VVD-leider Dilan Yesilgöz wil niet meedoen, omdat ze GroenLinks-PvdA uitsluit. Flauw en onverantwoordelijk, klinkt het dan. Doe nou gewoon mee, dan is Nederland zo uit de penarie.

Maar dat klinkt eenvoudiger dan het is. Het begrip ‘middenkabinet’ is misleidend, omdat het suggereert dat de partijen zich in hetzelfde politieke centrum bevinden, terwijl hun standpunten juist sterk uiteenlopen. Neem de oude politieke belofte om jaarlijks honderdduizend huizen bij te bouwen. Daar is toch niemand op tegen, zou je denken. In het eerste RTL-verkiezingsdebat bleken partijen van links tot rechts (VVD, GroenLinks-PvdA en CDA) het inderdaad opvallend met elkaar eens: zo veel bijbouwen is helemaal niet realistisch. Het was een valse belofte, gaven ze toe. Alleen optimist Rob Jetten hield vast aan zijn garantie.

Over de vraag hoe de huizenmarkt moet worden vlotgetrokken, loopt de consensus snel spaak. Links geeft de vrije markt de

schuld van het woningtekort, en de hoge prijzen. Rechts vindt juist dat de overheid te veel stuurt en de boel vastzet. Als er nieuwe huizen komen, moeten dat dan koop- of sociale-huurhuizen worden? Moeten beleggers meer ruimte krijgen, of woningcorporaties? Dat wordt nog maanden soebatten.

Belangrijk verschil kan de komende maanden worden gemaakt in gemeenten, waar praktische regels de woningbouw blokkeren, blijkt uit ons verhaal ‘Wonen in de winkelstraat’ (zie pagina 14). In steden als Hilversum en Deventer staan talloze verdiepingen boven winkels leeg, goed voor zo’n 70.000 potentiële woningen.

Wat blijkt vaak het grootste obstakel? Gemeentelijk beleid: voor elke woning boven een winkel moet er ook een aparte parkeerplek komen. En die zijn er in het centrum niet. Dus komt de vergunning er niet. Gekmakend natuurlijk. Als de formatie nog maanden voortsuikelt, mag Nederland niet stil blijven staan. Het is aan gemeenten om hun eigen bureaucratische blokkades af te breken. Daar ligt snelle winst.

Links geeft de vrije markt de schuld. Rechts de overheid



Omslagfoto © Getty Images

Deze week op de cover

Investeringsmaatschappijen zijn met hun bedrijven prominent aanwezig in de *EW Top 500*. Daarmee bewijst dat vermaledijde private equity zijn belang en succes. ‘Dat moeten we beter laten zien.’

Lees het vanaf pagina 75

In beeld

Op de zij, in de sloot

Van boven lijkt het een strak stilleven van wit, rood, blauw en groen. Maar feitelijk is dit het einde van een noodlottige rijles op de N207 bij Gouda, waarbij de leerlingbestuurder onwel werd.





Eerst de cijfers

Van hype naar gewoonte: bedrijven gebruiken vaker kunstmatige intelligentie.

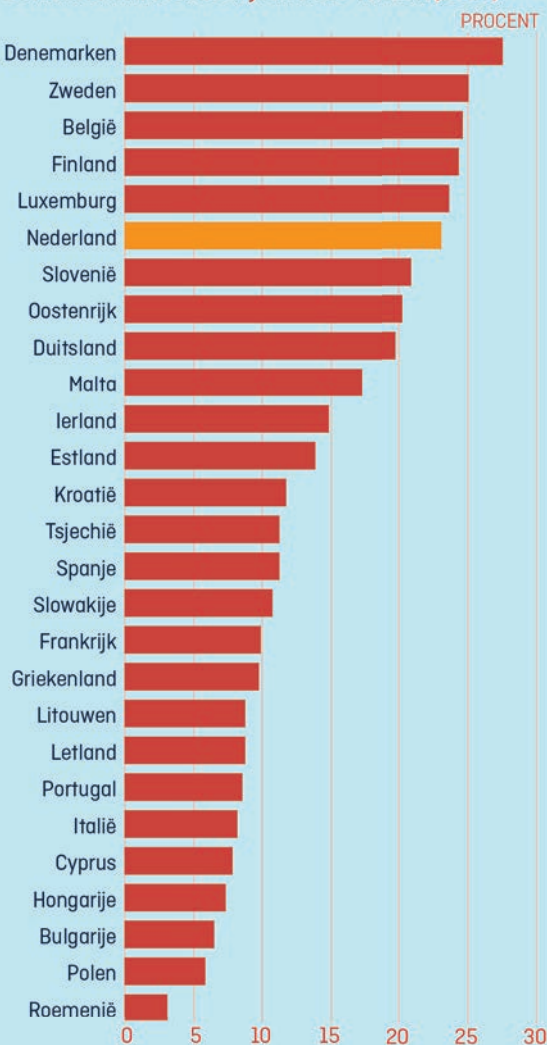
Floortje Appel
Graphics Jelrik Atema

AI schuift aan op kantoor

Bedrijven in de Europese Unie zetten steeds vaker kunstmatige intelligentie (AI) in, maar het tempo waarmee de technologie wordt omarmd verschilt sterk per land en sector. Noordelijke landen voeren de ranglijst aan: Denemarken en Zweden lopen voorop, gevolgd door België en Finland. Nederland schurkt tegen de top aan. Het gebruik van AI in Nederland groeide van circa 13 procent in 2021 naar bijna 23 procent in 2024. De sector informatie en communicatie springt er – niet verrassend – uit, gevolgd door financiële en specialistische diensten. Industrie, zorg, bouw en horeca blijven nog achter.

Nederland in de voorhoede

Gebruik van AI door bedrijven in EU-landen (2024)



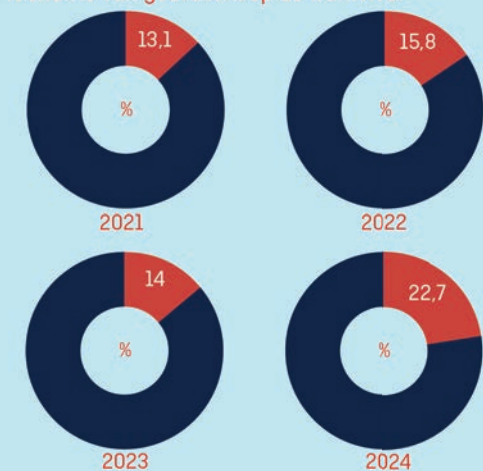
Grote verschillen tussen sectoren

Gebruik van AI in verschillende bedrijfstakken (2024)



Stevige groei

Toename van gebruik AI op de werkvloer



BRON: CBS

DE LUXE VAN VISPRING BIJ VAN TIL

Ervaar de tijdloze luxe van de bedden en matrassen van Vispring. Al sinds 1901 staat dit Britse topmerk bekend om zijn ongeëvenaarde vakmanschap en gebruik van de meest verfijnde, natuurlijke materialen.

De collectie omvat elegante boxsprings en matrassen die met de hand worden vervaardigd en een uitzonderlijk slaapcomfort garanderen. De Vispring-matrassen zijn verkrijgbaar met verschillende lagen pocket springs en onderscheiden zich door hun verfijnde samenstelling en superieure ondersteuning, waardoor ze zorgen voor een ongeëvenaarde nachtrust.

De boxsprings zijn opgebouwd uit een massief beukenhouten frame met lagen pocketveren, gecombineerd met wol, paardenhaar en katoen. Het stijlvolle Berkeley-hoofdbord, met de hand bekleed, straalt daarbij pure elegantie uit. Met trots presenteren de slaapspecialisten van Van Til Interieur in de speciale Vispring-studio een uitgebreide selectie van deze wereldberoemde collectie.

VISPRING

Luxury Beds - London 1901



Afgebeeld: Vispring Berkeley & President



Musterring

Hästens 
since 1852

interlücke

Poliform

PULLMAN

auping

Vandyck

ADRES

Noorderkade 1038 Telefoon (072) 5112760
1823 CJ Alkmaar www.vantil.nl / info@vantil.nl

OPENINGSTIJDEN

Maandag t/m woensdag: 9.30 - 17.30 uur Zaterdag: 9.30 - 17.30 uur
Donderdag t/m vrijdag: 9.30 - 21.00 uur Zondag: gesloten



van til **interieur**

Sprinkhanen?

Private equity is geen plaag, maar van groot belang voor de economie.

Op tal van terreinen staan Nederland en de rest van Europa voor grote inspanningen. Er zijn vele honderden miljarden euro's nodig om die te kunnen betalen. Denk aan investeringen in defensie, de energietransitie en versterking van de concurrentiekracht van het bedrijfsleven.

Bij politici bestaat tegelijkertijd groot wantrouwen tegen private-equityfirma's. Die worden gezien als 'sprinkhaan-kapitalisten' die een bedrijf met veel geleend geld opkopen, rigoureuze reorganiseren en snel met een dikke winst doorverkopen, waarna het bedrijf aan zijn lot wordt overgelaten. De Tweede Kamer – van links tot rechts – trekt geregeld ten strijde tegen private equity. Er zijn het afgelopen jaar met overgrote meerderheid twee moties aangenomen om private equity te verbieden in de kinderopvang en de zorg. De SP stelde zelfs Kamervragen over private equity in de accountancy. Zou niet moeten mogen, want dan doen accountants – vanuit het winstbejag bij hun eigenaren – hun belangrijke controlerende werk niet meer naar behoren.

Zo wordt van private equity een karikatuur gemaakt. Natuurlijk, er gaat weleens iets mis doordat firma's onverantwoorde risico's nemen, maar ze willen maar één ding: hun investeringen optimaal laten renderen. Dat eisen hun kapitaalverschaffers ook. Het betekent: bedrijven laten groeien en bloeien door efficiënter te werken, door te innoveren, door fusies tot stand te brengen, noem maar op. Meestal slagen ze daar goed in, blijkt uit de nieuwste *EW Top 500 bedrijven* (zie 'Cruciaal kapitaal' op pagina 75). Daarin staan 92 ondernemingen die in handen zijn van private-equity firma's.

Hun belang is groot. En voor de goede orde: private equity in de kinderopvang en zorg kan prima. Zie de *Top 500*, maar dat blijkt ook uit onderzoeken van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de GGD (naar private equity in de kinderopvang) en adviesbureau EY (in de zorg).

Dat wantrouwen is doodzonde. Als die private-equityfirma's ergens geen gebrek aan hebben, is het kapitaal. Althans, dat zit vooral bij hun vermogensverschaffers, waaronder pensioenfondsen en rijke families. Europa wil de komende jaren 800 miljard euro in defensie investeren. Materieel (tanks, drones) zou Europa het liefst zelf produceren – ook om militair-strategisch autonoom te worden. Dan moet de defensie-industrie flink worden uitgebouwd en zijn private investeringen welkom.

In het vorig jaar verschenen rapport van Mario Draghi staan aanbevelingen om de Europese economie concurrerender te maken ten opzichte van de Verenigde Staten en Azië. Volgens Draghi is circa 800 miljard euro nodig aan extra investeringen. Daarvan moet 450 miljard naar de energietransitie gaan en 250 miljard naar innovatie en technologie. Draghi wil dat er één Europese ka-

pitaalmarkt komt. Hij ziet bij die investeringen een grote rol weggelegd voor private partijen. Die hebben nu te maken met verschillende regels binnen Europa, bijvoorbeeld bij het ophalen van kapitaal bij vermogensverschaffers. Met één kapitaalmarkt zijn dat soort problemen opgelost en komt er meer geld naar Europa, is de verwachting. Doen dus.

Bedrijven uit de *Top 500* zijn grote ondernemingen. Die worden bediend door private-equityfirma's. Een niveau daaronder storten de venture-capitalfondsen zich op veelal wat jongere, snel groeiende bedrijven. Weer daaronder voorzien de 'angels' (rijke particulieren) start-ups van kapitaal. Die drie types investeerders zijn cruciaal voor innovatie en het toekomstige vermogen. In een notendop: start-ups vinden technologie uit, snelle groeiers bedenken een toepassing, grote bedrijven maken er een succes van. In elke fase zijn de investeerders cruciaal.

Alle reden om ze te omarmen. Niet om ze te wantrouwen. **Max Erich en Ron Kosterman**

Bedrijven laten groeien en bloeien: dat is het doel van investeringsmaatschappijen



Toen was dat heel gewoon

Michelangelo hield van jonge jongens, maar wordt gelukkig niet gecanceld. Logisch?

Het is voor de wereld een zegen dat Michelangelo Buonarroti (1475-1564) zo van mannenlichamen hield. Wat zou de Sixtijnse Kapel in Rome zijn zonder de naakte Adam die van God het leven krijgt? En wat de beeldhouwkunst, zonder zijn machtige marmeren David? De tentoonstelling *De mannen van Michelangelo* in het Haarlemse Teylers Museum laat mooi zien hoe de Toscaan tot zijn gespierde lijven kwam, en hoe de liefde hem voortstuwde. De hartstochtelijkste was die voor een vermoedelijk zestienjarige. Mannen die zich fysiek vermaakten met jongens – het was niet ongewoon in het Florence van toen, schrijft Teylers er terecht bij. Activisten meldden zich nog niet in Haarlem, dus geen *canceling* van Michelangelo. Gelukkig maar.

Toch een overpeinzing. Hoe verhoudt deze *laissez-faire* over jongensliefde zich met andere, indertijd door velen acceptabel geachte, praktijken die we nu verfoeien, zoals slavernij en uitbuiting? En met hoofdrolspelers als Jan Pieterszoon Coen? Musea tonen hem nooit zonder ruime aandacht voor zijn wandaden. Zijn beeld wordt beklad. Zeker, op de schaal van wereldleed was het koloniale systeem van een andere orde dan de onzedelijkheid van een individuele kunstenaar. Duidelijk is wel dat als je met moderne normen oordeelt over de geschiedenis, die geschiedenis weinig krachtpatsers overhoudt.

Joppe Gloerich

Ander klimaat

Nieuw EU-realisme dwingt Wopke Hoekstra tot inperken klimaatdoel.

De 'hockystick' is niet populair in Brussel. De vorm van het sportattribuut staat symbool voor heel lang niets doen en dan op het laatste moment een bijna onmogelijke inspanning moeten leveren om het doel te halen. Bij de NAVO is de hockystick gevreesd als het gaat om de defensie-uitgaven die in 2035 op 5 procent moeten liggen. En de Europese Commissie vreest de stick bij het behalen van het klimaatdoel voor 2050: nul CO₂-uitstoot (100 procent reductie ten opzichte van 1990).

Dus lanceerde Europees Commissaris Wopke Hoekstra (CDA) in juli het plan om de Europese klimaatwet ook te voorzien van een doel voor 2040: in dat jaar moet de CO₂-uitstoot met 90 procent zijn verminderd ten opzichte van 1990. Van die 90 procent mag wel 3 procent buiten de Europese Unie worden behaald. Met bijdragen aan vergroening van de Afrikaanse industrie bijvoorbeeld. Het streefgetal voor 2030 had Hoekstra's voorganger Frans Timmermans al vastgesteld op 55 procent.

Dáár is de EU in 2025 nog ver vandaan. In 2023, het laatst bekende cijfer, waren de emissies van broeikasgassen slechts met 37 procent afgenomen ten opzichte van 1990. Nog een lange weg te gaan dus tot 2030, en al helemaal naar 2040 en 2050.

De plannen zijn nobel, maar in deze geopolitiek en financieel turbulente tijd is het klimaat ten aanzien van klimaat veranderd. EU-landen zetten steeds meer vraagtekens bij de klimaatambities. Kunnen we ons geld en onze energie niet beter besteden aan onze veiligheid, of aan de economie?

Veel landen gingen daarom niet voetstoots akkoord met Hoekstra's klimaatdoel. Polen en Italië eisten 10 procent buiten de EU. En dan is er 'ETS2'. In 2027 zou het Europese Emissiehandelssysteem ETS2 in werking treden voor gebouwen en wegtransport, waarbij de kosten van de CO₂-uitstoot worden doorberekend aan consumenten via hun energiefactuur. Die prijsprikkel moet ertoe leiden dat fossiele brandstoffen duurder worden en burgers en bedrijven overstappen op schonere alternatieven. Italië wilde dat deze nieuwe heffing wordt uitgesteld.

In een lange vergadering in Brussel kozen de lidstaten ervoor om van reductie die in het buitenland mag worden behaald 5 procent te maken, met een proefperiode van 2031 tot 2036. Mocht het CO₂-doel voor 2035 (tussen de 66,25 en 72,5 procent) dan onhaalbaar blijken, dan kan de EU besluiten om nog eens 5 procent extra winst buiten de EU te halen. Het uiteindelijke voorstel kreeg steun van een ruime meerderheid. Polen, Tsjechië en Slowakije steunden de nieuwe voorwaarden niet. Bulgarije

Commissaris Hoekstra heeft geen bezwaar tegen compromissen sluiten



Romeo Boetzie/AFP/ANP

en België onthielden zich van stem. ETS2 werd uitgesteld tot 2028.

Wopke Hoekstra ziet het compromis niet als iets pijnlijks. 'Ik weet dat in de politiek dingen zelden zo op de plek van bestemming komen als hoe ze zijn vertrokken. Dat is precies wat we democratie noemen.' Hij heeft zijn taal ook geadapteerd aan de nieuwe werkelijkheid. Terwijl Timmermans het klimaat wilde 'redden', brengt Hoekstra CO₂-reductie en klimaatneutraliteit liefst in verband met concurrentiekracht en strategische onafhankelijkheid (Europa heeft weinig gas en olie) en dus veiligheid.

Opmerkelijk waren de reacties van Nederlanders in Brussel op het compromis. GroenLinks-PvdA Europarlementariër Mohammed Chahim noemde het 'een belangrijk signaal dat de EU-landen met brede steun achter een ambitieus doel blijven staan'.

D66'er Gerben-Jan Gerbrandy was minder blij. Hij noemde de 90 procent 'niets meer dan een vijgenblad'. De uitstootreductie is in 2050 'de facto dus 80 procent. De hele trukendoos wordt opengetrokken.' D66-leider Rob Jetten mag geen klimaatdrammer meer willen zijn, zijn partijgenoot in Brussel dramt gewoon door, harder dan GroenLinks-PvdA. **René van Rijckevorsel**

Vergeten oorlog

Aandacht voor Oekraïne verslapt, maar militaire steun is hard nodig.

Terwijl na de wereldwijde Gaza-obsessie eindelijk aandacht komt voor de gruwelen in Sudan, lijken veel Europeanen de oorlog op het eigen continent te zijn vergeten.

Wellicht is het oorlogsmoeheid. De Russische invasie van Oekraïne gaat over ruim drie maanden al zijn vijfde jaar in. Al maanden is de situatie aan het front weinig veranderd. Zelfs de duizelingwekkende dodentallen maken nog weinig indruk. De Oekraïense strijdkrachten zeggen in oktober zo'n duizend vijandelijke soldaten per dag te hebben gedood. En volgens het Britse ministerie van Defensie zijn sinds 24 februari 2022 al meer dan 1,1 miljoen Russische soldaten gesneuveld of gewond geraakt.

Vladimir Poetin heeft weinig voortgang geboekt op het slagveld om in eigen land de enorme verliezen te rechtvaardigen. Maar voor hem lijkt een succes aanstaande, nu Rusland na bijna anderhalf jaar vechten op het punt staat Pokrovsk (bij Donetsk) te veroveren. Dat zou de belangrijkste Russische terreinwinst zijn sinds Bachmoet in mei 2023.

Het zou Poetin sterken in zijn eis voor volledige Oekraïense capitulatie. Die was voor Donald Trump reden om eind oktober zijn ontmoeting met de Russische president in Boedapest af te zeggen en de oliebedrijven Rosneft en Lukoil te sanctioneren. Volodymyr Zelensky vroeg de Amerikaanse president daarop om Tomahawk-raketten om de druk ook militair op te voeren. Het blijft gissen of de grillige Trump dat echt wil.

En dus vestigt Oekraïne voor militaire steun zijn hoop op de Europese leiders. Zij mogen, in tegenstelling tot veel van hun burgers, niet vergeten hoe belangrijk de oorlog op hun eigen continent is. **Matthijs van Schie**

Terug naar toen



Lees het artikel uit 1975
ewmagazine.nl/50jaar



Lees het artikel uit 2000
ewmagazine.nl/25jaar



Lees het artikel uit 2015
ewmagazine.nl/10jaar

50 jaar geleden
Politieke koers VVD
Hoe langer het sociaal-democratische kabinet-Den Uyl regeert, hoe sterker de discussie binnen de VVD wordt over de richting die de oppositiepartij moet inslaan om weer aan de macht te komen. *EW* spreekt met drie vooraanstaande liberalen en oud-bevindslieden: Molly Geertsema, Edzo Toxopeus en Henk Vonhoff. Welke standpunten hebben zij over de koers van de VVD en het liberalisme? En is samenwerking met de PvdA mogelijk?

25 jaar geleden
Belastingherziening
Op 1 januari 2001 gaat het nieuwe belastingstelsel in. Met de invoering van het boxensysteem is het stelsel ingrijpend veranderd. Belastingadviseurs, financiële planners en fiscalisten bereiden zich voor en studeren op de nieuwe fiscale regels. De invoering vraagt veel voorbereiding bij de Belastingdienst. Er moeten nieuwe belastingformulieren worden ontworpen en het personeel dient te worden bijgeschoold.

10 jaar geleden
Sluipschutters
Het Korps Commandotroepen dat wordt ingezet bij geheime opdrachten, telt ruim vijftig sluipschutters. *EW* trok een aantal dagen met ze op in Nederland en in hun uitzendgebied in Irak. Daar trainen ze Iraakse militairen voor hun strijd tegen Islamitische Staat. Dit zeldzame kijkje achter de schermen maakt duidelijk welke rol sluipschutters in een oorlog kunnen spelen. En over welke eigenschappen ze moeten beschikken.

Brieven

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

Zeeuws

In *EW* las ik over het kerkje in Ellewoutsdijk ('Lokale trots in Zeeuws kerkje', 1 november, pagina 26). De ongedwongen sfeer die tijdens voorstellingen en dergelijke in het kerkje hangt, is uniek en verademend. Zonder de andere vrijwilligers tekort te willen doen, was er onder hen iemand die opviel. Hij, Engel Reinhoudt, heette iedereen welkom en gaf in het Zeeuws uitleg over het programma.

Degenen die hadden opgetreden, kregen van hem geen bloemen, maar een zak met Zeeuwse appels.

Engel Reinhoudt was troubadour en zong in het Zeeuws. Daarnaast schreef hij in het Zeeuws en vertaalde hij enkele boekjes over Nijntje in het Zeeuws. Ik las eruit voor aan mijn kleinkinderen.

Jan de Jonge, Nieuwerkerk

Frisse ideeën

Tot mijn verbazing las ik de bijdrage 'Supersimpele oplossing voor het box 3-gedoe' ('12 frisse ideeën voor de formatietafel', 1 november, pagina 10). Professor Koos Boer denkt de box 3-problematiek te kunnen oplossen door iedereen met enig vermogen een bv aan te smeren. Duidelijk een voorstel voor eigen parochie (hij is verbonden aan de fiscale maatschap Lubbers, Boer & Douma in Den Haag).

Als oud-dga (gelukkig verlost van de bv) ken ik de te betalen kosten van minimaal 3.000 euro voor de jaarlijkse

fiscale advisering, het opstellen, deponeren en indienen van een jaarrekening. Het is dan ook niet geloofwaardig dat iedereen met enig vermogen gebaat zou zijn met een bv. De werkdruk bij de Belastingdienst en fiscale adviseurs zou met het voorstel van Koos Boer alleen maar onevenredig toenemen en is niet simpel toepasbaar.

Om nog eens ruim een miljoen Nederlanders met een bv op te zadelen, is zeker geen oplossing. De nadelen voor de spaarders (extra kosten) en de overheid (extra werk) wegen niet op tegen andere minder complexe oplossingen. Zijn voorstel is alvast niet super-simpel toepasbaar.

Wellicht moeten we toch weer naar een vorm van een forfaitaire regeling met tegenbewijs.

mr. Ruud Maas, Bergen

Frisse ideeën (2)

Een grondbank zoals in Frankrijk is geen oplossing. Blijven investeren in gebiedsontwikkeling wel!

Aanvullend een nieuw en zwaar administratief instrumentarium ontwikkelen boven op de bestaande (wettelijke) mogelijkheden, gaat ons in Nederland niet verder helpen. Boerenland gaat namelijk in Nederland lang niet altijd naar de buurman, overheden kopen jaarlijks vele hectaren landbouwgrond op en beschikken over een enorme voorraad.

Samen bezitten de overheden circa 190.000 hectare landbouwgrond. Dat is 11 procent van het totale landbouwareaal in Nederland en is daarmee een hele grote grondbank.

De politiek dient tot duidelijke ruimtelijke keuzes te komen. De provincies in Nederland zijn goed op weg met de Transitie van het landelijk ge-

bied. De provincie die in staat is om op gebiedsniveau noodzakelijke doelen inzichtelijk en concreet te maken, maakt meters. Organiseer en stimuleer de betrokkenheid (participatie) van de bewoners, gebruikers en eigenaren van het gebied. Wees een betrouwbare partner voor de lange termijn.

De overheid heeft een scala aan instrumenten tot haar beschikking. Aankoop, bestemmingswijzigingen, vrijwillige kavelruil, wettelijke herverkeveling en/of het vestigen van een voorkeursrecht. En als echt niets lukt, kan er ook nog worden onteigend. Het is tijd om te kiezen!

Albert Velema, Emmen

Simon Rozendaal

Ik wil graag mijn waardering uitspreken voor Simon Rozendaal ('Chemofobie: als de dood voor alles wat chemisch is', 1 november, pagina 75). Al jaren is hij een roepende in de woestijn. Tegenwoordig voegt Arnout Jaspers zich gelukkig bij hem, maar het blijft tobben als de politici stoïcijnsgoed gaan met een desastreus beleid inzake klimaat, (wens)natuur, boeren, voedselzekerheid en stikstof.

Wat ik vooral van Simon Rozendaal heb onthouden en doorgeef aan andere niet-ontvankelijke mensen, is dat onze huidige meetmogelijkheden desastreus uitwerken voor de ratio. En helaas doet groepsconformisme de rest.

Wim Brinkerink, Wassenaar

Oplossingen

Wie de afgelopen verkiezingsdebatten heeft doorstaan, moet toch ook tot de conclusie zijn gekomen dat het meer leek op een wedstrijdje lucht-fietsen naar luchtkastelen. Het woord 'oplossingen' was niet van de lucht ('Nu aan de slag', 1 november, pagina 6).

Maar echte oplossingen

voor de onontwarbare wirwar van problemen waarin we ons hebben doen geraken, zoals asiel, arbeidsmigratie, stikstof en CO₂, kwamen nauwelijks over de lippen van de euforisten in die debatten. Logisch natuurlijk, want de weg naar oplossingen voor die problemen is door alle mooie wetten, regels en rechterlijke uitspraken allang dichtgemetseld. Maar als je niet de intentie hebt om die obstakels te tackelen, kun je beter zwijgen over 'oplossingen'. Het mag dus geen verbazing wekken dat het vertrouwen in de politiek steeds verder afneemt.

P. van Rooijen, Klimmen

Rob Jetten

Rob Jetten is de leider van de grootste partij, maar durft hij de consequenties van de uitslag van de verkiezingen ook werkelijk te vertalen in beleid ('Behendig naar de macht', 8 november, pagina 12)? Alleen een centrum-rechts kabinet zal recht doen aan de stem van het volk! Vorm een ministersploeg met D66, CDA, VVD, JA21 en BBB. Dit betekent in de Tweede Kamer een meerderheid, terwijl daar bij werkelijk centrum-rechts-beleid geregeld de stemmen van de PVV nog bij zullen komen.

Dat ik de BBB hierbij noem, moet je zien als een beloning voor 'blijven zitten' toen PVV en NSC vertrokken. Een bescheiden tweetal: Mona Keijzer als minister en Gijs Tuinman als staatssecretaris. Als CDA en VVD zich laten verleiden tot een ruk naar links en terugkeren bij een 'ex-klimaatdrammer' zullen ze een prijs betalen als na het kabinet-Rutte IV.

Blijft de vraag: heeft Rob Jetten het lef om te luisteren of is hij verblind door eigen succes?

Wim Rutgers, Vragender

END OF SEASON AUCTION

27 - 28 november 2025

SCAN VOOR MEER
INFORMATIE



Juwelen • Diamanten
Luxe accessoires • Horloges

SINDS
1984

**goud
wissel
kantoor**

Woningbouw



De foto's bij dit artikel zijn gemaakt in Deventer, dat anders dan andere gemeenten wel honderden woningen boven winkels weet te creëren



Wonen in de winkelstraat **70.000 huizen** voor het oprapen

Er staat veel kostbare ruimte leeg in de winkelstraat. Vooral bóven winkels. Waarom woont daar niemand?

Theo van Vugt

Foto's Ramon van Flymen

Loop door een stad met vrij veel leegstaande winkels als Apeldoorn en kijk omhoog. Talloze verdiepingen boven de winkels staan óók leeg. Vroeger woonden daar de winkelier en zijn gezin, later werd het een magazijn. Sinds winkels niet al te veel op voorraad willen hebben en op het laatste moment aanvullingen bijbestellen, staan die ruimtes leeg.

Adviesbureau Stec Groep schat in een onderzoek dat de lege verdiepingen boven winkels geschikt zijn voor zo'n 70.000 woningen. Demissionair minister van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening Mona Keijzer (BBB) houdt het op 60.000. Hoe het ook zij: op het tekort van meer dan 400.000 woningen is dat een stevig aantal.

Omvorming van zo'n lege ruimte tot een woning heet in vaktermen 'transformatie'. Volgens de laatste cijfers zijn er in 2023 slechts 2.165 winkels omgebouwd tot woning. Die transformatie loopt in aantallen sowieso terug: in 2019 werden er nog 12.480 ruimtes in kantoren en boven winkels omgebouwd tot huizen; in 2023 daalde dat naar 8.755 en in 2024 verder naar 7.900. Het aantal woningen in winkels halveerde zelfs: naar nog geen 1.200.

Wat omvorming vaak in de weg staat, is dat in het verleden veel opgangen naar de bovenverdiepingen zijn weggehaald om de winkel groter te maken. Maar het belangrijkste obstakel is dat veel gemeenten omvorming niet toestaan. Ze hanteren strikte bestemmingsplannen en vooral parkeernormen. Voor elke nieuwe woning moet er een parkeerterrein bijkomen, en in de binnenstad is dat lastig.

In Hilversum zag belegger en projectontwikkelaar Roelant de Schepper (45) potentie in de ruimtes boven de winkels in de Gijsbrecht van Amstelstraat. Hij wilde boven op de bestaande verdiepingen een extra woonlaag bouwen en vond daarvoor partners. Er zouden in deze straat zo liefst tweehonderd woningen bijkomen.

Het overleg met de gemeente, die erg wantrouwig was, duurde bijna vijf jaar. Belangrijkste hobbels: het bestemmingsplan. Dit is een winkelstraat en er was geen ruimte voor een woonbestemming, vond de gemeente. Toen er, met als argument de woningnood, flink was gelobbyd door de ontwikkelaars, stelde de gemeente als voorwaarde dat de parkeernorm gehandhaafd moest blijven. 'Dat was bijzonder teleurstellend,' zegt

Woningbouw

De Schepper. 'Toen konden we opnieuw beginnen om die parkeernorm aangepast te krijgen.'

Na jaren van overleg volgde toch groen licht, maar belandde het project alsnog in de prullenbak door de Wet betaalbare huur. De Schepper had zijn plan gebaseerd op vrijesectorwoningen met een huurprijs die hij en zijn partners konden bepalen. Maar volgens de nieuwe wet mochten de huren van de geplande woningen niet meer dan 1.100 euro bedragen. Daarmee kwamen de beleggers naar eigen zeggen niet uit de kosten.

De Schepper: 'Op de meters van een winkel verdien je als belegger geld. Maar met een kleinere huurwoning dus helemaal niet. De transformatie van die ruimtes boven winkels levert gedoe en veel gezeur op, dat staat in geen verhouding tot de opbrengsten. Dan gaat het dus niet zo snel meer.'

'Een belangrijke belemmering voor het realiseren van woningen boven winkels is de parkeernorm,' stelt ook ING-vastgoedspecialist Sophie Kraaijeveld in een recent sectorrapport. 'Voor elke woning boven een winkel eist de gemeente een aparte parkeerplek. In de beperkte ruimte van de binnenstad is dat vaak niet haalbaar. Gemeenten zouden daarmee flexibeler moeten omgaan.'

Is het idee van wonen boven winkels dus fictie? Nee, Deventer probeert het wel. Daar heeft woningcorporatie Ieder1 een bv opgericht die sinds 2000 huurwoningen boven winkels bouwt. De corporatie bouwt sociale huur, de bv bouwt voor de middenhuur en duurdere vrije sector.

'We wilden de leefbaarheid in de binnenstad bevorderen en tegelijkertijd het historische karakter van de binnenstad beschermen,' zegt projectleider Dyon Noordman (32). 'Bewoning zorgt voor behoud van de gebouwen. Dat was het doel en wonen is daarvoor een middel.'

Wonen Boven Winkels Deventer (WBWD) heeft momenteel 125 huurwoningen in exploitatie. De gemiddelde huur bedraagt zo'n 1.100 euro. De komende vijf jaar komen er nog honderd bij, waarvan tweederde middenhuur en eenderde vrije sector. Onderzoek wees uit dat er in Deventer nog ruimte is voor zeker vijfhonderd woningen boven winkels, zegt Noordman.

Het geheim van Deventer is een goede samenwerking van WBWD, architecten, winkeliers en vooral beleggers en de gemeente. Zo is er minder gedoe over parkeernormen, doordat WBWD twee parkeergarages heeft waar de eigen huurders voorrang krijgen en een lager bedrag per jaar betalen: 800 euro, tegenover een normaal tarief van 1.500 euro. 'Je moet heel creatief zijn,' zegt directeur Walter Masman (49) van WBWD. 'Maar een vitale binnenstad is erg gebaat bij een mix



Mensen die daar willen wonen, hoeven geen auto

van wonen, werken en winkels.'

Rijksbouwmeester Francesco Veenstra (52) is het daarmee eens. Demissionair minister Mona Keijzer vroeg hem met een plan te komen om in elk geval een deel van die ruimte boven winkels bewoonbaar te maken. Hij is optimistisch, maar ziet ook obstakels. Wonen boven winkels is ingewikkeld door een aantal factoren, zegt hij. 'In de eerste plaats zijn heel veel eigenaren die een ruimte boven de winkel hebben, minder snel geneigd om die te verbouwen tot woonruimte. Om de simpele reden dat het niet hun corebusiness is.' En het is weliswaar interessant dat een woning boven een winkelpand wat inkomsten kan genereren, maar het leidt ook tot ingewikkelde verbouwingen en tot huurders die klagen over een lekkende kraan.

Veenstra wijst ook op het gedoe met parkeervergunningen. 'Nu is het zo dat gemeenten daarvan kunnen afwijken. Een parkeernorm is geen vast gegeven: parkeernormen verschillen in het hele land. Ik denk dat maatwerk nodig is op het moment dat je de ruimtes boven winkels beter wilt benutten. Voor dat soort woningen heb je aangepaste regels nodig.'

Hij wijst erop dat nieuwbouw nu al lastig is.



De laatste jaren levert die veel te weinig huizen op. Het duurt ook vaak te lang door alle problemen met netcongestie, bezwaren van omwonenden en hoge bouwkosten. Wonen boven een winkel is makkelijker te realiseren, zegt Veenstra, omdat de gebouwen er al zijn. Inclusief alle voorzieningen, zoals infrastructuur, scholen en winkels. 'Het omkatten, het transformeren van die gebouwen, is dus best snel te doen.'

Zijn oplossing: een nieuw handboek maken voor gemeenten waarmee ze bestaande eigenaren meer maatwerk kunnen bieden. Zodat wonen boven een winkel interessanter wordt.

Veenstra: 'Mensen die daar willen wonen, hoeven vaak helemaal geen parkeerplek. Misschien hebben ze genoeg aan een fiets. De gemeente kan daarop ook sturen. Er is nu heel veel ruimte die maximaal onderbenut wordt. Als we die ruimtes boven winkels beter inzetten, draagt dat bij aan de verlichting van de woningloosheid, maar ook aan de doelstellingen die we hebben op het gebied van de uitstoot van stikstof in de hele bouwketen.'

Een uitdaging is de directe verbinding van de woning met de winkelstraat. Die snoept ruimte af

van het winkelvastgoed en dat willen de eigenaar en de winkelier niet. Veenstra ziet dat anders. 'Ik denk dat het een kwestie is van het idee doorbreken dat winkelruimte moet worden gemaximaliseerd, omdat je daarmee het meeste geld verdient. Op het moment dat die winkelstraat meer bewoond raakt, met meer zicht op de straat, wordt de sociale veiligheid in dat gebied groter als de winkels gesloten zijn.'

In Deventer koopt WBWD vastgoed en ontwikkelt het voor eigen exploitatie. 'Vaak kopen we een pand en zit daar ook winkelruimte bij. Winkelruimte is niet onze corebusiness. Na de ontwikkeling stoten we de winkelruimte weer af,' zegt directeur Masman van WBWD.

Zijn doelgroep bestaat uit starters die de huur van 900 tot 1.200 euro kunnen betalen. Maar ook ouderen die hun woning met overwaarde hebben verkocht en terug willen naar de stad met al haar leuke voorzieningen. Deze doelgroep is bereid om een vrijesectorhuurprijs te betalen. Dat zorgt voor doorstroming op de huizenmarkt, zeggen Noordman en Masman.

Op de vraag of winkeliers en de eigenaren van het pand wel een bovenbuurman of -vrouw willen, zegt Masman van WBWD: 'Ik vind dat we die



ruimtes niet kunnen laten leegstaan. Als je zo'n huis twintig jaar niet bewoont, wat doet dat met de kwaliteit van een woning? Het gaat ook verkrotting tegen.' Hij wijst op pensioenfondsen die in Deventer een aantal complexen in bezit hebben. Ze verhuuren de begane grond en de bovenste verdiepingen staan leeg. Het gesprek daarover gaat sec over het rendement, over hoe je het bestaande verhuurde oppervlak handhaaft en hoe je voor een goede toegang zorgt, waar de winkelier geen last van heeft.

'In overleg kom je daar vaak wel uit,' zegt Masman. 'Ik praat heel veel, dat is wel duidelijk. Soms draait het ook om emotie. Wil je veel geld verdienen of wil je een maatschappelijk probleem helpen oplossen?'

De winkelstraat wordt hoe dan ook levendiger en veiliger door meer bewoners. In de nachtelijke uren zijn er dan wel mensen in de buurt die in actie kunnen komen als er iets gebeurt, zegt rijksbouwmeester Veenstra.

Op de vraag wat vastgoedontwikkelaar WBWD zou kunnen helpen om het wonen boven winkels meer vaart te geven, zegt directeur Masman: 'Ik denk dat alle overheden voorspelbaarder moeten

worden. Wij zijn geen stelletje schurftige honden die over de rug van mensen geld verdienen. Nee, wij maken wonen beschikbaar voor mensen die daar behoefte aan hebben.

'Gemeenten moeten zich op hun beurt afvragen welke kwaliteit noodzakelijk is voor de stad. Wil je vooral omgevingsvergunningen toetsen en alleen maar ja of nee zeggen, of ben je bereid om te kijken naar initiatieven die iets bijdragen? En die vragen om af te wijken van bestaande – maar niet zo effectieve – spelregels? Flexibiliteit is gewenst. Er zijn heel veel bestuurders en ambtenaren die willen meedoen. Maar er hoeft er maar één te zijn met een bepaalde rol- en taakopvatting die op zijn strepen gaat staan, en het hele proces kan vertraging oplopen.'

Rijksbouwmeester Veenstra ziet nog een mogelijkheid om al die eigenaren en vastgoedbazen in beweging te krijgen. 'Je zou kunnen werken met een prikkel, zoals een vorm van subsidie.'

Op dit moment krijgt elke ontwikkelaar die een woning oplevert al een subsidie van 7.000 euro. Dat zou ook een aantrekkelijk bedrag kunnen zijn voor de eigenaar van een winkel met een woning erboven. 'Zodra je daar drie woningen realiseert, dan is dat bij oplevering in één keer



Een huurwoning levert minder geld op dan een winkelruimte

21.000 euro,' rekt Veenstra voor. 'Dat is best interessant.'

In contacten met de minister heeft de rijksbouwmeester vastgesteld dat bouwen en wonen boven winkels een haalbare manier is om de woningnood te lenigen. 'Naast optoppen, splitsen, nieuwbouw en alle andere mogelijkheden om woonruimte toe te voegen.'

Rest de financiële context. Een huurwoning levert minder geld op dan een winkelruimte, ook al staat de woning erboven leeg. WBWD kan winkels wel omvormen tot woningen omdat de aandeelhouder een woningcorporatie is. De rendementen die woningcorporatie Ieder1 wenst, zijn anders dan die van een gemiddelde projectontwikkelaar. 'Anders waren we allang opgedoekt,' zegt Masman.

Nu mogen corporaties volgens wettelijke regels geen commerciële bv's meer oprichten, maar WBWD was er al en mocht dus doorgaan. 'Het rendement op commercieel vastgoed, afgezet tegen het rendement op woningexploitatie, is alleen veel hoger,' zegt Masman. 'Commerciële exploitatie realiseert gemiddeld zo'n 10 procent ren-

ADVERTENTIE


de schouwse valleien



JE EIGEN VAKANTIE- WONING AAN ZEE!

**BOUW
GESTART!**



LUXE vrijstaande
recreatiewoningen
vanaf € 434.800,-
v.o.n. excl. BTW
Geschikt voor
VERHUUR en **EIGEN
GEBRUIK**, lees meer
in de brochure:

De unieke locatie direct grenzend aan bos en zee maakt van de Schouwse Valleien een absolute droombestemming! De ruime, vrijstaande vakantiewoningen liggen allen op ruime kavels EIGEN grond en bieden alles voor een ontspannen vakantie: rust, ruimte, zon, bos én zee. Laat je meevoeren door de natuurlijke schoonheid en geniet ieder seizoen van al het moois dat Zeeland te bieden heeft.



Interesse? Bel team de Schouwse Valleien | 0111 - 218 020 deschouwsevalleien.nl

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



Woningbouw



Woningen maken boven winkels is geen sexy onderwerp

dement. Met woningen mag je blij zijn als je 3 procent rendement haalt. Als je geld wilt verdienen, moet je niet in de woningbouw gaan.'

WBWD gaat onderzoeken of de aanpak ook in Zutphen kan werken. Ieder1 heeft daar vijfduizend woningen in bezit.

Woningen maken boven winkels is geen sexy onderwerp, zegt rijksbouwmeester Veenstra. 'Het is geen prachtige nieuwbouwwijk en niet erg *glamorous*. Maar een nieuwe stad bouwen – zoals D66 wil – duurt zeker 25 jaar. En het is bijzonder conflicterend met andere belangen, zoals de zoetwaterberging waarin het IJsselmeer en Markermeer een heel belangrijke rol spelen. Dan is het een schadelijk idee om daar een nieuwe stad te bouwen. Dus moeten we woningbouw misschien juist wat minder sexy maken en zo veel mogelijk gebruikmaken van wat er al is.'

Zijn handen als architect jeuken, zegt Veenstra. Een galerij achter een aantal winkels zou al soelaas kunnen bieden, maar dat vraagt om meer capaciteit bij de gemeente. En om een ambtenaar met verstand van zaken, die de binnenstad levend wil houden. Die is er nu vaak niet, zegt hij berustend. ✱

ADVERTENTIE

EEN BAAN WAAR JE ENERGIE VAN KRIJGT

Wij zijn dé adviseur voor het mkb+ op het gebied van onder andere accountancy, accountantscontrole, belastingadvies, corporate finance, duurzaamheids- en IT advies. Vanuit meer dan 25 vestigingen in heel Nederland werken we samen met onze klanten aan toekomstbestendige organisaties.

Wij staan voor kwaliteit, innovatie, duurzaamheid en persoonlijke verbinding. Samen werken aan de toekomst, betekent ook samen bouwen aan een sterke relatie. Vanuit die betrokkenheid helpen we ondernemers echt vooruit. Dát geeft energie.

Past dit bij jou? Scan de QR-code voor onze vacatures.

& NU JIJ!



werkenbijjonglaan.nl

deJong & Laan

Wordt het nog wat met de fusiepartij GroenLinks-PvdA?



Het is dus Jesse Klaver geworden. Dat hij de kar van GroenLinks-PvdA mag gaan trekken, is goed nieuws voor de televisiekijker. De nieuwe partijleider is immers een aantrekkelijke, vlotte, verbaal sterke, charmante man, die ondanks zijn jarenlange verblijf in de Haagse politiek een zekere jeugdigheid heeft behouden. In zijn uiterlijke verschijning is hij praktisch de tegenpool van de afgehaakte Frans Timmermans. Het blijft speculeren over de vraag wie het Torentje had bereikt als Klaver tot lijsttrekker was uitverkoren. Hij stond zelf te trappelen om deze taak op zich te nemen. Maar een keuze voor hem had de indruk versterkt dat de fusie van de twee linkse partijen vooral neerkomt op een overname van de PvdA door GroenLinks.

Voorlopig blijft het speculeren of het wat wordt met de fusiepartij. De forse verkiezingsnederlaag op 29 oktober leidde hier en daar al tot de conclusie dat er sprake is van een mislukking. Een conclusie die oudgedienden van de PvdA als Rob Oudkerk en Ad Melkert al eerder hadden getrokken. Zij voorzagen een teloorgang van het sociaal-democratische gedachtegoed. Maar ondanks hun veelvuldige optredens in de media, koos een overgrote meerderheid van de achterban voor een samengaan en kwam GroenLinks-PvdA bij de Europese verkiezingen van vorig jaar als grote winnaar uit de bus. Eerdere fusies van partijen laten bovendien zien dat het begin vaak moeizaam is.

Het CDA is min of meer uit nood geboren. Mede door de secularisering zagen KVP, ARP en CHU hun aanhang slinken en voelden zij zich genooddaakt om gezamenlijk confessionele politiek te bedrijven. Sceptis over het welslagen van dit project was duidelijk waarneembaar. Typerend is een zinsnede uit het boek *Crisis in de Nederlandse politiek* (1974, ook toen was er dus al sprake van crisis). Met de christelijke eenheidspartij, zo viel te lezen, was het 'op zijn best een kwestie van sterven in elkaars armen'. Waarschijnlijk speelde wensdenken een rol bij het formuleren van deze voorspelling.

Medeauteur was Joop van den Berg, die altijd heeft gemeend zijn werk als parlementair historicus te kunnen combineren met een actieve rol in de PvdA. Hoe dan ook, de door de PvdA-ideoloog voorziene sterfhuisconstructie kreeg een apart karakter. In 1986 en 1989 haalde het CDA 54 zetels en gold de partij onder leiding van Ruud Lubbers als oppermachtig.

Bij de ChristenUnie was het begin niet veelbelovend. RPF en

GPV konden in 2000 inhoudelijk vrij eenvoudig samengaan; hun standpunten waren bijna identiek. Maar zeden en gewoonten verschilden. GPV'ers bekeken hun fusiepartners met vrij veel wantrouwen. De eerste verkiezingsresultaten vielen tegen. Het was een oud-RPF'er met een GPV-achtige degelijkheid die een brug wist te slaan. André Rouvoet leidde de ChristenUnie naar zes zetels en werd zelfs vicepremier.

Bij de wording van GroenLinks viel de verbindende rol op van een aansprekende aanvoerder die boven de deelnemende partijen uit wist te stijgen. Na de samensmelting van vier noodlijdende partijtjes in 1990 waren Ria Beckers (oud-PPR) en Ina Brouwer (oud-CPN) geen van beiden aanvankelijk een aantrekkelijk boegbeeld. Maar de voormalige vakbondsleider Paul Rosenmöller wist van het allegaartje van radicalen, pacifistisch socialisten, communisten en progressieve christenen een eenheid te maken en boekte electoraal succes.

Het is, kortom, te vroeg om een oordeel te vellen over het lot van GroenLinks-PvdA. In hun stemgedrag in de Tweede Kamer weken de fusiepartners niet veel af, maar de cultuurverschillen tussen de bestuurlijke sociaal-democraten en de oppositionele GroenLinksers zijn aanzienlijk. Ondanks het verlies van de PVV waait de politieke wind bovendien nog steeds niet uit linkse hoek. Terwijl SP en Volt ineenschrompelden, konden JA21 en FVD heel tevreden zijn over de verkiezingsuitslag. Lastig voor linkse partijen is en blijft verder dat zij hengelen naar de stem van migranten, terwijl deze nieuwe Nederlanders doorgaans niet zo progressief zijn.

Maar als D66 straks na regeringsdeelname gewoontegetrouw weer gehalveerd is, zou GroenLinks-PvdA zich met enige retoriek over de kwalijke kanten van het 'neoliberalisme' best kunnen herpakken. Nu maar afwachten of 'Jessias' Klaver de juiste man is om deze wederopstanding vorm te geven.

Voorlopig blijft het speculeren over de kansen van Jesse Klaver

Kabinetsformatie

In 2021 ging het over **bestuurscultuur**.
In 2024 over **een sociaal contract**.
Dit keer over **uitsluiten** en **fatsoen**.
Deze woorden domineren de formatie.

Carla Joosten

Andere tijden,

Blokkade: Weigering om samen te werken met bepaalde partijen. In deze formatie werpen nagenoeg alle partijen een blokkade op tegen FVD en PVV. De VVD blokkeert tevens GroenLinks-PvdA.

Centrum-links: Kabinet van D66, VVD, GroenLinks-PvdA en CDA.

Centrum-rechts: Kabinet van D66, VVD, CDA en JA21.

Chemie: Goede band tussen politici. Als die er niet is, proberen politici beter door één deur te kunnen door ‘kopjes koffie’ te drinken. Zo is er weinig chemie tussen D66-leider Rob Jetten en BBB-leider Caroline van der Plas.

Coalitie: Een coalitiekabinet bestaat uit leden van twee of meer politieke partijen die in de praktijk samen de meerderheid in de Tweede Kamer vormen. Nederland kent alleen maar coalitiekabinetten, omdat geen van de partijen ooit een absolute meerderheid haalt.

Democratische rechtsstaat: Borgt de grondrechten van burgers en zorgt dat ie-

deren in vrijheid kan leven. Kritiek op instituties en rechters brengt volgens sommigen de democratische rechtsstaat in gevaar. Anderen vinden een open debat over de rechtsstaat juist goed. Voormalig informateur Herman Tjeenk Willink waarschuwde eens dat de politiek te nauw met het bestuur verknoot is geraakt en dat de rechterlijke macht ‘verbestuurlijkt’. Verkiezingsoverwinnaar D66 agendeert van oudsher thema’s rond de democratische rechtsstaat.

Fatsoen: Veel gebruikt door CDA-leider Henri Bontenbal in de verkiezingscampagne. Het was het CDA-antwoord op het geruzie in de uit elkaar gevallen coalitie van PVV, VVD, NSC en BBB.

Formateur: Treedt aan als de onderhandelingen succesvol zijn verlopen. Is aan zet bij de portefeuilleverdeling en de invulling van de posten van ministers en staatssecretarissen. Is beoogd premier.

Hard to get: VVD-leider Dilan Yeşilgöz hamert er voortdurend op dat haar partij niet wil regeren met GroenLinks-PvdA. In de liefde is dit *playing hard to get*. Iemand preten-

deert geen interesse in de ander te hebben, in de hoop die ander juist meer geïnteresseerd te maken. Yeşilgöz ontkent dat ze dit doet. Ze zegt echt niet over links te willen.

Informateur: Begeleider van onderhandelingen tussen potentiële coalitiepartners. Wordt aangewezen in overleg tussen partijen die met elkaar verder willen na de verkenning door een verkenner.

Kabinetsformatie: Onderhandelingen over een nieuw te vormen kabinet. Beginnen na de verkiezingen en worden gevoerd door de fractievoorzitters van de grotere partijen in de Kamer, soms aangevuld met een leider van een kleine partij.

Meerderheidskabinet: Steunt op meerderheid in de Tweede Kamer.

Minderheidskabinet: Steunt niet op een Kamermeerderheid. Middenpartijen D66, CDA en VVD (66 van de 150 zetels) zouden zo’n kabinet kunnen vormen. Voor elk voorstel moet dan een meerderheid in het parlement worden bevochten. Niet populair, vanwege de



Ingang van het zogenoemde formatiegebied in de Tweede Kamer

andere woorden

kans dat de oppositie je wegstemt.

NAVO-norm: Afspraak van de NAVO-landen om jaarlijks 3,5 procent van het nationaal inkomen aan defensie te besteden en 1,5 procent aan infrastructuur, beveiliging van netwerken en civiele paraatheid. De afspraak is om in 2035 aan deze eis te voldoen. Dat kost 19 miljard euro per jaar extra. GroenLinks-PvdA en BBB hebben die uitgaven tussen 2030 en 2035 niet gedekt. Potentieel strijdpunt in de kabinetsformatie.

Prijsschieten: Een kabinet bestaande uit D66 (26), VVD (22), GroenLinks-PvdA (20) en CDA (18) is met 86 zetels een breed meerderheidskabinet. Voor de grote rechtse oppositie met 49 zetels – PVV (26), JA21 (9), FVD (7), BBB (4) en SGP (3) – betekent een dergelijke coalitie prijsschieten in de Kamer. Wegstemmen wordt moeilijk, maar bij een volgende verkiezing loopt de VVD kans op een flinke afstraffing en kunnen partijen rechts van de VVD eventueel flink groeien.

Stabiel kabinet: Alom geldt dat een stabiel kabinet een meerderheid heeft in de Tweede Kamer. Maar

Bij een stabiel kabinet gaat het om meer dan getallen

dat is volgens Henri Bontenbal (CDA) niet alles: 'Het gaat ook om het vinden van een gemeenschappelijke agenda.'

Uitsluiten: Het nieuwste woord in deze lijst, dat vaak opdook in de campagne en ook in de kabinetsformatie voortdurend klinkt. Het slaat vooral op het uitsluiten door de VVD van GroenLinks-PvdA als regeringspartner.

Verkenner: Onderzoekt coalitiemogelijkheden tussen de verkiezingsdag en de installatie van de nieuwe Tweede Kamer. Beroemd werd de foto van verkenner Kajsa Ollongren (D66) die in 2021 onbedoeld een notitie toonde ('Positie Omtzigt, functie elders') en zo aan de basis stond van een crisis rond toenmalig premier Mark Rutte. Dit keer is D66'er en NS-topman Wouter Koolmees verkenner.

Vrijheidsbijdrage: Extra belasting ten behoeve van defensie. Idee van het CDA en daarom in Den Haag ook wel 'Bontenbal-belasting' genoemd. De partij denkt aan kleine verhogingen van de btw-tarieven en de vennootschapsbelasting. ★

In Amersfoort

Spelenderwijs integreren

Maria Bouwman

Foto Ramon van Flymen

Buddy to Buddy koppelt nieuwkomers aan Nederlanders, voor wederzijds begrip en gezelligheid.



Tafelvoetballen is een van de vele activiteiten bij Buddy to Buddy

Buddy to Buddy biedt vriendschap en vertrouwen.' Mohamad Alhasan (38) kwam acht jaar geleden vanuit Zuid-Syrië naar Nederland. Nu is hij zelf Nederlander, en coördinator en vertaler bij Buddy to Buddy in Amersfoort. Alhasan heeft een boekje bij zich, waarin hij Nederlandse woorden en hun Arabische vertaling noteert.

Het initiatief ontstond in Zutphen in 2016. De organisatie wil integratie van beide kanten bevorderen, door Nederlandse maatjes, de buddy's, te koppelen aan vluchtelingen: de nieuwkomers. Inmiddels is Buddy to Buddy in 23 gemeenten actief. Buddy to Buddy organiseert allerlei activiteiten. Bijvoorbeeld *potlucks*, etentjes waarbij iedereen een gerecht meeneemt, en schaaktoernooien. Elke maand is er een buddycafé waar deelnemers kunnen kletsen of spelletjes kunnen doen. Daarnaast spreken buddyparen geregeld een-op-een met elkaar af.

In Amersfoort zit Buddy to Buddy in de voormalige rechtbank, pal tegenover het trein- en busstation. Dat is handig, want vanuit alle hoeken van de stad komen mensen op het buddycafé af. Zo ook Huub

Wiltshut (72). Sinds een maand is hij buddy. 'Eerdere jaren overwinterde ik in het buitenland, maar dit jaar ben ik in Nederland,' zegt hij. En dus meldde hij zich aan om buddy te worden. Dat word je niet zomaar: na een uitgebreid koppeltraject, waarbij je je voorkeuren aangeeft, volgt een matchingdiner. 'Een soort speeddate,' bevestigt Wiltshut lachend.

Een match is het zeker, tussen Wiltshut en de 27-jarige Wissam. Ze zijn beiden sportief en harde werkers. Wissam vluchtte uit Syrië, Wiltshut kwam als kind met zijn familie uit Indonesië naar Nederland, waar hij niemand kende. 'Ons eerste gesprek ging daarom meteen de diepte in,' zegt Wiltshut. Zijn vrouw en hij willen Buddy to Buddy opnemen in hun testament.

Ook Gökhan is enthousiast. Vier jaar geleden kwam hij naar Nederland vanuit Turkije. Terwijl hij schaakt met zijn buddy Dennis, vertelt hij over zijn ervaringen met het programma. Af en toe verheft hij zijn stem, om boven het geluid van de sjoelbak uit te komen. 'Buddy to Buddy voelt als mijn familie,' zegt hij. 'Het is zo belangrijk

om je welkom te voelen in een nieuw land. Als ik hier ben, hoef ik nergens aan te denken en heb ik altijd een glimlach op mijn gezicht.' Dennis voegt toe: 'Door Buddy to Buddy heb ik de verhalen achter de personen leren kennen, in plaats van uit te gaan van de beeldvorming in het nieuws.'

Gökhan en Dennis, die alleen bij hun voornaam willen worden genoemd, zijn kritisch op de rol van politiek en pers in het migratiedebat. Die vellen volgens hen veel te snel een oordeel. Wiltshut is het met hen eens: 'Leer ze maar eens kennen voordat je oordeelt,' zegt hij.

De ontspanning en gezelligheid zijn precies wat het programma zo belangrijk maakt, vindt Mohamad Alhasan. 'Veel mensen in azc's hebben psychische problemen en trauma's, ze zijn bang.' Buddy to Buddy biedt volgens hem een veilige omgeving om mensen te leren kennen. En dat werkt beide kanten op. 'Nederlanders zijn ook eenzaam. Dit is een mooi sociaal project voor alle buddy's.'

In Amersfoort is inmiddels een Buddy to Buddy-band opgericht, zegt Alhasan. Hij laat een filmpje zien van een optreden. Alhasan speelt oed, een snaarinstrument

‘Als ik hier ben,
heb ik een glimlach
op mijn gezicht’



dat al vijfduizend jaar wordt gespeeld in het Midden-Oosten. Naast hem zit een enthousiaste drummer. Ze begeleiden een zangeres die, gehuld in een lila jumpsuit en een geel-blauwe sjerp, de Oekraïense songfestivalhit *Stefania* ten gehore brengt. ‘Veel nieuwkomers hebben trauma’s door oorlog,’ zegt Alhasan. ‘Muziek en sociaal contact helpen bij de verwerking.’

Huub Wiltshut vindt dat het programma ook voor Nederlanders leerzaam is. Het houdt hem een spiegel voor over de Nederlandse cultuur. ‘Wij zijn zo ontzettend rigide, zo weinig flexibel,’ zegt Wiltshut. Dat leidt ertoe dat alles efficiënt is georganiseerd, maar ook dat er weinig ruimte is voor spontaniteit.

Even gezellig binnenlopen, is er bij Nederlanders vaak niet bij. Dat is bij zijn buddy wel anders: die trekt het liefst bij Wiltshut en zijn vrouw in. In het asielzoekerscentrum woont hij met vijf man op een kamer. ‘Gekmakend,’ zegt Wiltshut, maar samenwonen met Wissam is voor hem nog een brug te ver. Hij heeft wel een vriend gebeld die vroeger opvang bood aan daklozen. Tot zijn grote opluchting kan hij Wissam voorlopig uit de brand helpen.

In Brussel

Kandidaten langs meetlat



EU-correspondent

René van Rijckevorsel

over het uitbreidingsrapport
van de Europese Commissie.
Welk land komt er het eerste
bij, en per wanneer?

De Europese Commissie presenteerde vorige week haar jaarlijkse uitbreidingsrapport.

Daarin krijgen de landen die zich willen aansluiten bij de Europese Unie een oordeel over hun vorderingen. Het gaat om tien staten: Albanië, Bosnië en Herzegovina, Georgië, Kosovo, Moldavië, Montenegro, Noord-Macedonië, Oekraïne, Servië en Turkije.

Kosovo is een geval apart. En daarmee kansloos. Vijf EU-lidstaten erkennen Kosovo niet als onafhankelijke staat. Spanje, uit vrees voor separatisme in eigen land. Slowakije en Roemenië willen geen precedent scheppen voor minderhedenkwesties binnen de eigen grenzen. Griekenland is solidair met Servië, dat in Kosovo een afvallige provincie ziet. En Cyprus is bang dat erkenning de Turkse Republiek Noord-Cyprus zou legitimeren.

Turkije is sinds 1999 officieel kandidaat. Maar daarmee is ook alles gezegd. De onderhandelingen begonnen in 2005, maar verliepen stroef door spanningen over mensenrechten, Cyprus en vrijheid van meningsuiting. Na de mislukte staatsgreep in 2016 en de daaropvolgende zuiveringen verslechterden de relaties. De EU concludeerde dat Turkije zich nog verder verwijderde van de Europese waarden van rechtsstaat, democratie en fundamentele vrijheden. In 2018 zijn de onderhandelingen formeel bevroren.

Van de acht serieuze kandidaten doen vooral Albanië, Montenegro, Moldavië en Oekraïne het goed, meent de Commissie. Montenegro geldt als het verst gevorderd, Albanië komt vlak daarachter. Beide landen hopen hun onderhandelingen in respectievelijk 2026 en 2027 af te ronden.

Moldavië en Oekraïne werken hard aan hervormingen op het gebied van rechtsstaat en bestuur. Toch blijven er in Brussel zorgen over corruptie in Oekraïne en veiligheidsdreigingen in Moldavië. Andere kandidaten presteren beroerder, oordeelt Brussel. In het russosofiele Servië is de hervormings-

drang afgenomen, vooral waar het gaat om de rechtsstaat. In Georgië zijn de democratische normen zodanig verslechterd dat Brussel het land nog slechts als ‘kandidaat in naam’ ziet. Bosnië en Herzegovina, Noord-Macedonië en Kosovo laten slechts beperkte vooruitgang zien.

Website Politico gaf ‘rapportcijfers’. Montenegro krijgt een A, Albanië een A-, Moldavië een B+, Oekraïne een B en Noord-Macedonië een C. Servië en Bosnië en Herzegovina krijgen een D en Georgië zakt naar een F.

De landen hebben hun lot niet in eigen hand. Het proces wordt ook gehinderd door blokkades binnen de EU. Hongarije houdt vervolgstappen in de gesprekken met Oekraïne tegen, wat ook gevolgen heeft voor Moldavië. Frankrijk en Duitsland willen eerst institutionele hervormingen in de EU, en dan pas uitbreiden.

Kan al een jaar worden genoemd voor uitbreiding? EU-buitenlandchef Kaja Kallas vindt 2030 realistisch. Commissievoorzitter Ursula von der Leyen noemt geen jaar, maar benadrukt dat uitbreiding nauw samenhangt met de geopolitieke situatie. Een EU-lidmaatschap kan de uitbreidingslanden beschermen tegen de Russische invloed, die er nu toeneemt.

Olivier Haslet/EPA/ANP



EU-buitenlandchef Kaja Kallas

Ondergang NSC

Pieter Omtzigt was de politieke hoop van Twente en van Haaksbergen in het bijzonder. Teleurgestelde NSC-kiezers zoeken hun heil nu elders, van links tot uiterst rechts.

Jort Oosting

Freek van den Bergh/ANP



Zonder Omtzigt behaalde NSC nul zetels

Twente ontwaakt uit NSC-droom 'Hij kon het niet aan'

Het is druk in de Spoorstraat, de grootste winkelstraat van Haaksbergen. Gepensioneerden scharrelen rond in Twentse boetiekjes en jonge ouders racen met hun kinderen van de supermarkt naar de volgende winkel.

De gemeente Haaksbergen telt ruim 24.000 inwoners. Twintig minuten naar het noorden ligt Enschede, de thuisstad van Pieter Omtzigt. Logisch dus dat NSC juist in deze regio groot werd. In Haaksbergen stemde bij de vorige verkiezingen bijna één op de drie op Omtzigs partij, 31,3 procent van de stemmen.

Verkiezingsposters zijn, kort na de voor NSC dramatisch verlopen verkiezingen, nog onderdeel van het straatbeeld. Het gezicht van CDA-leider Henri Bontenbal domineert, grote afwezige is Eddy van Hijum, de lijsttrekker van NSC.

Rita (63) staat lang te twifelen bij de kaasboer. Uiteindelijk gaat ze voor een blok komijnekaas: 'Lekker voor bij de borrel.' Ze kijkt bedrukt als de naam van Pieter Omtzigt wordt genoemd: 'Dat is uiteindelijk minder mooi gelopen dan ik had gedacht,' zegt ze met die onmisken-

bare Twentse lange uitspraak van de 'o'.

Op het hoogtepunt, meteen na de oprichting van de partij in augustus 2023, stond NSC op 27 zetels in de peiling van het *EenVandaag* Opiniepanel. Kiezers van allerlei partijen stapten over. Ze zagen Omtzigt als een geloofwaardig alternatief voor de gevestigde politieke orde. Zo ook Rita – die net als sommige andere Haaksbergers liever niet met volledige naam over haar politieke opvattingen wil praten.

'Mijn man en ik hebben twee jaar geleden heel overtuigd op Pieter gestemd. We waren het eens met zijn idealen en hij woont natuurlijk in de buurt,' zegt Rita, terwijl ze de kaas in een gestreepte plastic tas stopt. Omtzigs partij won twee jaar geleden in elke Twentse gemeente, behalve Almelo en Rijssen. Daar eindigde NSC op de tweede plaats. In totaal behaalde de partij vanuit het niets twintig Kamerzetels.

In Haaksbergen is er, ondanks alles, ook lof voor Omtzigt. Benno Holkenbrink (70) stemde overtuigd op 'Pieter': 'Hij was echt iemand op wie ik ver-



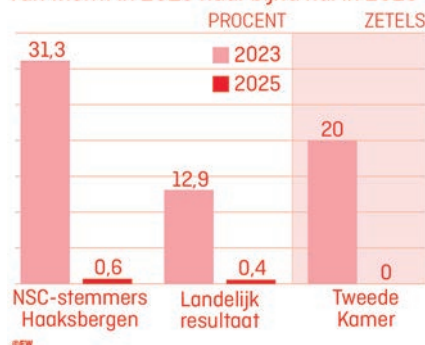


Op het NSC-congres in Apeldoorn, afgelopen september, probeerde lijsttrekker Eddy van Hijum nog de moed erin te houden

‘Wat heeft NSC nog gepresteerd na Pieter?’

NSC stort in

Van triomf in 2023 naar bijna nul in 2025



trouwde. Ik ben overigens ook niet per se teleurgesteld in hem. Hij heeft denk ik heel veel moeite gehad met Geert Wilders. Dat neem ik hem niet kwalijk.’

Vanwege de peilingen werd Omtzigt twee jaar geleden al snel genoemd als mogelijke kandidaat voor het premierschap. Zelf liet hij hier lang onduidelijkheid over bestaan. Zo ontstond het beeld dat hem tot op de dag van vandaag achtervolgt: dat van een twijfelaar.

Johan (69) spreekt van een ‘fundamentele inschattingsfout’ van Omtzigt. ‘Achteraf gezien had hij nooit een partij moeten oprichten. Een staatsman moet kunnen kiezen: ja of nee. Daarin heeft hij gefaald.’

Na een lange en slepende formatie stond op 2 juli 2024 eindelijk het kabinet-Schoof op het bordes, met ministers van Omtzigt NSC. Maar bij de begrotingsonderhandelingen kwamen er berichten naar buiten over emotionele uitbarstingen van Omtzigt. Twee maanden later al deed hij een stap terug, om gezondheidsredenen. In het najaar van 2024 was hij er weer, voor even. Want op 18 april 2025 maakte hij bekend definitief de poli-

tiek te verlaten. Nog geen twee jaar na het oprichten van zijn partij.

‘Hij heeft denk ik iets aangepakt wat hij geestelijk niet aankon,’ zegt Martin Ordelmans (75) terwijl hij zijn fiets op slot zet. ‘Uiteindelijk was hij ook heel halsstarrig.’ Rita en haar partner zijn het met Ordelmans eens: ‘Hij heeft het helemaal niet aangekund.’ Daarvoor is hij volgens hen ‘te veel een twijfelkont’.

Op de vraag of NSC in die korte regeerperiode ook iets positiefs heeft bereikt, kijkt Ordelmans glazig terug. Na een tijdje zegt hij kort en krachtig: ‘Nee, eigenlijk niet. Van dat hele partijprogramma is niets overgebleven.’

Ook Johan zag geen resultaten, zeker niet na Omtzigs terugtrekking. Hij spreekt van een ‘constante *struggle*’ en stelt hardop de vraag: ‘Wat heeft NSC nog gepresteerd nadat Pieter eruit stapte?’ Voordat zijn vrouw, inmiddels naast hem, kan antwoorden, doet hij dat zelf: ‘Ze waren helemaal niet daadkrachtig.’

De positieve herinneringen van zijn voormalige fans in Haaksbergen gaan stevast over de periode vóór NSC, over



Lege stoelen op het laatste NSC-congres bleken teken aan de wand

Omtzigt's rol in de Tweede Kamer. 'Omtzigt was meesterlijk in de oppositie. De regering controleren was zijn ding, maar hij had echt niet door moeten gaan met dat kabinet,' zegt Holkenbrink. Evelien (65): 'Ik was al fan van Omtzigt, onder meer vanwege zijn rol in de Kamer. Twee jaar geleden las ik zijn verkiezingsprogramma en toen was ik helemaal overtuigd.'

De afhankelijkheid van NSC van de oprichter wordt pijnlijk duidelijk bij de vraag naar de opvolger, Eddy van Hijum. 'Wie?' vraagt Rita. Een verkiezingsposter met het gezicht van de lijsttrekker en de slogan 'Zorgen voor zekerheid!' is in Haaksbergen nergens te zien.

Een stem op NSC was vooral een stem op de persoon Omtzigt, en die erfenis kon Van Hijum niet dragen. Benno Holkenbrink bevestigt: 'De opvolger is een beetje langs mij heengegaan.'

Zelfs bij de kiezers die Van Hijum wél kenden, was er geen bereidheid om op hem te stemmen. Evelien noemt het 'een keurige man', maar stemde niet op hem. Johan merkt op dat Van Hijum 'al heel

lang in de politiek zit' en vindt dat de lijsttrekker 'ook echt zijn best gedaan heeft'. Toch heeft ook hij niet op hem gestemd.

Dat NSC al zijn zetels zou kwijtraken, bleek al maanden uit de peilingen. In Haaksbergen zakte de partij liefst 30 procentpunten: van 31,3 naar 0,6 procent van de stemmen. Het resultaat: de partij duikt onder DENK en krijgt even weinig steun als Volt en Partij voor de Dieren.

De voormalige NSC-kiezer week uit naar een waaier aan partijen, van links tot rechts. Nieuw Sociaal Contract bleek achteraf een vluchtheuvel voor ontevredenheid, zonder duidelijke ideologische binding.

Evelien twijfelde tussen JA21 en Forum voor Democratie en koos uiteindelijk voor die laatste. Ze leunt langzaam naar voren en zegt dan fluisterend: 'Het gaat helemaal fout in Nederland, de enige die dat ook inziet is Lidewij de Vos.'

Rita en haar partner gaven de VVD weer een kans: 'Ons vertrouwen in NSC is geknakt, dus we dachten: we keren te-

rug op het oude nest.' Ordelmans zegt op JA21 gestemd te hebben, in de hoop 'een kabinet-Timmermans af te wenden'. Anderen zoeken leiderschap en stabiliteit in het progressieve midden.

Benno Holkenbrink en Jelte Veldkamp (26) stemden D66. Veldkamp rent half door de winkelstraat met een cadeau in zijn handen: 'Ik moet wel een beetje opschieten, hoor.' Hij omschrijft zichzelf als 'een klein beetje links-progressief' en vindt Rob Jetten een 'ongelooflijk goede lijsttrekker'. Holkenbrink hoopt op een stabiele regering en vindt dat de D66-leider 'goed overkomt'. Johan stemde zelf strategisch GroenLinks-PvdA, uit angst dat het 'weer rechts zou uitvallen'.

Tegen het einde van de middag keert de rust terug in de Spoorstraat. Het vertrouwen op een mooie politieke toekomst is hier weggeëbd. Volgens Evelien was Omtzigt 'de man die het anders zou doen'. Johan verzucht: 'Hij had geen beleid moeten maken, maar beleid moeten controleren. Dat deed hij als de beste.'

Wat rest in Haaksbergen is vooral berusting, en een beetje spijt. ★

DEFENDER

EMBRACE THE IMPOSSIBLE

5 YEAR
WARRANTY

Min./max. gecombineerd verbruik: 6,0-14,8 l/100 km, resp. 16,7-6,8 km/l, CO₂-uitstoot 135-335 g/km. Afgebeeld model uitgerust met opties en accessoires. Wijzigingen en fouten voorbehouden.

ONTDEK KNOL BIJ VAN TIL

Dit toonaangevende internationale merk werd opgericht in 1938 en is vooral bekend om de vele designiconen, zoals de Barcelona Chair en de Saarinen eettafel. Een deel van de collectie vindt u zelfs terug in het Museum of Modern Art in New York. Het tijdloze design, de elegante vormen en het oog voor detail zijn de kenmerken waar Knoll voor staat. Deze meubelen geven aan uw huis of werkplek een extra luxe uitstraling.

Afgebeeld: bank Avio & Bertioia High Back Chair.

Knoll



Cassina

edra

B&B
ITALIA

MAXALTO

zanotta:

Poltrona
Frau

GIORGETTI



Poliform

LINTELOO

LIVING
DIVANI

ADRES

Noorderkade 1038 Telefoon (072) 5112760
1823 CJ Alkmaar www.vantil.nl / info@vantil.nl

OPENINGSTIJDEN

Maandag t/m woensdag: 9.30 - 17.30 uur Zaterdag: 9.30 - 17.30 uur
Donderdag t/m vrijdag: 9.30 - 21.00 uur Zondag: gesloten



van tilVinterieur

Het politieke midden is een vergaarbak



Je weet dat je in roerige tijden leeft als mensen de taal van het verleden gebruiken om te verklaren wat er gebeurt. De woorden en modellen waarmee de wereld nog niet zo lang geleden werd begrepen, worden opgerekt en blijken uiteindelijk niet voldoende om te begrijpen wat er aan de hand is.

Zo kon het dat de interpretaties van de verkiezingsuitslag uiteen liepen. Volgens de een had 'rechts' gewonnen, volgens de ander 'radicaal-rechts', weer een ander vond dat 'het midden' overeind bleef en er waren zelfs mensen die winst zagen voor een 'links blok'. Vrijwel alle interpretaties hebben één ding gemeen: ze bekijken het heden met de bril van het verleden, in termen van een reeds verloren gegane orde.

Zolang we blijven denken in links-rechts of midden-radicaal-rechts, missen we wat werkelijk speelt: een herordening van de politiek in westerse democratieën. Eens streken vrijemarktconservatieven en sociaal-democraten om de macht. De dominante thema's die verkiezingen beslisten, waren de rol van de overheid in de economie en in ons privéleven.

Das war einmal. Inmiddels zijn die twee blokken irrelevant en hun dominante onderwerpen ook. Dat zie je aan hoe de oude ideologische tegenstanders van weleer nu door iedereen in hetzelfde blok worden geplaatst: het midden. Maar dat midden is niets. Het is enkel een blok vanwege wat het niet is: radicaal-rechts. Het radicaal-rechtse blok is inmiddels dominant in alle westerse democratieën. In vrijwel alle landen om ons heen staan radicaal-rechtse partijen boven aan in de peilingen. Verkiezingen zijn de laatste jaren steeds een strijd tussen een radicaal-rechtse partij en een afgevaardigde van het midden.

Een van de betere analyses van wat afgelopen twintig jaar gebeurde met onze politiek staat in het boek *Waardenloze politiek* van Tom van der Meer. De Amsterdamse politicoloog verklaart de verwatering van de oude ideologische tegenstanders van links en rechts. Ze leken steeds meer op elkaar, namen elkaars standpunten over, en het eens ideologische debat werd technocratisch. Als er geen strijd meer is over waarden en over inhoudelijke verschillen, zoeken kiezers elders hun heil.

Van der Meer schreef in *De Groene Amsterdammer* een uitstekende analyse van de verkiezingen, en een vooruitblik naar wat nodig is. We zagen geen herstel van het midden, schrijft hij. Van der Meer vergelijkt de ontwikkelingen in onze democratie met een slingerbeweging. De pendule beweegt al tijden van ra-

dicaal-rechts naar het midden en terug. Perodes van verantwoordelijke politiek zonder resultaat lokken periodes van populistische politiek zonder resultaat uit en vice versa. Nu is de pendule gezwaaid naar het midden. Maar, zo valt Van der Meer op: de pendule slaat steeds minder ver terug.

Daar heeft hij gelijk in. Maar ook in zijn analyse zien we de taal en de modellen van het verleden terug. Het midden is geen blok. Het is een vergaarbak van oude ideologische tegenstanders. Juist wat we nu populisme of radicaal-rechts noemen, is een ideologisch blok geworden. In onze democratieën zien we een strijd tussen een radicaal-rechtse avant-garde, die een nieuwe wereld wil creëren op de puinhopen van de oude, en reactionaire partijen die de status-quo willen behouden. Die laatste groep zal langzaam worden vervangen door een nieuw ideologisch blok, dat tegenstand gaat bieden aan radicaal-rechts. Dat blok zal niet reactionair zijn en de status-quo loslaten. Het zal net als radicaal-rechts een nieuwe wereld willen creëren, maar op basis van andere waarden, afkomstig uit de oude liberale wereld en toegepast op onze tijd. De twee blokken zullen elkaar bestrijden op de nieuwe dominante thema's, die waarschijnlijk gaan over identiteit en de openheid van samenlevingen.

Dat laatste toont de kansloosheid van het door velen gedeelde verlangen naar vroeger. Telkens zien we de hoop dat de oude middenpartijen wederom ideologische tegenstanders worden en elkaar gaan bestrijden zoals vroeger, op het oude economische strijdtoneel. Ook volgens Van der Meer is dat de oplossing: het midden moet weer het eigen ideologische waardenconflict organiseren. Het kan dat doen, maar niemand zal luisteren. Voor de kiezer is die strijd niet langer relevant. Het is een gevecht uit het verleden. Het is de generaal die zich voorbereidt op de vorige oorlog. De nieuwe wordt elders uitgevochten tussen nieuwe ideologische kampen. Het ene kamp kennen we al. Het andere zien we beetje bij beetje tevoorschijn komen.

Het radicaal-rechtse blok is dominant in alle westerse democratieën

Imposant kaartenboek toont de innige relatie van Nederlanders met het water.

Joppe Gloerich

Zo oud als het land zelf



Marieke van Delft en Reinder Storm
Nederland Waterland. Een geschiedenis in 100 oude kaarten
(Lannoo)
408 pagina's
€ 59

Als het monumentale (bijna 3,5 kilo zware) boek *Nederland Waterland. Een geschiedenis in 100 oude kaarten* iets duidelijk maakt, is het dit: het water is altijd zowel de beste vriend als de grootste vijand geweest van de Nederlanders.

Je kunt, schrijven de auteurs, moeiteloos een kaartenboek vullen met alleen de watersnoodrampen. Maar even makkelijk kun je met kaarten aantonen hoe zee, rivieren, havens, beken, meren en kanalen grote voorspoed brachten.

Die twee kanten van dezelfde relatie zijn telkens – direct of indirect – zicht-

baar in de kaarten die Marieke van Delft en Reinder Storm selecteerden voor het heerlijk gevarieerde *Nederland Waterland*. Van een zestiende-eeuwse viskaart (wat zwom waar?) tot het strijdplan waarmee de Britten eens Noord-Holland aanvielen. En van een kaart die de industrie rond de Maas in Limburg inzichtelijk maakt tot, uiteraard, het verwonde zuidwesten na de ramp van 1953.

Op deze pagina's een selectie van zeven kaarten uit *Nederland Waterland*, over bekende en (vooral) minder bekende sleutelperiodes uit de geschiedenis. Eén uit elke eeuw sinds de zestiende, plus een kaart uit de toekomst. ★



1599 – Cruciale schakel in Oost-Nederland

Veldheer Maarten Schenk van Nydeggen zag het belang van de 'toegangspoort van Nederland'. Op het eilandje in de Rijn waar de rivier (het huidige) Nederland instroomt en zich splitst, liet hij een vesting bouwen. In 1599 belegerden de Spanjaarden de Schenkenschanz. Slaagden zij, 'so maken wy ons meester van de Wael en den Rijn, en binden geheel Holland de handen en voeten'. Maar prins Maurits hield stand. Pas jaren later viel de vesting even in Spaanse handen. Inmiddels is het eiland verbonden met land en ligt de Schenkenschanz (met een z) in Duitsland.



1667 – De zegetocht op Theems en Medway

De Tocht naar het Engelse Chatham is geen vergeten hoofdstuk. Het was ook nogal wat. De hevige concurrentiestrijd tussen twee grootmachten onttaarde in de Tweede Engels-Nederlandse Oorlog. Na enkele gewonnen zeeslagen voeren Nederlandse schepen de Theems en de Medway op, om de Engelse vloot uit te schakelen. 'De Wolf wort in zijn nest verbrant', staat in de tekst. Boven aan de rechterkaart is klein de ketting te zien waarmee de Engelsen de Nederlanders wilden stuiten.



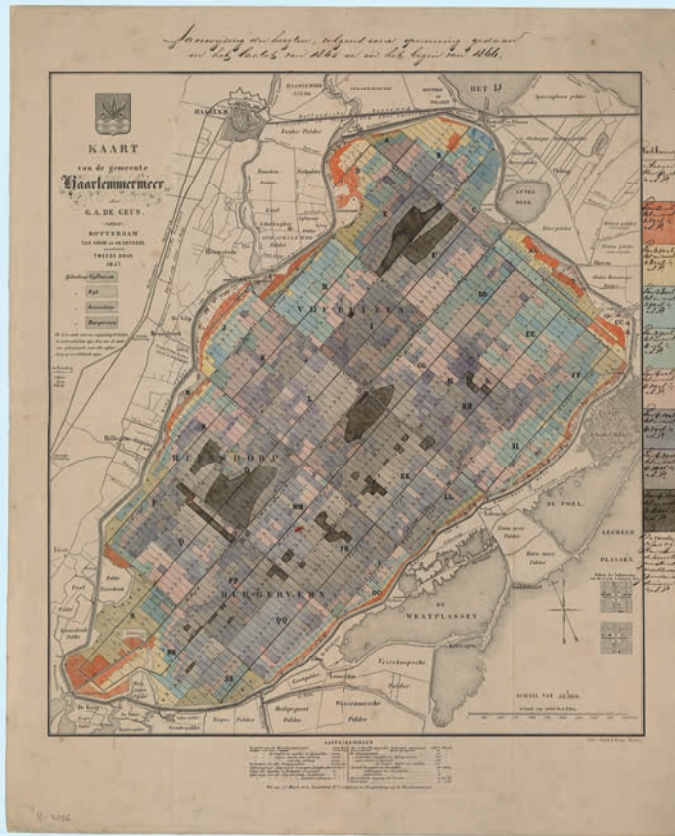
1717 – De desastreuze Kerstvloed in het noorden

Kort voor Kerstmis woedde een storm die het water opstuwde richting het noordoosten. In de kerstnacht draaide de wind en blies de watermassa naar de kust van Noord-Nederland en -Duitsland. De deplorabele Groningse dijken waren kansloos, in Groningen vielen 2.300 van de in totaal 11.000 à 14.000 doden. Een jaar nadien kleurde de Duitse kaartenmaker Johann Baptist Homann (1664-1724) de overstromde gebieden groen. De watersnood zorgde ervoor dat de Groningers het belang van samenwerking inzagen.

28	Sententrio	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
----	------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---



Cartografie



1852 – Kleurrijk bewijs van een maakbaar land

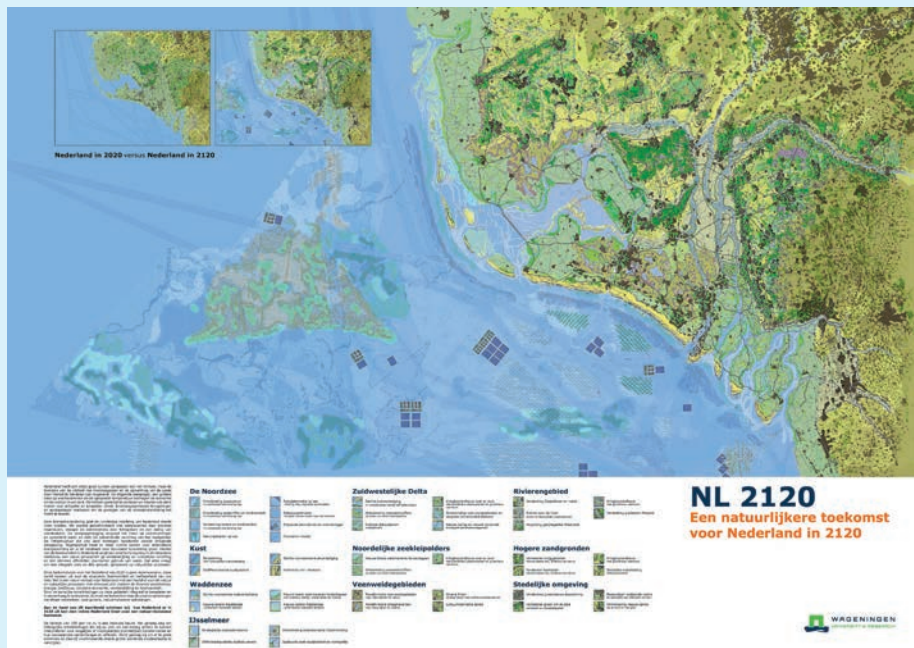
Het Haarlemmermeer droogmaken? Er lag altijd wel iemand dwars. Na de zoveelste overstroming vond koning Willem I het in 1836 welletjes en zette de bedding in gang. Zestien jaar later trokken pioniers het nieuwe land in. Deze kaart is een bewijs van maakbaarheid. Kleuren geven de hoogte van de kavels aan: aan de randen 3,5 Nederlandse el (zoals de meter toen heette) onder Amsterdams peil, in het midden 1 el dieper. De gehuchten die later Hoofddorp en Nieuw-Vennep gingen heten, zijn al ingetekend.



1945 – Het Zeeuwse leed op spelformaat

Zo vrolijk als de puzzel oogt, zo ellendig was de situatie op Walcheren aan het eind van de Tweede Wereldoorlog. Britse bommenwerpers hadden in oktober 1944 de dijken van het Zeeuwse eiland vernield, met als doel de inundatie van het gebied en de hopelijke uittocht van de Duitsers. Daarna zouden de geallieerden opstomen naar Antwerpen. Het plan slaagde uiteindelijk, maar de Zeeuwen hadden grote offers gebracht. Vele doden, een gedecimeerde veestapel, onvruchtbare grond. En de Schelde lag vol mijnen. Middelburger Jan Villé maakte deze prent, die door de firma Vroom & Dreesmann werd uitgebracht als puzzel. Een deel van de opbrengst ging naar het goede doel.

In de negentiende eeuw maakte onderzoek de eerste echte geografische kaarten mogelijk, met grote gevolgen voor de ontginning en indeling van Nederland. Water was op die kaarten lange tijd gewoon: water. Zo niet op deze kaart van TNO's Geologische Dienst Nederland. Ook de grond onder de Nederlandse Exclusieve Economische Zone op de Noordzee is in detail weergegeven. Aan zo'n kaart ging enorm veel werk vooraf: per vierkante kilometer negen boorgaten, tot een diepte van 6 kilometer.



De somberheid beu over een toekomst waarin Nederland de strijd tegen het water verliest, maakten Wageningse wetenschappers deze schets van de toekomst. Niet als blauwdruk maar als denkrichting. Onderliggende boodschap: er is hoop. Hoe zou het land eruitzien als je de natuurgerichte oplossingen leidend laat zijn? Denk aan meer toepassingen van de 'zandmotor' zoals die al bestaat voor de Hollandse kust, en aan brede rivierbeddingen. De kaart is bewust gekanteld: zo is nog duidelijker dat Nederland een delta is.

Het VVD-verlies viel mee, omdat de individualisering tot in de verste uithoeken van Nederland is doorgedrongen.

Dilan mag niet dansen

Was het dansen van VVD-leider Dilan Yeşilgöz op de verkiezingsavond ongepast? Dat was de kwestie die journalist Tom-Jan Meeus opwierp in een doorwrocht *NRC*-blog. ‘Dánsen?’ stond erboven, met accent en vraagteken. Hij vond het onbetamelijk, alsof Yeşilgöz had gewonnen en niet voor de tweede achtereenvolgende keer verloren. Terwijl Frans Timmermans na het verlies van GroenLinks-PvdA terecht het hoofd had gebogen en was opgestapt. Ook Max Pam meende in *de Volkskrant* dat Yeşilgöz geen aanleiding had voor frivoliteit. Mijn zegen had ze, vooral omdat er vanuit haar eigen VVD zo ijverig aan haar stoelpoten was gezaagd. Wat van het mini-kwestietje vooral bleef hangen, was het puritanisme dat door de afwijzing schemerde.

Ik moest denken aan het derde huwelijk van Willem van Oranje in 1575, toen van de dominees in Dordrecht ook de voetjes niet van vloer mochten. Dat lijkt lang geleden, maar het verband is niet helemaal gezocht. Vorige week schreven electoraal geograaf Josse de Voogd en ik een stuk in *EW* over de landkaart van de verkiezingsuitslag (‘Populisme voor hoger opgeleiden’, 8 november, pagina 14). Josse de Voogd is gespecialiseerd in verrassende verbanden, en zijn meest spectaculaire kaart is die van de verkiezingsuitslag van 1963. Daarop kon je aan de hand van de winst van de KVP precies de frontlijn van de Tachtigjarige Oorlog volgen, bovenlangs Noord-Brabant en dan verder naar het katholieke Twente.

Geschiedenis doet ertoe, en het zou best kunnen dat het verlies van Frans Timmermans deels te wijten is aan zijn katholieke achtergrond. Zeker de Partij van de Arbeid staat met twee benen in de protestants-puriteinse traditie, en het kan niemand zijn ontgaan dat Timmermans zich als partijleider een kat in een vreemd pakhuis voelde. Hoe dat zij, in de uitslagenkaart van deze verkiezingen is die religiegrens niet terug te zien, en je

zou kunnen veronderstellen dat er sinds 1963 meer is veranderd dan in de vier eeuwen voordien. Het verlies van Yeşilgöz viel mee, omdat de individualisering de laatste decennia tot in de verste uithoeken van Nederland is doorgedrongen. Iedereen is liberaal geworden, getuige ook het feit dat de homoseksualiteit van Rob Jetten in de hele campagne geen rimpeling heeft veroorzaakt. Daar keken de buitenlandse waarnemers van op.

Het liberalisme is wel drastisch van karakter veranderd. Oorspronkelijk stond de leer van de vrijheid voor gelijk burgerschap, eigen boontjes doppen en bescherming tegen de bemoeizucht van de staat via de klassieke grondrechten. Sinds de jaren zestig werd het zogeheten ontplooiingsliberalisme allengs dominanter. Vrijheid betekent nu bovenal dat ik mijzelf moet kunnen worden, en dat de overheid daarbij moet helpen. De klassieke grondrechten moesten inbinden, de sociale grondrechten wonnen enorm terrein, zoals het recht op onderwijs, op werk, een huis en een schone omgeving. Zelfs staat in de Grondwet dat de overheid zich moet inspannen voor een zinvolle vrijetijdsbesteding (artikel 22).

Aanvankelijk was lang niet iedereen geporteerd voor deze D66-variant van het liberalisme. PvdA-coryfee Jos van Kemenade, oud-minister van Onderwijs en ouderwets voorstander van gezamenlijke verheffing van de arbeidersklasse, spuwde zijn gal over wat hij noemde de ‘zelfontplooiërie’ in het onderwijs. Zijn filippica hielp niet, want het recht op ontplooiing werd zo overheersend dat het niet langer wordt herkend als politieke leer. Zelfs de SGP zegt niet meer dat God heeft bepaald dat vrouwen worden uitgesloten, maar heeft als verdedigingslinie dat rechtzinnig gereformeerden toch ook mogen zijn wie ze zijn.

Zelfontplooiing werd een dogma, en het kenmerk van dog-



Martin Sommer

is historicus en journalist.
Hij schrijft over politiek.

ma's is dat ze geen tegenargumenten verdragen. D66 slaat zich op de borst als onderwijspartij en regelde miljardeninvesteringen in school en universiteit. Leraren verdienen intussen zeer ruim, maar eenderde van de vijftienjarigen kan niet meer lezen of rekenen. D66 heeft geen idee hoe dat komt, maar wie uit zijn ogen kijkt, ziet dat het voorschrift om jezelf te zijn met die teruglopende prestaties alles te maken heeft. Kinderen mogen niet worden gepest, niet door hun medeleerlingen en ook niet door huiswerk, tafels stampen of een beurt voor de klas. Maar Nederlandse kinderen zijn wel de gelukkigste ter wereld, en voor D66 is elk voorstel om te bezuinigen op onderwijs een breekpunt.

Het ontplooiingsliberalisme heeft ook een minder tolerante kant. Het oude liberalisme leerde dat ik vrij ben totdat ik mijn buurman dwarszit. Het nieuwe liberalisme betekent nogal vaak dat mijn buurman mij niet dwars mag zitten. Woke is de uiterste consequentie van die gedachte. De korte definitie van woke luidt: ik kan mijzelf niet zijn en het is jouw schuld. Ik eis respect en als het kan herstelbetalingen. Geen wonder dat de rechter het zo druk heeft. De grieven ontmoeten veel begrip, want iedereen heeft immers het recht om zichzelf te zijn. Een van oorsprong liberale krant als *NRC* organiseert in de zomer een barbecue die zowel vegetarisch als halal is, en zonder drank uiteraard. Om preventief tegemoet te komen aan eventuele gekwetste gevoelens.

Zelfontplooiing als grondrecht brengt vanzelf mee dat de overheid zich er intensief mee gaat bemoeien. In het gebouw van de VNG, belangenclub van gemeenten en officieel politiek neutraal, hangt een banier die vertelt dat we samen opkomen voor diversiteit en inclusie. Dat is niet langer een doctrine, maar gewoon een feit. Ook ambtenaren met gewetens-

problemen moeten zichzelf kunnen zijn, dus voor hen is een handreiking opgesteld. Wat niet wordt gezien, is dat al die ontplooiingsijver zomaar kan omslaan in het tegendeel: een barse, autoritaire overheid die vertelt hoe we ons moeten gedragen om helemaal onszelf, vrij en gelukkig te worden.

Verkiezingen of niet, de overheid weet hoe wij ons moeten ontplooiën. Zo begrijpen wij dat stikstof een geweldig probleem is en asielmigratie niet. De Sociaal-Economische Raad, ook neutraal, spreekt tegenwoordig van 'geenspijtbeleid', beslissingen waar niemand tegen kan zijn en die dus onverwijld moeten worden doorgevoerd. Goede politiek is doen wat moet gebeuren, zoals je deze formatiedagen vaak kunt horen. Mij doet het denken aan een theologisch debat uit de zeventiende eeuw over 'de ware vrijheid'. Dat was niet de vrijheid om je eigen weg te gaan, maar de vrijheid om het juiste te denken en te doen, en zo dichter bij God te komen. Dansen was er natuurlijk niet bij.

**De korte definitie van
woke: ik kan mijzelf niet
zijn en het is jouw schuld**

‘De Zuidas gaat ons niet redden in de oorlog’

De Nederlandse veesector behoort tot de wereldtop, maar zit volgens **Ruth Bouwstra** (46) ‘in een perfecte storm waarin feiten niet tellen’. De topvrouw van de VanDrie Group ziet polarisatie en te weinig dialoog.

Carla Joosten

Foto's Reyer Boxem

Ze is gepromoveerd veearts en de enige vrouw in de top van de VanDrie Group, het grootste kalverconcern ter wereld. Ook zit ze in besturen van de kalveren vleessector. Ruth Bouwstra heeft een missie, namelijk om de hele ‘zuivelproductieketen’ in Noordwest-Europa te helpen verbeteren. Ze wil ook het maatschappelijk debat aan, want daarin gaat het al te lang niet meer om feiten en is de nuance vaak ver te zoeken, vindt ze.

De VanDrie Group werd in de jaren zestig opgericht door Jan van Drie. De van oorsprong melkveecontroleur werd in zijn woonplaats Woerden geregeld gesignaleerd op zijn fiets met een kalf achterop. Dat dier bracht hij van een melkveehouder naar een kalverhouder.

Al snel vervuilde Jan de fiets voor een trekker en vrachtwagens. Tegenwoordig telt het familieconcern dertig bedrijven in Nederland, België, Frankrijk, Italië en Duitsland. Met 2.700 werknemers en een omzet van 3,4 miljard euro is het wereldmarktleider op het gebied van kalfsvlees.

Ruth Bouwstra kwam er vijf jaar geleden werken en houdt kantoor op een ves-

tiging van het bedrijf in Uddel, een dorp op de Veluwe waar op de zandgronden van oudsher veel kalverhouderijen zijn. Uddel heeft zelfs een speciaal rioleringsstelsel voor de afvoer van mest.

Dierenarts Bouwstra wilde als kind boer worden, maar ze hadden thuis geen boerderij. ‘En dan is het in Nederland bijna onmogelijk om een bedrijf te beginnen. Maar ik was vaak bij familieleden die wel een boerenbedrijf hadden.’

Dieren en het houden van zijn nog steeds haar passie. Een schets van een koe siert haar proefschrift over uiergezondheid. ‘Het is een kunst om met levende have te werken. Het vraagt meer van je als ondernemer dan wanneer je pakweg tandenborstels maakt. Je kunt geen dag overslaan. Als je goed voor je dieren zorgt, heb je ook een goede boterham. Ik heb veel respect voor veehouders, want ze zorgen dag en nacht voor hun dieren en ons eten,’ zegt Bouwstra.

Thuis in Nijkerk, waar ze met haar man en drie zoons woont, lopen schapen, paarden, kippen, eenden, honden en katten. In dat buitengebied ervaart ze de afstand met Den Haag. ‘Er wordt te

snel voorbijgegaan aan de impact van beslissingen op het dagelijkse leven. Wij moeten ’s nachts de schapen binnen houden, want anders zijn die hun leven niet zeker wegens de aanwezigheid van wolven. Maar mijn kinderen moeten wel in het donker door het bos fietsen. We moeten de wolf zien voor wat hij is, een roofdier, en daar ons beleid op baseren.’

Na haar promotie specialiseerde ze zich in veterinaire microbiologie en kreeg ze als leidinggevende op het Centraal Veterinair Instituut van Wageningen University te maken met een uitbraak van vogelgriep onder pluimvee. Bouwstra had de leiding bij de crisisbestrijding en moest vaak naar Den Haag om er te overleggen over de aanpak van de vogelgriep. Zo leerde ze het Haagse wereldje kennen.

Dat leverde kennis op die haar van pas komt in haar functies bij de brancheorganisatie voor vleeskalveren en vleesverwerkende bedrijven en in de club voor de kalversector. Ze ijvert voor een ‘toekomstbestendige en dierwaardige’ veehouderij en nam daartoe het initiatief voor een actieplan voor de kalversector.

Bij de VanDrie Group moet ze in alle



Interview

bedrijven van het concern uniformiteit brengen op de gebieden van kwaliteit van diergezondheid, dierenwelzijn, voedselveiligheid en duurzaamheid. De doelen sluiten aan op haar activiteiten in de brancheorganisaties. 'Als je iets wilt verbeteren binnen de kleine sector die de kalverhouderij in die grote veesector is, kun je veel bereiken voor veel dieren en veehouders,' zegt ze.

Kalveren produceren 4 procent van de stikstofemissies in de veehouderij. In het actieplan sprak de sector af dat stikstof- en methaan-emissies uit de stal in 2035 moeten zijn gehalveerd. Bouwstra: 'De wereld om je heen verandert, dan moet je zelf ook stoer zijn en ambitie tonen.'

De veesector ligt al jaren onder vuur.

'Als iemand zegt dat we ASML moeten halveren, zou je diegene voor gek verklaren'

Ook de kalversector. Dan weer gaat het over te lang transport van dieren in slechte wagens, dan weer over de milieugevolgen. Bouwstra windt zich op over het publieke debat waarin volgens haar de ideologie domineert in plaats van de inhoud. 'We zitten in een soort *perfect storm* waarin het niet meer over feiten gaat. Ook zijn er veel aanvullende regels boven op Europees beleid. We zijn er voorstander van dat de rotte appels eruit worden gehaald, maar regel dit uniform voor de interne markt in de Europese Unie. Dat helpt bedrijven die het goed voor mekaar hebben, en alleen dan verbetert de situatie voor dieren en klimaat.'

Dierenactivisten en non-gouvernementele organisaties (ngo's) zetten intussen de toon. Ze zorgen volgens haar voor een stroom ongenueanceerde berichten in de media, alsof de landbouw verantwoordelijk is voor alle problemen. 'De politiek volgt de ngo's. Die bepalen het beleid,' zegt ze verontwaardigd.

Als Bouwstra voor overleg op het ministerie komt, zitten er altijd vertegenwoordigers van ngo's bij. 'Ze hebben een zware stem, maar vertegenwoordigen

slechts een klein deel van de bevolking. De samenleving is gaan geloven dat boeren slecht zijn. Een hele bevolkingsgroep is gedemoniseerd. En de grote bedrijven daarachter wordt verweten alleen aan geld te denken. Niemand vraagt wie de ngo's betaalt.'

Intussen weet het grote publiek volgens haar vaak niet eens meer waar melk vandaan komt. 'De meeste mensen gebruiken wel gewoon melk. Ook bijvoorbeeld vegetariërs. En in het algemeen vinden de meeste mensen ook dat koeien bij ons landschap horen. Koeien krijgen kalveren. Zo niet, dan geven ze geen melk. Kalveren die op het melkveebedrijf verder geen goede functie hebben, gaan naar de kalverhouderij voor de productie van kalfsvlees. Nederland is dus niet al-

leen een zuivelland, maar ook een kalverland,' legt ze uit. 'Bovendien gaat de melkkoe uiteindelijk ook naar de slacht. Als iedereen stopt met melk gebruiken, is er vrijwel geen rundvlees meer en verdwijnt de kalversector.'

Echt kwaad is ze 'dat het wordt gelegitimeerd' om te zeggen dat een sector moet worden gehalveerd, zoals D66 tot voor kort propageerde. 'Stel je voor dat iemand zegt dat we ASML moeten halveren. Of McDonald's. Dan zou iedereen diegene toch voor gek verklaren?'

Op de tegenwerping dat zelfs D66 niet meer over halvering rept, reageert ze: 'Maar dat zomaar wordt gezegd dat een onderdeel van de eigen economie er niet meer mag zijn – dan leeft dat blijkbaar. De echte discussie moet gaan over dieren, klimaat en ons voedsel. Daar moeten regels voor zijn. En die mogen ook streng zijn. De vraag is wel of je ze in Nederland zo streng moet maken dat je het een sector onmogelijk maakt om te investeren in duurzaamheid en in dierenwelzijn.'

Gevraagd of ze niet overdrijft, zegt ze dat de balans aan het doorslaan is. 'De grote bedrijven investeren vaak niet meer in Nederland. We gooien sectoren die be-

langrijk zijn voor onze welvaart te grabbel. Het gaat niet alleen over de veesector. Zie hoe bijvoorbeeld de Rotterdamse haven kampt met dalende import. Daar zit veel import bij voor onze agri-foodsector, zoals veevoer en ook groenten en fruit. En dan alom die enorme regeldruk. Maand op maand krimpt de haven.'

'Als je alleen in Nederland straks geen vee prikker mag gebruiken, als je alleen in Nederland veel meer vierkante meter per kalf moet hebben en als je alleen in Nederland overal camera's en glazen stallen moet hebben, dan wordt het onmogelijk voor een bedrijf om hier te zijn.'

De discussie over de elektrische vee prikker is volgens Bouwstra een voorbeeld van een gepolariseerd debat waarin nuance ver te zoeken is. 'Toen ik klein was, haalde ik de koeien op uit de wei. Als een koe had gekalfd en niet snel in de benen kwam, was de kans groot dat ze het niet ging redden door spierschade. Dan zorg je dat het dier zo snel mogelijk opstaat. Kun jij een koe van 650 kilo optillen? Nee, dus in het uiterste geval gebruik je zo'n hulpmiddel. In het Kamerdebat erover leek het of boeren een elektrische stoel gebruiken.'

Glazen wanden voor slachthuizen, stallen en transportwagens, is een idee van de Partij voor de Dieren. Gehoopt wordt dat de consument afziet van vlees als blijkt wat er met vee gebeurt. Over het plan voor een uitzendverbod voor de vleessector, houdt ze haar hart vast.

'Europa heeft vrij verkeer van diensten en goederen. En dan is er één sector met negenduizend uitzendkrachten, een procent van alle arbeidsmigranten, die geen personeel meer zou mogen inhuren via uitzendbureaus. Dat kan echt niet.'

Problemen met arbeidsmigranten moeten zeker worden aangepakt, vindt ze. 'De bedrijven die in de fout gaan, moet je liever vandaag dan morgen aanpakken. Maar overal werken arbeidsmigranten. Ik kan in elk geval niet meer in het Nederlands in een grote stad mijn biertje of wijntje bestellen. Als ik met de jongens bij McDonald's ben, volstaat Nederlands ook lang niet altijd meer.'

Veel vleesverwerkende bedrijven werken met uitzendkrachten, omdat er pieken in de productie zijn zoals met Kerst.



Ruth Bouwstra

(Amersfoort, 1979). Studeerde diergeneeskunde. Promoveerde in 2010 en werkte bij het Centraal Veterinair Instituut in Lelystad (2010-2015) en de Gezondheidsdienst voor Dieren in Deventer (2015-2020). Is bij de VanDrie Group directeur Corporate Affairs and Quality en bestuurder bij Stichting Brancheorganisatie Kalvesector en de Centrale Organisatie voor de Vleessector.

‘Veel van hen willen hier alleen maar tijdelijk werken. Die hebben thuis een gezin. Als ze goed functioneren en ambitie hebben om hier te blijven, graag.’

Bouwstra vindt niet, zoals ze vaak hoort, dat bedrijven maar moeten worden verplaatst naar landen waar ook de werknemers zijn. ‘Dat is niet per se verkeerd. Zorgelijk is dat die bedrijven dan niet alleen hun productie deels verplaatsen, maar dat je als land ook gaandeweg je primaire sector en productie verliest.’

‘Dat geldt ook voor ASML. Als je hier geen chipmachines meer maakt, doe je niet meer mee in de kenniseconomie. Een kenniseconomie kan niet zonder primaire sector. Voor investeringen heb je een gezond bedrijfsleven nodig. En denk maar niet dat verhuizen het dierenwelzijn verbetert. De legbatterijen van vroeger staan ook nog in Afrika en Oekraïne.’

De gepassioneerde Bouwstra wijst op de noodzaak van ‘voedselsoevereiniteit’. Europa moet zijn eigen voedsel regelen in deze tijd van geopolitieke aardverschuivingen. Met de voedselsector ziet ze hetzelfde gebeuren als eerder met defensie. ‘Tien jaar geleden wilden we niks van defensie weten. Pensioenfondsen en ban-

ken konden er maar beter niet in beleggen. En nu moeten we fors in defensie investeren, maar zijn de productiebedrijven grotendeels weg. Als voedselproducenten, zeker als veehouderij, zitten we een beetje in hetzelfde schuitje: terwijl voedsel in de huidige geopolitieke situatie het nieuwe goud is, worden we weggepest.’

‘In Europa is de kans op oorlog nog nooit zo groot geweest. Willen wij onze bevolking kunnen voorzien van betaalbare en veilige producten, dan moeten we de voedselproductie in onze eigen Europese markt behouden. En waar doe je dat beter dan in een vruchtbare delta als Nederland? De Zuidas gaat ons in een oorlog niet redden.’

Ze geeft toe, niet álles hoeft in Nederland te worden geproduceerd. ‘Maar be-

‘Voedsel is nu het nieuwe goud’

sef dat met klimaatverandering Zuid-Europa verdroogt. Daar groeit steeds minder. Bovendien krimpt onze productie nu al, terwijl juist beschikbaarheid van voedsel zorgt voor veiligheid op ons continent.’

Critici die zeggen dat de export van zuivel en vlees wel kan stoppen, krijgen van haar repiek met een verwijzing naar Franse wijn en Spaanse sinaasappelen. ‘Moet die export dan ook maar stoppen?’

Bouwstra leidt haar bezoek rond in innovatiecentrum Drieveld, waar de VanDrie Group testen doet met voeding en kalverhuisvesting. Er staan zo’n duizend kalveren. Vanaf een loopbrug zijn ze door glazen wanden te zien. Tot uit Amerika komen bezoekers naar Uddel om te leren hoe het beter kan, zegt ze met enige trots.

Intussen kampt de veesector met bedreigingen, tot en met doodsvervensing aan toe. ‘Het gaat echt ver. We reageren er zo weinig mogelijk op, want het gaat de plegers om aandacht. Wij proberen ons werk zo goed mogelijk te doen en ons netjes aan de wet te houden. Natuurlijk gaat er soms iets mis. Het gaat erom dat je dat erkent en op basis van feiten en kennis verbeteringen doorvoert.’ ★

EU-asielplan: wordt het top of flop?

René van Rijkevorsel in Brussel

Volgens onder meer GroenLinks-PvdA is het Europees asiel- en migratiepact dat juni 2026 in werking treedt, dé oplossing voor de asielcrisis in Nederland. **Echt?**

Lang gewacht en stil gezweven, nooit gedacht en toch gekregen: een gezamenlijk vluchtelingenbeleid, waarover de Europese Unie een kwarteeuw heeft gedroomd, gesproken en onderhandeld.

Nog iets meer dan een half jaar, en dan zijn alle 27 lidstaten van de Europese Unie onderhavig aan de maatregelen uit het Europees asiel- en migratiepact waarmee de 27 landen en het Europees Parlement in april 2024 akkoord gingen.

Het asiel- en migratiepact werd nadrukkelijk gepresenteerd als 'niet perfect' en het 'resultaat van een compromis'. Desondanks noemden Commissievoorzitter Ursula von der Leyen en veel andere politici het pact 'historisch'.

Het kan worden gezien als een (late) reactie op de migratiecrisis van 2015-2016, toen alle 'Dublinregels' met voeten werden getreden. 'Dublin' betekent dat landen asielaanvragers kunnen terugsturen naar het EU-land waar ze zijn binnengekomen. Hoewel de regel nog bestaat, houdt vrijwel geen land zich eraan. Ook Nederlandse rechters negeren de Dublinafspraken. Zij staan bijvoorbeeld niet toe dat asielaanvragers worden terugge-

stuurd naar Griekenland of België, omdat de opvang daar inhumain zou zijn.

Het pact is een pakket wetten die allemaal over iets meer dan een half jaar ingaan, op 12 juni 2026. EU-landen moeten flink op streek zijn met de voorbereidingen. Zijn ze dat? En gaat het nieuwe beleid echt de asielcrisis oplossen van Nederland en andere EU-landen, zoals GroenLinks-PvdA beweert? Een inventaris van kansen en risico's in elf vragen en antwoorden.

1 Wat is het kernpunt van het asiel- en migratiepact?

De belangrijkste nieuwigheid is dat er aan de buitengrenzen, na registratie en een screening van maximaal zeven dagen, een schifting komt tussen kansrijke en kansarme migranten. Wie uit een veilig land komt waaruit in de EU minder dan 20 procent van de aanvragen wordt goedgekeurd (denk aan landen als Marokko, Algerije, Turkije en Bangladesh) komt in een detentiecentrum.

Een 'versnelde asielprocedure' van twaalf weken moet dan leiden tot snelle uitzetting die ook maximaal twaalf weken mag duren. In crisissituaties kan die

periode van 24 weken met zes weken worden verlengd na een besluit van de Europese Raad. Als een 'veiligelander' zich niet aan de buitengrens meldt, geldt dezelfde schiftingsprocedure.

2 Die schifting klinkt arbeidsintensief.

Dat is zo. Er moeten aan de Europese buitengrenzen ontvangsthallen verrijzen, waar de kansrijke asielzoekers worden uitgefilterd. Er moeten aan de grens bovendien gesloten centra worden gebouwd waar de kansloze asielzoekers worden ondergebracht, ook bij nationale aanmeldcentra zoals Ter Apel. Nieuwe IT-systemen moeten worden ingericht en uitgetest, procedures ontwikkeld.

3 Zitten de EU-landen op schema?

Niet bepaald. De Commissie publiceerde 11 juni een analyse van de invoering van de afspraken. Daarin signaleerde ze dat veel landen achterlopen. Nederland blijft achter op een essentieel onderdeel: opvangcapaciteit. Ook in België, Griekenland en Frankrijk is die niet op orde. 'Het is essentieel dat lidstaten de werkelijke opvangcapaciteit aanpakken, zoals in de wetgeving staat, dat ze vol-



Schip van Open Arms met migranten op de Middellandse Zee

Nederland hobbelt achteraan in de implementatie

doende capaciteit in hun ontvangststelsel houden en een actueel noodplan hebben,' schrijft de Commissie. Nederland maakte zich hard voor meer Europese asielwetgeving, maar blijft achter in de implementatie.

Ook het screeningsproces vergt aandacht. Hier moeten veel instanties samenwerken: Frontex, asielagentschap EUAA, Europol en de nationale autoriteiten. Het gaat van gezondheids- en 'kwetsbaarheids'-controles tot identificatie, biometrische registratie en veiligheidscontroles. De bevindingen worden verwerkt in een 'screeningstoolbox', die in 2026 met alle EU-lidstaten en Schengenlanden zal worden gedeeld.

4 Andere belangrijke vernieuwingen?

Opvallend in het pact is het zogenoemde solidariteitsmechanisme. 'Landen met een hoge migratiedruk' moeten niet langer aan hun lot worden overgelaten. De rest van de EU moet solidair zijn. Een spreidingswet op Europees niveau. Lidstaten die relatief weinig asielzoekers krijgen, zullen naar rato asielzoekers moeten opnemen. Zij krijgen de keuze om een quotum aan migranten te accep-

teren of te storten in een EU-fonds om de last te helpen delen. Daarvoor wordt een bedrag van 20.000 euro per niet opgenomen asielzoeker genoemd. De Commissie gaat ervan uit dat jaarlijks maximaal 30.000 asielzoekers worden verspreid over andere landen. Sommige landen hebben al aangegeven daar niet aan mee te werken.

De Poolse premier Donald Tusk bijvoorbeeld is bijzonder stellig: 'Zolang ik verantwoordelijk ben voor het bestuur van Polen, ongeacht hoe de verdere fasen van het migratiepact eruitzien, heeft Polen manieren om geen migranten te accepteren in het hervestigingsmechanisme. Geen enkele migrant. En wat ons betreft, is het onderwerp gesloten.'

5 Per asielzoeker 20.000 euro?

Landen die weigeren om solidair te zijn, moeten dus dokken. Maar voor sommige landen is het aantrekkelijk om 'af te kopen'. De kosten per asielzoeker zijn in Nederland per jaar al hoger dan 20.000 euro. In een regulier asielzoekerscentrum zijn de jaarlijkse opvangkosten circa 26.000 euro, terwijl noodopvang in hotels of op schepen nog duurder is:

Europese Unie

meer dan 50.000 euro per jaar.

Overigens is 30.000 te verspreiden asielzoekers een lage schatting. In 2024 waren er in de Europese Unie 912.355 eerste asielaanvragen. Daarvan is 82 procent gedaan in vijf landen: Duitsland, Spanje, Italië, Frankrijk en Griekenland. In Nederland waren er 32.000 eerste aanvragen.

6 Wie bepaalt of een land te maken heeft met 'hoge migratiedruk'?

Dat is een heikel punt in Brussel. Zo gevoelig dat de Commissie de deadline voor de goedkeuring van haar verslag over migratie over het afgelopen jaar, 14 oktober, niet haalde. Dit verslag moet de migratiesituatie in EU-landen in kaart brengen: het aantal asielaanvragen, illegale binnenkomsten en opvangcapaciteit.

Met die gegevens kunnen EU-landen worden aangemerkt als 'onder migratiedruk staand', 'met een risico op migratiedruk' of 'geconfronteerd met een aanzienlijke migratiesituatie'. In dat geval kan zo'n land een beroep doen op het solidariteitsmechanisme. Dat proces moet elk jaar worden herhaald. De jaarlijkse 'solidariteitspool' wordt beoordeeld door de EU-lidstaten, die het voorstel alleen met gekwalificeerde meerderheid kunnen verwerpen – ten minste 15 van de 27 landen, die samen ten minste 65 procent van de totale EU-bevolking vertegenwoordigen, moeten dan 'nee' zeggen.

7 Als zoveel onzeker is: gaan landen de asielzoekers dan wel registreren?

Mocht het solidariteitsmechanisme niet werken, dan zullen landen die veel asielzoekers binnenkrijgen (vooral die aan de Middellandse Zee) asielmigranten niet snel registreren, en blijft de oude praktijk gewoon bestaan.

De zuidelijke landen staan er al om bekend dat ze graag een oogje dichtknijpen en migranten doorwuiwen. Dan hebben ze geen last van de Dublin-regels, die hoewel ze nauwelijks nog worden nageleefd, ook na inwerkingtreding van het pact gewoon blijven bestaan.

Een deel van die doorgewuifde migranten gaat – illegaal maar getolereerd

– aan het werk in de landbouw van landen als Italië en Spanje. Een ander deel reist door naar het gastvrije, gulle noordwesten van Europa, om daar asiel aan te vragen, in Ter Apel bijvoorbeeld.

Voor de aanwas in Nederland zal het al dan niet registreren trouwens weinig uitmaken. Van de asielzoekers die bij binnenkomst wel zijn geregistreerd maar toch zijn doorgereisd, wordt slechts een klein deel teruggestuurd, omdat Nederlandse rechters de kwaliteit van de opvang in die andere Europese landen ondermaats achten.

De vrees is dus dat Nederland straks drievoudig wordt belast: met de instroom van asielzoekers die de lekke EU-buitengrens konden passeren, met geregistreerde asielzoekers die we niet mogen terugsturen én met de solidaire bijdrage in de opvang van asielzoekers uit landen die al een hoge migratiedruk hebben.

8 Zijn er meer kanttekeningen?

Ja. Bij de schifting aan de buitengrens worden uitzonderingen gemaakt voor gezinnen uit veilige landen (die in speciale centra moeten worden geplaatst) en voor alleenstaande minderja-

rigen uit die landen. Zij krijgen sowieso toegang tot Europees grondgebied. Reken dus op een flinke toename van vooruitgestuurde tieners. In Nederland neemt hun aantal, net als het aantal nareizigers, snel toe. In 2024 ging het al om 4.000 alleenstaande minderjarige vreemdelingen.

9 Asiel moet nog altijd aan de 'buitengrens' worden aangevraagd?

Helaas wel, en dat is de grootste weeffout in het pact. Asielmigranten blijven afhankelijk van criminele mensensmokkelaars en hun wrakke bootjes. Veel beter is het als zij hun aanvragen alleen in Azië of Afrika kunnen doen en daar in centra het besluit afwachten, zoals bijvoorbeeld wordt bepleit door VVD-Europarlementariër Malik Azmani, door dit weekblad – al vele jaren – en sinds kort door verkiezingswinnaar D66.

10 Hoe zit het met terugsturen van veiligelanders en uitgeprocedeerden?

De EU werkt nog aan een terugkeerverordening. De update van de terugkeerwetgeving staat in Brussel bekend als het



Afgewezen asielzoekers in een hotel in de Spaanse gemeente Monterroso



Opvangkamp in de Albanese kustplaats Shëngjin

Verordening voor terugkeer niet in pact opgenomen

‘ontbrekende puzzelstukje’ van het asiel- en migratiebeleid. Het was door de gevoeligheid van het dossier buiten het asiel- en migratiepact gehouden. Nu moet het ervan komen. Slechts een op de vijf migranten met een terugkeerbevel zou in de praktijk de Europese Unie verlaten (exacte cijfers ontbreken).

Malik Azmani is in het Europees Parlement verantwoordelijk voor deze verordening. Op 10 november presenteerde hij een voorstel dat op zijn vroegst in februari 2026 ter stemming komt.

Een van de belangrijkste nieuwe regels is dat er vanaf juli 2027 in de EU een wederzijdse erkenning van uitzettingsbevelen moet zijn. Zo wordt het moeilijker voor afgewezen asielzoekers om in een ander EU-land opnieuw asiel aan te vragen. Andere elementen zijn strengere detentieregels en de mogelijkheid om ‘terugkeerhubs’ op te zetten: opvanglocaties buiten de EU voor personen die zijn uitgewezen.

11 Kan de Europese Unie geen dwang uitoefenen in die derde landen?

De Europese Unie moet voor de zomer van 2026 ook waterdichte akkoorden

sluiten met de ‘derde landen’ die hun kansloze onderdanen moeten terugnemen. Veel van die landen doen dat nu niet.

Een groot knelpunt is dat landen van herkomst vaak weigeren hun burgers terug te nemen. De terugkeerverordening erkent het probleem, maar reikt geen oplossingen aan. Die moeten weer volgen in andere wetgeving. Dat kan bijvoorbeeld gaan om extra economische steun aan landen in ruil voor hun medewerking of die steun juist intrekken, als ze niet thuis geven. Een andere veelgenoemde optie is het visumbeleid strenger maken of juist versoepelen.

De rechtse partijen in het Europees Parlement zijn meer van de stok dan de wortel. Zij willen een mechanisme dat derde landen indeelt op basis van hun terugnamegraad. Landen die meer dan 90 procent van hun onderdanen terugnemen, blijven gevrijwaard van sancties. Tussen 50 en 75 procent verliezen ze de toegang tot ontwikkelingshulp. Daaronder wordt de visumverlening stopgezet. Is het minder dan een kwart, dan volgt ook een verbod op financiële transacties met de Europese Unie. ★

Bezoek het **Metalura**
Experience Center

Scan voor een afspraak
en meer informatie



Vrijdag 14 & zaterdag 15 november

Outdoor Living Days

November is Outdoor Living maand. Bezoek Metalura op 14 & 15 november.
Proef, kijk, beleef en ontdek tuinkamers op maat met extra voordeel tot €5.000.*

**vraag naar de voorwaarden*



Tuinkamers • Terrasoverkappingen • Glazen wandsystemen
Steel-ART • Balkonbeglazing • Glazen windschermen

De Britten bibberen voor de vrolijkste populist van Europa



Pas 's avonds op de stoep in hartje Amsterdam raakte de Brit écht op dreef. Met een glas bier in de ene en een sigaret in de andere hand, zette Nigel Farage een uur lang zijn visie op de Europese Unie uiteen, omringd door Nederlanders die hem het overhemd van het lijf vroegen. Farage was in zijn element, die warme zomeravond in 2013.

Even ervoor had hij het in debatcentrum De Balie opgenomen tegen D66'er Sophie in 't Veld en econoom Sweder van Wijnbergen. Zij hadden hun feiten beter op orde, maar op straat won Farage het publiek alsnog voor zich. Hier was een bijzonder getalenteerde populist aan het werk.

Van 1999 tot 2020 was Nigel Farage lid van het Europees Parlement. In Brussel maakte hij als euroscepticus naam door venijnige uithalen naar de 'eurocrats' – de ongekozen EU-bureaucraten die in zijn ogen meer kwaad dan goed doen.

Tot afschuw van andere parlementsleden zei hij over Commissievoorzitter Herman Van Rompuy dat die 'het charisma heeft van een natte dweil en het uiterlijk van een tweederangs bankbediende'. Zijn eurosceptische aanhangers smulden ervan: YouTube-video's van zijn verbale uitspattingen in het doorgaans duffe parlement werden steevast hits.

Zijn kruistocht tegen het Britse lidmaatschap van de EU werd lang weinig serieus genomen. De Conservatieve premier David Cameron noemde Farage en zijn geestverwanten denigrend 'fruitcakes, loonies and closet racists' – mafketels, gekken en heimelijke racisten. Maar Farage lokte steeds meer kiezers bij Cameron weg, zodat die zich genoodzaakt zag een referendum te organiseren over een Brits vertrek uit Brussel. Dat werd een pijnlijke nederlaag voor premier Cameron. Het werd *Brexit*.

Farage had zijn doel bereikt, maar keerde vier jaar geleden toch terug. Nu wil hij premier worden. Grote paniek aan de andere kant van de Noordzee, waar Farage de eeuwige tweestrijd tussen Labour en de Conservatieven dreigt te doorbreken. Dagblad *The Guardian* waarschuwt voor 'een aardbeving' in de Britse politiek, en verwijst naar een peiling waarin zijn partij Reform UK 311 zetels zou krijgen als er nu verkiezingen waren. Genoeg voor Farage om als *prime minister* te verkassen naar Downing Street 10. Weekblad *The Spectator* schrijft dat daar in Westminster maar één vraag is: hoe houden we Farage tegen?

Hoe groot het probleem voor de gevestigde partijen is, bleek wel tijdens de partijcongressen vorige maand. Labour is voor

het eerst in veertien jaar aan de macht, maar op het congres in Liverpool was er weinig zelfvertrouwen. In vrijwel elke speech werden Farage en zijn 'racistische plannen' aangevallen.

Vooraf zijn plan om nu echt kansloze asielzoekers uit te zetten, werd gehekeld. Farage belooft in vijf jaar tijd 600.000 immigranten terug te sturen naar het land van herkomst. 'Vijf vliegtuigen per dag!' Overigens berekende *The Daily Telegraph* dat er maar weinig klopt van Farages plan. Met vijf vluchten per dag zouden na vijf jaar slechts 90.000 immigranten zijn uitgezet. Maar dat zijn cijfers (weer) niet kloppen, maakt Farages aanhangers natuurlijk helemaal niet uit.

Dat bleek bij recente lokale verkiezingen in het traditioneel links stemmende Wales. Kiezers klaagden daar dat ze amper Labour-politici hadden gezien – in tegenstelling tot de Reform UK-kandidaat, die meer stemmen kreeg dan die van Labour.

De naam 'Nigel Farage' klonk ook veelvuldig op het congres van de Tories in Manchester, begin oktober. Zij vielen Farage dan weer aan op zijn economische onervarenheid. Partijleider Kemi Badenoch schilderde hem af als een 'socialist'.

Maar vorige week onthulde Reform UK economische plannen: flinke belastingverlagingen, snoeien in regels zodat de Londense financiële sector weer gaat bloeien, bezuinigen op overheidsuitgaven, en meer olie en gas uit de Noordzee oppompen zodat de energierekening van burgers omlaag kan. De Conservatieven krijgen het steeds benauwder nu zij rechts worden ingehaald.

Nigel Farage is tot frustratie van Labour en de Conservatieven nu eenmaal heel anders dan de populist op het Europese vasteland. Die zijn rechts over immigratie, en vaak links op sociaal-economisch terrein. Farage is Angelsaksisch, en dus nauwer verwant aan Trump. Nog problematischer is dat hij wél humor en zelfspot heeft. Het wordt een heel, heel lange campagne in het Verenigd Koninkrijk. De verkiezingen zijn pas in 2029.

In Westminster telt maar één vraag: hoe houden we Farage tegen?

Berusting over burgerslachtoffers



Kinderen in Uruzgan, 2010, in nabijheid Nederlandse militairen

Water stroomt rustig kabbelend naar beneden, zoekend naar een weg tussen de rotsen. Op de oever van de beek picknicken tientallen mannen in de schaduw van amandelbomen. De Chora-vallei, in de provincie Uruzgan in Afghanistan, is een populaire uitgaansplek in het weekend. Dat wil zeggen: voor mannen. Vrouwen komen in het streng islamitische Uruzgan zelden hun huizen uit.

De Chora-vallei was twintig jaar lang het strijdtoneel van de internationale oorlog tegen de Taliban. In juni 2007 bombardeerden Nederlandse militairen hier in NAVO-verband vermeende schuilplaatsen van de islamitische extremisten. Maar in plaats van Talibanstrijders kwamen bij de beschietingen vooral gewone Afghanen om het leven, volgens onderzoek van de Nederlandse Defensie Academie. Er vielen zeker vijftig burgerdoden.

Sinds de NAVO zich in 2021 terugtrok uit Afghanistan, zijn de Taliban aan de macht en is de oorlog voorbij. 'Vrijwel iedereen hier heeft familie verloren door de Nederlandse bommen,' zegt Abdulkhaliq Sadat (29), die met familie en vrienden een bord soep met brood eet. Zittend op een kleed op de grond wijst Sadat, uit het dorp Ali Shirzai, naar een oude man die naast hem zit. 'Zijn broer werd gedood.' Zelf verloor Sadat een schoonzus.

Een Nederlandse rechter oordeelde in 2022 dat er onvoldoende rechtvaardiging was voor de bombardementen in de Chora-vallei, omdat militairen geen hard bewijs konden overleggen dat Talibanstrijders zich schuilhiel- den in de getroffen gebouwen. Nabestaanden van burgerslachtoffers kregen van Den Haag een schadevergoeding.

Verrassend genoeg is er in Chora weinig woede over de Nederlandse beschietingen. 'In een oorlog maakt iedereen fouten,' zegt Sadat. Hij benadrukt dat de Nederlanders ook goede dingen hebben gedaan in Uruzgan. Sadats vader had een bouwbedrijf, dat met Nederlands geld een nieuwe weg heeft helpen aanleggen tussen Chora en de provinciehoofdstad Tarin Kowt. 'Tot op de dag van vandaag hebben we daar plezier van.'



Gerbert van der Aa

ontmoet Afghanen die familieleden verloren door Nederlandse bombardementen gericht tegen de Taliban. Ze zijn vergevingsgezind.

5 vragen

over het toenemende aantal corruptiezaken waarin vertrouwelingen van de Spaanse premier opduiken.

Richard Hogenkamp in Madrid

Pedro Sánchez zit in de penarie

1 De herfst staat in de Spaanse politiek in het teken van corruptie. Hoezo?

Dit najaar spelen drie corruptiezaken tegen mensen die horen tot de vertrouwelingen van de Spaanse premier Pedro Sánchez. Zijn echtgenote Begoña Gómez zou haar positie als first lady hebben misbruikt om geld en opdrachten binnen te halen voor de masteropleiding waarvan ze tot vorig jaar directeur was. Ook de broer van de premier, David Sánchez, staat terecht. Voor hem zou een nepbaan zijn gecreëerd, waarvoor hij jaarlijks 55.000 euro ontving.

Beide zaken zijn zeer mediageniek, maar de derde zaak is eigenlijk het ernstigst. Daarin draait het om fraude met mondkapjes tijdens de coronacrisis, ter waarde van 53 miljoen euro. Verdachten in die zaak zijn onder anderen de man die vijftien jaar voor Sánchez werkte als zijn spindoctor en een oud-minister van Verkeer, die jarenlang Sánchez' rechterhand was.

2 Als het onder zijn neus gebeurde, zal Sánchez het toch wel hebben gemerkt?

Daarvan is de Spaanse oppositie overtuigd, maar Sánchez zegt van niets te weten. Ook dat rekent de oppositie hem aan. Sánchez werd in 2018 premier nadat een motie van wantrouwen was aangenomen tegen zijn voorganger, Mariano Rajoy, die ook al te maken had met corruptie door mensen uit zijn kring van vertrouwelingen.

Sánchez zwoer destijds van corruptie-



Onder anderen Sánchez' vrouw en broer worden verdacht van gesjoemel, terwijl de Spaanse premier eerder beloofde corruptie terug te dringen

bestrijding een topprioriteit te maken. Als hij echt gebrand zou zijn op het terugdringen van corruptie, had hij toch zeer alert moeten zijn op wat er direct om hem heen gebeurde, vinden oppositiepartijen.

3 Heeft Sánchez dan ten minste in het algemeen corruptie hard aangepakt? Nee. Sterker, onder Sánchez is de corruptie in Spanje toegenomen. In de lijst waarin anti-corruptie-organisatie Transparency Now jaarlijks 180 landen rangschikt, met het minst corrupte land bovenaan, daalde Spanje van de 30ste plaats in 2019 naar plek 46 vorig jaar.

4 Wat doet dit met de populariteit van Sánchez? Onder de Spaanse bevolking is hij al tijden weinig populair. In opiniepeilingen haalt zijn regeringscoalitie 35 procent van de stemmen. Bij de verkiezingen van 2023 was dat nog 44 procent.

Om tot een meerderheid in het parlement te komen, maakte Sánchez na die verkiezingen afspraken met een aantal gedoogpartijen. Eén daarvan is de partij van Catalaanse separatisten, Junts. Die partij heeft, onder meer om het groeiende aantal corruptiezaken tegen figuren

In peilingen steunt nog maar 35 procent de regeringscoalitie

uit Sánchez' directe omgeving, eind oktober haar gedoogsteun ingetrokken. Daardoor heeft Pedro Sánchez nog de steun van 173 parlementsleden, 3 te weinig voor de meerderheid.

5 Zonder parlementaire meerderheid is Sánchez' premierschap toch voorbij? Dat lijkt logisch, maar zo eenvoudig is het niet. Dat Junts zijn steun aan Sánchez heeft ingetrokken, betekent niet dat de partij zich bij het rechterblok in het parlement heeft gevoegd. Junts heeft namelijk niets op met de leider van de conservatieve partij, de Partido Popular (PP), omdat die tegen elke uitbreiding van autonomie voor Catalonië is.

De PP zou maar wat graag een motie van wantrouwen indienen tegen Pedro Sánchez, maar Junts zal die motie alleen steunen als de PP toelegt dat ze haar huidige leider geen premier maakt. Dat beloven, vertikt de Partido Popular.

Zonder motie van wantrouwen kan Sánchez nog door, maar het gebrek aan een meerderheid beperkt hem zeer. Hij is nu afhankelijk van wisselende meerderheden, zodat hij controversiële wetsvoorstellen niet meer door het parlement zal krijgen.

11 vragen aan Nathan van Dompsele

‘De verduurzamingsmarkt is heel grillig’

Nathan van Dompsele (32) van **Atlas Power** werd groot in zonnepanelen, maar zag zijn markt in één klap verdwijnen. Nu wil hij groeien in warmtepompen.

Theo van Vugt

Foto's Olivier Middendorp

1 U gaat de energietransitie voltooien vanuit Putten?

‘Ja, inderdaad. Ik ben in 2019 in Putten begonnen met zonnepanelen. In vier jaar tijd groeide ik naar een bedrijf met zo’n 80 medewerkers, 19,5 miljoen euro omzet en 3,5 miljoen euro winst. Dat was echt extreem. We waren een van de snelste groeiers in deze markt, volgens de *FD Gazellen*. Dat was hartstikke gaaf. Maar ik had wel een jong bedrijf met heel weinig vet op de botten.

‘Ik had last van groei pijnen en was net een beetje aan het stabiliseren, toen de extreme dip kwam. De markt voor zonnepanelen kromp in 2023 ineens met meer dan 80 procent. Veel van de concurrenten vielen om. Dat kwam vooral doordat er onduidelijkheid ontstond over de salderingsregeling. We waren allemaal te positief, en het jobo beleid van de overheid zorgde voor de klap.’

2 U was boos op de politiek?

‘Eerst zou de salderingsregeling op termijn worden afgeschaft, toen weer niet en toen toch ineens op korte termijn. Het consumentenvertrouwen was weg. De berichtgeving over zonnepanelen werd ineens heel somber. De energiebedrijven kwamen met negatieve verhalen over terugleverkosten. Zonnepanelen loonden niet meer. Dat is niet zo, ze zijn nog steeds

lonend, maar de vraag viel wel ineens weg. De politiek was te wisselvallig.’

3 Wat kon u doen?

‘Het was verschrikkelijk, want ik zat met al die mensen op de loonlijst. Ik had slapeloze nachten. Achteraf gezien heb ik te lang gehoopt dat het weer goed zou komen. Hoop bleek toch uitgestelde teleurstelling. We snaptten wel dat het minder werd, maar zo extreem... dat hadden we niet verwacht. Het zal wel tijdelijk zijn, dachten we, het komt vast wel weer goed. Maar dat gebeurde niet. Dat diepe dal was het nieuwe normaal. Toen heb ik rigoureuze ingegrepen en ben vol in warmtepompen gestapt.’

4 U moest mensen ontslaan?

‘Ja, ik kon zo niet doorgaan, want dan was er niets overgebleven. In de goede tijd deden we 250 zonnepaneelprojecten per maand. Nu nog maar 20, die vaak kleiner zijn, met minder panelen en minder marge per woning. Nu heb ik bijna 10 miljoen euro omzet, vorig jaar zat ik nog op 8 miljoen. We staan op het punt om weer winst te gaan maken.

‘We doen dat met de helft van de mensen die voor ons werkten. Dat zijn zzp’ers die ik niet hoeft te betalen als er geen werk is of als ze ziek zijn. Externen

werken veel harder en willen hun werk echt afmaken. Een monteur in vaste dienst gaat om 5 uur gewoon naar huis, of de warmtepomp nu werkt of niet.

‘De zonnepaneelmensen kunnen geen warmtepomp plaatsen. Dat is echt totaal ander werk. Dat was best lastig, maar als ik die omslag naar de warmtepompen niet had gemaakt, waren we weggeweest.’

5 Was het lastig om die overstap te maken?

‘Het was voorjaar 2024 en er stond nog voldoende geld op de rekening, maar elke maand werd het een beetje minder. Als je kijkt naar de kosten om een klant binnen te halen, was enkel zonnepanelen verkopen niet langer lonend. De thuisbatterij was de volgende logische stap. Die gaat er ook wel komen, maar die markt is nog te jong. De warmtepomp liep al aardig. Het is alleen een complex product. Het gaat veel meer over het comfort van een huishouden.

‘Als het koud wordt in huis, is dat anders dan wanneer er even geen stroom wordt opgewekt. Een warmtepomp is ook storingsgevoeliger. Als je die kant op wilde, kwam je in een markt terecht die veel moeilijker te betreden is. Het is ook een wat stoffige markt. Als ik de offertes zag van de concurrenten, was dat toch vaak een slordig Word-documentje. Het zag er allemaal niet uit. En als je ze drie keer

A photograph of a man with a shaved head, wearing a green turtleneck sweater, smiling and leaning over a large, dark, curved object on a roof. In the background, there are rows of solar panels on a tiled roof, and further back, residential buildings and trees under a clear sky.

‘Achteraf bezien heb ik
te lang gehoopt dat het
weer goed zou komen’

11 vragen aan

belde, namen ze drie keer niet op. Ik wist dat als wij zouden instappen, er ruimte voor verbetering was. De warmtepompmarkt is nog niet geprofessionaliseerd.'

6 Wat kon u dan toevoegen?

'We zijn vrij sales-gedreven, maar we hebben ook een beter verhaal, betere marketing en betere service. We zijn altijd bereikbaar en onze communicatie is eerlijk en helder. We leveren één Nederlands merk warmtepomp en weten daar alles van.'

'De warmtepomp is AI-gedreven, wat betekent dat het een slimme warmtepomp is. Als de stroomprijs hoog is, wordt de installatie uitgezet of de stroom opgeslagen in een batterij. Dat kun je inregelen en maakt de warmtepomp een slim en complex product. Hij leert je ritme kennen en regelt daarop de verwarming. Dat is wel de toekomst. Ons doel was 50 warmtepompen per maand te plaatsen, en daar zitten we al op. In een jaar tijd hebben we er nu 700 geplaatst.'

7 U wilde altijd al ondernemer worden?

'Ja, tijdens mijn hbo-opleiding sportmanagement en ondernemen wilde ik wat bijverdienen, en hoewel ik twee linkerhanden heb, werd ik zonnepaneelmonteur. Ik kon hard werken, en dat viel in de smaak. Ik dacht: dat kan ik ook zelf gaan doen. Toen kwam ik erachter dat ik ondernemen heel leuk vind. Tijdens mijn studie was ik al een bedrijfje begonnen om personal trainers op te leiden. Hartstikke leuk, maar daar is geen geld mee te verdienen. Het is zo'n niche.'

'Voordat ik afstudeerde, heb ik al mijn schepen achter me verbrand. Ik ben gestopt met school en het bedrijfje heb ik verkocht. Daar heb ik nooit spijt van gehad. Als ik mijn school had afgemaakt, had ik wel een papiertje gehad, maar niet dit bedrijf. Ik zag de groei in de zonnepanelen en dacht dat we het beter konden doen dan de concurrentie. Ik regelde een lening van 50.000 euro en begon.'

8 Het vak is wel erg veranderd in een paar jaar.

'Ja, we gaan ook geen mensen meer aannemen in vaste dienst. De zzp'ers werken in onze bedrijfskleding en krijgen betaald als de klus succesvol is opgeleverd. Ze houden zich aan onze regels en schade betalen ze zelf. Dat zorgt

ervoor dat ze met zorg hun werk doen. In het begin kwamen de werknemers overal vandaan en wisten ze van niets. We moesten ze opleiden, maar als ze ergens iets meer konden verdienen, waren ze weer weg.'

'Aan de leverancierskant is ook veel veranderd. Veel van die warmtepomp-leveranciers hebben fors geïnvesteerd in nieuwe productielijnen om de toekomstige vraag naar warmtepompen aan te kunnen. De overheid had bedacht dat bij vervanging van een cv-ketel een hybride warmtepomp in 2026 verplicht werd. Intussen hebben ze dat weer geschrapt. Nu zitten die leveranciers met lege productielijnen. Weer een voorbeeld van een onbetrouwbare overheid.'

9 Komt u uit een ondernemende familie?

'Ja, mijn vader en moeder wonen naast de fabriekshal in Putten.'

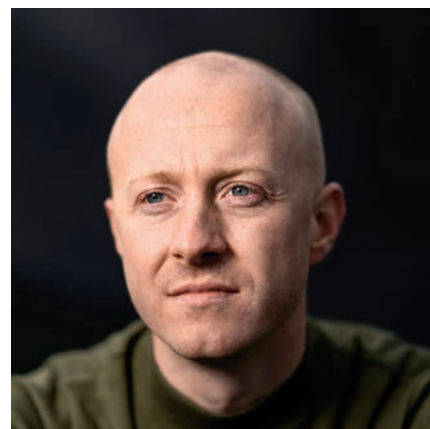
Ik ben daar ook geboren. Ze mochten hier op het industrieterrein een huis bouwen als ze er ook een bedrijfsruimte bij plaatsten. Mijn vader zat altijd in allerlei handeltjes en mijn moeder werkte in het ziekenhuis. Mijn vader verkocht cd's en later verhuurde hij trouwauto's. Hij zorgde vooral voor mij en mijn zus. Dat was voor die tijd heel bijzonder.'

'De liefde voor de handel heb ik van hem, maar het ondernemen heb ik zelf ontwikkeld. Ik wil altijd winnen en iets groots neerzetten. Ik sta graag in de frontlinie. Mijn zus Esrah zit nu ook in de directie. We doen het echt samen. Ze doet eerst alleen de planning, maar doet nu de interne organisatie.'

'Ik doe acquisitie, alles rond sales, finance en marketing. We moeten nu echt winst gaan maken, en met de groei die we in 2026 gaan bereiken, doen we dat ook. Ik denk dat een omzet van 70 miljoen euro in 2030 haalbaar is.'

10 De toekomst is weer rooskleurig?

'We hebben twee heel zware jaren gehad. Er is weer sprake van enige stabilisatie. Dat betekent dat we met veel minder mensen hetzelfde werk kunnen doen. Naast de zonnepanelen wordt de warmtepomp een stabiele markt die niet extreem groeit, maar ook niet daalt. Daar halen we een mooie omzet uit, en de thuisbat-terij wordt echt een extreme groeier. Dat



Nathan van Dompsele

[Putten, 1993]. Heeft zijn opleiding sportmanagement niet afgemaakt. Begon in 2019 met een zonnepanelenbedrijf, dat hard groeide. Sinds 2024 verkoopt en plaatst hij warmtepompen. Woont in Harderwijk, is getrouwd en heeft een zoon.

heeft nog wat tijd nodig, maar gaat wel gebeuren.

'Mijn zorg is vooral dat we niet te veel kosten gaan maken, zoals we dat eerder wel deden. De bomen groeien niet meer tot in de hemel. Deze verduurzamingsmarkt is gewoon heel grillig. We zijn erg afhankelijk van wat de politiek doet. Het maakt mij niet uit of het een links of rechts kabinet wordt, als het maar consistent is. Zodat wij en de consument weten waar we aan toe zijn.'

11 Uiteindelijk verkoopt u het bedrijf dan aan een grote partij?

'Ik heb nooit nagedacht over een exitstrategie, nu doe ik dat wel. Ik ga er vooral voor zorgen dat het bedrijf er mooi voorstaat. Dan gaan we nog een aantal mooie jaren tegemoet. Maar ik zou het niet eindeloos willen doen. Over vijf jaar komt er een moment dat ik wel enigszins ben uitgeleerd. Ik wil voor mijn veertigste mijn schaa-pjes op het droge hebben en meer tijd met de familie doorbrengen. Ondernemen is heel leuk, maar iets rustiger mag ook. Zo hectisch als het hier was, hoeft voor mij niet meer.' ★



we houden **contact**

U hebt een idee, een plan, een droom voor uw bedrijf. Vertel ons wat uw wensen en verwachtingen zijn. Wij denken mee en adviseren over het ontwerp van uw bedrijfsruimte. We luisteren en blijven luisteren. Met een helder plan en een duidelijke werkwijze komen we tot het resultaat dat u voor ogen heeft.

Hardeman heeft de ervaring, de kennis en het enthousiasme om te bouwen. Een betrouwbaar en betrokken familiebedrijf, voor wie transparantie, kwaliteit en duurzaamheid voorop staan. Al meer dan vijftig jaar lang.

www.hardeman.nl



Personal finance

Iets doen voor een ander geeft een goed gevoel. Wie aan een goed doel schenkt, krijgt er soms ook nog belastingvoordeel voor terug. **Let wel op de spelregels.**

Regelmatig geven aan goede doelen

Een gift is aftrekbaar van de inkomstenbelasting als die aan voorwaarden voldoet. Een van die voorwaarden is dat de ontvanger een (culturele) algemeen nut beogende instelling (ANBI), vereniging of een steunstichting sociaal belang behartigende instelling (SBBI) is. Over die laatste kunnen we kort zijn: slechts een paar instellingen zijn aangemerkt als steunstichting SBBI.

Bij verenigingen zijn de periodieke giften alleen aftrekbaar als de vereniging meer dan 25 leden heeft, opgericht is via een notaris, ingeschreven staat bij de Kamer van Koophandel en geen aangifte vennootschapsbelasting hoeft te doen. Het is een periodieke gift als u jaarlijks hetzelfde bedrag schenkt, dat minimaal vijf jaar doet én dat hebt vastgelegd, inclusief het moment dat u stopt. U mag niets in ruil krijgen voor uw gift.

Het mooie aan een periodieke gift is dat u het hele bedrag kunt aftrekken in de belastingaangifte tot een maximum van 1,5 miljoen euro (2025). Als de perio-

dieke gift is ingegaan voor 4 oktober 2022 om vier uur 's middags, geldt er tot 2027 geen maximum. Ook giften in natura kunnen worden aangemerkt als periodieke gift en dus aftrekbaar zijn. Daarvoor geldt sinds 2024 wel als voorwaarde dat giften boven de 10.000 euro per jaar (het dubbele voor fiscale partners) alleen aftrekbaar zijn na een onafhankelijke taxatie. In sommige gevallen is een recente aankoopfactuur voldoende.

Dan de ANBI's. In Nederland hebben zo'n 45.000 instellingen de ANBI-status. Dat zijn niet alleen goede doelen, maar ook woningcorporaties, gemeenten en de Belastingdienst. Maar voor u hier een kans ziet: betaalde huur of belastingen zijn niet aftrekbaar. Het moet gaan om vrijwillige giften, geen wettelijke verplichtingen als het betalen van heffingen. En u mag er niets voor terugkrijgen, zoals een huis dat u huurt van de woningcorporatie. Ook kinderpostzegels zijn om die reden niet aftrekbaar, want u ontvangt postzegels. Op de website van de Belas-

tingdienst kunt u opzoeken of een instelling een ANBI is. U moet de giften kunnen aantonen, ze mogen niet contant zijn gedaan. Dus vergeet de munten in een collectebus. Maakt u geld over via het scannen van een QR-code op diezelfde collectebus, hebt u wel bewijs.

Voor de aftrek van 'gewone' – niet periodieke – giften aan een ANBI geldt een drempel. Die is 1 procent van uw (gezamenlijke) drempelinkomen in box 1, 2 en 3 inclusief aftrekposten, maar zonder de persoonsgebonden aftrek. Het minimale drempelbedrag is 60 euro. Als u online belastingaangifte doet, staat het drempelbedrag ingevuld op het scherm waar u de giften aftrekt. Het bedrag boven deze drempel is aftrekbaar met een maximum van 10 procent van het drempelinkomen. Bij een periodieke gift, zie de uitleg bij verenigingen, is er geen drempelbedrag.

Zit u met uw gewone giften onder de drempel? Geef dan wat extra of overweeg de giften die u volgend jaar zou doen nog dit jaar over te maken. Een andere optie is gewone giften omzetten in een perio-





Berlinda van Dam/ANP



Rikke van Geest werkt sinds haar studie journalistiek voor diverse media. Schrijft over personal finance naast haar baan als eindredacteur bij de *Geldgids* en *Belastinggids*

U kunt kosten die u niet vergoed krijgt, ook zien als gift

dieke. Bij de meeste goede doelen is het eenvoudig online te regelen. Hebt u het belastingvoordeel niet nodig, dan kunt u het altijd nog weggeven. Bij een culturele ANBI mag u de gift met 25 procent verhogen, maximaal met 1.250 euro. Dit geldt voor zowel gewone als periodieke giften.

Tot slot zijn er nog situaties waarin u geen geld overmaakt, maar wel afziet van een vergoeding van een ANBI. Bijvoorbeeld als u kosten hebt gemaakt voor een ANBI en die niet declareert. U kunt de hoogte van deze kosten meenemen als gewone gift, behalve de auto-kosten. Hiervoor geldt een vast bedrag.

Krijgt u geen vergoeding voor kosten die normaal gesproken wel door een ANBI worden betaald, zoals reis- en portokosten, dan kunt u deze ook als gewone gift zien. Een soortgelijke regeling is er voor vrijwilligers die werken voor een ANBI en in aanmerking komen voor een vergoeding, maar daarvan afzien. Daarvoor gelden wel aanvullende voorwaarden.

Lezersvraag

Elke week geeft een **deskundige** antwoord op vragen van lezers over financiële en juridische kwesties.

Onder redactie van **Rikke van Geest**

Hoger pensioen zonder partner

Mijn partner is ouder dan ik en heeft voldoende inkomen en pensioen. Kan ik hem afmelden als partner bij mijn pensioenfonds, zodat ik meer ouderdomspensioen opbouw? We zijn niet getrouwd, maar wonen samen.

W.G., Amersfoort

U kunt uw partner (bij veel pensioenfondsen) afmelden. Dat verhoogt tijdens uw loopbaan in de regel nooit uw ouderdomspensioen, maar het schakelt wel de dekking voor overlijden voor pensioendatum uit. Sinds de Wet toekomst pensioenen (Wtp) per 1 juli 2023, geldt voor nieuwe pensioen-

regelingen dat het partnerpensioen vóór pensioendatum, in principe op risicobasis is. Er wordt niets opgebouwd en er is alleen een uitkering zolang u deelnemer bent. Meldt u uw partner af, dan vervalt die dekking. Als u overlijdt vóór uw pensioendatum, ontvangt uw partner geen partnerpensioen.



mr. Marcel van Kooten FFP MFP
CFP® is fiscaal/
financieel planner
OCM3, parttime-
docent Hogeschool
Arnhem Nijmegen

Op pensioendatum werkt het anders, want dan staat doorgaans een levenslang partnerpensioen tegenover uw ouderdomspensioen. Extra ouderdomspensioen realiseert

u meestal dan pas, door (een deel van) het (opgebouwde) partnerpensioen om te ruilen voor uw ouderdomspensioen. Mits het reglement dit toestaat. Uw partner moet hiervan weten en schriftelijk instemmen. Pensioenfondsen vragen altijd een handtekening. Wat u nu al kunt doen, is inloggen op uw portaal bij het pensioenfonds. Daar kunt u controleren of uw pensioenfonds al op de Wtp-regels draait en of er opgebouwd partnerpensioen uit het verleden is. Ook kunt u daar zien of uw partner als pensioenpartner staat geregistreerd.

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. Zowel aan het antwoord als het artikel hiernaast kunnen geen rechten worden ontleend. Individuele situaties en omstandigheden kunnen afwijken. Wij adviseren u daarom altijd zelf deskundig advies in te winnen.

Te koop

€ 835.000

Een huis in Arabische stijl



Khalid Safsaf bouwde in coronatijd een bioscoopzaal in het huis



José Mast

Foto's Guido Bens Chop



Adres
Van Oranje-
Nassaulaan 141
Plaats
Zevenhuizen
Provincie
Zuid-Holland
Woonoppervlakte
185 m²

Toen Khalid Safsaf (49) met zijn gezin in de 'wijkspecial' van het Koningskwartier kwam wonen, liepen de paarden nog in het weiland aan de overkant. Nog steeds kijkt hij graag, nu vanuit de bovenste verdieping, uit over die plek, waar huizen zijn verzezen. 'De rust van het landelijk wonen hier zal ik het meeste missen. En de ruimte. Oorspronkelijk had het huis tien kamers, inclusief de praktijkruimte met eigen toegangsdeur. Wij hebben muren weggehaald om de kamers groter te maken. In de woonkamer kunnen we makkelijk onze grote familie ontvangen. De praktijkruimte met openslaande deuren naar de tuin, gebruiken we als eetkamer.'

In 2019 verhuisden hij en zijn vrouw Naoual (44) uit de hectiek van Rotterdam naar het verderop gelegen Zevenhuizen. Een ideale omgeving voor hun toen nog jonge dochter Roufayda en zoon Akram, nu 19 en 14 jaar. 'De kinderen hebben volop genoten van de vele speelplaatsen en voetbalvelden in de veilige dorpsom-

geving. Ik heb me geen moment zorgen over hen gemaakt als ze buitenspeelden. Toen corona uitbrak, heb ik een kamer verbouwd tot bioscoopzaal, met zes echte bioscoopstoelen die ik kon kopen van een bioscoop die ermee stopte. We hebben daar heel wat tijd doorgebracht. En als er een Champions Leaguewedstrijd is, zitten mijn zoon en ik op de eerste rij.'

Naoual is verantwoordelijk voor de tot in perfectie doorgevoerde Arabische sfeer in het huis. 'Zij heeft veel tijd besteed aan het uitzoeken van de juiste meubels, wandbekleding en accessoires. De opengewerkte panelen en gegraveerde vloertegels hebben we uit Marokko en het Midden-Oosten gehaald.'

Het doet pijn om het huis achter te laten, maar de Maasstad lokte. 'De kinderen zitten op school in Rotterdam en ze gaan graag uit in het centrum. We hebben een huurwoning gevonden op de Kop van Zuid, met cafés, restaurants en de bioscoop om de hoek. Dit keer de echte!'



CAR COUTURE

luxury essentials to style your car



scan & buy now

auto interieurdoekjes

auto luchtverfrisser



autoparfum
en refill

Perfekte manier om plastic te recyclen

Sebastien Valkenberg

Klimaatpionier:
Shell Chemicals
Park Moerdijk

De uitdaging:
de groeiende berg
plastic afval

De oplossing:
chemische recycling



Een Shell-operator staat op de upgrader

Je gaat straks iets bijzonders zien,' zegt Paul de Hoog (46). De Business Opportunity Manager bij Shell, ook gepromoveerd chemicus, doelt op de Market Development Upgrader (MDU), consequent aangeduid als 'de upgrader'. De installatie is uniek doordat ze het proces van plasticrecycling perfectioneert. 'Deze techniek vind je nergens anders. We willen helpen een nieuwe, schone industrie op te bouwen.'

Deze ambitie is hard nodig, vanwege ons plasticverbruik. Lag de wereldwijde productie in 1950 nog slechts op 2 miljoen ton, inmiddels is die ruim 450 miljoen ton per jaar. Naar verwachting verdubbelt die tot 2050. Als het lukt een aanzienlijk deel van ons plastic te hergebruiken, nemen de milieu- en de klimaatbelasting af.

Maar burgers scheiden hun afval toch al? Dat klopt, maar nog volgens een onvolmaakte technologie. Het plastic wordt gesmolten, nadat het is versnipperd en gewassen, zodat het weer vervormbaar wordt. Dit proces is een beperkt aantal keren mogelijk. Per ronde neemt de kwaliteit van het plastic af. In veel gevallen biedt het geen serieus alternatief voor nieuw plastic.

'Mechanische recycling is niet circulair, want je kunt geen folie recyclen tot nieuwe folie. Bij chemische recycling kan dit wel,' zegt Danielle Ebentreich (42) over Shells aanpak. De Commercial Vice President Europe is ook aangeschoven, zij het niet voor lang. De jassen gaan aan, op pad nu, naar de upgrader. Per fiets, want zo zijn de strikte terreinregels.

Daar! Na een tochtje van enkele minuten doemt een mega-installatie op. Roestvrijstalen tanks, verspreid over diverse etages en verbonden door leidingen. Paul de Hoog geeft toelichting op die wirwar en wijst op de dikke pijp die in de upgrader verdwijnt en deze voorziet van zijn grondstof. 'Pyrolyseolie. Dat houdt je over na het verhitten van oud plastic. Er zit dan nog vervuiling in. Schoonmaakchemicaliën, kleurstoffen...'

De uitdaging is om deze vervuiling eruit te halen. Hoewel het een beperkte hoeveelheid betreft, vond de wetgever het nog te veel om mechanisch gerecycled plastic toe te staan voor medische toepassingen zoals injectiespuiten. Ook voedselverpakkingen zijn uitgesloten, terwijl het plasticverbruik juist in deze sectoren enorm is.

Daarom moet de upgrader aan de bak.



De upgrader verwerkt het verbrande plastic van 2,5 miljoen mensen per jaar



De upgrader bestaat uit roestvrijstalen tanks, die zijn verbonden door leidingen



Op het terrein van Shell in Moerdijk staat een van Nederlands grootste zonneparken

Shell laat zien dat chemisch recycleren echt mogelijk is

Een extractievloeistof verwijdert het vuil uit de pyrolyseolie. Die was eerst donkerbruin, maar heeft na behandeling een lichtere, honingachtige kleur. De Hoog wijst op de dikke pijp die de upgrader verlaat: 'Nu kan dit het reguliere proces in. Onze kraker maakt er grondstoffen voor plastic van. Niet van nieuw plastic te onderscheiden.'

Sinds Shell de upgrader eind vorig jaar in gebruik nam, is het ondernemersklimaat verslechterd. ExxonMobil schortte een investering voor plasticrecycling in de Rotterdamse haven op. Danielle Ebentreich zegt de tegenwind ook te voelen. 'We moeten competitief zijn op wereldniveau, en dat is nu niet het geval. Pas bij voldoende rendement kunnen we verder hierin investeren.'

Virgin plastics uit China zijn zo goedkoop, daar valt nauwelijks tegen te concurreren. Wil Nederland de concurrentie aankunnen, dan is het essentieel dat boven op de Europese regels niet ook nationale wetgeving komt. Met de CO₂-heffing prijst Nederland zijn basisindustrie uit de markt. Ebentreich: 'Het is heel belangrijk dat die maatregel wordt bevroren.'

Daarnaast moeten de overheidsregels duidelijk zijn. 'Vanaf 2030 ligt er een bijmengverplichting voor bedrijven. Plastic moet voor ten minste 30 procent uit gerecycled plastic bestaan. Maar wat zijn de exacte voorwaarden? Die worden nog steeds besproken. Zolang wetten en regels ontbreken, weten bedrijven niet waarin ze moeten investeren.'

Shell wilde niet daarop wachten en besloot te pionieren. De upgrader – kosten: tientallen miljoenen – is bedoeld om een geheel nieuwe markt te creëren. Chemiereus Braskem, een Braziliaans miljardenbedrijf, is een klant, maar het moeten er meer worden. Hen verleid je alleen door te laten zien dat grootschalig chemisch recycleren echt mogelijk is. Dat lukt Shell. De Hoog: 'De upgrader verwerkt het verbrande plastic van 2,5 miljoen mensen per jaar. Dat is het aantal inwoners van Noord-Brabant.' ★

QUALITY TIME/

DE MOOISTE KUNST, CULTUUR EN
BELEVENISSEN VOOR U GESELECTEERD

ONTDEK HET ÉCHTE IJSLAND

Wist u dat het noorden van IJsland buitenaardser, ongerepter en spectaculairder is dan het zuiden? Met Voigt Travel reist u deze winter binnen drie uur rechtstreeks vanuit Amsterdam naar Akureyri en verblijft u in unieke accommodaties onder het noorderlicht. Spot walvissen, doe een sneeuw-scootersafari door vulkaanlandschappen en laad op in geothermische baden. voigt-travel.nl/elsevier



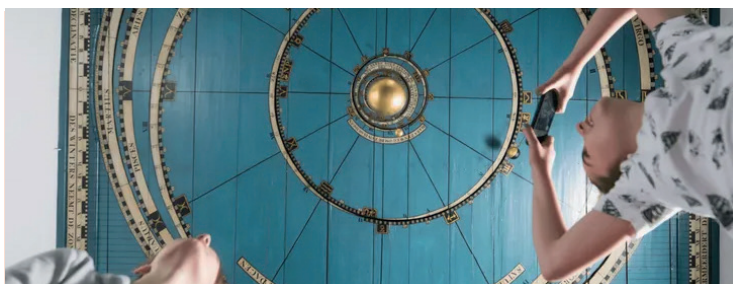
CULINAIR GENIETEN IN DE ACHTERHOEK

De rijke traditie van wild eten en het afwisselende landschap maken de Achterhoek tot een heerlijke najaarsbestemming. In de hele regio vindt u restaurants waar Achterhoekse chefs gasten verwennen met smaakvolle seizoensgerechten, van vernieuwende creaties tot echte klassiekers. Ontdek meer dan 90 arrangementen en talloze culinaire adressen op: wildetenindeachterhoek.nl



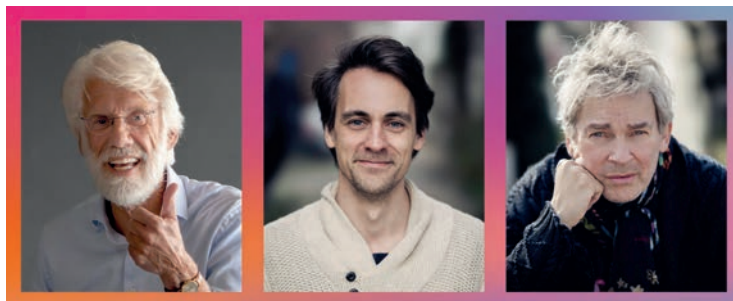
ADELLIJKE ALLURE

Stap binnen bij Kasteel de Haar, vlakbij Utrecht, en beleef de adellijke sfeer van de vorige eeuw. Dwaal door de rijk gedecoreerde zalen en ontdek dit meesterwerk van architect Pierre Cuypers. Bij mooi herfstweer nodigen de tuinen uit tot een prachtige wandeling rond het grootste kasteel van Nederland. Een culturele belevenis vol grandeur. kasteeldehaar.nl



WERELD VAN PLANETEN

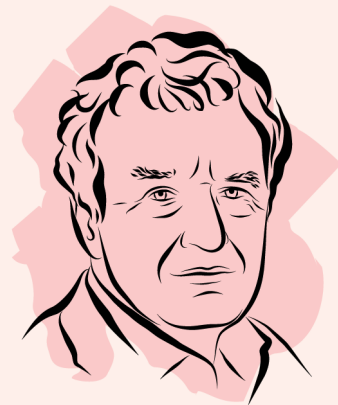
Bewonder UNESCO's Werelderfgoed Koninklijk Eise Eisinga Planetarium. In de voormalige universiteitsstad Franeker staat het oudste nog werkende planetarium ter wereld. Ontdek tijdens een bezoek het zonnestelsel in de indrukwekkende Planetariumkamer en leer alles over de bewegingen van de planeten. eisinga-planetarium.nl



SCHERDER VS. KLÖPPING

Wat gaan we wel en niet doen met kunstmatige intelligentie? Is de vooruitgang te stoppen? Onder leiding van Matthijs van Nieuwkerk gaan neuropsycholoog Erik Scherder en tech-expert Alexander Klöpping dit fascinerende debat aan, waarbij u ook uw eigen vragen mag stellen. 20 november in DeLaMar, scoor nu de laatste tickets via: delamar.nl/scherderklopping

De vieze en pijnlijke achterkant van uw gouden sieraden



Goud glimt ja, maar daar is dan ook alles mee gezegd. Goud is milieuvervuiling, goud is kappen van het regenwoud, goud is uitbuiting van de allerarmsten. Het chemisch symbool voor goud is Au. Inderdaad, goud doet pijn. Goud is oorlog, goud is genocide.

In Sudan worden christelijke Afrikanen afgeslacht door Arabische bendes. Dezelfde media die vooropliepen om Gaza tot genocide te bestempelen, durven niet op te schrijven dat het in Sudan wel om een heuse genocide gaat en deze islamitisch van aard is. De ellende speelt zich af in westelijk Sudan, waar goudmijnen zijn. Islamitische rebellen smokkelen het gele goud naar de Arabische wereld via dezelfde route waarlangs ze vroeger zwarte slaven naar die landen transporteerden.

De achterkant van goud is groezelig en smoezelig en smerig. Goud haalt het slechtste in mensen naar boven. In Auschwitz moesten Joodse gevangenen (het *Sonderkommando*) de gaskamer in om de vermoorde Joden van hun gouden tanden en kieren te ontdoen.

Goud kan slechts worden gewonnen met behulp van uiterst toxische substanties als cyanide en kwik. In Californië heeft de vondst van goud in de negentiende eeuw geleid tot enorme milieuschade, volksverhuizingen (de *Gold Rush*) en de dood van zo'n honderdduizend indianen. In het binnenland van Suriname, daar waar geen toerist komt en ook bijna geen Surinamer (die wonen bovenal op een flinterdunne kuststrook), wordt goud gewonnen met kwik. Correspondent Nina Jurna maakte diverse schokkende reportages voor tv en *NRC* over de vervuiling en verwoesting van het Surinaamse oerwoud.

In het Leidse Wereldmuseum was tot drie weken geleden de kleine maar o zo fraaie tentoonstelling *In de ban van goud*. Daar hingen onder meer foto's die de Braziliaanse fotograaf Sebastião Salgado in de jaren tachtig maakte van de Serra Pelada-goudmijn in zijn vaderland. Ik was er met golfvrienden, merkte dat die foto's als klitten in mijn hoofd zaten en ben dus met mijn vrouw teruggegaan om ze nog eens te bekijken.

Het is vreselijk. Als je hiernaar kijkt, kun je eigenlijk met goed fatsoen geen goud meer dragen. Zo ziet de hel eruit. Dit doen mensen elkaar aan, omdat ze goud om hun vingers, polsen dan wel nek willen. *Move over, Mordor* (uit *Lord of the Rings*). Ook Jeroen Bosch en Dantes *Inferno* verschrompelen bij de foto's van Salgado.

Salgado is opgeleid als econoom en dat klinkt door wanneer je hem hoort over de onmenselijke omstandigheden in de Braziliaanse goudmijnen. 'Wat is het met een saai geel metaal dat mensen ertoe brengt om hun huizen te verlaten, om alles wat ze hebben te verkopen en een continent te doorkruisen en hun leven, hun lijf en hun ledematen te riskeren voor een droom?'

Dat we goud waardevast noemen, hebben we een paar duizend jaar geleden afgesproken omdat het niet oxideert. Maar er zijn meer metalen met die eigenschap. We zouden tegenwoordig dan ook best die oeroude afspraak kunnen herzien en afspreken dat goud geen teken van rijkdom meer is, maar een gebrek aan compassie met de medemens en het milieu.

Goud dragen is als cocaïne snuiven. Het lijkt leuk, maar je draagt bij aan een internationaal crimineel netwerk. En laten we wel zijn, goud is ordinair. Zigeuners dragen het, rappers (blingbling), *nouveau riche*.

Toen ik net bij dit weekblad zat, een eeuwigheid geleden alweer, in 1986, maakte ik een artikel over mr. Pieter van Vollenhoven die een wetenschapscentrum in pretpark De Efteling wilde. In dat stuk stond: 'Van Vollenhoven, goud om de polsen, komt er graag voor uit een man van de wereld te zijn.' Ogenblikkelijk nadat het blad uitkwam, belde de heer Van Vollenhoven me thuis op. Hij zei niet 'met Van Vollenhoven' maar 'met Apeldoorn'. Van het gesprek herinner ik me weinig, wel de vraag: 'U houdt niet zo van goud, hè, meneer Rozendaal?'

Inderdaad, ik houd niet zo van goud. Tegenwoordig vooral vanwege de pijn die *aurum* veroorzaakt. Dus heb ik een oplossing bedacht. Als De Nederlandsche Bank nou eens stopt met die goudvoorraad. Dat zou nog eens een signaal zijn naar de rest van de wereld. In plaats van goud zou De Nederlandsche Bank dan voor een ander glimmend en waardevast materiaal kunnen kiezen. Titanium of voor mijn part roestvrij staal.

Alles beter dan dat waardenloze goud.

**Goud is als cocaïne
snuiven: het lijkt leuk,
maar creëert ellende**

Met deze **euro** leest u verder dan **opinie.**



Ontvang 4 weken lang onbeperkt digitaal toegang tot het FD voor maar 1 euro. Scherpe analyses, marktoverzicht en economisch inzicht. Uw proefabonnement stopt automatisch. Scan de QR-code en begin vandaag nog met lezen.

fd.
het financieel dagblad

Taal

Hoe de formatie de formatietafel werd.

Tafel

Als iets in het taalgebruik irriteert, hoor en zie je het overal. Elke keer die ergernis, die goed luisteren of lezen in de weg staat. Zonde, maar wat doe je eraan?

Een stukje schrijven kan therapeutisch zijn. Het gaat hier om het gebruik van -tafel als achtervoegsel. Een talkshow is geen talkshow meer, maar 'de talkshowtafel'. En de formatie is verworden tot 'formatietafel'. Als synoniem ook voor de formerende partijen.

Misschien dat het eerder gewoon niet opviel. De eerste keer dat de formatietafel opdook, is immers al zeventig jaar geleden. In 1956 schreef communistisch dagblad *De Waarheid* over 'fractieleiders die rondom de formatie-tafel in Den Haag hun spelletje poker spelen'. Pokeren doe je gezeten aan of rond een tafel, dus als beeld deugt dit prima.

Sinds 1977 is de formatietafel ingeburgerd bij de geschreven pers. Als een politicus er met de vuist op slaat, vooruit. Als onderhandelaars er omheen zitten: ook logisch. Maar waarom 'x tips voor de formatietafel', als formatie volstaat?

Elke formatie begint wel met een *tabula rasa*, schone lei. Het Latijnse *tabula* (plank, tafel, plankje of plaat om op te schrijven) is de ook basis van onze tafel. Tot de middeleeuwen bestonden er geen vaste tafels, maar at je van planken die voor de maaltijd op schragen werden gelegd en erna tegen de muur gehangen. Mag dat ook met de formatietafel?

René van Rijckevorsel

Spiritueel

JTravel/Jtravel.nl



Beeld van de opstanding in de Bijbelse Tuin

Een begraafplaats op een novemberdag is een perfecte plaats om te mijmeren over de vergankelijkheid van het leven. Het idee dat iedereen tot stof wederkeert, stemt vanzelfsprekend melancholiek. Maar de teksten op de grafstenen op de laatste rustplek achter de Joannes de Doperkerk in Hoofddorp maken gelukkig duidelijk dat overledenen vaak in de gedachten voortleven. 'Er is niets dat voorgoed verdwijnt als je de herinnering bewaart,' valt er bijvoorbeeld te lezen bij het graf van een echtpaar.

Tussen de graven springt een groot beeld in het oog. *Engel draagt kind* heet het monument voor ongedoopte kinderen. Volgens de katholieke leer van weleer was de doop een noodzakelijke voorwaarde voor een plekje in de hemel. Kinderen die dit sacrament nog niet hadden ontvangen, werden daarom veroordeeld tot het voorgeborchte, een verblijfplaats aan de rand van de hemel of de hel.

De gestalte van de engel is niet het enige beeld achter de katholieke kerk in Hoofddorp. Naast de begraafplaats ligt namelijk een tuin met tal van kunstwerken en een rijkdom aan planten. Dit is de erfenis van Kees van Lent.

De pastoor van de H. Joannes de Doperparochie is nu een priester uit Indonesië. Hij wordt ondersteund door twee andere missionarissen, die in India geboren zijn. Waarschijnlijk denken ze in Hoofddorp nog wel eens met weemoed terug aan de Nederlandse pastoor die in september 2021 vertrok, na een

De samensmelting van kunst en natuur maakt het aangenaam toeven

De Bijbelse Tuin is in druk Hoofddorp met een rijkdom aan beelden en planten een oase van rust.

Tuin met een geestelijke meerwaarde

Gerry van der List

kwarteeuw trouwe dienst in de parochie. De afscheidsreceptie voor Kees van Lent was op de plek die hij letterlijk en figuurlijk tot bloei had laten komen: de Bijbelse Tuin.

Toen Van Lent in 1996 in Hoofddorp arriveerde, trof hij achter de kerk twee stukken grasland met schaapjes aan. Een mooie plek, zo bedacht de pastoor, voor een tuin op basis van de Bijbel zoals hij die in Israël weleens had gezien. Samen met tuinarchitecten ging hij aan de slag om een bezienswaardige oase van rust te creëren, ingeklemd tussen nieuwbouwwoningen en een drukke hoofdweg.

Vorige maand, op zaterdag 18 oktober, werd tijdens een feestelijke bijeenkomst stilgestaan bij het 25-jarig bestaan van de Bijbelse Tuin. De polderdichter van Haarlemmermeer, Leo Richardson, las het zelf vervaardigde gedicht 'Ode aan Eden' voor en wethouder Marja Ruigrok onthulde drie nieuwe beelden. De voor de gelegenheid op het oude nest teruggekeerde Van Lent zegende ze in.

Het is mogelijk om in groepsvorm een rondleiding te volgen door de Bijbelse Tuin. Maar er valt wellicht meer te genieten van het idyllische oord zonder uitvoerige uitleg van een vrijwilliger. Informatie over uitgebeelde bijbelse personages als Job, Abraham, Isaak en Job is desgewenst te beluisteren na het scannen van een code naast de bronzen beelden. Die zijn merendeels van de hand van de in 2016 overleden beeldhouwer Karel Gomes.

De flora bevat eveneens referenties aan de Bijbel. Door de naam, zoals de judasboom en de valse christusdoorn, maar ook door de symbolische betekenis. Zo staan de wijnstokken voor 'het goede leven'.

De samensmelting van kunst en natuur maakt het aangenaam toeven in deze, in de woorden van schepper Kees van Lent, 'tuin met een geestelijke meerwaarde'.



Nobele keizer Marcus Aurelius (121-180)

Het stoïcisme van **Marcus Aurelius** is erg in de mode. Een bejubeld wijsgerig werk van de Romeinse keizer, *Meditaties*, doet volop dienst als modern zelfhulpboek.

Keizerlijke tips voor een goed leven

Gerry van der List

Dilan Yeşilgöz is een vrouw vol verrassingen. In september mocht de VVD-leider in het radioprogramma *Haagse lobby* iets vertellen over haar favoriete boek. Dit bleek niet de biografie van haar Ajax-held Sjaak Swart of *De geheimen van het Torentje* te zijn, maar *Meditaties* van Marcus Aurelius.

De interviewer van WNL schrok ervan. Hij bleek slecht bekend met de auteur en beweerde dat deze rond 1100 na Christus leefde. Yeşilgöz nam niet de moeite uit te leggen dat haar gesprekspartner er zo'n tien eeuwen naast zat, maar begon aan een hakkelend betoog over de inzichten van 'onze Romeinse keizer'. Ze had van Marcus Aurelius de waarde van zelfbeheersing geleerd, zei ze. De interviewer grinnikte, maar voordat hij kon beginnen over tweets over Douwe Bob, begaf Yeşilgöz zich snel op vertrouwd, minder wijsgerig terrein en pleitte ze voor een centrum-rechts kabinet.

Het interview blonk niet bepaald uit door diepgang, maar maakte wel duidelijk dat tegenwoordig goede sier kan worden gemaakt met verwijzingen naar Marcus Aurelius (121-180). De filosofische be-

spiegelingen van de Romein mogen zich in een enorme populariteit verheugen. Ze worden aangeprezen als nuttige tips voor een goed bestaan, als een praktische handleiding om 'grip op het leven' te krijgen, zoals Yeşilgöz dat op de radio uitdrukte. Typerend is de titel van een boek van de Schotse gedragspsycholoog Donald Robertson: *Leer denken als een Romeinse keizer*.

In Nederland is de bekendste pleitbezorger van het werk van Aurelius een voormalige schaatskampioen. Mark Tuitert publiceerde in 2021 *DRIVE*, een uitbundige lofzang op het stoïcisme. De filosofie uit de klassieke Oudheid zou handvatten bieden voor de ontwikkeling van een 'scherpe en relaxte mindset'.

Bij deze mindset heeft Tuitert naar eigen zeggen enorm baat gehad op de Olympische Spelen in Vancouver in 2010. Hij won toen een gouden medaille dankzij de gemoedsrust die hij door bestudering van de stoïcijnen zou hebben verworven. Zij hadden hem doen beseffen hoe belangrijk het is om je geestelijk zoveel mogelijk af te sluiten van zaken waarover je toch geen controle hebt.



Beeld op het Piazza del Campidoglio, Rome

‘Vind rust in de chaos’ en ‘Wees een goed mens’



DRIVE was een onverwachte bestseller. Wellicht aangemoedigd door zijn uitgever, besloot Tuitert daarom verder uit een stoicijs vaatje te tappen. Vorig jaar publiceerde hij *Innerlijke kracht*, dat geheel is gewijd aan het denken van Aurelius. Centraal staan de gedachten die de strijdlustige keizer in het Grieks noteerde tijdens zijn talrijke militaire campagnes. Tuitert vindt de adviezen van de Romeinse denker, die hij familiair met ‘Marcus’ aanduidt, bijzonder nuttig voor iedereen die een sterk en rustig innerlijk kompas wil ontwikkelen. Zij zouden ‘tijdloze lessen over persoonlijk leiderschap’ bevatten.

Tuitert koppelt in twaalf hoofdstukken fragmenten uit *Meditaties* aan levenslessen die daaraan kunnen worden ontleend. Zoals ‘Leer van de mensen om je heen’, ‘Vind rust in de chaos’, ‘Doe wat je nu doet goed’, ‘Vertrouw op jezelf’, ‘Samen bereik je meer’ en ‘Wees een goed mens’. Dit zijn stuk voor stuk sympathieke raadgevingen waartegen praktisch niemand bezwaar kan maken. Dit verklaart wellicht mede de populariteit van Aurelius, die, zoals Tuitert opmerkt, tal van beroemdheden heeft geïnspireerd.

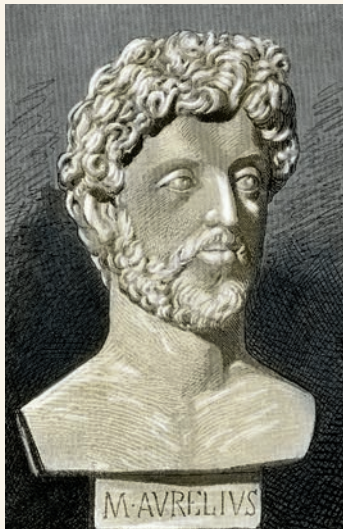
Van wijlen president Nelson Mandela en schrijver John Steinbeck tot acteur Arnold Schwarzenegger en golfer Rory McIlroy.

Een recente toevoeging aan de snel uitdijende literatuur over de keizerfilosoof is *De droom van Marcus Aurelius*. Dit boek van de Franse filosoof Frédéric Lenoir geeft een aangenaam genuanceerd beeld van de verrichtingen en opvattingen van de keizer. Aurelius was, zeker vergeleken met wrede Romeinse dictators als Nero en Caligula, een tamelijk fatsoenlijke staatsman die rechtschapen probeerde te handelen.

Maar zijn biografen hebben de neiging gehad de door hem bewerkstelligde hervormingen te overdrijven. Hij was geen revolutionair, zo laat Lenoir zien, maar een conservatieve heerser die nu als kwalijk beschouwde praktijken van zijn tijd, zoals slavernij, niet ter discussie stelde en eerder een aantal excessen wilde corrigeren dan wetten en regels fundamenteel veranderen. Als veldheer kon hij zich tegenover overwonnenen erg hardvochtig opstellen en hij zag er ook geen been in om christenen te laten

**‘Alles is welkom
wat u welgevallig
is, o Kosmos!’**

LTL/Heritage Images via Getty Images



Aurelius snakte naar gemoedsrust



Bettmann Archive/Getty Images

De boog van Marcus Aurelius in Tripoli. Libië

vervolgen en executeren.

Tijdens zijn keizerschap (161-180) maakte Aurelius veel mee. Anders dan Ridley Scotts spektakelfilm *Gladiator* wil doen geloven, werd hij niet door zijn bloeddorstige zoon Commodus door wurging omgebracht. Maar hij kreeg wel te maken met overstromingen in Rome, aardbevingen, hongersnoden, epidemieën, talrijke opstanden en hoogverraad. Ook verloor hij zijn vrouw en negen van zijn veertien kinderen.

Al deze narigheid deed hem verlangen naar gemoedsrust. Mede onder invloed van de stoïcijnse Griekse filosoof Epictetus (50-130) ontwikkelde hij een belangrijk devies: omarm je lot. Dit is de kerngedachte van Aurelius. Je moet je niet druk maken om dingen waar je niets aan kunt doen, zo is zijn boodschap. Sereniteit is een belangrijke deugd, ook als het gaat om het onvermijdelijke levenseinde. ‘Minacht de dood niet,’ schrijft Aurelius, ‘maar aanvaard hem zonder morren als een van de dingen die de natuur wil.’

Lenoir koestert veel waardering voor de inzichten van Aurelius, dat maakt hij mooi duidelijk. Ook voor hem is *Meditaties* een soort zelfhulpboek, dat de lezers

wijzer kan maken over levenskunst. Maar hij behandelt wel mogelijke, en in zijn ogen soms geenszins onredelijke, kritiek op de stoïcijnse filosofie. Is het wel mogelijk, zo vraagt Lenoir zich af, te leven zonder geestelijke onrust en de *ataraxia*, gelijkmoedigheid, te bereiken die de stoïcijnen tot ideaal verheffen? Het kan zeker verstandig zijn om je niet op te winden over een regenbui of file, maar onverstoorbaar blijven bij een ernstige ziekte of in het aangezicht van de dood, is makkelijker gezegd dan gedaan.

Wat veel bewonderaars van Aurelius bovendien verzwijgen of gewoon niet snappen, is dat diens *amor fati* (liefde voor het noodlot) hoort bij het geloof in een kosmische orde. Tuitert vindt het leven absurd en chaotisch. Maar zijn filosofische held beweert juist het tegenovergestelde. Aurelius was overtuigd van het bestaan van een rechtvaardige natuurlijke orde. ‘Alles is mij welkom wat u welgevallig is, o Kosmos!’ riep hij uit. Daarom kon hij, zo goed en kwaad als het ging, nederig zijn lot aanvaarden. Maar zonder geloof in rechtvaardige, hogere machten en goddelijke voorzienigheid is dat een stuk lastiger. ✱

Voor ambitieuze vastgoedbeleggers

Vastgoedbelegger met 75 jaar ervaring

- ✓ Verwacht rendement 12% - 75% winstdeling
- ✓ Uitkering rendement: per kwartaal
- ✓ Familiebedrijf met veel ervaring
- ✓ Deelname vanaf € 100.000
- ✓ Bewezen track-record

Profiteer van een secundair inkomen bij een vastgoedbelegger met 75 jaar ervaring. Samen met u investeren wij in commercieel en residentieel vastgoed met een stabiel waardepotentieel. Voor u betekent dit beleggen met een uitstekend rendement in combinatie met 75% winstdeling. Bent u op zoek naar een betrouwbare manier om een secundair inkomen te genereren? Dan is uw vermogen bij ons in goede handen.

**Kijk voor meer informatie en ons
track-record op opti-investments.nl/start**

* Aan het beleggen in vastgoed zijn risico's verbonden. Deze risico's kunnen nadelige gevolgen hebben voor het geprognosticeerde rendement en voor de ingelegde gelden van de belegger.

**Scan de QR-code
voor meer informatie**



Film

Opvallend licht snijdt de verboden Iraanse film *It Was Just an Accident* een zwaar thema aan.

Rob van Scheers



Film van Jafar Panahi heeft alle kenmerken van een oosterse tragikomedie

Oog in oog met je beul

Garagehouder Vahid is net boven wat aan het rommelen, als een klant met autopech arriveert. Zijn monteur handelt de zaak af, maar bij Vahid (gespeeld door Vahid Mobasseri) breekt spontaan het angstzweet uit. Hij herkent het stemgeluid van de man, en meer nog het getik van diens been, een prothese.

Zou het waar zijn? Kan dit beul Eghbal ('De kreupele') zijn, die hem in de gevangenis van Teheran zo lang heeft vernederd en gemarteld? Zeker weten doet hij het niet, want al die tijd was Vahid in diens aanwezigheid geblinddoekt.

Gevoed door wraakgevoelens volgt hij de man naar huis en besluit hem de volgende dag te ontvoeren. Met zijn klusbusje rijdt hij hem omver en gooit hem bewusteloos achterin.

Het plan is om Eghbal te liquideren en hem op een zandvlakte buiten Teheran in een kuil te gooien. Zand erover, een nooit opgeloste verdwijning, daar zijn er meer van in Iran.

Vervolgens slaat de twijfel toe. Stel dat deze man niet zijn beul is, zoals hij smekend beweert? Dan vermoordt hij een onschuldige, een daad die hem net zo maakt als het regime waartegen Vahid heeft gevochten.

Op zoek naar een second opinion gaat hij met busje en buit langs bij zijn voormalige vrienden die vanwege hun 'subversieve activiteiten' ook met Eghbal te maken hebben gehad.

Salar, de boekhandelaar zegt: 'Daar ga ik mijn vingers niet aan branden. Probeer het maar bij Shiva.'

Shiva, de fotografe zegt: 'Ben je gek geworden? Weet je hoe gevaarlijk dit is?'

Vervolgens bemoeit het stel Goli en Ali zich

ermee, al gaan ze de volgende dag trouwen:

'Misschien weet Hamid raad.'

Weer met z'n allen dat busje in. Op naar Hamid.

Het gezeul met 'De kreupele' krijgt zo bijna iets kolderieks, precies de bedoeling natuurlijk. *It Was Just an Accident* heeft alle kenmerken van een oosterse tragikomedie, maar de ontknoping is dan weer bloedserieus. Wel knap gedaan, al die wisselende stemmingen door elkaar heen, en uiteindelijk blijkt het toch een onversneden politieke thriller.

De film won dit jaar de Gouden Palm op het filmfestival van Cannes, waarmee de gelouterde Iraanse regisseur Jafar Panahi weer steun kreeg. Iedereen zal wel begrijpen: filmmaker zijn in Iran is bepaald niet zonder gevaar, en Jafar Panahi kan daar over meepraten. Huisarrest, gevangenisstraf, beroepsverbod, reisverbod, hij heeft het allemaal meegemaakt.

Zijn eerste twee films – *The White Balloon* (1995) en *The Mirror* (1997) – kwamen nog langs de censuur, maar sindsdien ging het van kwaad tot erger: van 'verboden uit te brengen in Iran' tot 'dan maar illegaal gedraaid'. Toch filmt hij stug door, buiten alle staatscommissies om. Zijn producties worden doorgaans op een usb-stick het land uit gesmokkeld en worden daarna op westerse filmfestivals gelanceerd.

Met *It Was Just an Accident* heeft Jafar Panahi nu de film gemaakt die hij had beloofd aan zijn medegevangenen, toen hij in juli 2022 weer eens werd gearresteerd. Die krijgen de film natuurlijk nooit te zien, maar een mooi gebaar blijft het.

De op grote festivals als Cannes, Berlijn en Venetië veelvuldig bekroonde regisseur **Jafar Panahi** (65) begon met filmen toen hij als tienjarige een afgedankte 8 millimeter-camera kreeg.



Jafar Panahi
It Was Just an Accident
★★★★☆

Tentoonstelling

Historische japonnen

Agnès Hoogendijk

De locatie voor de expositie is er-naar: Paleis Het Loo in Apeldoorn. In dit paleis – prinses Margriet en Pieter van Vollenhoven wonen vlakbij op het kroondomein – zijn onder de noemer *Dresscodes* kleren van de koninklijke familie te zien, van koning Willem III tot de prinsessen Amalia, Alexia en Ariane. Ook koningin Máxima heeft voor de gelegenheid jurken in bruikleen gegeven. Zoals de prachtige tweedelige lange jurk van Claes Iversen die ze droeg op Prinsjesdag 2016 en de avondjurk van Iris van Herpen, die ze onder meer droeg op haar vijftigste verjaardag. Van prinses Mabel is de Viktor & Rolf-jurk te zien die ze droeg tijdens de herdenkingsdienst voor haar overleden man prins Friso.

Wat waren de dresscodes op een huwelijk, tijdens de jacht, een wandeling, een gala, een tennispartijtje? Wat droeg de hofjager van prins Hendrik of de Nederlandse gezant in Washington? Wat droeg prinses Maria van Pruisen toen ze zich in 1878 verloofde met prins Hendrik?

De vrouwen aan het hof braken zich het hoofd over hun sleep – wanneer niet, wanneer wel, en hoe lang moest hij dan zijn? Wel of geen décolleté, amazonehoed op bij het paardrijden, lange handschoenen tijdens een soiree? En dan de kleuren – waarom bracht koningin Wilhelmina wit terug als rouwkleur? De lengte van de jurk, varieerde die mee met

de mode? Koningin Emma had zelfs een speciale rijtuigparasol. Maar de regels stonden vast aan het hof en boden houvast. De codes gelden nog steeds, ook buiten de paleismuren, hoewel de kleren en het uiterlijk zijn veranderd en de regels wat losser zijn.

De historische japonnen met hun rijke borduursels, de imposante kostuums en accessoires zijn goed geconserveerd en beschreven op de tekstbordjes, hoewel door het grote aantal uitdossingen soms niet duidelijk is wat bij wat hoort.

Het slot van de tentoonstelling vormen de uitbundige jurken die actrices, popsterren en influencers dragen op de rode loper, waar ook dresscodes gelden. Zoals zij The Met Gala bijwonen, in reclames figuren en premières bezoeken, zijn zij nu de stijliconen. Met lange slepen namen zij de hofcultuur over.

Dat de royals er nog steeds toe doen, bewees prinses Diana. Eenmaal gescheiden van prins Charles in 1996 ging Lady Di zich steeds gewaagder en modieuzer kleden, en groeide uit tot stijlicoon.

Hetzelfde geldt voor Máxima en haar dochters, op de voet gevolgd door sociale media, waar hun kleren minutieus onder de loep worden genomen. Daardoor weten we dat Máxima, met haar voorliefde voor Nederlandse couturiers, ook winkelt bij ZARA en Amalia confectie van Marina Rinaldi draagt. Het kan verkeren.



Staatsieportret van koningin Wilhelmina in galajurk



Dresscodes
Paleis Het Loo,
Apeldoorn
Tot en met 8 maart

★★★★☆

Boekentips

Joppe Gloerich

ASTRONOMIE

**Peter Barthel en
Klaas van Berkel**

Gids voor de maan
224 pagina's
€ 27,90



Hoogleraren Barthel (astrofysica) en Van Berkel (geschiedenis) zetten hun fascinatie om in een heerlijk, rijk geïllustreerd boek vol wetenschappelijke én culturele verhalen over de maan.

FOTOGRAFIE

**Wim Daniëls en
Gerard Kamp**

Brabant
208 pagina's
€ 34,99



Een nieuw boek van Daniëls (en colorist Kamp), dus een nieuwe dosis nostalgie. Ditmaal vol heel mooie, ingekleurde en van boeiende context voorziene foto's uit een voorbij Brabant.

GEZONDHEID

**Katie
Vlaardingebroek**

*Nederland
therapieland*
274 pagina's
€ 22,99



Nederlanders lijken wel verslaafd aan therapie, schrijft de auteur, en maken er een soort zingevingsmodel van. Ze onderzoekt de vraag: vormt die therapiecultuur een gevaar?

INTERVIEWS

Coen Verbraak
*Suriname. Vijftig jaar
tussen zorg en hoop*
256 pagina's
€ 22,99



Verbraak spreekt markante Surinamers over de route die hun land de afgelopen halve eeuw aflegde. Het levert mooie inzichten op over een land dat onafhankelijk is, maar zoekend blijft.

Daan Roovers houdt 54ste Huizingalezing

Roud Pos



Filosoof en voormalig
Denker des Vaderlands
Daan Roovers houdt op
donderdag 11 december de
54ste Huizingalezing in de
Stadsgehoorzaal te Leiden.
Onder de noemer *Wat op
het spel staat. De grenzen
van politiek en fair play* zal
Daan Roovers de ideeën
van cultuurhistoricus
Johan Huizinga vertalen
naar deze tijd.

Donderdag 11 december 2025
Stadsgehoorzaal, Leiden
Aanvang 20.00 uur
Prijs €20

Meld u aan via:
leidseschouwburg-
stadsgehoorzaal.nl

Gedrenkt in boter

Bram Hahn

De term 'fondant' kan in de keuken allerlei betekenissen en associaties hebben. Strikt genomen is het een bereiding van niets meer dan suiker en water, waarvan een vloeibaar glazuur wordt gemaakt om koeken en taarten mee te bekleden. Meestal wordt er kleurstof aan toegevoegd, zoals bij het dakje van de befaamde roze koeken. Aan die fondant kan ook cacao of gesmolten chocolade worden toegevoegd.

Dan is er ook nog de *fondant au chocolat*, maar dat is een chocoladecakeje met een vloeibare binnenkant, tegenwoordig ook vaak lavacake genoemd.

Om de verwarring compleet te maken duikt 'fondant' ook op aan de hartige kant van het culinaire spectrum. Het slaat dan op een bereidingswijze van aardappelen in heel, heel veel boter. De aardappels garen eerst in de smeltende boter, aangevuld met bouillon, en naarmate de vloeistof verdampt, verandert het garingsproces van zachtjes koken via smoren in bakken. In restaurants is het nog steeds een geliefde, klassieke manier om aardappels te serveren, waarbij ze meestal ook nog in de vorm van tonnetjes worden gesneden.

Die vorm is er niet alleen voor het oog, maar zorgt er ook voor dat alle aardappelen hetzelfde formaat hebben, en een een platte onderkant, zodat ze gelijkmatig garen en bruin worden.

Diezelfde methode kun je toepassen bij andere stevige ingrediënten, zoals wortel of, in dit geval, knolselderij.

Neem voor vier personen een

flink knolselderij en maak deze schoon.

Snijd plakken van circa 2 centimeter dik en steek of snijd hier rondjes uit van ongeveer 4 centimeter doorsnee. Snijd 80 gram boter in plakken en bedek hiermee een koekenpan met dikke bodem. Leg de knolselderij erbovenop en schenk er kippenbouillon bij tot halverwege de knolselderij. Zet op het vuur, breng aan de kook en dek de pan losjes af met vetvrij bakpapier. Dat maakt dat de groenten aan de bovenkant gaarstomen. Laat op halfhoog vuur

flink koken zodat de vloeistof verdampt. Gaandeweg begint de vloeistof steeds minder uit water te bestaan en steeds meer uit vet van de boter, zodat de groente aan de onderkant gaat bakken. Dit duurt ongeveer een half uur. Draai ze na circa tweederde van de bereidingstijd om. Haal de pan van het vuur en pak hem in met aluminiumfolie, zodat de knolselderij nog even de tijd krijgt om door te garen en de boter op te nemen. Rijk en smaakvol genoeg op zich, maar ook erg lekker bij gebraden vlees.

Stevige groente

Wortel en knolselderij zijn net als aardappelen goed te bereiden in veel boter



Met *EW* op riviercruise over de Douro in Portugal



31 mei-7 juni 2026

(VERLENGING IN LISSABON MOGELIJK)

Ervaar de magie van de Dourovallei met vertrek en aankomst in Porto, de bakermat van de portwijn. Geniet van het betoverende landschap, de rijke geschiedenis en de zuidelijke levensstijl.

U treedt in de voetsporen van bedevaarders en wordt ondergedompeld in het verleden van deze voormalige koloniale grootmachten en hun zuidelijke levenskunst. We bezoeken onder meer Guimarães, Braga en het Spaanse Salamanca. Cultuur, muziek en gastronomie maken deze cruise compleet.

Het luxe en elegante vijfsterrenschip *M/S Queen Isabel* biedt plaats aan 118 passagiers. Het beschikt over luxueuze en prachtig ingerichte kajuiten (allen met een raam en op het hoogste dek een balkon), een excellente service en een uitstekende keuken. Er is geen betere manier om het noorden van Portugal te ontdekken.



Pluspunten van deze reis:

- **Luxeschip met veel balkonkajuiten**
- **In Porto ligt het schip aangemeerd in het centrum**
- **Alle excursies inbegrepen**
- **Volpension met alle dranken tijdens de maaltijden inbegrepen**
- **Diner in een prachtige quinta**
- **Eigen cruisedirecteur, EW Reizen-team aan boord en journalist en auteur Flip Feyten**
- **Voordrachten en fado-avond aan boord**



Ontdekken – Genieten – Ontmoeten
ewreizen.nl

Bel 020-224 80 80 of mail naar info@rivagesdumonde.nl

The logo consists of the letters 'EW' in a bold, white, sans-serif font, centered at the top of the page.

TOP 500 bedrijven

Voor de veertiende keer zet *EW* de grootste bedrijven van Nederland op een rij. Met dit jaar speciale aandacht voor de rol van – vaak verguisde – investeringsmaatschappijen. Hun enorme zak geld blijkt toch onmisbaar voor de nationale economie.

Top 500 bedrijven

Harold Versteeg/ANP

Kim van Dam/ANP



Peter Hiltz/ANP

Bugaboo

Investerings-
maatschappijen zijn
met hun bedrijven pro-
minent aanwezig in de
EW Top 500. Daarmee
bewijst dat vermale-
dijde private equity zijn
belang en succes.

Cruciaal kapitaal

Max Erich en Ron Kosterman

Nee, met dat imago wil het niet vlotten. Dit jaar nam de Tweede Kamer twee moties die ten strijde trekken tegen private equity met overgrote meerderheid aan. Die Engelstalige woorden betekenen 'privaat vermogen', meer niet, maar werken bij veel politici als een rode lap op een stier. Private equity staat voor gulzige investeerders die bedrijven leegplunderen, voor 'sprinkhanen' die van de ene naar de andere onderneming hoppen, snel winst pakken en de onderneming en haar personeel aan hun lot overlaten.

De eerste motie, ingediend door PVV-Kamerlid René Claassen, samen met SP en CDA, riep het kabinet op om private equity in de zorg te verbieden. De tweede, ingediend door Folkert Idsinga van NSC en medeondertekend door GroenLinks-PvdA en SP, betrof het zwaarder belasten van de aandelen die managers van de private-equityfondsen hebben in de bedrijven waarin ze met hun fondsen investeren, en van de aandelen die de topbestuurders van die bedrijven hebben. Zo wordt het minder aantrekkelijk voor die fondsen om in Nederland te investeren.

Niet alleen politici zijn wantrouwend. Dit voorjaar ontstond ophef rond het Amerikaanse Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR), misschien wel de bekendste private-equityfirma ter wereld. Tal van artiesten wilden niet optreden op festivals, waaronder de Zwarte Cross, omdat die door een bedrijf worden georganiseerd waarvan KKR de eigenaar is. De re-

‘Het imago van private equity blijft een punt van aandacht’

den: KKR steekt geld in Israëlische bouwprojecten op de Westelijke Jordaanoever en in fossiele energie.

KKR wordt al lang gewantrouwd. Eind jaren tachtig werd over de firma het weinig vleiende boek *Barbarians at the Gate* geschreven (barbaren aan de poort). In Heerenveen ligt KKR ook niet lekker. Daar wordt binnenkort de laatste Nederlandse fietsenfabriek van Accell Group (bekend van Batavus, Koga en Sparta) gesloten, met 160 ontslagen tot gevolg.

In 2022 haalde KKR samen met de Nederlandse investeerder Teslin de fietsenbouwer voor circa 1,8 miljard euro van de beurs. Een FNV-bestuurder noemde de sluiting van de fabriek een ‘direct gevolg’ van de overname door investeerder KKR. Daarna zouden ze bij Accell alleen nog aan winstmaximalisatie hebben gedacht.

Dat de fietsenbouwer al veel langer in problemen verkeert, wordt voor het gemak terzijde geschoven. Aanleiding voor de motie om private equity in de zorg te verbieden, was het faillissement van de commerciële huisartsketen Co-Med. Die keten was niet eens van een private-equityfirma.

‘Het imago blijft een punt van aandacht, ook voor ons,’ zegt Tjarda Moleenaar (58), directeur van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP). ‘We moeten beter laten zien wat private equity bijdraagt.’

Dat is veel, blijkt uit de veertiende editie van de *EW Top 500 bedrijven*, waarin *EW* in samenwerking met dataleverancier Company.info de grootste bedrijven van Nederland rangschikt op omzet. Voor het vierde jaar op rij staat oliehandelaar Vitol op nummer 1, op afstand

gevolgd door supermarktbedrijf Ahold Delhaize.

Investeerdere worden niet meegenomen in de *Top 500*, maar wel de bedrijven die ze bezitten of waarin ze de meerderheid hebben. Daarvan staan er 92 in de lijst. Waarmee ze – na de families met hun ondernemingen – de grootste zijn in de categorie ‘eigendom’. In totaal zetten die 92 bedrijven 106 miljard euro om. Ze bieden werk aan ruim 320.000 mensen.

Private equity kan niet in de zorg? De privéklinieken van Bergman Clinics (nummer 214) floreren onder de hoede van de Britse investeerder Triton Partners. Kinderopvangorganisatie Partou (203) groeit hard onder de vleugels van het Nederlandse Waterland. Andere bedrijven van investeerders zijn Action (19), Hunkemöller (239) en Bugaboo (417). De drie eigenaren: de Britse 3i Group, het Amerikaanse Redwood Capital Management en Mubadala Capital uit Abu Dhabi.

Net als de bedrijven uit de *Top 500* vormen de investeerders een bonte stoet. Kijk naar de 135 leden van de NVP. Daarin zitten buitenlandse private-equityfirma's als KKR en Carlyle en internationaal opererende Nederlandse investeerders als Rivean, Waterland en NPM Capital – partijen die zich richten op de wat grotere bedrijven. Maar ook regionale ontwikkelingsmaatschappijen, *family offices* en wat kleinere investeerders zijn lid. Die zijn er meer voor het midden- en kleinbedrijf of ontfermen zich met zogeheten *venture capital* over jonge, snelgroeiende bedrijven. Toekomstige *Top 500*-leden wellicht.

In totaal hebben zo'n 2.750 Nederlandse bedrijven een investeringsmaatschappij als aandeelhouder, blijkt uit cij-

fers van de NVP. In het geval van private equity hebben investeerders bij 80 procent van de bedrijven de meerderheid.

Sinds 2007 staken private-equitypartijen 83 miljard euro aan risicodragend kapitaal in bedrijven (zie ‘Van groot belang’ op pagina 79). Met een piek in 2022, het laatste coronajaar, toen ze ruim 11 miljard euro investeerden. Volgens Felix Zwart (43), directeur research bij de NVP, financierden ze vooral bedrijven die door de pandemie hard groeiden. Denk aan webwinkels, bezorgdiensten en online-betalplatforms.

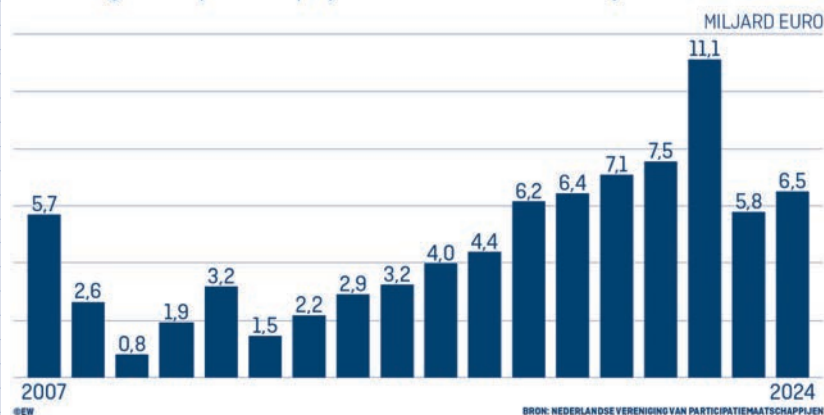
Dat risicodragend kapitaal is het geld dat private-equityfirma's ophalen bij beleggers als pensioenfondsen, verzekeraars en vermogende families. Verder gebruiken ze bij de meeste deals geleend geld. ‘Bij die 83 miljard euro moet je een ongeveer even hoog bedrag aan vreemd vermogen optellen,’ zegt Zwart. Met die enorme zak geld, van zo'n 160 miljard euro, deden en doen ze hun werk.

Dat kan zijn: investeren in bedrijven die hard willen groeien en kapitaal nodig hebben. Zoals Action. Of ondernemingen helpen die van hun dure beursnotering af willen, omdat ze daar geen kapitaal kunnen ophalen. Zoals de nummer 126 in de lijst, Accell. Of managers bijstaan die met hun bedrijf uit een groter concern willen stappen en voor die management-buy-out geld en kennis nodig hebben. Of een opvolgingsprobleem bij een familiebedrijf oplossen door dat bedrijf over te nemen.

Wat ook kan: een hele divisie opkopen van een multinational, omdat die niet meer bij de strategie past of onvoldoende rendement oplevert voor de aandeelhou-

Van groot belang

Investerings door private-equityfirma's in Nederlandse bedrijven



IT en tech zijn favoriet

In welke sectoren investeren private-equityfirma's, eind 2024



Prominent in Top 500

Grootste bedrijven van private equity

	ONDERNEMING	PLEK
1	Varo Energy	15
2	Action	19
3	Refresco	37
4	Nouryon	41
5	Boskalis	48
6	Hunter Douglas	49
7	Plukon Food Group	62
8	Flora Food Group	63
9	Barentz International	77
10	Odido	82

BRON: DEW

Grote investeerders

Private-equityfirma's in Top 500

	INVESTEERDER	AANTAL BEDRIJVEN
1	Waterland	7
2	HAL	7
3	NPM Capital	7
4	KKR [VS]	6
5	Parcom	5
6	Rivean	4
7	Triton [VK]	4
8	Egeria	4
9	Gilde	3
10	Carlyle [VS]	3

BRON: DEW

Sturen op meer efficiency en snellere groei

ders. Neem Flora Food Group (63), de voormalige margarinedivisie van Unilever die in 2018 werd gekocht door KKR.

KKR heeft naast Accell en Flora Food Group nog vier bedrijven in de lijst staan. Accell heeft problemen, maar dat geldt niet voor de andere KKR-ondernemingen, ook al maken ze schamele winstjes of zelfs verliezen. Dat komt door hoe KKR, net als veel andere private-equityfirma's, investeringen in bedrijven financiert: met veel geleend geld.

De leningen komen op de balans van de ondernemingen te staan. Zij draaien op voor de rentebetalingen en aflossingen, en dat zet hun nettoresultaten onder druk. Voor investeerders is de ebitda relevant, de winst voor rente, belastingen en allerlei afschrijvingen. Die laat zien hoe de operationele activiteiten het doen.

Door investeringen deels met leningen te betalen, hoeven ze zelf minder geld in te leggen. Door zich vervolgens actief te bemoeien met de leiding van het bedrijf, hopen ze dat het bedrijf efficiënter wordt, meer innoveert en groeit. Lukt dat, en wordt de onderneming later tegen een mooie prijs verkocht (bijvoorbeeld door het naar de beurs te brengen) dan behalen de investeerders door hun lage inleg een relatief hoog rendement en zijn ook hun geldverstrekkers tevreden.

Lukt dat niet, dan is hun schade beperkt. Dan barst wel de kritiek los en volgen de beschuldigingen van 'sprinkhanengedrag'. Het gaat weleens mis met private equity, ja, maar veel vaker gaat het goed. Niet voor niets zijn de bedrijven van investeringsmaatschappijen prominent aanwezig in de Top 500. Bovendien werken niet alle investeerders zo. HAL In-

Wat de Top 500 laat zien over de economie

Elk jaar neemt *EW* alle grote Nederlandse bedrijven onder de loep. Dat vraagt veel research, want bedrijven groeien, krimpen of verdwijnen door faillissementen. Zoals eind vorig jaar het 'oude' Blokker. Ook fusies, overnames en verplaatsing van hoofdkantoren hebben invloed. Dit jaar leiden al die ontwikkelingen tot liefst 49 nieuwkomers in de lijst, onder meer bedrijven die de voorbije jaren hard groeiden onder de hoede van investeringsmaatschappijen.

Wat blijft, is dat de 500 grootste bedrijven van Nederland een flinke stempel drukken op de economie. De totale netto-omzet komt in de *Top 500* van dit jaar uit op 1.450 miljard euro. Dat is overigens wel iets minder dan een jaar eerder. Toen boekten de 500 grootste bedrijven gezamenlijk zo'n 1.500 miljard euro aan netto-omzet.

Deze daling heeft een oorzaak: lagere energieprijzen. Veel bedrijven in olie en gas – of daaraan gerelateerde sectoren – zagen een terugval in omzet. Voorbeeld is oliehandelaar Vitol, de nummer 1. Het verval bij dat bedrijf had forse invloed op de totale *EW Top 500*-omzet. Laat je de lijstaanvoerder buiten beschouwing, dan steeg de totale omzet wel. Individueel noteerden 313 van de 500 bedrijven meer omzet dan in het voorgaande jaar. De opgetelde nettowinsten lieten een groei zien – van 51,8 miljard euro in de vorige editie naar ruim 60 miljard euro dit jaar. Het aantal medewerkers bleef redelijk stabiel op 2,5 miljoen.

In tegenstelling tot de algehele dynamiek in de lijst, blijft de kopgroep stabiel. Verzekeraar Achmea wist de top-10 binnen te dringen ten koste van uitzendbedrijf Randstad, dat naar plek 11 zakte. Verder wisselden binnen de top-10 alleen NN Group (nu op 8) en ASML (op 9) van plek.

Wel valt op dat het aandeel van de top-10 in de totale omzet in de loop der jaren is ge-

daald. Dit jaar was dat aandeel 49 procent, tegen 51,5 procent vorig jaar. Vijf jaar terug – toen Shell en Unilever nog een hoofdkantoor in Nederland hadden – was de top-10 goed voor 59 procent. Ook verzekeraar Aegon (23) is geen onderdeel meer van die top. Het bedrijf verkocht de Nederlandse activiteiten en overweegt verhuizing naar de Verenigde Staten, waar het vooral actief is.

Ook zonder Aegon blijft de sector financiële dienstverlening prominent aanwezig, met liefst acht bedrijven in de top-20. Daaronder grootbanken als ING en Rabobank en de verzekeraars annex vermogensbeheerders NN Group en a.s.r. Mede door hogere rentestanden groeide bij veel bedrijven in deze sector zowel de omzet als het resultaat. Financiële dienstverlening is in totaal goed voor 19 procent van de totale omzet en voor liefst 38 procent van de winst.

Naast de financiële dienstverlening eisen ook de sectoren landbouw en voedselverwerkende industrie, en groothandel een prominente rol op in de lijst. Met respectievelijk 77 en 67 bedrijven in de *Top 500* zijn ze zelfs hofleveranciers. De sectoren kennen overigens enige overlap, want meerdere groothandelaren zijn actief in producten als voeding, bloemen en planten.

De *EW Top 500* is een duidelijke weerspiegeling van de economische structuur van Nederland. Een dienstverlenend land met veel internationale handel en een bijzondere rol in de (weder)export van landbouwproducten. Ook duidelijk: familiebedrijven zijn essentieel. Als het gaat om het eigendom van de bedrijven zijn families de grootste groep (189) in de *Top 500*. Veel van deze bedrijven hebben meerdere generaties aan het roer gehad. Kenmerkend zijn hun stabiliteit en winstgevendheid: ruim negen van de tien familiebedrijven noteerden een positief resultaat.

vestments, van de Rotterdamse familie Van der Vorm, staat met zeven bedrijven in de lijst, waaronder bagger- en bouwconcern Boskalis (48). Daarmee deelt HAL de koppositie met Waterland en NPM Capital (zie 'Grote investeerders' op pagina 79). Ook de familie Van der Vorm wil invloed uitoefenen op het beleid van bedrijven waarin ze investeert – vaak zijn managers van HAL er commissaris – maar gebruikt weinig geleend geld. De HAL-ondernemingen in de *Top 500* maken allemaal een nettowinst. Van alle 92 bedrijven die van investeerders zijn, doen 43 bedrijven dat, bijna de helft.

Vrijwel alle investeringsmaatschappijen voeren een zogenoemde *buy-and-build*-strategie, maar HAL spant de kroon. De grootste financiële klapper was in 2021, toen HAL GrandVision verkocht voor 5,5 miljard euro. GrandVision was in de jaren ervoor met overnames uitgebouwd tot een internationale groep van optiek-winkelketens, waaronder Pearle. Op de verkoop maakte HAL een boekwinst van 3,5 miljard.

Dat geld werd gebruikt om een jaar later voor 4,3 miljard euro Boskalis van de beurs te halen. Deze zomer werd bekend dat HAL samen met Boskalis onderdelen van bouwconcern VolkerWessels (36) wil overnemen. HAL is ook nog eigenaar van aannemer Van Wijnen (111). Door de krachten van die drie bedrijven te bundelen, hoopt HAL op lange termijn meerwaarde te creëren.

Wie kijkt naar de activiteiten van de *Top 500*-bedrijven van investeerders, ziet veel langskomen. Van industrie, retail, groothandel, transport en opslag tot informatietechnologie, energie, afvalver-

Europese Unie moet de kapitaalmarkt versterken

werking, zorg en horeca. Toch hebben private-equityfirma's hun voorkeuren, blijkt uit gegevens van Aeternus, een overname-adviseur voor de hogere echelons van het mkb (zie 'IT en tech zijn favoriet' op pagina 79). Ze stellen bij hun investeringsbeslissingen de voorwaarde dat bedrijven een goed beleid hebben (of in elk geval plannen daarvoor) voor duurzaamheid en maatschappelijke impact. Dat zijn 'betere' bedrijven, is de redenering, toekomstbestendiger, met meer groeikansen en winstpotentieel.

Dat private-equityfirma's daar belang aan hechten, blijkt uit de gang van zaken bij Nobian, de nummer 104 in de lijst. De chemicaliënfabrikant is in handen van twee buitenlandse investeerders, Carlyle en GIC, en sloot eind vorig jaar als eerste bedrijf in Nederland een bindende maatwerkafpraak met de overheid om zijn CO₂-uitstoot naar nul te brengen.

Volgens Molenaar van de NVP zijn er naast duurzaamheid meer trends zichtbaar, waaronder vergrijzing. 'Die biedt kansen voor private equity in de zorg. Ondernemers moeten innoveren en zoeken kapitaal. Niet alleen omdat de vraag zal toenemen, ook omdat personeel schaarser wordt.' Dat laatste speelt in meer sectoren. Investeerders zien kansen als ze een consolidatieslag op gang kunnen brengen.

Door kleine overnames te doen, krachten te bundelen en te groeien, bouwen ze voor personeel aantrekkelijkere organisaties – met voor zichzelf (en hun beleggers) een mooiere winst bij verkoop. Molenaar: 'Dat gebeurt bijvoorbeeld in de accountancy met het bundelen van kleinere kantoren. En je ziet het in de ho-

reca, een versnipperde branche.' Mooi voorbeeld is de opkomst van Restaurant Company Europe, de nummer 480.

Vermogen is er genoeg. Nederlandse en buitenlandse pensioenfondsen, zegt Zwart, brachten in 2024 nog minimaal 1,4 miljard euro onder bij Nederlandse investeerders. Wel een probleem zijn de economische onzekerheden, aangewakkerd door geopolitieke conflicten en het gegoochel met handelstarieven door de Amerikaanse president Donald Trump. Daar hebben ook de bedrijven van investeerders last van.

De onzekerheden hebben ook specifieke gevolgen voor investeerders. Banken zijn minder enthousiast om mee te doen met deals. Er is wel beweging op de markt van fusies en overnames, maar dat zijn meestal relatief kleine transacties. Zwart: 'In deze tijden is voor investeerders de vraag: waar vind ik een goede investering? Ze doen liever een aantal kleine, dan één grote.'

De laatste grote in Nederland was in december 2021. De Braziliaans-Amerikaanse investeringsmaatschappij 3G Capital haalde voor ruim 6 miljard euro raambekleder Hunter Douglas (nummer 49) van de beurs. Als de overname van VolkerWessels-onderdelen door HAL doorgaat, wordt dat een miljardendeal.

Door de onzekere omstandigheden stopt een voor investeringsmaatschappijen belangrijke cyclus. De meeste willen tussen vijf en zeven jaar in een bedrijf zitten. Daarna verkopen ze het, ook omdat hun beleggers hun geld terugwillen. Met de eventuele winst, nieuw geld van beleggers en een lening kunnen de investeerders een volgende aankoop doen.

De exitmogelijkheden zijn momenteel

beperkt. Verkoop van bedrijven aan een branchegenoot is lastig of niet rendabel genoeg. 'En beursgangen zie je door het onzekere klimaat ook bijna niet,' zegt Zwart. Pas als het vertrouwen herstelt, komt die cyclus weer op gang.

In de tussentijd moet Europa, vinden ze ook bij de NVP, vol aan de slag met het vorig jaar verschenen rapport van Mario Draghi. Daarin staan aanbevelingen om de Europese economie meer concurrerend te maken, inclusief de totstandkoming van één kapitaalmarkt. Molenaar: 'Gelukkig ziet iedereen inmiddels in dat we een antwoord moeten geven op de Verenigde Staten en Azië. Private investeerders moeten een groot deel van het kapitaal gaan leveren.'

Draghi pleit voor het verminderen van regeldruk en het harmoniseren van de regels. Die verschillen per land, bijvoorbeeld ook als het gaat om het ophalen van kapitaal bij vermogende families. In de afgelopen jaren pompten investeringsmaatschappijen jaarlijks zo'n 130 miljard euro in Europese bedrijven. Dat bedrag moet omhoog. Volgens Draghi is 800 miljard nodig aan extra investeringen.

De investeringen van private-equity-firma's en venture-capitalfondsen zijn in de Verenigde Staten twee keer zo groot als in Europa. De NVP ziet kansen voor haar leden om bij te dragen aan die extra investeringen. Molenaar: 'Dan is het wel belangrijk dat de Europese Unie haar kapitaalmarkt versterkt. Fondsen moeten makkelijker hun kapitaal over de grens kunnen ophalen en investeren. Als nationale belemmeringen verdwijnen, stroomt dat geld in grotere hoeveelheden naar het Europese bedrijfsleven.' ★

Top 500 bedrijven

Zo komt de lijst tot stand

EW's Top 500 bedrijven rangschikt de grootste bedrijven van Nederland naar netto-omzet. De lijst is gebaseerd op de omzetten over 2024, of – als die niet bekend waren op het moment dat de lijst werd samengesteld – op die uit 2023. Belangrijke gebeurtenissen in 2025 – denk aan fusies of overnames door bedrijven – zijn niet meegenomen.

EW maakt bij het samenstellen van de *Top 500* gebruik van cijfers uit database Company. info, die op haar beurt veel gegevens uit de Kamer van Koophandel gebruikt. Verder zijn jaarrekeningen geraadpleegd en gegevens opgevraagd bij de bedrijven zelf. De informatie voor deze *Top 500* is tot medio juli 2025 verzameld.

Om in de lijst te komen, moet het hoofdkantoor van een bedrijf in Nederland zijn gevestigd. Een bedrijf mag zijn statutaire zetel naar het buitenland verplaatsen (zoals Aegon deed naar Bermuda) of elders belastingplichtig zijn (zoals Vitol, in Luxemburg), maar niet beide.

Bedrijven die in het buitenland zijn opgericht, kunnen Nederlands worden als zij hun hoofdkantoor daadwerkelijk hier vestigen. Onder meer INGKA Holding (IKEA) deed dat. Wie zich hier enkel 'op papier' vestigt, zoals autobouwer Stellantis, wordt niet opgenomen in de lijst.

In de lijst staan Nederlandse bedrijven. Een bedrijf mag wel in handen zijn van een buitenlandse investeringsmaatschappij, maar niet van een buitenlandse branchegenoot, omdat wordt aangenomen dat het dan niet zelfstandig opereert. Zo staat het Amsterdamse Booking.com niet in de lijst, omdat het in handen is van een Amerikaanse branchegenoot.

EW rekent tot de netto-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. *EW* vermeldt de nettowinst, dus na het betalen van winstbelasting. Omzet en winst worden vergeleken met die van een jaar eerder, om de daling of 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 daarnaast 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.

Andere bedrijven zijn in handen van één of meer investeringsmaatschappijen **(i)**. 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 alle accountants- en advocatenkantoren in de lijst) en bedrijven waarvan de eigendomssituatie onbekend is.

Soms is er overlap. Bijvoorbeeld bij VTTI Holdings (op plek 275). In dat bedrijf hebben zowel investeerders als een 'gewone' onderneming een belang. Dan geldt: de partij met de meerderheid wordt als eigenaar gezien. In dit geval dus de investeerders.

TOP 500 bedrijven

1 Vitol Holding

Oliehandel



EIGENDOM	Overig
OMZET 2024 MILJOEN €	305.943
OMZETONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%)	-17
WINST OF VERLIES 2024 MILJOEN €	-
RESULTAATONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%)	-
WERKNEMERS IN 2024	1.800



2 Ahold Delhaize

Supermarktketen



EIGENDOM	Beursgenoteerd
OMZET 2024 MILJOEN €	89.356
OMZETONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%)	1
WINST OF VERLIES 2024 MILJOEN €	1.764
RESULTAATONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%)	-6
WERKNEMERS IN 2024	388.000



3 ING

Bank

EIGENDOM	Beursgenoteerd
OMZET 2024 MILJOEN €	67.891
OMZETONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%)	13
WINST OF VERLIES 2024 MILJOEN €	6.650
RESULTAATONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%)	-12
WERKNEMERS IN 2024	63.930

2025	ACTIVITEIT	EIGENDOM	OMZET MILJOEN €	OMZETONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%)	RESULTAATONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%)	WINST/VERLIES MILJOEN €	WERKNEMERS
4	Louis Dreyfus	f	47.183	2	679	-26	18.271
5	Ingka Holding (IKEA)	f	41.846	-6	806	-47	162.293
6	Heineken	f	35.955	-1	1.161	-52	88.497
7	Rabobank	c	32.789	4	5.163	18	49.272
8	NN Group (Nationale-Nederlanden)	b	28.831	8	1.602	35	16.439
9	ASML	b	28.263	3	7.572	-3	44.027
10	Achmea	c	28.177	14	1.303	260	17.360

TOP 500 bedrijven

Legenda

-  Koninklijk
- Niet bekend of niet relevant
- b = beursgenoteerd
- c = coöperatie
- d = directeur-grotaandeelhouder
- f = familiebedrijf
- i = investeerder(s)
- s = staatsbedrijf
- o = overig

19 Action

ACTION

De eerste Action-winkel werd in 1993 in Enkhuizen geopend. Gerard Deen bouwde toen zijn antiekwinkeltje om tot een winkel voor non-food restpartijen. Hij kreeg daarbij hulp van Rob Wagemaker, destijds inkoper bij een kleine supermarktketen van de vader van Gerard. Later voegde Gerards broer Boris zich bij het gezelschap. De unieke Action-formule – een wisselend assortiment met duizenden goedkope artikelen – bleek een groot succes. In 2011 werd het bedrijf verkocht aan de Britse investeringsmaatschappij 3i Group, maar het bedrijf wordt nog altijd gerund vanuit het West-Friese dorp Zwaagdijk. Action breidt in hoog tempo uit. Het bedrijf heeft intussen ruim 3.000 filialen en 80.000 werknemers en noemt zichzelf de snelst groeiende non-food discounter van Europa.

2025

2025

	ACTIVITEIT	EIGENDOM	OMZET T.O.V. VORIG JAAR (%) MILJOEN €	RESULTAATONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%) WINST/VERLIES MILJOEN €	WERKNEMERS ONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%)			
11	Randstad	Uitzendbureau	b	24.122	-5	123	-80	41.400
12	SHV	Energieconglomeraat	f	22.750	-11	396	-8	51.314
13	ASR Nederland	Verzekeraar	b	21.064	19	944	-13	7.373
14	ABN AMRO	Bank	b	20.054	5	2.403	-11	25.646
15	Varo Energy	Brandstoffenleverancier	i	19.347	-22	214	-54	1.306
16	Philips Electronics	 Technologiebedrijf	b	18.021	-1	-698	-51	67.823
17	BCD Group	Reisbureau	f	16.900	16	37	-18	13.895
18	Coöperatie VGZ	Zorgverzekeraar	c	14.699	5	107	-52	1.924
19	Action	Discountwinkelketen	i	13.781	22	1.369	29	79.681
20	CZ	Zorgverzekeraar	c	13.676	9	132	51	2.582
21	Koninklijke FrieslandCampina	 Zuivelverwerker	c	12.923	-1	321	315	19.576
22	GasTerra	Aardgashandel	s	12.817	-37	36	0	93
23	Aegon	Verzekeraar	b	12.697	-14	676	440	15.582
24	KLM	 Vliegmaatschappij	b	12.681	5	70	-90	22.667
25	NXP Semiconductors	Fabrikant van NFC-chips	b	11.765	-3	2.371	-8	33.100
26	AkzoNobel	Verffabrikant	b	10.711	0	592	23	34.600
27	TenneT	Stroomnetbeheerder	s	9.999	8	1.827	157	8.483
28	Pon Holdings	Autodealer	f	9.891	-2	292	164	12.585
29	JDE Peet's (Douwe Egberts)	Koffiebrander	b	8.837	8	543	49	21.689
30	Jumbo	 Supermarktketen	f	8.249	-5	28	29	15.838
31	Menzis	Zorgverzekeraar	c	7.149	9	49	-72	1.217
32	BNG Bank (Bank Nederlandse Gemeenten)	Bank	s	6.966	8	294	16	480
33	Koninklijke BAM Groep	 Bouwbedrijf	b	6.455	3	82	-53	13.103
34	Signify (Philips Lighting)	Lampenfabrikant	b	6.143	-8	334	55	29.459
35	VDL Groep	Machinefabrikant	f	6.045	10	82	-72	15.317
36	VolkerWessels	 Bouwbedrijf	f	6.037	-12	767	274	12.829
37	Refresco	Frisdrankproducent	i	5.992	1	-204	33	13.353
38	Koninklijke De Heus	 Mengvoederbedrijf	f	5.990	-7	207	20	10.251
39	Wolters Kluwer	Uitgever	b	5.916	6	1.079	7	21.200
40	Koninklijke KPN	 Telefoonmaatschappij	b	5.634	3	848	0	10.333
41	Nouryon	Chemicaliënfabrikant	i	5.188	33	165	-80	8.300
42	VION Food Group	Slachterij	c	5.073	4	-90	17	10.711
43	Arcadis	Ingenieursbureau	b	4.995	0	242	52	35.246
44	IMCD Group	Chemicaliënhandel	b	4.728	6	278	-5	5.126
45	Van Mossel Automotive Group	Autodealer	d	4.661	6	81	-3	5.848

63 Flora Food Group



De geschiedenis van het bedrijf gaat terug tot 1871, toen de Nederlandse familie Jurgens met een patent van de Franse scheikundige Hippolyte Mège-Mouriès margarine ging produceren en zo de basis legde voor de multinational Unilever. In 2018 verkocht Unilever de margarinedivisie voor 6,8 miljard euro aan de Amerikaanse investeerder Kohlberg Kravis Roberts & Co, nog steeds de eigenaar. Vorig jaar veranderde het bedrijf van naam (Upfield werd Flora Food Group) om de transitie van zuivel naar plantaardig te benadrukken. Het hoofdkantoor staat in Amsterdam. Produceren doet het bedrijf – bekend van merken als Becel, Blue Band en Flora – niet meer in Nederland, maar het heeft wel een groot onderzoekscentrum bij Wageningen University & Research.

2025		ACTIVITEIT	EIGENDOM	OMZET T.O.V. VORIG JAAR (%) MLJOEN €	RESULTAATONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%) WINST/VERLIES MLJOEN €	WERKNEMERS T.O.V. VORIG JAAR (%)	
46	Optiver	Beurshandelaar	d	4.553	23	1.369	2.112
47	SBM Offshore	Offshore dienstverlener	b	4.462	-2	197	7.892
48	Boskalis	Baggeraar en offshore dienstverlener	i	4.362	2	781	11.683
49	Hunter Douglas	Luxaflexproducent	i	4.089	10	-469	22.000
50	Royal A-ware	Kaasmaker	f	3.813	16	65	4.845
51	Royal Cosun (Suikerunie)	Suikerproducent	c	3.704	8	117	4.528
52	Nederlandse Spoorwegen	Spoorwegmaatschappij	s	3.702	-3	-141	20.526
53	EBN	Energiewinning	s	3.571	24	1.525	224
54	Just Eat Takeaway.com	Maaltijdbestelplatform	b	3.564	-31	-1.645	12.777
55	PLUS	Supermarktketen	c	3.453	4	-53	3.801
56	ACT Commodities	Handelaar milieucertificaten en energie	d	3.447	-22	106	376
57	PostNL	Postbezorger	b	3.252	3	18	32.405
58	VanDrie Group	Kalfsvleesproducent	f	3.191	-9	134	2.587
59	Hoogwegt Group	Zuivelverwerker	f	3.182	-8	21	460
60	Aalberts Industries	Machinefabrikant	b	3.149	-5	187	13.774
61	Damen Group	Scheepsfabrikant	f	3.090	24	43	9.399
62	Plukon Food Group	Pluimveeslachterij	i	3.090	11	122	6.378
63	Flora Food Group	Margarineproducent	i	3.079	-6	-97	4.718
64	Alliander	Netbeheerder	s	3.043	12	976	7.482
65	Interfood	Zuivelhandel	d	3.005	-17	71	342
66	ASM	Chipmaker	b	2.933	11	686	4.558
67	Sligro Food Group	Horecagroothandel	b	2.890	1	24	4.592
68	ForFarmers Group	Mengvoederbedrijf	b	2.746	-8	34	2.687
69	FincoEnergies	Brandstoffenleverancier	d	2.728	-3	9	273
70	TBI	Bouwbedrijf	o	2.612	2	80	215
71	Enexis	Netbeheerder	s	2.596	29	254	6.949
72	Heijmans	Bouwbedrijf	b	2.584	22	90	5.650
73	ASN Bank	Bank	s	2.525	12	144	4.357
74	Coolblue	Internetwinkel	d	2.459	2	25	3.511
75	Van Oord	Baggeraar	f	2.442	-15	43	6.122
76	B&S Group	Parallelhandel	b	2.432	9	45	2.057
77	Barentz International	Voedseladditievenproducent	i	2.385	-2	-41	2.701
78	DSW	Zorgverzekeraar	c	2.357	9	47	787
79	STX Commodities	Groene energiehandelaar	d	2.355	124	46	244
80	Hametha	Oliehandel	f	2.327	24	52	972

TOP 500 bedrijven

Legenda

-  Koninklijk
- Niet bekend of niet relevant
- b = beursgenoteerd
- c = coöperatie
- d = directeur-grotaandeelhouder
- f = familiebedrijf
- i = investeerder(s)
- s = staatsbedrijf
- o = overig

104 Nobian



Nobian houdt zich bezig met zoutwinning en produceert basischemicaliën vanuit zout, zoals chloor en natronloog. Het bedrijf beschikt over productielocaties in Nederland, Duitsland en Denemarken en wordt bestuurd vanuit Amersfoort. Nobian wil een van de duurzaamste chemische bedrijven van Europa worden en sloot een maatwerkafspraken met de Nederlandse overheid om in 2030 op bijna nul CO₂-uitstoot te komen. Nobian is eigendom van twee buitenlandse investeerders, Carlyle en GIC. Zij kochten Nobian van Nouryon (op 41 in de Top 500), de voormalige zoutactiviteiten van AkzoNobel. Vorig jaar werd bekend dat Carlyle zijn belang in Nobian te koop heeft gezet.

2025

2025

	ACTIVITEIT	EIGENDOM	OMZET T.O.V. VORIG JAAR (%) MILJOEN €	RESULTAATONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%) WINST/VERLIES MILJOEN €	WERKNEMERS			
81	Lohomij (Louwman Group)	Autodealer	f	2.325	28	18	-50	3.880
82	Odido	Telefoonmaatschappij	i	2.310	2	-96	-17	2.033
83	Dutch Flower Group	Bloemenhandel	f	2.277	5	55	2	1.861
84	Fugro	Ingenieursbureau	b	2.275	4	268	3	11.219
85	Schiphol Group	 Luchthavenexploitant	s	2.245	21	418	1796	3.527
86	Caldic	Chemicaliënhandel	i	2.211	-5	-148	-45	3.800
87	Enviem	Oliehandel	f	2.209	4	62	18	626
88	Rituals Cosmetics Enterprise	Cosmeticaproductent	d	2.095	21	260	42	8.503
89	Dura Vermeer Groep	Bouwbedrijf	f	2.062	9	60	17	3.329
90	Coöperatie Agrifirm	 Landbouwcoöperatie	c	2.051	-16	-24	-560	3.070
91	Stedin Groep	Netbeheerder	s	2.048	17	158	-7	4.958
92	BDR Thermea (Remeha)	Cv-ketelproducent	o	2.023	-11	-72	-336	6.800
93	Oranjewoud (Strukton, Antea Group)	Ingenieursbureau	d	2.008	5	46	-83	7.544
94	Adyen	Betalingsverwerker	b	1.996	7	925	225	3.593
95	Raben Group	Transportbedrijf	f	1.978	-1	26	-62	11.847
96	Scholt Energy	Zakelijke energieleverancier	i	1.972	-16	36	211	276
97	Inter-Sprint Banden	Autobandenhandel	f	1.930	6	58	-32	960
98	Mosadex Groep	Medicijnengroothandel	c	1.785	5	44	6	1.251
99	Zorg en Zekerheid	Zorgverzekeraar	o	1.785	8	5	-87	491
100	D-Retail (Dirk)	Supermarktketen	f	1.747	17	5	185	12.682
101	ProRail	Spoorwegbeheerder	s	1.738	5	-	-	5.392
102	Boels Rental	Verhuurbedrijf	f	1.732	12	0	-100	8.432
103	TKH Group	Kabelfabrikant	b	1.713	-7	100	-40	6.289
104	Nobian	Chemicaliënfabrikant	i	1.673	-29	63	-38	1.572
105	Catrom Petroleum Distribution	Oliehandel	d	1.656	19	7	-47	492
106	ANWB	 Reisdienstverlener	c	1.613	9	114	52	4.261
107	Picnic	Detailhandel	o	1.551	26	-253	-15	5.849
108	Parlevliet & Van der Plas	Visser	f	1.542	-6	53	10	5.704
109	ONVZ	Zorgverzekeraar	c	1.516	10	16	190	348
110	Vebego	Facilitair dienstverlener	f	1.480	8	4	-59	31.385
111	Van Wijnen	Bouwbedrijf	i	1.468	19	8	902	2.329
112	Facilicom Services Group	Facilitair dienstverlener	f	1.457	12	44	171	14.326
113	Maxeda DIY Group (Praxis, Formido)	Doe-het-zelfwinkelketen	i	1.452	-4	15	-75	6.519
114	HEMA	Winkelketen	i	1.450	2	56	-8	10.000
115	Hanos	Horecagroothandel	d	1.449	9	52	16	4.145

Distributeur van machines voor de landbouw, landschapsonderhoud, de inrichting van magazijnen en grond-, weg- en waterbouw. Het bedrijf werd in 1786 opgericht door de Zutphense smid Hendrik Reesink. De onderneming werd in 2016 van de beurs gehaald door een consortium van de Nederlandse investeerders Gilde, Teslin en Navitas (eigendom van de familie Zeeman van de gelijknamige textielketen). Drie jaar later verkochten zij het bedrijf door aan de Britse investeerder Triton Partners en het management van Reesink. Wie precies hoeveel van de aandelen heeft, is niet bekendgemaakt, wel dat Triton een meerderheidsbelang heeft.

2025

	ACTIVITEIT	EIGENDOM	OMZET T.O.V. VORIG JAAR MLJOEN €	OMZETONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%)	RESULTAATONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%)	WERKNEMERS		
116	Greenchoice	Groene energieleverancier	o	1.429	37	74	27	615
117	Deloitte	Accountantsorganisatie	o	1.394	3	4	188	7.780
118	Royal Reesink	Machineleverancier	i	1.368	-2	-12	-184	2.701
119	Brunel International	Uitzendbureau	b	1.365	3	30	-6	11.541
120	Acom (Amsterdam Commodities)	Grondstoffenhandel	b	1.363	8	45	14	1.169
121	Broekhuis Groep	Autodealer	f	1.360	13	14	-22	1.484
122	Copaco	Computergroothandel	f	1.342	5	14	7	409
123	Van Leeuwen Buizen Groep	Buizenfabrikant	f	1.335	-18	14	-67	2.351
124	C. Steinweg - Handelsveem	Stuwadoorsbedrijf	o	1.332	-5	41	-21	5.731
125	Vopak	Tankopslagbedrijf	b	1.316	-8	420	-14	3.512
126	Accell Group	Fietsenproducent	i	1.294	-10	-390	-1553	3.841
127	Corbion	Melkzuurfabrikant	b	1.288	-11	192	164	2.399
128	Gasunie	Aardgasnetwerkbeheerder	s	1.253	-36	70	-85	2.252
129	Rensa Groep	Technische groothandel	f	1.248	8	29	-30	1.575
130	Basic-Fit	Sportschoolketen	b	1.215	16	8	399	8.937
131	Van Lanschot Kempen	Bank en vermogensbeheerder	b	1.187	24	142	13	2.229
132	Kramp Groep	Landbouwgroothandel	i	1.186	4	68	3	3.248
133	Nationale Goede Doelen Loterijen (Postcode Loterij)	Loterij	o	1.172	4	0	-55	506
134	Royal Terberg Group	Voertuigfabrikant	f	1.144	-1	57	-48	3.331
135	Vomar	Supermarktketen	f	1.121	1	11	-31	3.273
136	Van Loon Vlees	Vleesverwerker	f	1.120	6	8	1935	1.495
137	Royal Swinkels Family Brewers	Bierbrouwer	f	1.114	-1	22	-50	2.036
138	Intergamma (Gamma)	Doe-het-zelfwinkelketen	o	1.105	1	71	873	362
139	Heerema Marine Contractors Holding SE	Maritieme dienstverlener	f	1.100	14	129	116	2.134
140	EY Nederland	Accountantsorganisatie	o	1.094	1	233	0	4.881
141	De Mandemakers Groep	Keukenwinkelketen	f	1.084	-8	81	-3	3.586
142	PwC Nederland	Accountantsorganisatie	o	1.080	4	186	-1	5.569
143	Sunweb	Reisbureau	i	1.053	21	-41	-892	
144	MCB International	Metaalgroothandel	f	1.047	0	17	259	1.090
145	Roba Metals	Metaalhandel	f	1.046	-17	20	-58	740
146	Ten Brinke Group	Bouwbedrijf	f	1.036	-8	123	-26	542
147	APG Groep	Pensioenuitvoerder	o	1.028	4	14	39	3.751
148	Vreugdenhil Dairy Foods	Zuivelverwerker	f	1.027	-18	-15	-142	498
149	Ammega	Lopende-bandfabrikant	i	1.025	-5	-124	-570	6.038
150	Van Gelder Groep	Bouwbedrijf	d	1.019	27	56	37	2.000

TOP 500 bedrijven

Legenda

-  Koninklijk
- Niet bekend of niet relevant
- b = beursgenoteerd
- c = coöperatie
- d = directeur-grotaandeelhouder
- f = familiebedrijf
- i = investeerder(s)
- s = staatsbedrijf
- o = overig

157 Q-Park

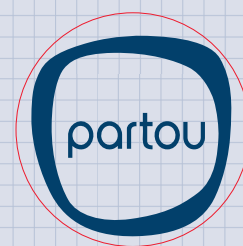


Q-Park beschikt over een miljoen parkeerplaatsen, verdeeld over 5.300 locaties in 360 steden in Nederland, Duitsland, België, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Ierland en Denemarken. Ook parkeerbeheerder P1 behoort tot de groep. Q-Park biedt verder laadinfrastructuur aan. Van 5.600 laadpalen eind 2024 wil het bedrijf groeien naar 10.000 laadpalen in 2027. Q-Park ontstond in 1998 uit Ruijters Parking (van de Limburgse vastgoedontwikkelaar Ger Ruijters) en de parkeergarages van ING Vastgoed. In 2017 nam investeerder Kohlberg Kravis Roberts & Co (KKR) het bedrijf over voor bijna 3 miljard euro. KKR verkocht eind vorig jaar 20 procent van de aandelen aan de Spaanse investeringsmaatschappij Pontegadea van ZARA-oprichter Amancio Ortega.

2025

	ACTIVITEIT	EIGENDOM	OMZET T.O.V. VORIG JAAR (%) MILJOEN €	RESULTAATONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%) WINST/VERLIES MILJOEN €	WERKNEMERS T.O.V. VORIG JAAR (%)			
151	Van Rooi Group	Veehandel en slachterij	f	993	28	24	-13	374
152	De Goudse Verzekeringen	Verzekeraar	f	983	-6	272	1551	851
153	OCI	Chemiebedrijf	b	975	3	5.196	6107	1.091
154	AutoBinck Group	Autodealer	f	971	1	-13	-162	1.589
155	HERE Technologies	Producent van navigatiesoftware	o	946	1	-19	68	6.159
156	ASVB (Aan de Stegge)	Bouwbedrijf	f	945	-11	47	10	1.160
157	Q-Park	Exploitant van parkeergarages	i	943	13	1	109	3.431
158	Unica Groep	Technisch dienstverlener	i	937	11	54	9	4.187
159	Stahl	Chemiebedrijf	i	930	2	-21	-129	2.129
160	Van Kessel Olie	Brandstoffenleverancier	f	917	-52	6	65	75
161	Numidia	Zuivelhandelaar	d	917	-2	16	-23	96
162	TABS Holland (PontMeyer)	Houthandel	b	917	-11	36	-47	1.681
163	Koninklijke Wagenborg	 Rederij	f	909	-5	158	-35	2.651
164	TMF Group	Trustkantoor	i	909	46	-79	-41	11.352
165	Nuts Groep	Nutsbedrijf	d	901	-23	35	-59	346
166	Hoogvliet Supermarkten	Supermarktketen	f	895	-2	-1	-170	2.544
167	Farm Frites	Patatmaker	f	880	8	72	-39	1.146
168	Denkavit International	Veevoerproducent	f	878	-12	1	-94	678
169	Total Care (CSU)	Schoonmaakbedrijf	f	874	13	4	-58	14.455
170	The Greenery	Groente- en fruithandel	c	872	5	21	62	929
171	Fagron	Fabrikant van magistrale bereidingen	b	872	14	81	14	3.935
172	Groen	Mengvoedergrondstoffen	d	872	1	6	9	30
173	Lely Industries	Landbouwrobotfabrikant	f	857	-3	47	-22	2.308
174	DekaMarkt	Supermarktketen	f	854	-4	-9	-53	7.958
175	Corendon	Reisorganisatie	f	839	19	11	246	551
176	Nettorama	Supermarktketen	f	835	44	25	-7	2.359
177	Brouwer Groothandelsgroep	Groothandel	f	829	51	22	-23	362
178	Zeeman Groep	Kledingwinkelketen	f	809	5	11	-34	6.718
179	Havenbedrijf Rotterdam	Havenbedrijf	s	807	3	234	-6	1.332
180	Flow Traders	Beurshandelaar	b	801	39	160	341	609
181	Samskip	Rederij	d	790	-13	-7	-203	1.674
182	Euro Pool Group	Kratverhuurder	o	790	12	72	44	1.396
183	Oryx Stainless	IJzerrecyclebedrijf	d	788	-19	8	-62	215
184	Coöperatie AVEBE	 Aardappelzetmeelfabrikant	c	781	-3	3	-88	1.285
185	Westfort	Varkensslachterij	f	781	13	5	-49	278

203 Partou



Het bedrijf is met ruim 750 vestigingen in Nederland en om en nabij 150 vestigingen in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland actief in de kinderopvang. In totaal komen er zo'n 85.000 kinderen. De groei zit er flink in bij Partou. In *EW's Top 500* staat het bedrijf vermeld met een omzet van 671 miljoen euro. Dat was over 2023. Onlangs werd bekend dat de omzet 786 miljoen euro bedroeg in 2024. De voortekens zijn goed, want kinderopvang wordt in Nederland voor werkende ouders steeds goedkoper door overheidsbeleid. Vanaf 2029 is het voor alle Nederlanders, ongeacht hun inkomen, zo goed als gratis. Partou is sinds 2020 van Waterland. De investeerder levert naast groeikapitaal ook vier van de zes commissarissen.

2025		ACTIVITEIT	EIGENDOM	OMZET T.O.V. VORIG JAAR (%) MLJOEN €	ONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%)	RESULTAAT T.O.V. VORIG JAAR (%) WINST/VERLIES MLJOEN €	ONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%)	WERKNEMERS
186	Medux	Medische hulpmiddelen	i	771	20	4	366	4.654
187	KPMG	Accountantsorganisatie	o	771	8	-	-100	4.309
188	Univé Groep	Verzekeraar	c	769	17	21	328	959
189	FleuraMetz Groep	Bloemenhandel	o	768	-1	-15	-583	1.817
190	SPAR Holding	Supermarktketen	o	760	6	12	-18	470
191	Joh. Mourik & Co.	Bouwbedrijf	f	749	16	22	28	2.051
192	Coöperatie Dela	Uitvaartverzekeraar en -verzorger	c	744	4	145	368	2.298
193	Wensink Automotive	Autodealer	f	741	-5	3	-72	1.149
194	Royal HaskoningDHV	🏢 Ingenieursbureau	o	736	5	25	80	5.613
195	Vida XL	Groothandel in non-food	d	736	-3	30	-88	2.271
196	Nederlandse Loterij	Loterij	s	724	8	31	60	506
197	Zevij-Necomij	Inkooporganisatie tech. groothandels	c	719	5	6	149	141
198	Triodos Bank	Duurzame bank	o	702	16	-3	-104	1.938
199	Amega Groep	Autodealer	d	700	12	17	2	624
200	Goedhart & Borgesius	🏢 Bakkerijbedrijf	f	700	19	24	23	1.706
201	Harvest House	Vruchten- en groententeler	c	678	22	3	83	222
202	ADG Dienstengroep (Asito)	Facilitair dienstverlener	f	673	10	-5	-717	11.439
203	Partou	Uitbater van kinderopvang	i	671	17	-44	-78	13.031
204	Kramer Food Family	Groente- en fruitverwerker	f	665	9	3	225	2.259
205	Edco Eindhoven	Groothandel in non-food	i	655	1	-38	-17	912
206	Hyva Global	Kraan- en telescoopcilinderproducent	i	643	-2	-71	9	2.715
207	Hendrix Genetics	Fokkerijbedrijf	f	638	5	6	162	2.661
208	Ewals Cargo Care	Transportbedrijf	f	628	-2	12	8	2.401
209	Rijk Zwaan Zaadteelt en Zaadhandel	🏢 Zaadveredelaar	f	627	6	80	33	3.752
210	GP Groot	Recyclingbedrijf	f	626	4	18	-18	1.302
211	Homefashion Group (Kwantum, Leen Bakker)	Woonwinkels Kwantum, Leen Bakker	i	622	-4	20	177	2.595
212	Neways Electronics International	Elektronica producent	i	620	-3	2	-68	2.919
213	Koninklijke Zeelandia Groep	🏢 Bakkersproductenmaker	f	612	1	29	4318	2.439
214	Bergman Clinics	Specialistische klinieken	i	611	12	-54	36	2.545
215	Den Hartogh Logistics	🏢 Transportbedrijf	f	610	-16	19	-46	1.944
216	BAS Truck Center	Vrachtwagendealer	f	608	9	23	-33	936
217	Vermaat Groep	Cateraar	i	608	13	-22	8	5.613
218	BE Semiconductor Industries (Besi)	Chipmachinemaker	b	607	5	182	3	1.812
219	Conclusion Group B.V.	ICT-dienstverlener	i	600	23	-28	-725	4.069
220	Zwanenberg Food Group	Vleesverwerker	f	596	0	4	128	1.419

TOP 500 bedrijven

Legenda

-  Koninklijk
- Niet bekend of niet relevant
- b = beursgenoteerd
- c = coöperatie
- d = directeur-grotaandeelhouder
- f = familiebedrijf
- i = investeerder(s)
- s = staatsbedrijf
- o = overig

252 Dayes Group

dayes®

Tot enkele jaren geleden heette het bedrijf Nedac Sorbo Mascot. Het is bekend van onder meer de Sorbo-afwasborstel – *uw hulp in huis*. Dayes Group ontwikkelt allerlei alledaagse benodigdheden en verkoopt die aan Europese retailers. Het bedrijf beschikt over ruim 50 merken met meer dan 15.000 producten in onder meer persoonlijke verzorging, diervoeding en huishoudelijke artikelen. Sommige merken, zoals Vero en Tala, gaan meer dan honderd jaar terug. Ook de haarklemmetjes en borstels van Zenner vallen onder Dayes Group. Het hoofdkantoor staat in Zevenaar. De meerderheid van de aandelen is in handen van de investeerders Parcom en H2 Equity Partners. Met hun geld kon het bedrijf in de loop der jaren groeien door overnames van branchegenoten.

2025		ACTIVITEIT	EIGENDOM	OMZETONTWIKKELING		RESULTAATONTWIKKELING		WERKNEMERS
				OMZET T.O.V. VORIG JAAR (%)	OMZET MILJOEN €	WINST/VERLIES T.O.V. VORIG JAAR (%)	WINST/VERLIES MILJOEN €	
221	Compaxo Fijne Vleeswaren	Baconfabrikant	f	592	24	4	-49	471
222	CZAV	Agrarische inkooporganisatie	c	591	-4	3	-49	372
223	Pallierter Group	Voertuighandel	f	582	13	12	-28	905
224	Van Tilburg-Bastianen Groep	Truckdealer	f	576	24	0	-98	896
225	TomTom	Technologiebedrijf	b	574	14	-17	18	3.597
226	Royal Peterson Control Union Group	 Test- en certificeringsbureau	f	571	12	48	-23	6.146
227	Neele-Vat Logistics	Transportbedrijf	f	570	-19	14	-46	1.460
228	FMO	Bank	s	566	5	297	358	866
229	Holland Casino	Casinoketen	s	561	-5	-10	-144	3.905
230	Schöller Allibert Group	Kratverhuurder	i	557	-7	-64	-91	1.647
231	Bird	Sms-diensten	i	555	-5	17	104	568
232	Suitsupply	Pakkenwinkelketen	d	553	11	30	257	1.682
233	Farm Dairy	Zuivelverwerker	f	552	-24	-2	65	129
234	Prodrive Technologies Group	Technologiebedrijf	d	552	9	39	742	2.203
235	Jan Linders Supermarkten	Franchisenemer Albert Heijn	f	552	13	-18	-393	5.288
236	Heinen Hopman	Industriële airconditionerfabrikant	f	551	10	21	209	2.325
237	Riva Holding	Autodealer	d	550	6	2	-66	787
238	PALI Group	Slachterij	f	546	-9	5	33	247
239	Hunkemöller	Lingerieketen	i	542	46	-142	-130	6.979
240	Vitens	Waterbedrijf	s	537	14	35	27	1.762
241	FOOX	Groothandel	d	531	17	5	10	253
242	GVB	Openbaarvervoerbedrijf	s	529	22	0	-116	3.285
243	Exact	Leverancier van boekhoudsoftware	i	527	12	73	110	1.921
244	De Hoop Terneuzen	Toeleverancier bouw	f	520	-3	12	11	1.034
245	Van Merksteijn International	Draadstaalproducent	f	518	-39	-7	-114	691
246	Condor Group	Vloerbedekkingproducent	f	518	7	26	95	894
247	KlokGroep	Bouw- en vastgoedbeheerbedrijf	f	516	19	30	12	500
248	Nh1816	Verzekeraar	c	508	15	60	37787	184
249	Poiesz Supermarkten	Supermarktketen	f	505	16	4	-30	2.345
250	JAJO	Bouwbedrijf	d	505	-6	10	-42	1.117
251	Scherpenhuizen	Groente- en fruithandel	f	500	-6	7	1	315
252	Dayes Group	Groothandel in non-food	i	500	5	14	422	699
253	Cornelis Vrolijk	Visser	f	500	1	34	-29	1.797
254	Zeeuw & Zeeuw	Autodealer	f	498	15	10	10	534
255	Dusseldorp Automotive	Autodealer	f	489	31	7	-26	448

275 VTTI Holdings



Wereldwijd opererend bedrijf dat energieproducten als vloeibaar gas (lng) en chemicaliën op- en overslaat. Die producten worden vanuit de enorme terminals van VTTI, onder meer in de Rotterdamse en Amsterdamse havens, via leidingen naar schepen, treinen en vrachtwagens getransporteerd. Het hoofdkantoor staat in Rotterdam. Twee van de drie eigenaren komen van ver. IFM Investors, dat 45 procent van de aandelen heeft, is een investeringsmaatschappij van vijftien Australische pensioenfondsen. ADNOC (10 procent) is een investeringsfonds van het emiraat Abu Dhabi. Derde eigenaar is Vitol, de nummer 1 in *EW's Top 500*. Met een strategisch belang in VTTI vergroot de olie- en gashandelaar zijn opslagcapaciteit.

2025		ACTIVITEIT	EIGENDOM	OMZET T.O.V. VORIG JAAR (%) MLJOEN €	RESULTAATONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%) WINST/VERLIES MLJOEN €	WERKNEMERS T.O.V. VORIG JAAR (%)		
256	Floral Trade Group	Bloemen- en plantenhandel	f	488	1	2	-52	861
257	Alfen	Laadpalenproducent	b	488	-3	-27	-191	1.042
258	HVC	Afvalverwerk- en nutsbedrijf	s	486	17	35	24	1.369
259	Royal FloraHolland	 Bloemenveiling	c	485	6	6	135	3.488
260	Vergeer Holland	Kaashandel	f	480	2	9	165	530
261	Enza Zaden	Zaadveredelaar	f	480	9	70	56	2.709
262	Olympia Uitzendbureau	Uitzendbureau	d	479	-11	4	-32	7.467
263	RET	Openbaar vervoersbedrijf	s	478	10	-6	-704	1.985
264	Salland	Zorgverzekeraar	c	474	6	3	151	187
265	The Works (Young Capital)	Uitzendbureau	d	472	-12	9	-26	8.021
266	Rootry (Remia)	Sauzenfabrikant	f	464	8	8	-32	524
267	Batavia Webconcepts (BelSimpel)	Verkoper van telefoonabonnementen	d	463	1	2	36	377
268	VORM	Bouwbedrijf	f	463	-15	0	-99	458
269	Schouten Olie	Brandstoffenleverancier	f	461	-21	3	-43	53
270	Boon Food Group (MCD Supermarkten)	Supermarktketen	f	459	13	6	62	1.234
271	Nature's Pride	Avocado-importeur	d	457	-7	7	119	448
272	YER	Uitzendbureau	d	443	12	27	-23	4.303
273	Verder International	Pompenfabrikant	f	441	9	54	7	1.839
274	Koppert Biological Systems	Producent biolog. bestrijdingsmiddelen	f	440	9	-30	-314	2.721
275	VTTI Holdings	Tankopslagbedrijf	i	439	-3	-2	-126	1.040
276	Signature Foods (Johma)	Producent Johma, Vlammetjes	d	438	2	-50	3	-
277	Bejo Zaden	Zaadveredelaar	f	437	13	72	62	2.135
278	Nijhuis Bouw	Bouwbedrijf	f	436	5	24	95	579
279	Bochane	Autodealer	f	435	49	7	-12	652
280	PGGM	Pensioenuitvoerder	c	435	21	-8	-695	1.715
281	Coöperatieve Vereniging Beko	Bakkerscoöperatie	c	434	3	3	-18	367
282	Huisman Equipment	Offshore dienstverlener	f	432	4	25	259	2.012
283	Sif Group	Offshore dienstverlener	b	429	-6	2	-87	677
284	Coöperatie TVM	Transportverzekeraar	c	429	6	32	208	572
285	Morssinkhof Rymoplast	Plasticproducent	f	424	-23	21	-54	760
286	Hessing Supervers	Groente- en fruitverwerker	f	422	0	-43	-515	1.203
287	Bunq	Bank	d	422	71	53	607	464
288	NCT International	Grondstoffenhandelaar	i	422	-23	3	-41	75
289	Elkarij	Hoveniersconglomeraat	f	422	12	26	-3	2.711
290	NTS-Group	Fabrikant optomechatronische systemen	f	420	2	27	16	1.723

TOP 500 bedrijven

Legenda

-  Koninklijk
- Niet bekend of niet relevant
- b = beursgenoteerd
- c = coöperatie
- d = directeur-grotaandeelhouder
- f = familiebedrijf
- i = investeerder(s)
- s = staatsbedrijf
- o = overig

311 Fletcher Hotels

FLETCHER  HOTELS

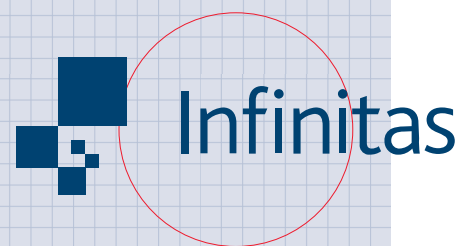
Oprichter Chris Luken kocht in 1997 zijn eerste hotel (Hotel Koogerend) op Texel. Al snel volgden meer aankopen en ontstond hotelketen Fletcher, vernoemd naar de hond van Luken. In 2016 werd de keten verkocht aan het management, dat daarbij hulp kreeg van NIBC Bank en de Luxemburgse hotelinvesteerder Xead Group. Vijf jaar later namen NIBC en Xead afscheid en kwam een meerderheidsbelang in handen van investeringsmaatschappij Egeria. Die heeft zich tot doel gesteld om de keten uit te bouwen naar meer dan 150 hotels. Inmiddels staat de teller op zo'n 120 en werd in 2024 voor het eerst een hotel buiten de landsgrenzen (in Duitsland) geopend.

2025

2025

	ACTIVITEIT	EIGENDOM	OMZET T.O.V. VORIG JAAR (%) MILJOEN €	RESULTAATONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%) WINST/VERLIES MILJOEN €	WERKNEMERS T.O.V. VORIG JAAR (%)			
291	Staay Food Group	Groente- en fruithandel	f	418	21	6	11	289
292	Faber Group	Palletverhuurder	f	417	3	23	-22	680
293	Coen Hagedoorn Bouwgroep	Bouwbedrijf	f	417	14	43	19	675
294	HZPC Holland	Aardappelhandel	c	415	-1	5	-22	389
295	Bovemij Verzekeringsgroep	Verzekeraar	o	414	6	-4	74	634
296	Centric	ICT-dienstverlener	d	413	-3	3	199	3.120
297	Agrico	Aardappelhandel	c	412	1	4	138	241
298	HES International	Bulkvervoerder	i	409	-3	22	76	1.450
299	Van Iperen	Landbouwtoeleverancier	f	405	-24	9	-41	316
300	Nijhof-Wassink Groep	Vrachtwagendealer	f	404	11	11	-15	1.763
301	Loyens & Loeff	Advocatenkantoor	o	403	10	4	3799	1.517
302	Evides	Waterbedrijf	s	402	0	31	-32	791
303	Simon Loos	Transportbedrijf	f	393	0	1	0	2.271
304	ABZ Diervoeding	Diervoedingsbedrijf	c	393	-11	7	22	248
305	One-Dyas	Olie- en gasproducent (Noordzee)	i	391	-38	-23	-139	105
306	Maandag	Detacheerder aan de overheid	d	387	7	-2	-112	2.761
307	De Stiho Groep	Houthandel	f	385	-10	6	-78	931
308	Nexeye (Hans Anders)	Opticiënketen	i	384	8	14	979	2.917
309	Aartsen	Fruithandel	f	384	7	13	-24	233
310	Koninklijke Drukkerij Em. De Jong	 Drukkerij	f	383	-13	24	24	1.304
311	Fletcher Hotels	Hotelketen	i	381	13	25	30	3.009
312	RFS Holland (Wehkamp)	Internetwinkel	i	379	-12	-8	77	879
313	NCOI Holding	Opleidingsinstituut	d	374	0	19	143	1.873
314	The Sting	Kledingwinkelketen	d	374	11	13	361	1.971
315	Europa Have	Winkelbedrijf	f	370	19	8	-26	1.107
316	Barenbrug	Gasproducent	f	367	1	-3	-287	932
317	Deli Home & Garden	Leverancier van huis- en tuinmeubilair	i	366	4	4	-49	1.117
318	Kuijpers Installaties	 Installatiebedrijf	f	365	-4	19	35	1.391
319	Simac Techniek	Leverancier van test- en meetapparatuur	f	363	9	1	158	1.309
320	Vollenhoven Olie Groep	Oliehandel	f	362	-4	8	4	166
321	De Vries en Verburg	Bouwbedrijf	d	362	-6	28	21	190
322	AnQore	Producent (basis)chemicaliën	i	361	-40	-35	-256	154
323	Hoppenbrouwers Techniek	 Installatiebedrijf	d	360	2	13	32	1.804
324	BDO Nederland	Accountantsorganisatie	o	359	5	-	-	2.692
325	Royal Smilde	 Voedingsmiddelenfabrikant	f	358	13	7	71	636

339 Infinitas



Educatieve uitgeverij die in Nederland bekend is van Noordhoff. Grondlegger van dat bedrijf is de Groningse boekhandelaar Jan Berend Wolters, die in 1877 ook de eerste *Grote Bosatlas* uitgaf. Infinitas is verder actief in België, Portugal en Zweden. Inmiddels geeft de onderneming ook tal van digitale leermiddelen uit. Met onder meer Scula kunnen scholieren thuis oefenen. Het bedrijf is in handen van NPM Capital, een grote investeringsmaatschappij van de familie Fentener van Vlissingen. De Fenteners staan zelf met twee familiebedrijven in de *Top 500*: energie- en industrieconglomeraat SHV op 12 en zakenreis-concern BCD op 17.

2025		ACTIVITEIT	EIGENDOM	OMZET T.O.V. VORIG JAAR (%) MLJOEN €	RESULTAATONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%) WINST/VERLIES MLJOEN €	WERKNEMERS		
326	Vos Logistics	Transportbedrijf	d	358	-5	0	108	2.475
327	Batenburg Techniek	Technisch dienstverlener	i	349	1	16	-19	1.253
328	AgruniekRijnvallei	Landbouwcoöperatie	c	349	-13	3	143	355
329	Vissters Energy Groep	Tankstationuitbater	f	345	8	10	77	285
330	Andus Group	Industrieel dienstverlener	i	345	70	20	192	556
331	Hemubo	Renovatiespecialist	d	342	12	23	89	516
332	The Specialist Group (STAR)	Projectmanagement	i	336	171	-5	37	1.263
333	Breman Installatiegroep	Installatiebedrijf	f	336	12	10	49	1.532
334	Dayseaday	Visgroothandel	f	334	6	13	-12	163
335	Zandbergen World's Finest Meat	Vleesgroothandel	f	333	-7	8	-53	192
336	HTM Personenvervoer	Openbaar vervoersbedrijf	s	330	10	2	15	1.907
337	Dümmen Orange	Zaadveredelaar	i	329	-15	-80	-16	5.378
338	Autobedrijf Van den Udenhout	Autodealer	d	329	23	7	19	412
339	Infinitas	Educatieve uitgeverij	i	329	8	-43	54	1.327
340	ZEH	Nutsbedrijf	s	327	-58	105	-43	278
341	Myne	Metaalschroothandel	d	327	-19	4	8	56
342	Koninklijke Oosterberg	⚙️ Elektrotechnische groothandel	f	325	5	13	-18	386
343	AFAS	Softwarebedrijf	f	325	12	127	19	713
344	Team Eiffel	Uitzendbureau	i	320	7	-42	-323	2.979
345	CONO Kaasmakers	Kaasmaker	c	319	-2	3	0	212
346	Combilo	Groente- en fruithandel	f	319	6	3	-60	163
347	Ploeger Oxbo Group	Oogstmachineproducent	i	319	15	-4	-188	1.011
348	BerkmanGroep	Oliehandel	f	315	-8	11	14	52
349	De Monchy International	Grondstoffenleverancier	d	314	-5	-9	-261	-
350	Voergroep Zuid	Mengvoederbedrijf	c	314	1	0	-93	221
351	Wassink Autogroep	Autodealer	d	314	10	1	-45	399
352	Allinq Groep	Infrastructuur voor telecom	d	313	4	12	38	947
353	Goudwisselkantoor	Handel edelmetaal	f	313	-7	1	119	359
354	Royal IHC	⚙️ Baggerschepenfabrikant	o	312	-12	122	446	2.047
355	Plegt-Vos Bouwgroep	Bouwbedrijf	f	312	3	10	45	194
356	Eurofiber	Glasvezelnetwerken	i	308	10	-159	29	831
357	Koninklijke FruitMastersGroep	⚙️ Fruithandel	c	308	27	1	135	340
358	WBE Group	Bloemen- en plantenhandel	f	305	-2	6	-17	501
359	Kendrion	Elektromagnetenproducent	b	303	-42	-5	-145	1.609
360	Trebbe Groep	Bouwbedrijf	f	300	3	11	19	317

TOP 500 bedrijven

Legenda

-  Koninglijk
- Niet bekend of niet relevant
- b = beursgenoteerd
- c = coöperatie
- d = directeur-grotaandeelhouder
- f = familiebedrijf
- i = investeerder(s)
- s = staatsbedrijf
- o = overig

381 Ten Cate



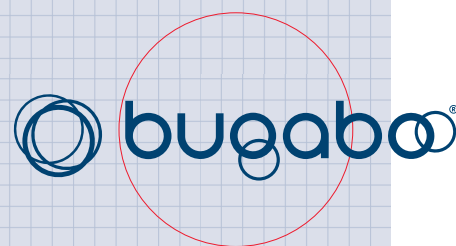
Ten Cate is tegenwoordig vooral bekend als TenCate Protective Fabrics en komt voort uit de voormalige textielgroep Koninklijke Ten Cate, waarvan de geschiedenis teruggaat tot eind zeventiende eeuw. De familie Ten Cate uit Almelo bleef eigenaar tot halverwege de twintigste eeuw. Het bedrijf hield zich later als Koninklijke Ten Cate vooral bezig met hightech textiel en kunstgras. In 2015 werd het bedrijf gekocht door investeringsmaatschappijen die het opknipten en de delen in de loop der jaren doorverkochten. TenCate Protective Fabrics bleef over en is in handen van de Nederlandse investeerder Rivean. Het bedrijf maakt beschermende kleding voor personeel in de noodhulpverlening, defensie en industrie.

2025

2025

	ACTIVITEIT	EIGENDOM	OMZET T.O.V. VORIG JAAR (%) MILJOEN €	RESULTAATONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%) WINST/VERLIES MILJOEN €	WERKNEMERS			
361	Peinemann Mobilift Groep	Verhuurder van zwaar materieel	f	297	16	21	2	708
362	Royal Zon	Coöperatieve telersvereniging	c	295	11	4	-41	90
363	Van Wijk & Olthuis	Olie- en vetleverancier	f	295	-24	17	-44	24
364	Koninklijke Ahrend	Kantoormeubilairhandel	i	295	-8	6	837	1.264
365	Hardeman Egg Group	Eierproducent	d	292	7	7	5	149
366	PWN	Waterbedrijf	s	292	6	3	-80	701
367	L - founders of loyalty	Marketingbureau	d	288	5	6	-32	226
368	Heuver	Autobandenhandel	f	287	-6	11	5	358
369	Fieten Olie	Tankstationuitbater	d	287	6	12	54	16
370	European Aerosols	Spuitverffabrikant	o	286	6	11	342	831
371	DKG	Keukenwinkelketen	f	285	1	20	16	836
372	Intratuin Holding	Uitbater van tuincentra	o	282	17	1	285	211
373	Best Fresh Group	Groente- en fruitteler en -handel	f	281	3	1	210	394
374	De Efteling	Pretpark	o	280	9	38	11	1.795
375	Kinly	Video conferencing	i	279	14	-20	-62	1.061
376	Itsme	Elektrotechnisch distributeur	f	278	3	16	19	431
377	SLTN	ICT-dienstverlener	d	277	-1	4	-22	489
378	Visscher-Caravelle	Autovloerbekleding	f	277	44	6	36	2.209
379	Royal Brinkman	Toeleverancier tuinbouw	f	276	-5	5	-31	517
380	WE International	Kledingwinkelketen	f	275	-2	8	-2	1.059
381	Ten Cate	Textielfabrikant	i	274	8	19	59	583
382	elk Groep	Renovatiespecialist	d	274	50	14	104	620
383	Wolter Koops	Logistiek dienstverlener	f	272	23	6	-25	2.287
384	Leon Martens Juwelier	Juwelier	f	271	-2	36	92	272
385	Maas-De Koning B.V.	Autodealer	f	271	8	1	-66	370
386	Bluewater Group	Offshore dienstverlener	f	271	-7	3	-80	508
387	Topigs Norsvin	Varkensverbetering	c	270	15	3	23	687
388	Hydratec	Machinefabrikant	b	270	-4	18	15	1.342
389	Rensen-Driessen	Scheepsfabrikant	d	269	73	2	-25	5
390	Maripaan Groep	Franchisenemer Jumbo	d	268	18	3	36	734
391	A.Hak	Bouwbedrijf	f	266	3	14	-1	732
392	Cm.com	Berichten- en ticketplatform	b	266	12	-29	-64	720
393	GoodLife Foods	Voedingsmiddelenfabrikant	i	266	13	19	211	711
394	DeltaMilk	Melkleverancier	c	265	-9	1	-45	95
395	VDH Solar	Groothandel duurz. energieoplossingen	d	263	35	1	-92	88

417 Bugaboo



Mede doordat ze rond de eeuwwisseling volop te zien waren in de populaire tv-serie *Sex and the City*, vlogen de luxe kinderwagens van Bugaboo de winkel uit. Het bedrijf werd in 1996 opgericht door ontwerper Max Barenbrug en zijn zwager Eduard Zanen en breidde allengs het assortiment uit met allerlei hippe babyspullen. De twee kregen echter knallende ruzie en zagen geen andere uitweg dan het bedrijf te verkopen. Dat gebeurde in 2018 – voor bijna 300 miljoen euro – aan de Amerikaanse investeerder Bain Capital. Vorig jaar nam Mubadala Capital (voor een niet bekendgemaakt bedrag) Bugaboo van Bain over. Mubadala Capital is een Arabische investeringsmaatschappij.

2025	ACTIVITEIT	EIGENDOM	OMZET T.O.V. VORIG JAAR MILJOEN €	OMZETONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%)	RESULTAATONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR WINST/VERLIES MILJOEN €	WERKNEMERS		
396	IJsvogel Retail	Winkelketens Boerenbond, Pets Place	d	263	22	5	18	667
397	Royal Lemkes	🏡 Bloemen- en plantenhandel	f	261	-10	4	161	244
398	Swiss Sense	Beddenwinkelketen	f	256	3	0	97	1.858
399	Enreach	Softwareleverancier	i	255	1	-24	42	1.023
400	ICT Group	ICT-dienstverlener	i	254	11	-10	23	2.218
401	Jan de Rijk	Transport	d	253	-11	1	-89	1.296
402	Nederlandse Apparatenfabriek 'Nedap'	Apparatenfabriek	b	252	-4	19	-14	1.041
403	Ferdinand Zandbergen	Pluimveevleesleverancier	f	250	21	12	185	58
404	Keesing	Puzzelboekmaker	i	248	13	-11	-511	887
405	Van Nieuwpoort Groep	Bouwmaterialaalleverancier	f	246	-9	12	-7	327
406	Gomes	Autodealer	f	245	6	2	-57	407
407	BUN	Franchisenemer Albert Heijn	f	243	10	12	-16	670
408	Smeding Groenten en Fruit	Groente- en fruithandel	f	238	-11	3	24	262
409	Ter Steege	Bouw- en vastgoedbedrijf	f	237	4	11	-21	357
410	Roto	Metaalbewerker	d	236	-15	7	-59	1.174
411	Schagen Groep	Aannemersbedrijf	f	235	5	17	106	436
412	Brabant Water	Waterbedrijf	s	235	20	9	72	926
413	Amac	Verkoper tweedehands iPhones	d	233	5	2	-27	449
414	Atlas Professionals	Arbeidsbemiddelaar	i	233	20	6	2158	2.465
415	Bolsius	Kaarsenmaker	f	233	-10	7	-74	1.129
416	VWE Automotive	Dienstverlener autohandel	i	233	324	-1	-376	142
417	Bugaboo	Kinderwagenfabrikant	i	232	15	0	-74	895
418	Just Brands	Kledingwinkelketen	i	232	15	30	-5	351
419	Anthony Veder	Rederij	i	231	2	19	96	594
420	Splithoff	Rederij	o	229	-4	69	-22	1.124
421	Vandersterre Groep	Kaashandel	f	229	10	2	60	371
422	Van den Bosch Transportation	Transportbedrijf	f	227	-10	4	-43	780
423	Beter Bed	Beddenwinkelketen	i	226	-1	5	-12	870
424	Atrium Agri	Toeleverancier tuinbouw	i	226	4	-74	-142	374
425	Vlisco	Textielfabrikant	i	225	-7	-18	-592	2.165
426	Trespa International	Bouwmaterialenproducent	i	223	-15	16	7	611
427	Last Mile Solutions	Softwareplatform EV laden	d	222	117	-2	-26	88
428	Ilionix	IT-dienstverlener	i	222	6	-55	-33	1.373
429	Delta Wines	Wijnhandel	i	221	-3	4	-16	178
430	Klaverblad Verzekeringen	Verzekeraar	c	220	1	-8	66	397

TOP 500 bedrijven

Legenda

-  Koninklijk
- Niet bekend of niet relevant
- b = beursgenoteerd
- c = coöperatie
- d = directeur-grotaandeelhouder
- f = familiebedrijf
- i = investeerder(s)
- s = staatsbedrijf
- o = overig

445 AVR

AVR.

In 1968 werd Afvalverwerking Rijnmond opgericht door de gemeente Rotterdam. AVR breidde haar activiteiten in de loop der jaren uit en werd in 2006 door de gemeente verkocht aan een drietal investeringsmaatschappijen. Een jaar later volgde een overname door branchegeenoot Van Gansewinkel. Die verkocht AVR in 2013 weer aan de Chinese investeerder Cheung Kong Group. AVR houdt zich bezig met de verwerking van afval en zet dit om in energie en grondstoffen. Met een kleine vijfhonderd medewerkers verwerkte het bedrijf vorig jaar 890.000 ton afval.

2025		ACTIVITEIT	EIGENDOM	OMZET	OMZETONTWIKKELING	RESULTAATONTWIKKELING	WERKNEMERS	
				T.O.V. VORIG JAAR (%)	T.O.V. VORIG JAAR (%)	WINST/VERLIES		
				MILJOEN €	MILJOEN €	MILJOEN €		
431	Fransen Gerrits	Veevoerproducent	f	219	-12	1	-83	140
432	Vastbouw International	Bouw- en vastgoedbeheerbedrijf	f	219	-10	13	3	371
433	Van Ballegooijen Foods	Zuivelhandel	f	218	-15	11	101	144
434	Bol van Staveren	Uitbater tankstations	f	218	-26	1	167	170
435	Bontrup	Grondstoffenleverancier	f	215	10	5	36	512
436	LC Packaging	 Verpakkingsfabrikant	f	215	6	7	-35	280
437	Klaas de Boer Oliehandel	Oliehandel	o	214	-19	4	23	42
438	Verbrugge International	Transportbedrijf	f	212	-1	3	-73	651
439	Roosdom Tijhuis	Bouwbedrijf	f	211	-20	19	-21	307
440	Goedegebuur Vlees	Rundvleesverwerker	f	210	3	5	17	57
441	Kennemervis Groep	Vishandel	i	210	-2	-8	-5918	253
442	Heisterkamp	Transportbedrijf	f	209	0	15	-38	1.311
443	Opack	Verpakkingenfabrikant	d	208	-21	-1	-110	685
444	Coroos Conserven	Producent groente- en fruitconserven	f	208	18	4	25	288
445	AVR	Afvalverwerk	i	208	-29	88	188	484
446	De Nijs	Aannemer en projectontwikkelaar	f	206	-14	6	22	282
447	Bridge Polymers	Grondstoffenleverancier	d	206	-15	4	-35	33
448	Valcon	ICT-dienstverlener	i	204	8	-12	-125	1.409
449	Peka Kroef	Aardappelverwerker	f	204	17	10	500	342
450	Brisker Groep	Payrollbedrijf	i	202	-15	-9	-40	4.000
451	Gassan Diamonds	Diamantslijper	f	202	1	5	-43	416
452	JVH Gaming	Casinoketen	i	202	10	14	982	979
453	Monuta	Uitvaartverzekeraar en -verzorger	o	199	4	94	415	554
454	Havenbedrijf Amsterdam	Havenbedrijf	s	199	4	58	5	365
455	Otolift Trapliften	 trapliften	f	198	-7	-14	14	828
456	BTE Groep	Betonconglomeraat	f	198	-9	1	-85	959
457	Heembouw	Bouwbedrijf	d	197	-11	4	-59	285
458	CED Group	Schade-expertisebureau	i	196	-44	-23	-224	-
459	VHZ Groep	Producent kunststof kozijnen	i	196	8	-9	-707	470
460	Kroon-Oil	Smeermiddelenproducent	i	196	-3	8	-46	216
461	Koopman Logistics Group	Transportbedrijf	f	194	24	18	9428	922
462	Kaak Group	Machinefabrikant	f	194	6	13	39	811
463	Wibra	Discountwinkelketen	d	194	13	7	6	1.135
464	De Brauw Blackstone Westbroek	Advocatenkantoor	o	193	9	-	-	619
465	Verwater Group	Bouwer van opslagtanks	i	192	1	-10	-46	781

480 Restaurant Company Europe



Lang was de befaamde ossenhaasbiefstuk in jus van het in 1977 geopende Amsterdamse restaurant Loetje omgeven met de nodige mystiek. Hoe die nou precies werd gebakken in dat keukentje, was een goed bewaard geheim. In 2006 opende Loetje een tweede vestiging, langzaam volgden er meer en zo verdween er iets van de geheimzinnigheid. Na het overlijden van oprichter Ludwig 'Loetje' Klinkhamer in 2017 ging zijn zoon Jaap sneller uitbreiden. In 2019 nam investeringsmaatschappij Waterland de restaurants over en voegde die bij een restaurantgroep die ze een jaar eerder had overgenomen. Dat werd Restaurant Company Europe – met nu 38 Loetjes, ketens als Happy Italy en Beers & Barrels, en nog 7 horecazaken met 'ieder een eigen karakter', meldt de website.

2025		ACTIVITEIT	EIGENDOM	OMZET T.O.V. VORIG JAAR (%) MLJOEN €	RESULTAATONTWIKKELING T.O.V. VORIG JAAR (%) WINST/VERLIES MLJOEN €	WERKNEMERS		
466	MN Services	Pensioenuitvoerder	o	192	6	-7	-138	713
467	Wereldhave	Vastgoedbeheerder	b	192	4	140	56	122
468	The Employment Group	Arbeidsbemiddelaar	i	192	1	-6	-1030	2.777
469	Heesen Yachts	Superjachtbouwer	i	191	3	-3	-206	478
470	Rotom	pallets en rolcontainers	i	191	-1	0	-97	591
471	Boal Group	Producent van aluminium constructies	i	189	-29	-3	-135	438
472	LV Logistics	Transportbedrijf	f	188	-23	0	-107	503
473	Van Donge & De Roo (D&R)	Logistiek dienstverlener	d	187	-38	20	7	136
474	NautaDutilh	Advocatenkantoor	o	187	3	33	-15	656
475	Smartwares	Elektronicaproductent	i	187	-17	2	-68	260
476	Euro-Rijn Group	Logistiek dienstverlener	f	186	-8	12	56	372
477	Rai Amsterdam	Congrescentrum	d	186	23	17	125	411
478	IQIP	Offshore dienstverlener	i	184	5	41	25	387
479	CCV Group	Betalingsverwerker	f	183	-15	-10	-290	1.067
480	Restaurant Company Europe	Horeca	i	181	19	-31	29	1.630
481	De Rijke Europe	Transportbedrijf	f	179	-9	8	-29	785
482	Content Autogroep	Autodealer	d	179	-4	2	-41	170
483	CRV	Rundveeverbeteringscoöperatie	c	179	-1	-5	-225	1.337
484	Roveg	Groente- en fruithandel	d	178	20	1	-17	223
485	Bouwgroep Dijkstra Draisma	Bouwbedrijf	f	178	8	22	44	303
486	Tembo Group	Machinefabrikant	f	176	-3	-29	-589	1.161
487	EQOM (Easytoys, Christine Le Duc)	Erotiekketen	d	176	-4	-10	12	372
488	Interstream Barging	Binnenvaartbevrachter chem. producten	f	172	-10	3	-74	228
489	Friso Bouwgroep	Bouwbedrijf	d	172	-13	12	-13	342
490	Goliath	Spelletjesmaker	f	169	-20	4	-67	257
491	Van Cranenbroek	Doe-het-zelf en tuinmachines	f	167	15	14	-8	446
492	Elektramat	Online elektrotechnische groothandel	i	166	-7	5	-61	239
493	Gietburg Group	Metaalbewerker	o	166	6	6	-37	393
494	KUBO Group	Toeleverancier tuinbouw	d	165	46	4	198	196
495	NNZ	Verpakkingproducent	f	164	-14	0	-91	242
496	Fritom	Transporteur	f	164	-8	14	58	593
497	Sunvest	agri-zonneparken	d	164	2237	10	2048	71
498	Tuindeco	Leverancier van houten tuinartikelen	i	164	-14	-44	-100	359
499	Brabantia	Huishoudelijke artikelen producent	f	162	0	3	106	1.011
500	The Learning Network (Van Dijk Educatie)	Schoolboekhandel	d	161	-28	-4	93	154

Nieuw in de lijst

OMZET
(x miljoen euro)

1	Varo Energy	19.347
2	FincoEnergies	2.728
3	D-Retail (Dirk)	1.747
4	Van Kessel Olie	917
5	Bergman Clinics	611
6	Nh1816	508
7	VTTI Holdings	439
8	NCT International	422
9	AnQore	361
10	Infinitas	329
11	Team Eiffel	320
12	Goudwisselkantoor	313
13	Eurofiber	308
14	L - founders of loyalty	288
15	Fieten Olie	287
16	elk Groep	274
17	Maas-De Koning B.V.	271
18	Rensen-Driessen	269
19	GoodLife Foods	266
20	VDH Solar	263
21	ICT Group	254
22	Ter Steege	237
23	VWE Automotive	233
24	Just Brands	232
25	Anthony Veder	231
26	Splithoff	229
27	Atrium Agri	226
28	Last Mile Solutions	222
29	Bontrup	215
30	Klaas de Boer Oliehandel	214
31	Bridge Polymers	206
32	Valcon	204
33	JVH Gaming	202
34	Otolift Trapliftten	198
35	VHZ Groep	196
36	The Employment Group	192
37	Rotom	191
38	Van Donge & De Roo (D&R)	187
39	Smartwares	187
40	IQIP	184
41	Restaurant Company Europe	181
42	Content Autagroep	179
43	Van Cranenbroek	167
44	Elektamat	166
45	Gietburg Group	166
46	KUBO Group	165
47	Sunvest	164
48	Tuindecò	164
49	Brabantia	162

Top 100 winst

WINST NA BELASTING
(x miljoen euro)

1	ASML	7.572
2	ING	6.650
3	OCI	5.196
4	Rabobank	5.163
5	ABN AMRO	2.403
6	NXP Semiconductors	2.371
7	TenneT	1.827
8	Ahold Delhaize	1.764
9	NN Group (Nationale-Nederlanden)	1.602
10	EBN	1.525
11	Action	1.369
12	Optiver	1.369
13	Achmea	1.303
14	Heineken	1.161
15	Wolters Kluwer	1.079
16	Alliander	976
17	ASR Nederland	944
18	Adyen	925
19	Koninklijke KPN	848
20	Ingka Holding (IKEA)	806
21	Boskalis	781
22	VolkerWessels	767
23	ASM	686
24	Louis Dreyfus	679
25	Aegon	676
26	AkzoNobel	592
27	JDE Peet's (Douwe Egberts)	543
28	Vopak	420
29	Schiphol Group	418
30	SHV	396
31	Signify (Philips Lighting)	334
32	Koninklijke FrieslandCampina	321
33	FMO	297
34	BNG Bank (Bank Nederlandse Gemeenten)	294
35	Pon Holdings	292
36	IMCD Group	278
37	De Goudse Verzekeringen	272
38	Fugro	268
39	Rituals Cosmetics Enterprise	260
40	Enexis	254
41	Arcadis	242
42	Havenbedrijf Rotterdam	234
43	EY Nederland	233
44	Varo Energy	214
45	Koninklijke De Heus	207
46	SBM Offshore	197
47	Corbion	192
48	Aalberts Industries	187
49	PwC Nederland	186
50	BE Semiconductor Industries (Besi)	182

WINST NA BELASTING
(x miljoen euro)

51	Flow Traders	160
52	Stedin Groep	158
53	Koninklijke Wagenborg	158
54	Coöperatie Dela	145
55	ASN Bank	144
56	Van Lanschot Kempen	142
57	Wereldhave	140
58	VanDrie Group	134
59	CZ	132
60	Heerema Marine Contractors Holding SE	129
61	AFAS	127
62	Ten Brinke Group	123
63	Randstad	123
64	Plukon Food Group	122
65	Royal IHC	122
66	Royal Cosun (Suikerunie)	117
67	ANWB	114
68	Coöperatie VGZ	107
69	ACT Commodities	106
70	ZEH	105
71	TKH Group	100
72	Monuta	94
73	Heijmans	90
74	AVR	88
75	Koninklijke BAM Groep	82
76	VDL Groep	82
77	De Mandemakers Groep	81
78	Van Mossel Automotive Group	81
79	Fagron	81
80	TBI	80
81	Rijk Zwaan Zaaideelt en Zaadhandel	80
82	Greenchoice	74
83	Exact	73
84	Farm Frites	72
85	Euro Pool Group	72
86	Bejo Zaden	72
87	Interfood	71
88	Intergamma (Gamma)	71
89	Gasunie	70
90	Enza Zaden	70
91	KLM	70
92	Splithoff	69
93	Kramp Groep	68
94	Royal A-ware	65
95	Nobian	63
96	Enviem	62
97	Dura Vermeer Groep	60
98	Nh1816	60
99	Inter-Sprint Banden	58
100	Havenbedrijf Amsterdam	58

Top 100 personeel

Koninklijk

AANTAL
WERKNEMERS

AANTAL
WERKNEMERS

OMZET
(x miljoen euro)

1	Ahold Delhaize	388.000
2	Ingka Holding (IKEA)	162.293
3	Heineken	88.497
4	Action	79.681
5	Philips Electronics	67.823
6	ING	63.930
7	SHV	51.314
8	Rabobank	49.272
9	ASML	44.027
10	Randstad	41.400
11	Arcadis	35.246
12	AkzoNobel	34.600
13	NXP Semiconductors	33.100
14	PostNL	32.405
15	Vebego	31.385
16	Signify (Philips Lighting)	29.459
17	ABN AMRO	25.646
18	KLM	22.667
19	Hunter Douglas	22.000
20	JDE Peet's (Douwe Egberts)	21.689
21	Wolters Kluwer	21.200
22	Nederlandse Spoorwegen	20.526
23	Koninklijke FrieslandCampina	19.576
24	Louis Dreyfus	18.271
25	Achmea	17.360
26	NN Group (Nationale-Nederlanden)	16.439
27	Jumbo	15.838
28	Aegon	15.582
29	VDL Groep	15.317
30	Total Care (CSU)	14.455
31	Facilicom Services Group	14.326
32	BCD Group	13.895
33	Aalberts Industries	13.774
34	Refresco	13.353
35	Koninklijke BAM Groep	13.103
36	Partou	13.031
37	VolkerWessels	12.829
38	Just Eat Takeaway.com	12.777
39	D-Retail (Dirk)	12.682
40	Pon Holdings	12.585
41	Raben Group	11.847
42	Boskalis	11.683
43	Brunel International	11.541
44	ADG Dienstengroep (Asito)	11.439
45	TMF Group	11.352
46	Fugro	11.219
47	VION Food Group	10.711
48	Koninklijke KPN	10.333
49	Koninklijke De Heus	10.251
50	HEMA	10.000

51	Damen Group	9.399
52	Basic-Fit	8.937
53	Rituals Cosmetics Enterprise	8.503
54	TenneT	8.483
55	Boels Rental	8.432
56	Nauryan	8.300
57	The Works (Young Capital)	8.021
58	DekaMarkt	7.958
59	SBM Offshore	7.892
60	Deloitte	7.780
61	Oranjewoud (Strukton, Antea Group)	7.544
62	Alliander	7.482
63	Olympia Uitzendbureau	7.467
64	ASR Nederland	7.373
65	Hunkemöller	6.979
66	Enexis	6.949
67	BDR Thermea (Remeha)	6.800
68	Zeeman Groep	6.718
69	Maxeda DIY Group (Praxis, Formida)	6.519
70	Plukon Food Group	6.378
71	TKH Group	6.289
72	HERE Technologies	6.159
73	Royal Peterson Control Union Group	6.146
74	Van Oord	6.122
75	Ammega	6.038
76	Picnic	5.849
77	Van Mossel Automotive Group	5.848
78	C. Steinweg - Handelsveem	5.731
79	Parlevliet & Van der Plas	5.704
80	Heijmans	5.650
81	Royal HaskoningDHV	5.613
82	Vermaat Groep	5.613
83	PwC Nederland	5.569
84	ProRail	5.392
85	Dümmen Orange	5.378
86	Jan Linders Supermarkten	5.288
87	IMCD Group	5.126
88	Stedin Groep	4.958
89	EY Nederland	4.881
90	Royal A-ware	4.845
91	Flora Food Group	4.718
92	Medux	4.654
93	Sligro Food Group	4.592
94	ASM	4.558
95	Royal Cosun (Suikerunie)	4.528
96	ASN Bank	4.357
97	KPMG	4.309
98	YER	4.303
99	ANWB	4.261
100	Unica Groep	4.187

1	Ahold Delhaize	89.356
2	Philips Electronics	18.021
3	Koninklijke FrieslandCampina	12.923
4	KLM	12.681
5	Jumbo	8.249
6	Koninklijke BAM Groep	6.455
7	VolkerWessels	6.037
8	Koninklijke De Heus	5.990
9	Koninklijke KPN	5.634
10	Boskalis	4.362
11	Royal A-ware	3.813
12	Royal Cosun (Suikerunie)	3.704
13	PostNL	3.252
14	Damen Group	3.090
15	Van Oord	2.442
16	Schiphol Group	2.245
17	Coöperatie Agrifirm	2.051
18	ANWB	1.613
19	Royal Reesink	1.368
20	Van Leeuwen Buizen Groep	1.335
21	Vopak	1.316
22	Royal Terberg Group	1.144
23	Royal Swinkels Family Brewers	1.114
24	Koninklijke Wagenborg	909
25	Coöperatie AVEBE	781
26	Royal HaskoningDHV	736
27	Goedhart & Borgesius	700
28	Rijk Zwaan Zaadteelt en Zaadhandel	627
29	Koninklijke Zeelandia Groep	612
30	Den Hartogh Logistics	610
31	Royal Peterson Control Union Group	571
32	Royal FloraHolland	485
33	Koninklijke Drukkerij Em. De Jong	383
34	Kuijpers Installaties	365
35	Hoppenbrouwers Techniek	360
36	Royal Smilde	358
37	Koninklijke Oosterberg	325
38	Royal IHC	312
39	Koninklijke FruitMastersGroep	308
40	Royal Zon	295
41	Koninklijke Ahrend	295
42	Royal Brinkman	276
43	Royal Lemkes	261
44	LC Packaging	215
45	Otolift Trapliften	198
46	NNZ	164
47	Brabantia	162

Omzet
per sector

OMZET (x miljoen euro)		OMZET (x miljoen euro)		OMZET (x miljoen euro)	
Autohandel en -distributie					
1 Pon Holdings	9.891	28 Vastbouw International	219	16 Schouten Olie	461
2 Van Mossel Automotive Group	4.661	29 Roosdom Tijhuis	211	17 Morssinkhof Rymoplast	424
3 Lohomij (Louwman Group)	2.325	30 De Nijs	206	18 NCT International	422
4 Inter-Sprint Banden	1.930	Detailhandel		19 One-Dyas	391
5 Broekhuis Groep	1.360	1 Ingka Holding (IKEA)	41.846	20 AnQore	361
6 AutoBinck Group	971	2 Action	13.781	21 Vissers Energy Groep	345
7 Wensink Automotive	741	3 Coolblue	2.459	22 De Monchy International	314
8 Amega Groep	700	4 Maxeda DIY Group (Praxis, Formido)	1.452	23 Fieten Olie	287
9 Hyva Global	643	5 HEMA	1.450	24 European Aerosols	286
10 BAS Truck Center	608	6 Intergamma (Gamma)	1.105	25 Bolsius	233
11 Pallieter Group	582	7 De Mandemakers Groep	1.084	26 Bol van Staveren	218
12 Van Tilburg-Bastianen Groep	576	8 Zeeman Groep	809	27 Opack	208
13 Riva Holding	550	9 Homefashion Group (Kwantum, Leen Bakker)	622	28 Bridge Polymers	206
14 Zeeuw & Zeeuw	498	10 Suitsupply	553	29 BTE Groep	198
15 Dusseldorp Automotive	489	11 Jan Linders Supermarkten	552	30 Kroon-Oil	196
16 Bochane	435	12 Hunkemöller	542	Financiële dienstverlening	
17 Nijhof-Wassink Groep	404	13 Batavia Webconcepts (BelSimpel)	463	1 ING	67.891
18 Autobedrijf Van den Udenhout	329	14 Nexeye (Hans Anders)	384	2 Rabobank	32.789
19 Wassink Autogroep	314	15 RFS Holland (Wehkamp)	379	3 NN Group (Nationale-Nederlanden)	28.831
20 Maas-De Koning B.V.	271	16 The Sting	374	4 Achmea	28.177
21 Gomes	245	17 Europa Have	370	5 ASR Nederland	21.064
22 VWE Automotive	233	18 DKG	285	6 ABN AMRO	20.054
23 Content Autogroep	179	19 Intratuin Holding	282	7 Coöperatie VGZ	14.699
Bouw		20 WE International	275	8 CZ	13.676
1 Koninklijke BAM Groep	6.455	21 Leon Martens Juwelier	271	9 Aegon	12.697
2 VolkerWessels	6.037	22 Maripaan Groep	268	10 Menzis	7.149
3 TBI	2.612	23 IJsvogel Retail	263	11 BNG Bank (Bank Nederlandse Gemeenten)	6.966
4 Heijmans	2.584	24 Swiss Sense	256	12 Optiver	4.553
5 Dura Vermeer Groep	2.062	25 BUN	243	13 ASN Bank	2.525
6 Van Wijnen	1.468	26 Amac	233	14 DSW	2.357
7 Ten Brinke Group	1.036	27 Just Brands	232	15 Adyen	1.996
8 Van Gelder Groep	1.019	28 Beter Bed	226	16 Zorg en Zekerheid	1.785
9 ASVB (Aan de Stegge)	945	29 Gassan Diamonds	202	17 ONVZ	1.516
10 Joh. Mourik & Co.	749	30 Wibbra	194	18 Van Lanschot Kempen	1.187
11 KlokGroep	516	Energie en chemie		19 APG Groep	1.028
12 JAJO	505	1 SHV	22.750	20 De Goudse Verzekeringen	983
13 VORM	463	2 Varo Energy	19.347	21 TMF Group	909
14 Nijhuis Bouw	436	3 AkzoNobel	10.711	22 Flow Traders	801
15 Coen Hagedoorn Bouwgroep	417	4 Nouryon	5.188	23 Univé Groep	769
16 Kuijpers Installaties	365	5 EBN	3.571	24 Coöperatie Dela	744
17 De Vries en Verburg	362	6 ACT Commodities	3.447	25 Triodos Bank	702
18 Hoppenbrouwers Techniek	360	7 FincoEnergies	2.728	26 FMO	566
19 Hemubo	342	8 STX Commodities	2.355	27 Nh1816	508
20 Breman Installatiegroep	336	9 Scholt Energy	1.972	28 Salland	474
21 Plegt-Vos Bouwgroep	312	10 Nobian	1.673	29 PGGM	435
22 Trebbe Groep	300	11 Greenchoice	1.429	30 Coöperatie TVM	429
23 elk Groep	274	12 OCI	975	Groothandel	
24 A.Hak	266	13 Stahl	930	1 Vital Holding	305.943
25 Ter Steege	237	14 Van Kessel Olie	917	2 GasTerra	12.817
26 Schagen Groep	235	15 Alfen	488		
27 Trespa International	223				

	OMZET (x miljoen euro)		OMZET (x miljoen euro)		OMZET (x miljoen euro)
3 IMCD Group	4.728	3 NXP Semiconductors	11.765	29 Coöperatie AVEBE	781
4 Interfood	3.005	4 Just Eat Takeaway.com	3.564	30 Westfort	781
5 Sligro Food Group	2.890	5 ASM	2.933	31 Goedhart & Borgesius	700
6 B&S Group	2.432	6 HERE Technologies	946	32 Harvest House	678
7 Hametha	2.327	7 BE Semiconductor Industries (Besi)	607	33 Kramer Food Family	665
8 Dutch Flower Group	2.277	8 Conclusion Group B.V.	600	34 Hendrix Genetics	638
9 Caldic	2.211	9 TomTom	574	35 Rijk Zwaan Zaadteelt en Zaadhandel	627
10 Enviem	2.209	10 Bird	555	36 Koninklijke Zeelandia Groep	612
11 Mosadex Groep	1.785	11 Prodrive Technologies Group	552	37 Vermaat Groep	608
12 Catom Petroleum Distribution	1.656	12 Centric	413	38 Zwanenberg Food Group	596
13 Hanos	1.449	13 Simac Techniek	363	39 Compaxo Fijne Vleeswaren	592
14 Royal Reesink	1.368	14 AFAS	325	40 CZAV	591
15 Acomo (Amsterdam Commodities)	1.363	15 Allinq Groep	313	41 Farm Dairy	552
16 Copaco	1.342	16 Kinly	279	42 PALI Group	546
17 Rensa Groep	1.248	17 SLTN	277	43 Cornelis Vrolijk	500
18 MCB International	1.047	18 Cm.com	266	44 Enza Zaden	480
19 TABS Holland (PontMeyer)	917	19 Enreach	255	45 Rootry (Remia)	464
20 The Greenery	872	20 ICT Group	254	46 Nature's Pride	457
21 Fagron	872	21 Nederlandse Apparatenfabriek 'Nedap'	252	47 Koppert Biological Systems	440
22 Brouwer Groothandelsgroep	829	22 Last Mile Solutions	222	48 Signature Foods (Johma)	438
23 Oryx Stainless	788	23 Ilionix	222	49 Bejo Zaden	437
24 Medux	771	24 Valcon	204	50 Coöperatieve Vereniging Beko	434
25 FleuraMetz Groep	768				
26 Vida XL	736	Landbouw en voedselverwerkende industrie		Maakindustrie	
27 Zevij-Necomij	719	1 Louis Dreyfus	47.183	1 Signify (Philips Lighting)	6.143
28 Edco Eindhoven	655	2 Heineken	35.955	2 VDL Groep	6.045
29 GP Groot	626	3 Koninklijke FrieslandCampina	12.923	3 Hunter Douglas	4.089
30 FOOX	531	4 JDE Peet's (Douwe Egberts)	8.837	4 Aalberts Industries	3.149
31 De Hoop Terneuzen	520	5 Refresco	5.992	5 Damen Group	3.090
32 Scherpenhuizen	500	6 Koninklijke De Heus	5.990	6 BDR Thermea (Remeha)	2.023
33 Dayes Group	500	7 VION Food Group	5.073	7 TKH Group	1.713
34 Floral Trade Group	488	8 Royal A-ware	3.813	8 Van Leeuwen Buizen Groep	1.335
35 Vergeer Holland	480	9 Royal Cosun (Suikerunie)	3.704	9 Accell Group	1.294
36 Staay Food Group	418	10 VanDrie Group	3.191	10 Royal Terberg Group	1.144
37 HZPC Holland	415	11 Hoogwegt Group	3.182	11 Heerema Marine Contractors Holding SE	1.100
38 Agrico	412	12 Plukon Food Group	3.090	12 Roba Metals	1.046
39 Van Iperen	405	13 Flora Food Group	3.079	13 Ammega	1.025
40 De Stihl Groep	385	14 ForFarmers Group	2.746	14 Lely Industries	857
41 Aartsen	384	15 Barentz International	2.385	15 Neways Electronics International	620
42 Deli Home & Garden	366	16 Rituals Cosmetics Enterprise	2.095	16 Heinen Hopman	551
43 Vollenhoven Olie Groep	362	17 Coöperatie Agrifirm	2.051	17 Van Merksteijn International	518
44 Zandbergen World's Finest Meat	333	18 Parlevliet & Van der Plas	1.542	18 Condor Group	518
45 Myne	327	19 Corbion	1.288	19 Verder International	441
46 Koninklijke Oosterberg	325	20 Kramp Groep	1.186	20 Huisman Equipment	432
47 Combilo	319	21 Van Loon Vlees	1.120	21 NTS-Group	420
48 BerkmanGroep	315	22 Royal Swinkels Family Brewers	1.114	22 Batenburg Techniek	349
49 Koninklijke FruitMastersGroep	308	23 Vreugdenhil Dairy Foods	1.027	23 Ploeger Oxbo Group	319
50 WBE Group	305	24 Van Rooi Group	993	24 Royal IHC	312
		25 Numidia	917	25 Kendrion	303
ICT en technologie		26 Farm Frites	880	26 Visscher-Caravelle	277
1 ASML	28.263	27 Denkaivit International	878	27 Ten Cate	274
2 Philips Electronics	18.021	28 Groan	872	28 Hydratec	270

	OMZET (x miljoen euro)		OMZET (x miljoen euro)		OMZET (x miljoen euro)
29 Rensen-Driessen	269	4 D-Retail (Dirk)	1.747	6 Van Oord	2.442
30 Roto	236	5 Picnic	1.551	7 Fugro	2.275
Nutsbedrijven		6 Vomar	1.121	8 Oranjewoud (Strukton, Antea Group)	2.008
1 TenneT	9.999	7 Hoogvliet Supermarkten	895	9 Boels Rental	1.732
2 Koninklijke KPN	5.634	8 Dekamarkt	854	10 Vebego	1.480
3 Alliander	3.043	9 Nettorama	835	11 Facilicom Services Group	1.457
4 Enexis	2.596	10 SPAR Holding	760	12 Deloitte	1.394
5 Odido	2.310	11 Poiesz Supermarkten	505	13 EY Nederland	1.094
6 Stedin Groep	2.048	12 Boon Food Group (MCD Supermarkten)	459	14 PwC Nederland	1.080
7 Gasunie	1.253	Transport en logistiek		15 Q-Park	943
8 Nuts Groep	901	1 KLM	12.681	16 Unica Groep	937
9 Vitens	537	2 Nederlandse Spoorwegen	3.702	17 Total Care (CSU)	874
10 HVC	486	3 PostNL	3.252	18 Euro Pool Group	790
11 Evides	402	4 Schiphol Group	2.245	19 KPMG	771
12 ZEH	327	5 Raben Group	1.978	20 Royal HaskoningDHV	736
13 Eurofiber	308	6 ProRail	1.738	21 ADG Dienstengroep (Asito)	673
14 PWN	292	7 C. Steinweg - Handelsveem	1.332	22 Partou	671
15 Brabant Water	235	8 Vopak	1.316	23 Royal Peterson Control Union Group	571
16 AVR	208	9 Koninklijke Wagenborg	909	24 Schöller Allibert Group	557
Personeelsdienstverlening		10 Havenbedrijf Rotterdam	807	25 Exact	527
1 Randstad	24.122	11 Samskip	790	26 Royal FloraHolland	485
2 Brunel International	1.365	12 Ewals Cargo Care	628	27 Sif Group	429
3 Olympia Uitzendbureau	479	13 Den Hartogh Logistics	610	28 Elkarij	422
4 The Works (Young Capital)	472	14 Neele-Vat Logistics	570	29 Faber Group	417
5 YER	443	15 GVB	529	30 Loyens & Loeff	403
6 Maandag	387	16 RET	478	31 NCOI Holding	374
7 The Specialist Group (STAR)	336	17 VTTI Holdings	439	32 BDO Nederland	359
8 Team Eiffel	320	18 HES International	409	33 Andus Group	345
9 Brisker Groep	202	19 Simon Loos	393	34 Peinemann Mobilift Groep	297
Recreatie		20 Vos Logistics	358	35 L - founders of loyalty	288
1 ANWB	1.613	21 HTM Personenvervoer	330	36 Bluewater Group	271
2 Basic-Fit	1.215	22 Wolter Koops	272	37 Atlas Professionals	233
3 Nationale Goede Doelen Loterijen (Postcode Loterij)	1.172	23 Jan de Rijk	253	38 CED Group	196
4 Sunweb	1.053	24 Anthony Veder	231	39 De Brauw Blackstone Westbroek	193
5 Corendon	839	25 Spliethoff	229	40 Wereldhave	192
6 Nederlandse Loterij	724	26 Van den Bosch Transportation	227	Zorg	
7 Holland Casino	561	27 Verbrugge International	212	1 Bergman Clinics	611
8 Fletcher Hotels	381	28 Heisterkamp	209		
9 De Efteling	280	29 Havenbedrijf Amsterdam	199		
10 Keesing	248	30 Koopman Logistics Group	194		
11 JvH Gaming	202	Uitgevers en drukkerijen			
12 Restaurant Company Europe	181	1 Koninklijke Drukkerij Em. De Jong	383		
13 Goliath	169	2 Infinitas	329		
Supermarkten		Zakelijke dienstverlening			
1 Ahold Delhaize	89.356	1 BCD Group	16.900		
2 Jumbo	8.249	2 Wolters Kluwer	5.916		
3 PLUS	3.453	3 Arcadis	4.995		
		4 SBM Offshore	4.462		
		5 Boskalis	4.362		

index

EW TOP 500

	104 Dirk	120 Pro Warehouse	
	107 De Jong & Laan	120 Scholt Energy	
	108 Postcode Lottery Group	121 Pets Place	
	111 Goudwisselkantoor	122 Staay Food Group	
	118 Amega	122 Verbrugge International	
	118 Best Fresh Group	123 RensenDriessen Shipbuilding	
	119 JVH gaming & entertainment group Jack's Casino	124 Van Kessel	

Dirk | Sonny Delgado, Jordy van Eeden, Martijn Sleven en Sofie Ravenschlag



in den Broek

‘We zijn niet te voorzichtig’

Bij Dirk krijgen medewerkers niet alleen kansen, maar ook vertrouwen. “We laten mensen leren door verantwoordelijkheid te geven”, zegt manager HR Martijn Sleven. “Onder andere via het nieuwe Impactprogramma. Daarin werken deelnemers twee jaar lang aan uitdagende projecten én aan hun persoonlijke ontwikkeling.”

“Wij geloven niet dat een opleiding alleen bepaalt hoe goed je bent. Vaardigheden kun je leren, maar mentaliteit en houding maken het verschil. Daarom geven we onze mensen veel ruimte en verantwoordelijkheden. We zeggen vaak dat je hier zonder zwembandjes mag leren zwemmen, maar we houden wel een oogje in het zeil. Niemand verdrinkt”, aldus Martijn.

RESULTAATGERICHT

Dirk is een Nederlandse supermarktketen met ruim 14.500 medewerkers. Het grootste deel van hen werkt in de meer dan 130 filialen verspreid over het land. De rest is actief binnen de logistieke organisatie of op het hoofdkantoor in Alphen aan den Rijn. Het familiebedrijf heeft een nuchtere, resultaatgerichte cultuur en korte lijnen tussen winkelvloer en directie. Martijn: “We zijn ‘doeners’. We steken graag de handen uit de mouwen. We werken compact, met korte lijnen en veel samenwerking tussen afdelingen. Dat maakt het leuk. En we geloven in de kracht van onze mensen. Daarom moedigen we medewerkers aan om initiatieven te nemen en te ontdekken waar hun sterke punten liggen. We zijn daarin bepaald niet voorzichtig. We geven ze veel ruimte en vertrouwen.”

SPRINGPLANK

Sonny Delgado, inmiddels ruim twintig jaar bij Dirk, herkent dit. “Ik was 24 jaar en zat net vier maanden in een traineeship toen ik de kans kreeg om zelfstandig een filiaal te runnen”, vertelt hij. “Dat was spannend, maar vooral eervol. Ik voelde echt dat vertrouwen.”



‘Je mag hier zonder zwembandjes leren zwemmen, maar niemand verdrinkt’

Die verantwoordelijkheid zorgde voor een steile leercurve. “Je leert door te doen”, zegt Sonny. “En je staat er niet alleen voor. Er zijn altijd leidinggevendenden die betrokken zijn en je helpen groeien. Ik heb in korte tijd ongelooflijk veel geleerd.”

Inmiddels doet Sonny mee aan het Impactprogramma, een tweejarig traject waarin medewerkers uit verschillende functies aan hun persoonlijke ontwikkeling werken. Martijn licht toe: “Dit nieuwe programma is een springplank naar tactische en strategische functies binnen het bedrijf. Deelnemers zeggen hun huidige functie op en maken zelf keuzes over hun leertraject. Ze mogen breed experimenteren en kunnen risico’s nemen zonder bang te zijn om te falen. We hebben bewust ‘veiligheidskleppen’ ingebouwd: als het niet lukt, is er weer een mooie plek voor hen in de organisatie.” “Wat ik mooi vind”, zegt Sonny, “is dat je helemaal zelf de regie krijgt. Je kiest projecten die bij jou passen en je leert zo breed mogelijk. Tegelijk zijn er goede afspraken gemaakt waar je op terug kunt vallen. Als iets niet goed uitpakt, weet je dat je wordt opgevangen. Dat geeft vertrouwen om echt stappen te durven zetten.”

VRIJHEID

Sofie Ravenschlag kwam in 2021 bij Dirk, midden in coronatijd. Ze begon op de winkelvloer, stroomde al snel door naar een regionale functie, maar wist dat ze verder wilde. “Ik heb rechten gestudeerd, maar ik voelde me thuis in de supermarktwereld. Met dit Impactprogramma krijg ik echt de kans om breed te kijken: welke afdelingen passen bij mij? Wat vind ik interessant?” Sofie draait nu projecten bij HR en IT. “Daarnaast werk ik aan persoonlijke ontwikkeling middels leiderschapsvaardigheden, strategisch denken

en besluitvorming. We hebben een coach en geregeld intervisiesessies. Heel leerzaam.”

Ook Jordy van Eeden werd geselecteerd voor het Impactprogramma. Hij kwam in 2020 bij Dirk. “Bij mijn vorige werkgever merkte ik dat doorgroeien lastig was. Bij Dirk kreeg ik meteen vertrouwen. Ik mocht mijn eigen filiaal in Leidschendam runnen en won in 2023 zelfs de landelijke winkelwedstrijd”, vertelt hij. “Voor mij is het een kans om te focussen op mijn persoonlijke ontwikkeling.” Wat hij het meest waardeert? “De vrijheid.”

EIGEN KRACHT

Volgens Martijn is die vrijheid bewust ingebouwd. “Het programma is niet alleen bedoeld om projecten af te ronden, maar juist om mensen te helpen groeien”, legt hij uit. “Wij dagen hen uit om zelf keuzes te maken en zelf richting te geven aan hun ontwikkeling. Dat maakt het traject zo krachtig. Na twee jaar willen we dat deze mensen klaar zijn voor tactische of strategische functies binnen de organisatie. Welke dat zijn, weten wij en de deelnemers nog niet. Dat hangt af van hun ontwikkeling en voorkeuren. Dat kan in finance zijn, maar bijvoorbeeld ook in logistiek of commercie. En we hopen dat ze bij ons blijven. Maar als iemand een mooie kans buiten onze organisatie krijgt, gunnen we hem of haar dat ook. Je moet niet uit angst opleiden, maar van je eigen kracht uitgaan. Daar geloven wij heilig in.” <<



Kwaliteit als kompas voor effectiviteit

Bij de Jong & Laan staat kwaliteit centraal als fundament voor groei, werkplezier en klantwaarde. Lid van de Raad van Bestuur Andrea van der Giezen, CQO, vertelt hoe vaktechniek, soft skills en slimme processen samenkomen in een organisatie die groot en toch dichtbij is.



DEEL ONLINE



De Jong & Laan is geen traditioneel accountantskantoor. Met 1300 specialisten en meer dan 25 vestigingen is het een serieuze speler in de markt. “Onze kracht zit in de combinatie van schaalgrootte en nabijheid”, zegt Andrea van der Giezen. “Juist die mix maakt dat ondernemers zich thuis voelen. We zijn dichtbij, betrokken en professioneel zonder afstandelijk te worden. Die menselijke maat is voelbaar in de cultuur: laagdrempelig, transparant en gericht op duurzame relaties. We willen niet alleen goed zijn, maar ook goed doen.”

KWALITEIT ALS FUNDAMENT

Kwaliteit is geen afdeling, maar een mindset. Bij de Jong & Laan ligt er een stevige kwaliteitsdeken over de hele organisatie. “Het is het begin én het eindpunt van alles wat we doen”, aldus Andrea. “Vaktechniek en soft skills gaan hand in hand. Onze collega’s worden intensief opgeleid en ondersteund, zodat ze niet alleen inhoudelijk sterk zijn, maar ook als betrokken gesprekspartner voor de klant kunnen optreden. Dat maakt het werk leuker én waardevoller. Kwaliteit betekent ook durven reflecteren. We toetsen, leren en verbeteren continu. Niet omdat het moet, maar omdat we het willen.”

SLIMMER WERKEN

Procesoptimalisatie is geen doel op zich, maar een middel om effectiever te werken. “We automatiseren

‘Accountants zijn geschiedschrijvers; bij ons gaat het erom dat je ook naar de toekomst kijkt’

waar het kan, zodat repeterend werk verdwijnt. Door slimmer te werken, ontstaat er ruimte voor maatwerk en advies”, zegt Andrea. “Focus days, toetsingsmomenten en vakgroepen zorgen voor verdieping en verbinding. Vaktechnische kennis moet inspireren, niet afschrikken. Daarom maken we het leuk, relevant en toepasbaar, zodat onze collega’s hun vak met plezier uitoefenen – en klanten dat merken.”

‘SAMEN GAAN’

“De Jong & Laan gelooft in ‘Samen gaan’. “We zien de vraag achter de vraag”, zegt Andrea. “Accountants zijn altijd geschiedschrijvers geweest. Bij ons gaat het er juist om dat je ook naar de toekomst kijkt. We doen meer dan jaarcijfers. We helpen ondernemers met bijvoorbeeld strategische vraagstukken, advisering bij verkoop of certificering. Samen vooruit betekent ook: samen verantwoordelijkheid nemen. Voor ons vak, voor elkaar. Voor onze klanten, de maatschappij en de toekomst.” <<



€ 2,5 miljoen per dag voor goede doelen

Niet iedereen weet dat de Postcode Lottery Group een van de grootste particuliere donoren ter wereld is. Jaarlijks gaat 1 miljard euro naar goede doelen. Dat is meer dan 2,5 miljoen per dag. “Ons enige doel is geld ophalen voor een groenere, eerlijkere en socialere wereld”, aldus CEO Sigrid van Aken.

Wie ‘loterij’ hoort, denkt aan miljoenenprijzen, blij winnaars en tv-shows met champagne. Dat klopt ook, maar de zes loterijen van de Postcode Lottery Group – in Nederland bekend onder de naam Nationale Postcode Loterij en VriendenLoterij – zijn

vooral bedoeld om goede doelen te steunen. “Loterijen zijn altijd zonder winstoogmerk. Alle opbrengsten gaan naar organisaties op het gebied van mens en natuur. We zijn wat men noemt een social enterprise”, zegt Sigrid van Aken.



15 MILJARD

De Postcode Loterij begon in 1989 in Nederland met een vernieuwend idee: een lotnummer gebaseerd op de eigen postcode. Samen winnen, samen bijdragen. “Het was in alle opzichten disruptief”, zegt Van Aken. “Een loterij die vanaf dag één volledig op abonnementen draaide. Zonder winkels, puur virtueel.” Het concept bleek een schot in de roos. “We zijn nu actief in vijf Europese landen: Nederland, Duitsland, Groot-Brittannië, Zweden en Noorwegen. Overal werken we volgens hetzelfde format. Ook vanuit Canada is er interesse.”

In 35 jaar tijd haalde de organisatie 15 miljard euro op voor meer dan 500 goede doelen en duizenden kleinere initiatieven. “Dit jaar halen we een mijlpaal: een opbrengst voor goede doelen van 1 miljard euro”, zegt Van Aken trots. De steun varieert van grote internationale organisaties als het Wereld Natuur Fonds en Artsen zonder Grenzen tot sportverenigingen, culturele en kleine buurtinitiatieven. “We hebben naast onze loterijen in alle landen ook buurtfondsen opgezet. Daar kunnen mensen zelf steun aanvragen voor lokale projecten.”



‘Ons enige doel is geld ophalen voor een groenere, eerlijkere en socialere wereld’

maken met hun loten het verschil. Zij zorgen ervoor dat dagelijks 2,5 miljoen euro's naar goede doelen gaan. Dankzij hen zijn we uitgegroeid tot een van de grootste private donoren ter wereld, na de Gates Foundation en de Britse Wellcome Trust.”

BETROUWBARE INKOMSTENBRON

De Postcode Lottery Group telt inmiddels ruim 1500 medewerkers, van wie 600 in Nederland, waar ook het internationale hoofdkantoor zit. “We zijn een modern internationaal marketingbedrijf met een jaaromzet van 2,7 miljard euro”, zegt Van Aken. “We werken datagedreven, met de nieuwste technologie en veel creativiteit, veelal in strategische partnerships. Alles draait om storytelling: hoe laat je mensen zien wat hun bijdrage mogelijk maakt?”

Die verhalen komen terug in tv-shows en campagnes, maar ook intern. “We nodigen regelmatig goede-doelenpartners uit om op onze kantoren te vertellen wat ze met het geld bereiken. Je hoort rechtstreeks wat de impact is. Dat blijf ik bijzonder vinden.”

De Postcode Lottery Group kiest ook voor langdurige samenwerking met haar partners. “We geloven in vertrouwen. Goede doelen krijgen bij ons ongeoormerkte donaties. Ze mogen zelf bepalen waar het geld het meest nodig is”, aldus Van Aken.

VRIJ BESTEEDBAAR

De selectie van partners is streng, maar pragmatisch. “We kijken of een organisatie er is voor natuur, cultuur, welzijn of gezondheid, of de governance op orde is en of er draagvlak voor is in de samenleving. Bovendien stimuleren we ondernemerschap. Dat creëert innovatie. We geven ook vrij besteedbaar geld, zodat organisaties risico's kunnen nemen en onze bijdrage als vliegwiel kunnen gebruiken. Verder vinden we het belangrijk dat een goed doel niet afhankelijk wordt van één financier.”

Volgens Van Aken ligt de kracht van het concept in de eenvoud. “Je speelt mee met je eigen postcode. Dat zorgt voor verbinding in de buurt. Iedereen kent wel het gevoel van een prijs in de straat. Of je nu wel of geen lot hebt: het zorgt voor reuring en saamhorigheid. Je wint samen.” Maar de grootste winst zit elders. “Onze miljoenen deelnemers in vijf Europese landen

Van Aken werkt zelf al 25 jaar bij de organisatie, waarvan bijna zes jaar als CEO van de groep. “Ik heb van dichtbij gezien hoe goed ondernemerschap en maatschappelijke doelen samen kunnen gaan”, zegt ze. “Omdat we een stichting als aandeelhouder hebben, kunnen we al onze beslissingen ook richten op de lange termijn. Zo investeren we in groei, innovatie en het opzetten van nieuwe loterijen. Overheden bezuinigen en andere financiers trekken zich terug. Juist dan is het belangrijk dat wij een betrouwbare bron van inkomsten blijven voor maatschappelijke organisaties.”

EXPORTPRODUCT

De Postcode Lottery Group ziet zichzelf dan ook als veel meer dan alleen een financiële motor voor goede doelen. “We willen ook inspireren”, besluit Van Aken, “door te laten zien dat ondernemen en ‘goed doen’ hand in hand kunnen gaan. En door te realiseren dat een idee als dit uit Nederland kan uitgroeien tot een wereldwijd succesvol exportproduct.” <<



DEEL ONLINE

Familiebedrijf met een gouden toekomst

Goudwisselkantoor is marktleider in de aan- en verkoop van edelmetalen, sieraden en valuta. De stijgende vraag naar goud zwengelt het succes aan. Tegelijkertijd blijft Goudwisselkantoor een warm familiebedrijf, benadrukt CEO Johan de Ruiter. “Dat gevoel houden we vast.”



DEEL ONLINE



“Toen wij ons in 2008 richtten op de in- en verkoop van goud en zilver van particulieren bestond dat eigenlijk niet meer. We hebben die markt opnieuw uitgevonden”, vertelt Johan de Ruiter. Dankzij Goudwisselkantoor kan iedereen op een laagdrempelige manier beleggen in goud. “Onze winkels bieden een prettige en veilige omgeving. Je weet met wie je zakendoet. En wat je online koopt, kun je in onze winkels afhalen.”

GROTE WEBWINKEL

Zijn vader startte het bedrijf in 1984. Inmiddels heeft Goudwisselkantoor een netwerk van bijna 175 winkels in Nederland, België en Duitsland. Particulieren kunnen daar gouden en zilveren sieraden en munten verkopen, en baren goud – klein en groot – en munten kopen. Daarnaast worden via veilingen ook horloges, diamanten en luxe accessoires ingekocht en verkocht. De website speelt een grote rol: “We staan al jaren in de top 50 van grootste webwinkels.”

Sinds de kredietcrisis van 2008 steken steeds meer mensen hun geld in goud, ziet De Ruiter. “Dat zijn niet langer alleen mensen met veel geld. We zien in onze kantoren ook jongeren die kleine hoeveelheden kopen.” Niet vreemd, gezien het feit dat de goudprijs maar blijft stijgen. “Goud is een belegging voor de lange termijn. Je stelt er vermogen mee zeker. Dat doen niet alleen particulieren; ook centrale banken kopen goud bij. Er is meer vertrouwen in goud dan in ons geldsysteem.”

‘We staan al jaren in de top 50 van grootste webwinkels’

STERKE GROEI

Bij Goudwisselkantoor werken ruim vijfhonderd mensen. Voor 2026 heeft het bedrijf meer dan honderd vacatures. “Niet alleen voor in- en verkopers, maar we zoeken bijvoorbeeld ook onlinespecialisten en controllers. We openen elke week een nieuw kantoor en daarvoor hebben we allerlei mensen nodig.” De groei komt volgens De Ruiter doordat het bedrijf altijd op zoek is naar mensen met aanvullende kwaliteiten. “Zo hebben we nieuwe activiteiten kunnen ontwikkelen en onze organisatie steeds verder uitgebouwd.”

FAMILIEGEVOEL

Het familiegevoel blijft heel belangrijk, onderstreept De Ruiter. “Ik vraag leidinggevenden in onze organisatie: wat heb je vandaag gedaan om een ander te helpen? Goudwisselkantoor is een fijn bedrijf waarin mensen voor elkaar zorgen. We geven onze mensen vertrouwen en verantwoordelijkheid. Steeds weer zien we dat ze vervolgens boven zichzelf uitstijgen.” <<

Winst per sector

WINST NA BELASTING (x miljoen euro)

Autohandel en -distributie

1	Pon Holdings	292
2	Van Mossel Automotive Group	81
3	Inter-Sprint Banden	58
4	BAS Truck Center	23
5	Lohomij (Louwman Group)	18
6	Amega Groep	17
7	Broekhuis Groep	14
8	Pallierter Group	12
9	Nijhof-Wassink Groep	11
10	Zeeuw & Zeeuw	10
11	Bochane	7
12	Autobedrijf Van den Udenhout	7
13	Dusseldorp Automotive	7
14	Wensink Automotive	3
15	Gomes	2
16	Riva Holding	2
17	Content Autogroep	2
18	Wassink Autogroep	1
19	Maas-De Koning B.V.	1
20	Van Tilburg-Bastianen Groep	0
21	VWE Automotive	-1
22	AutoBinck Group	-13
23	Hyva Global	-71

Bouw

1	VolkerWessels	767
2	Ten Brinke Group	123
3	Heijmans	90
4	Koninklijke BAM Groep	82
5	TBI	80
6	Dura Vermeer Groep	60
7	Van Gelder Groep	56
8	ASVB (Aan de Stegge)	47
9	Coen Hagedoorn Bouwgroep	43
10	KlokGroep	30
11	De Vries en Verburg	28
12	Nijhuis Bouw	24
13	Hemubo	23
14	Joh. Mourik & Co.	22
15	Bouwgroep Dijkstra Draisma	22
16	Roosdom Tijhuis	19
17	Kuijpers Installaties	19
18	Schagen Groep	17
19	Trespa International	16
20	elk Groep	14
21	A.Hak	14
22	Vastbouw International	13
23	Hoppenbrouwers Techniek	13
24	Friso Bouwgroep	12
25	Trebbe Groep	11
26	Ter Steege	11

27	Plegt-Vos Bouwgroep	10
28	JAJO	10
29	Breman Installatiegroep	10
30	Van Wijnen	8

Detailhandel

1	Action	1.369
2	Ingka Holding (IKEA)	806
3	De Mandemakers Groep	81
4	Intergamma (Gamma)	71
5	HEMA	56
6	Leon Martens Juwelier	36
7	Just Brands	30
8	Suitsupply	30
9	Coolblue	25
10	DKG	20
11	Homefashion Group (Kwantum, Leen Bakker)	20
12	Maxeda DIY Group (Praxis, Formido)	15
13	Nexeye (Hans Anders)	14
14	Van Cranenbroek	14
15	The Sting	13
16	BUN	12
17	Zeeman Groep	11
18	Europa Have	8
19	WE International	8
20	Wibra	7
21	Gassan Diamonds	5
22	IJsvogel Retail	5
23	Beter Bed	5
24	Maripaan Groep	3
25	Amac	2
26	Batavia Webconcepts (BelSimpel)	2
27	Intratuin Holding	1
28	Swiss Sense	0
29	RFS Holland (Wehkamp)	-8
30	Jan Linders Supermarkten	-18

Energie en chemie

1	OCI	5.196
2	EBN	1.525
3	AkzoNobel	592
4	SHV	396
5	Varo Energy	214
7	ACT Commodities	106
8	Greenchoice	74
9	Nobian	63
10	STX Commodities	46
11	Scholt Energy	36
12	Nouryon	33
13	Morssinkhof Rymoplast	21
14	Fieten Olie	12
14	European Aerosols	11

WINST NA BELASTING (x miljoen euro)

15	Vissers Energy Groep	10
16	FincoEnergies	9
17	Kroon-Oil	8
18	Bolsius	7
19	Van Kessel Olie	6
20	Bridge Polymers	4
21	Schouten Olie	3
22	NCT International	3
23	Bol van Staveren	1
24	BTE Groep	1
25	NNZ	0
26	Opack	-1
27	De Monchy International	-9
28	Stahl	-21
29	One-Dyas	-23
30	Alfen	-27

Financiële dienstverlening

1	ING	6.650
2	Rabobank	5.163
3	ABN AMRO	2.403
4	NN Group (Nationale-Nederlanden)	1.602
5	Optiver	1.369
6	Achmea	1.303
7	ASR Nederland	944
8	Adyen	925
9	Aegon	676
10	FMO	297
11	BNG Bank (Bank Nederlandse Gemeenten)	294
12	De Goudse Verzekeringen	272
13	Flow Traders	160
14	Coöperatie Dela	145
15	ASN Bank	144
16	Van Lanschot Kempen	142
17	CZ	132
18	Coöperatie VGZ	107
19	Monuta	94
20	Nh1816	60
21	Bunq	53
22	Menzis	49
23	DSW	47
24	Coöperatie TVM	32
25	Univé Groep	21
26	ONVZ	16
27	APG Groep	14
28	Zorg en Zekerheid	5
29	Salland	3
30	Goudwisselkantoor	1

Groothandel

1	IMCD Group	278
2	Fagron	81

WINST NA BELASTING (x miljoen euro)		WINST NA BELASTING (x miljoen euro)		WINST NA BELASTING (x miljoen euro)	
3	Interfood	71	3	ASM	686
4	Enviem	62	4	BE Semiconductor Industries (Besi)	182
5	Dutch Flower Group	55	5	AFAS	127
6	Hametha	52	6	Prodrive Technologies Group	39
7	Hanos	52	7	Nederlandse Apparatenfabriek 'Nedap'	19
8	Acomo (Amsterdam Commodities)	45	8	Bird	17
9	B&S Group	45	9	Allinq Groep	12
10	Mosadex Groep	44	10	SLTN	4
11	GasTerra	36	11	Centric	3
12	TABS Holland (PontMeyer)	36	12	Simac Techniek	1
13	Vida XL	30	13	Last Mile Solutions	-2
14	Rensa Groep	29	14	ICT Group	-10
15	Sligro Food Group	24	15	Valcon	-12
16	Brouwer Groothandelsgroep	22	16	TomTom	-17
17	The Greenery	21	17	HERE Technologies	-19
18	GP Groot	18	18	Kinly	-20
19	MCB International	17	19	Enreach	-24
20	Itsme	16	20	Conclusion Group B.V.	-28
21	Dayes Group	14	21	Cm.com	-29
22	Copaco	14	22	Ilionix	-55
23	Aartsen	13	23	Philips Electronics	-698
24	Koninklijke Oosterberg	13	24	Just Eat Takeaway.com	-1.645
25	De Hoop Terneuzen	12	Landbouw en voedselverwerkende industrie		
26	Van Nieuwpoort Groep	12	1	Heineken	1.161
27	Heuvel	11	2	Louis Dreyfus	679
28	BerkmanGroep	11	3	JDE Peet's (Douwe Egberts)	543
29	Van Ballegooijen Foods	11	4	Koninklijke FrieslandCampina	321
30	Van Iperen	9	5	Rituals Cosmetics Enterprise	260
31	Vergeer Holland	9	6	Koninklijke De Heus	207
32	Vollenhoven Olie Groep	8	7	Corbion	192
33	Zandbergen World's Finest Meat	8	8	VanDrie Group	134
34	Oryx Stainless	8	9	Plukon Food Group	122
35	Catom Petroleum Distribution	7	10	Royal Cosun (Suikerunie)	117
36	Scherpenhuizen	7	11	Rijk Zwaan Zaadteelt en Zaadhandel	80
37	De Stihl Groep	6	12	Farm Frites	72
38	Zevij-Necomij	6	13	Bejo Zaden	72
39	Koninklijke Ahrend	6	14	Enza Zaden	70
40	WBE Group	6	15	Kramp Groep	68
41	Staay Food Group	6	16	Royal A-ware	65
42	FOOX	5	17	Parlevliet & Van der Plas	53
43	HZPC Holland	5	18	ForFarmers Group	34
44	Elektramat	5	19	Cornelis Vrolijk	34
45	Myne	4	20	Koninklijke Zeelandia Groep	29
46	Deli Home & Garden	4	21	Goedhart & Borgesius	24
47	Delta Wines	4	22	Van Rooi Group	24
48	Klaas de Boer Oliehandel	4	23	Royal Swinkels Family Brewers	22
49	Agrico	4	24	Hoogwegt Group	21
50	Medux	4	25	GoodLife Foods	19
ICT en technologie			26	Van Wijk & Olthuis	17
1	ASML	7.572	27	Numidia	16
2	NXP Semiconductors	2.371	28	Dayseaday	13
			Maakindustrie		
			1	Signify (Philips Lighting)	334
			2	Aalberts Industries	187
			3	Heerema Marine Contractors Holding SE	129
			4	Royal IHC	122
			5	TKH Group	100
			6	VDL Groep	82
			7	Royal Terberg Group	57
			8	Verder International	54
			9	Lely Industries	47
			10	Damen Group	43
			11	NTS-Group	27
			12	Condor Group	26
			13	Huisman Equipment	25
			14	Heinen Hopman	21
			15	Roba Metals	20
			16	Ten Cate	19
			17	Hydratec	18
			18	Batenburg Techniek	16
			19	Van Leeuwen Buizen Groep	14
			20	Kaak Group	13
			21	LC Packaging	7
			22	Roto	7
			23	Visscher-Caravelle	6
			24	Gietburg Group	6
			25	Brabantia	3
			26	Neways Electronics International	2
			27	Rensen-Driessen	2
			28	Smartwares	2

WINST NA BELASTING (x miljoen euro)			WINST NA BELASTING (x miljoen euro)			WINST NA BELASTING (x miljoen euro)		
29	Bugaboo	0	4	SPAR Holding	12	6	SBM Offshore	197
30	Boal Group	-3	5	Vomar	11	7	PwC Nederland	186
			6	Boon Food Group (MCD Supermarkten)	6	8	Wereldhave	140
			7	D-Retail (Dirk)	5	9	Exact	73
Nutsbedrijven			8	Poesz Supermarkten	4	10	Euro Pool Group	72
1	TenneT	1.827	9	Hoogvliet Supermarkten	-1	11	Unica Groep	54
2	Alliander	976	10	DekaMarkt	-9	12	Royal Peterson Control Union Group	48
3	Koninklijke KPN	848	11	PLUS	-53	13	Oranjewoud (Strukton, Antea Group)	46
4	Enexis	254	12	Picnic	-253	14	Facilicom Services Group	44
5	Stedin Groep	158				15	Van Oord	43
6	ZEH	105	Transport en logistiek			16	IQIP	41
7	AVR	88	1	Vopak	420	17	BCD Group	37
8	Gasunie	70	2	Schiphol Group	418	18	NautaDutilh	33
9	Nuts Groep	35	3	Havenbedrijf Rotterdam	234	19	Elkarij	26
10	HVC	35	4	Koninklijke Wagenborg	158	20	Royal HaskoningDHV	25
11	Vitens	35	5	KLM	70	21	Faber Group	23
12	Evides	31	6	Splithoff	69	22	Peinemann Mobilift Groep	21
13	Brabant Water	9	7	Havenbedrijf Amsterdam	58	23	Andus Group	20
14	PWN	3	8	C. Steinweg - Handelsveem	41	24	NCOI Holding	19
15	Odido	-96	9	Raben Group	26	25	Rai Amsterdam	17
16	Eurofiber	-159	10	HES International	22	26	Atlas Professionals	6
			11	Van Donge & De Roo (D&R)	20	27	L - founders of loyalty	6
Personeelsdienstverlening			12	Anthony Veder	19	28	Royal FloraHolland	6
1	Randstad	123	13	Den Hartogh Logistics	19	29	Vebego	4
2	Brunel International	30	14	Koopman Logistics Group	18	30	Total Care (CSU)	4
3	YER	27	15	PostNL	18	31	Loyens & Loeff	4
4	The Works (Young Capital)	9	16	Heisterkamp	15	32	Deloitte	4
5	Olympia Uitzendbureau	4	17	Fritom	14	33	Bluewater Group	3
6	Maandag	-2	18	Neele-Vat Logistics	14	34	Sif Group	2
7	The Specialist Group (STAR)	-5	19	Ewals Cargo Care	12	35	Q-Park	1
8	Brisker Groep	-9	20	Euro-Rijn Group	12	36	Boels Rental	0
9	Team Eiffel	-42	21	De Rijke Europe	8	37	KPMG	0
			22	Wolter Koops	6	38	ADG Dienstengroep (Asito)	-5
Recreatie			23	Van den Bosch Transportation	4	39	The Employment Group	-6
1	ANWB	114	24	Verbrugge International	3	40	CED Group	-23
2	De Efteling	38	25	Interstream Barging	3			
3	Nederlandse Loterij	31	26	HTM Personenvervoer	2	Zorg		
4	Fletcher Hotels	25	27	Simon Loos	1	1	Bergman Clinics	-54
5	JVH Gaming	14	28	Jan de Rijk	1			
6	Corendon	11	29	Rotom	0			
7	Basic-Fit	8	30	Vos Logistics	0			
8	Goliath	4						
9	Nationale Goede Doelen Loterijen (Postcode Loterij)	0	Uitgevers en drukkerijen					
10	Holland Casino	-10	1	Koninklijke Drukkerij Em. De Jong	24			
11	Keesing	-11	2	Infinitas	-43			
12	Restaurant Company Europe	-31						
13	Sunweb	-41	Zakelijke dienstverlening					
			1	Wolters Kluwer	1.079			
Supermarkten			2	Boskalis	781			
1	Ahold Delhaize	1.764	3	Fugro	268			
2	Jumbo	28	4	Arcadis	242			
3	Nettorama	25	5	EY Nederland	233			

Personeel per sector

AANTAL WERKNEMERS		AANTAL WERKNEMERS		AANTAL WERKNEMERS	
Autohandel en -distributie					
1	Pon Holdings	12.585	27	Trebbe Groep	317
2	Van Mossel Automotive Group	5.848	28	Roosdom Tijhuis	307
3	Lohomij (Louwman Group)	3.880	29	Bouwgroep Dijkstra Draisma	303
4	Hyva Global	2.715	30	Heembouw	285
5	Nijhof-Wassink Groep	1.763			
6	AutoBinck Group	1.589	Detailhandel		
7	Broekhuis Groep	1.484	1	Ingka Holding (IKEA)	162.293
8	Wensink Automotive	1.149	2	Action	79.681
9	Inter-Sprint Banden	960	3	HEMA	10.000
10	BAS Truck Center	936	4	Hunkemöller	6.979
11	Pallietier Group	905	5	Zeeman Groep	6.718
12	Van Tilburg-Bastianen Groep	896	6	Maxeda DIY Group (Praxis, Formido)	6.519
13	Riva Holding	787	7	Jan Linders Supermarkten	5.288
14	Bochane	652	8	De Mandemakers Groep	3.586
15	Amega Groep	624	9	Coolblue	3.511
16	Zeeuw & Zeeuw	534	10	Nexeye (Hans Anders)	2.917
17	Dusseldorp Automotive	448	11	Homefashion Group (Kwantum, Leen Bakker)	2.595
18	Autobedrijf Van den Udenhout	412	12	The Sting	1.971
19	Gomes	407	13	Swiss Sense	1.858
20	Wassink Autogroep	399	14	Suitsupply	1.682
21	Maas-De Koning B.V.	370	15	Wibra	1.135
22	Content Autogroep	170	16	Europa Have	1.107
23	VWE Automotive	142	17	WE International	1.059
			18	RFS Holland (Wehkamp)	879
			19	Beter Bed	870
			20	DKG	836
Bouw			21	Maripaan Groep	734
1	Koninklijke BAM Groep	13.103	22	BUN	670
2	VolkerWessels	12.829	23	IJsvogel Retail	667
3	Heijmans	5.650	24	Amac	449
4	Dura Vermeer Groep	3.329	25	Van Cranenbroek	446
5	Van Wijnen	2.329	26	Gassan Diamonds	416
6	Joh. Mourik & Co.	2.051	27	Batavia Webconcepts (BelSimpel)	377
7	Van Gelder Groep	2.000	28	Intergamma (Gamma)	362
8	Hoppenbrouwers Techniek	1.804	29	Just Brands	351
9	Breman Installatiegroep	1.532	30	Leon Martens Juwelier	272
10	Kuijpers Installaties	1.391			
11	ASVB (Aan de Stegge)	1.160	Energie en chemie		
12	JAJO	1.117	1	SHV	51.314
13	A.Hak	732	2	AkzoNobel	34.600
14	Coen Hagedoorn Bouwgroep	675	3	Nouryon	8.300
15	elk Groep	620	4	Stahl	2.129
16	Trespa International	611	5	Nobian	1.572
17	Nijhuis Bouw	579	6	Varo Energy	1.306
18	Ten Brinke Group	542	7	Bolsius	1.129
19	Hemubo	516	8	OCI	1.091
20	KlokGroep	500	9	Alfen	1.042
21	VHZ Groep	470	10	BTE Groep	959
22	VORM	458	11	European Aerosols	831
23	Schagen Groep	436	12	Morssinkhof Rymoplast	760
24	Vastbouw International	371	13	Opack	685
25	Ter Steege	357	14	Greenchoice	615
26	Friso Bouwgroep	342			
			15	ACT Commodities	376
			16	Vissers Energy Groep	285
			17	Scholt Energy	276
			18	FincoEnergies	273
			19	STX Commodities	244
			20	NNZ	242
			21	EBN	224
			22	Kroon-Oil	216
			23	Bol van Staveren	170
			24	AnQore	154
			25	One-Dyas	105
			26	Van Kessel Olie	75
			27	NCT International	75
			28	Schouten Olie	53
			29	Bridge Polymers	33
			30	Fieten Olie	16
			Financiële dienstverlening		
			1	ING	63.930
			2	Rabobank	49.272
			3	ABN AMRO	25.646
			4	Achmea	17.360
			5	NN Group (Nationale-Nederlanden)	16.439
			6	Aegon	15.582
			7	TMF Group	11.352
			8	ASR Nederland	7.373
			9	ASN Bank	4.357
			10	APG Groep	3.751
			11	Adyen	3.593
			12	CZ	2.582
			13	Coöperatie Dela	2.298
			14	Van Lanschot Kempen	2.229
			15	Optiver	2.112
			16	Triodos Bank	1.938
			17	Coöperatie VGZ	1.924
			18	PGGM	1.715
			19	Menzis	1.217
			20	CCV Group	1.067
			21	Univé Groep	959
			22	FMO	866
			23	De Goudse Verzekeringen	851
			Groothandel		
			1	IMCD Group	5.126
			2	Medux	4.654
			3	Sligro Food Group	4.592
			4	Hanos	4.145
			5	Fagron	3.935
			6	Caldic	3.800
			7	Royal Reesink	2.701
			8	Vida XL	2.271
			9	B&S Group	2.057

AANTAL WERKNEMERS

10	Dutch Flower Group	1.861
11	FleuraMetz Groep	1.817
12	Vitol Holding	1.800
13	TABS Holland (PontMeyer)	1.681
14	Rensa Groep	1.575
15	GP Groot	1.302
16	Koninklijke Ahrend	1.264
17	Mosadex Groep	1.251
18	Acomo (Amsterdam Commodities)	1.169
19	Deli Home & Garden	1.117
20	MCB International	1.090
21	De Hoop Terneuzen	1.034
22	Hametha	972
23	De Stiho Groep	931
24	The Greenery	929
25	Edco Eindhoven	912
26	Floral Trade Group	861
27	Dayes Group	699
28	Enviem	626
29	Vergeer Holland	530
30	WBE Group	501
31	Catom Petroleum Distribution	492
32	Itsme	431
33	Copaco	409
34	HZPC Holland	389
35	Koninklijke Oosterberg	386
36	EQOM (Easytoys, Christine Le Duc)	372
37	Vandersterre Groep	371
38	Brouwer Groothandelsgroep	362
39	Tuindecò	359
40	Heuver	358
41	Interfood	342
42	Koninklijke FruitMastersGroep	340
43	Van Nieuwpoort Groep	327
44	Van Iperen	316
45	Scherpenhuizen	315
46	Staay Food Group	289
47	Smeding Groenten en Fruit	262
48	FOOX	253
49	Kennemervis Groep	253
50	Royal Lemkes	244

ICT en technologie

1	Philips Electronics	67.823
2	ASML	44.027
3	NXP Semiconductors	33.100
4	Just Eat Takeaway.com	12.777
5	HERE Technologies	6.159
6	ASM	4.558
7	Conclusion Group B.V.	4.069
8	TomTom	3.597
9	Centric	3.120

AANTAL WERKNEMERS

10	ICT Group	2.218
11	Prodrive Technologies Group	2.203
12	BE Semiconductor Industries (Besi)	1.812
13	Valcon	1.409
14	Ilionix	1.373
15	Simac Techniek	1.309
16	Kinly	1.061
17	Nederlandse Apparatenfabriek 'Nedap'	1.041
18	Enreach	1.023
19	Allinq Groep	947
20	Cm.com	720
21	AFAS	713
22	Bird	568
23	SLTN	489
24	Last Mile Solutions	88

Landbouw en voedselverwerkende industrie

1	Heineken	88.497
2	JDE Peet's (Douwe Egberts)	21.689
3	Koninklijke FrieslandCampina	19.576
4	Louis Dreyfus	18.271
5	Refresco	13.353
6	VION Food Group	10.711
7	Koninklijke De Heus	10.251
8	Rituals Cosmetics Enterprise	8.503
9	Plukon Food Group	6.378
10	Parlevliet & Van der Plas	5.704
11	Vermaat Groep	5.613
12	Dümmen Orange	5.378
13	Royal A-ware	4.845
14	Flora Food Group	4.718
15	Royal Cosun (Suikerunie)	4.528
16	Rijk Zwaan Zaadteelt en Zaadhandel	3.752
17	Kramp Groep	3.248
18	Coöperatie Agrifirm	3.070
19	Koppert Biological Systems	2.721
20	Enza Zaden	2.709
21	Barentz International	2.701
22	ForFarmers Group	2.687
23	Hendrix Genetics	2.661
24	VanDrie Group	2.587
25	Koninklijke Zeelandia Groep	2.439
26	Corbion	2.399
27	Kramer Food Family	2.259
28	Bejo Zaden	2.135
29	Royal Swinkels Family Brewers	2.036
30	Cornelis Vrolijk	1.797
31	Goedhart & Borgesius	1.706
32	Van Loon Vlees	1.495
33	Zwanenberg Food Group	1.419
34	CRV	1.337
35	Coöperatie AVEBE	1.285

AANTAL WERKNEMERS

36	Hessing Supervers	1.203
37	Farm Frites	1.146
38	Barenbrug	932
39	GoodLife Foods	711
40	Topigs Norsvin	687
41	Denkavit International	678
42	Royal Smilde	636
43	Rootry (Remia)	524
44	Royal Brinkman	517
45	Bontrup	512
46	Vreugdenhil Dairy Foods	498
47	Compaxo Fijne Vleeswaren	471
48	Hoogwegt Group	460
49	Nature's Pride	448
50	Best Fresh Group	394

Maakindustrie

1	Signify (Philips Lighting)	29.459
2	Hunter Douglas	22.000
3	VDL Groep	15.317
4	Aalberts Industries	13.774
5	Damen Group	9.399
6	BDR Thermea (Remeha)	6.800
7	TKH Group	6.289
8	Ammega	6.038
9	Accell Group	3.841
10	Royal Terberg Group	3.331
11	Neways Electronics International	2.919
12	Van Leeuwen Buizen Groep	2.351
13	Heinen Hopman	2.325
14	Lely Industries	2.308
15	Visscher-Caravelle	2.209
16	Vlisco	2.165
17	Heerema Marine Contractors Holding SE	2.134
18	Royal IHC	2.047
19	Huisman Equipment	2.012
20	Verder International	1.839
21	NTS-Group	1.723
22	Kendrion	1.609
23	Hydratec	1.342
24	Batenburg Techniek	1.253
25	Roto	1.174
26	Tembo Group	1.161
27	Ploeger Oxbø Group	1.011
28	Brabantia	1.011
29	Bugaboo	895
30	Condor Group	894

Nutsbedrijven

1	Koninklijke KPN	10.333
2	TenneT	8.483
3	Alliander	7.482

AANTAL WERKNEMERS		AANTAL WERKNEMERS		AANTAL WERKNEMERS	
4	Enexis	6.949	12	SPAR Holding	470
5	Stedin Groep	4.958	Transport en logistiek		
6	Gasunie	2.252	1	PostNL	32.405
7	Odido	2.033	2	KLM	22.667
8	Vitens	1.762	3	Nederlandse Spoorwegen	20.526
9	HVC	1.369	4	Raben Group	11.847
10	Brabant Water	926	5	C. Steinweg - Handelsveem	5.731
11	Eurofiber	831	6	ProRail	5.392
12	Evides	791	7	Schiphol Group	3.527
13	PWN	701	8	Vopak	3.512
14	AVR	484	9	GVB	3.285
15	Nuts Groep	346	10	Koninklijke Wagenborg	2.651
16	ZEH	278	11	Vos Logistics	2.475
Personeelsdienstverlening			12	Ewals Cargo Care	2.401
1	Randstad	41.400	13	Wolter Koops	2.287
2	Brunel International	11.541	14	Simon Loos	2.271
3	The Works (Young Capital)	8.021	15	RET	1.985
4	Olympia Uitzendbureau	7.467	16	Den Hartogh Logistics	1.944
5	YER	4.303	17	HTM Personenvervoer	1.907
6	Brisker Groep	4.000	18	Samskip	1.674
7	Team Eiffel	2.979	19	Neele-Vat Logistics	1.460
8	Maandag	2.761	20	HES International	1.450
9	The Specialist Group (STAR)	1.263	21	Havenbedrijf Rotterdam	1.332
Recreatie			22	Heisterkamp	1.311
1	Basic-Fit	8.937	23	Jan de Rijk	1.296
2	ANWB	4.261	24	Spliethoff	1.124
3	Holland Casino	3.905	25	VTI Holdings	1.040
4	Fletcher Hotels	3.009	26	Koopman Logistics Group	922
5	De Efteling	1.795	27	De Rijke Europe	785
6	Restaurant Company Europe	1.630	28	Van den Bosch Transportation	780
7	JVH Gaming	979	29	Verbrugge International	651
8	Keesing	887	30	Anthony Veder	594
9	Corendon	551	Uitgevers en drukkerijen		
10	Nationale Goede Doelen Loterijen (Postcode Loterij)	506	1	Infinitas	1.327
11	Nederlandse Loterij	506	2	Koninklijke Drukkerij Em. De Jong	1.304
12	Goliath	257	Zakelijke dienstverlening		
Supermarkten			1	Arcadis	35.246
1	Ahold Delhaize	388.000	2	Vebego	31.385
2	Jumbo	15.838	3	Wolters Kluwer	21.200
3	D-Retail (Dirk)	12.682	4	Total Care (CSU)	14.455
4	DekaMarkt	7.958	5	Facilicom Services Group	14.326
5	Picnic	5.849	6	BCD Group	13.895
6	PLUS	3.801	7	Partou	13.031
7	Vomar	3.273	8	Boskalis	11.683
8	Hoogvliet Supermarkten	2.544	9	ADG Dienstengroep (Asito)	11.439
9	Nettorama	2.359	10	Fugro	11.219
10	Poiesz Supermarkten	2.345	11	Boels Rental	8.432
11	Boon Food Group (MCD Supermarkten)	1.234	12	SBM Offshore	7.892
			13	Deloitte	7.780
			14	Oranjewoud (Strukton, Antea Group)	7.544
			15	Royal Peterson Control Union Group	6.146
			16	Van Oord	6.122
			17	Royal HaskoningDHV	5.613
			18	PwC Nederland	5.569
			19	EY Nederland	4.881
			20	KPMG	4.309
			21	Unica Groep	4.187
			22	Royal FloraHolland	3.488
			23	Q-Park	3.431
			24	The Employment Group	2.777
			25	Elkarij	2.711
			26	BDO Nederland	2.692
			27	Atlas Professionals	2.465
			28	Exact	1.921
			29	NCOI Holding	1.873
			30	Schöller Allibert Group	1.647
			31	Loyens & Loeff	1.517
			32	Euro Pool Group	1.396
			33	Peinemann Mobilift Groep	708
			34	Faber Group	680
			35	Sif Group	677
			36	NautaDutilh	656
			37	De Brauw Blackstone Westbroek	619
			38	Andus Group	556
			39	Bluewater Group	508
			40	Rai Amsterdam	411
			Zorg		
			1	Bergman Clinics	2.545

Volop doorgroeien

Dealerholding Amega groeit hard in de automotive.
“Dankzij kwaliteit in dienstverlening en inspelen op kansen”,
stelt directeur Niels ter Brake.

Amega heeft het beste jaar in de historie achter de rug met een omzet van 700 miljoen euro in 2024 en verwacht dit jaar door de omzetgrens van 800 miljoen euro te gaan. “Het succes heeft alles te maken met onze bedrijfscultuur die interne doorgroei stimuleert, waardoor mensen langdurige carrières bij ons hebben”, stelt Ter Brake. Zo is de directie van Amega onlangs versterkt met Maureen Lub (CFO) en de directeurs Reinier de Koning en Tijmen Griffioen. En Amega leidt momenteel 140 student-monteurs op in de werkplaatsen, die zich binnen het concern verder kunnen ontwikkelen.

De Koning over het realiseren van de snelle groei: “In een consoliderende markt vergroten wij ons marktaandeel door het beter te doen dan de rest. Commercieel, door het benutten van kansen, en in de kwaliteit van dienstverlening.” Dat laatste blijkt wel uit de retailprijzen die Amega onlangs in de wacht sleepte als nummer één SEAT- en Skoda-dealer en het verkrijgen van het excellente dealership voor Hyundai en Peugeot.



DEEL ONLINE

Met de toevoeging van Volvo Van Roosmalen begin 2025 heeft Amega zijn positie verder versterkt. Inspelen op de groeiende vraag naar groene mobiliteit doet dochterbedrijf Mobilitics door het aantal laadpaalpunten (met name bij grote klanten) fors op te schalen. Slimme oplossing hierbij is de integratie van de laadpas met andere mobiliteitsaanbieders.

Griffioen: “Zo zullen we ook in 2026 volop doorgaan met het benutten van kansen in de mobiliteitsmarkt.” <<

Samen sterk

Al sinds 1928 verbindt Best Fresh leveranciers en klanten in de agf-keten en neemt daar zelf actief deel aan. “Alert Westlands ondernemerschap noemen we dit”, zegt CEO Bas Rensen.

De uitdagingen voor een bedrijf in de handel van vers zijn vandaag de dag groot. “We hebben te maken met geopolitieke onrust, stijgende kosten van arbeid en energie, de klimaatverandering en de opmars van technologische innovatie. Hierbinnen moeten we steeds de juiste keuzes maken”, zegt CEO Bas Rensen, die sinds 2023 de dagelijkse leiding in handen heeft.

Best Fresh is een familiebedrijf met vierhonderd medewerkers, waar inmiddels de vierde generatie Valstar haar intrede heeft gedaan. Maar het is ook een familie van bedrijven, waarin diverse agf-bedrijven samenkomen: van telers, importeurs en exporteurs tot logistieke partners in heel Europa en daarbuiten. “Al bijna een eeuw werken we met passie aan internationale handel en logistieke diensten, zoals rijpen, verpakken en op- en overslag van verse agf: aardappelen, groenten en fruit”, zegt Rensen. “Goede samenwerking staat centraal in alles wat we doen. Dat zie je terug in onze nieuwe positionering Better together.”



DEEL ONLINE

Meer efficiëntie is een van de keuzes die het bedrijf heeft moeten maken. Rensen: “Deze hebben we de afgelopen jaren flink verbeterd. Onder andere door de structuur van de groep te versimpelen plus een grote en geslaagde SAP-implementatie. Dat is vrij uniek in deze sector.”

Het bedrijf heeft de basis nu goed op orde en wil verder groeien. “We zoeken kansen met onze bestaande klanten, maar zijn ook in de markt om handelspartijen over te nemen of meer samenwerking op te zoeken. We zijn er klaar voor.” <<

Gastvrijheid en professionaliteit voorop

JVH gaming & entertainment, opgericht in 1958, heeft zich ontwikkeld van wat ooit een eenpitter was tot marktleider in de Nederlandse casinobranche. Eric Olders, CEO sinds 2008 en inmiddels 19 jaar betrokken bij het bedrijf, benadrukt dat de kern van het succes ligt in gastbeleving én professionalisering.



DEEL ONLINE



“Ons bedrijf begon in de schuur van het ouderlijk huis van oprichter Jac van Ham, met het repareren van apparaten en het importeren van Amerikaanse flipperkasten en meer. Sindsdien is er veel veranderd, maar het streven naar kwaliteit en een optimale beleving is altijd gebleven”, vertelt Eric Olders.

Het bedrijf groeide de afgelopen vijftien jaar spectaculair. Het aantal vestigingen is verdubbeld, de omzet verdrievoudigd en het aantal medewerkers steeg van 500 naar ruim 1200. Jack's Casino is een heel bekend casinomerk geworden. Olders legt uit dat die groei niet vanzelfsprekend is geweest: “De coronaperiode en de hoge inflatie hebben ons zwaar geraakt. Toch hebben we dit doorstaan en dat heeft ons energie en continuïteit gegeven.”

VEILIG EN VERANTWOORD SPELEN

Het DNA draait om gastvrijheid. “We spreken over gasten, niet over klanten”, zegt Olders. “Onze medewerkers en onze service zijn minstens net zo belangrijk als de spellen die we aanbieden. Het gaat om de beleving, om plezier en (ont)spanning, maar altijd op een gecontroleerde manier.” Hij vertelt dat veilig en verantwoord spelen een kernwaarde is. JVH werkt daarom nauw samen met toezichthouders en is actief in de brancheorganisatie. De processen en systemen zijn ingericht om risico's te beheersen en gasten veilig te laten spelen.

‘Ons bedrijf begon ooit in de schuur met het importeren van Amerikaanse flipperkasten’

JVH werkt strategisch samen met partners zoals Van der Valk, waar een ruim aantal grote Jack's Casino's is gevestigd. Olders: “Deze samenwerking is een echte win-win: het biedt gasten een complete beleving, van entertainment en restaurants tot overnachting.”

CONTINU IN ONTWIKKELING

Innovatie bij JVH gaat vooral over processen, service en gastbeleving. Binnen de strikt gereguleerde kansspelmarkt vindt het bedrijf creatieve manieren om deze zaken steeds weer te verbeteren. “Dankzij doordachte processen, efficiënte systemen en training van medewerkers in onze eigen academy, kunnen we optimaal aandacht aan onze gasten besteden. Zo blijft ons bedrijf continu in ontwikkeling”, legt Olders uit.

Ondanks hoge belastingdruk, complexe regelgeving en economische uitdagingen blijft JVH ambitieus. Olders: “De uitdagingen zijn complex en groot, maar desalniettemin werken we er continu aan om een zeer gastvrije en professionele gastbeleving te blijven bieden.” <<

Circulair inkopen

Apple Premium Business Partner Pro Warehouse bewijst dat ICT slim én duurzaam kan zijn. Met Apple-devices ondersteunt het de milieugenda van de overheid en worden ambitieuze plannen haalbaar.

De overheid verplicht zichzelf om ICT-voorzieningen groen en maatschappelijk verantwoord in te kopen. Geen eenvoudige opdracht, want ICT-producten dragen ook bij aan CO₂-uitstoot en de groeiende afvalberg. Met Apple heeft het IWR, de inkooporganisatie van de Rijksoverheid, een weloverwogen keuze gemaakt. “Apple zet in op gerecyclede en hernieuwbare materialen, schone energie en koolstofarm transport”, zegt Yannick Bruggenthijns van Pro Warehouse.

De meeste IT-producten verdwijnen na hun levenscyclus in afvalstromen, waardoor waardevolle grondstoffen verloren gaan. Een groot obstakel voor circulariteit is namelijk dat datadragende producten uit veiligheidsoverwegingen worden vernietigd. Apple-devices zijn echter versleuteld en kunnen veilig een tweede leven krijgen. “Daarom huurt IWR onze devices op basis van een levenscyclusanalyse, die we samen hebben opgesteld. Is een iPhone of MacBook defect of te oud, dan recyclen we de grond-



DEEL ONLINE

stoffen. Devices worden gedemonteerd, waarna materialen terugkomen in de keten. Kostbare metalen hoeven niet opnieuw gedolven te worden.” Deze aanpak sluit aan bij de ambities van de overheid: lagere CO₂-uitstoot, minder afhankelijkheid van buitenlandse grondstoffen en dus meer strategische autonomie. “Onze rol is om duurzaamheidsvoordelen tastbaar te maken”, zegt Bruggenthijns. “Met klantspecifieke milieuraportages houdt Apple de footprint van devices bij en wij vullen dat aan voor een volledig beeld. Zo maken we stappen naar een circulaire economie.” <<

Energie & verduurzaming

Scholt Energy groeide in twintig jaar uit tot de grootste onafhankelijke b2b-energiepartner van Nederland, met 2 miljard euro omzet. De succesfactor: persoonlijke service en flexibel maatwerk.

Rob van Gennip is sinds de oprichting betrokken bij Scholt Energy en sinds 2017 CEO van het familiebedrijf. Van Gennip: “Jan Scholt hielp begin jaren 2000 bedrijven al energie te besparen. Toen de energiemarkt werd geliberaliseerd, verdwaalden veel ondernemers in het aanbod van grote leveranciers die slecht bereikbaar waren en weinig aandacht hadden voor individuele wensen. Wij boden met Scholt een alternatief: customer intimacy – persoonlijk uitleggen hoe bedrijven het best energie kunnen inkopen.”

Scholt Energy bracht destijds een nieuw concept op de markt. Waar andere leveranciers standaard vast of variabel boden, combineerde Scholt beide vormen. Zo kregen klanten voorspelbaarheid én flexibiliteit. Dat is niet het enige waarin het bedrijf zich onderscheidt. “We adviseren actief over het juiste inkoopmoment. En bedrijven die willen verduurzamen? Die helpen we met de afname van groene energie. We koppelen klanten aan zon- en windparken en zetten batterijen slim in door met algo-



DEEL ONLINE

ritmes op prijsmomenten te sturen. We staan dicht bij onze klanten, als echte partner. Dat maakt ons nog steeds uniek.”

Het resultaat mag er zijn. Scholt Energy telt inmiddels 12.500 klanten, waaronder partijen als VDL en DAF. Het bedrijf heeft een Net Promoter Score van +40, de hoogste binnen de zakelijke energiesector. De medewerkersscore is +35, tegen een Nederlands gemiddelde van +12. En daar profiteren klanten weer van. Want, zegt CEO Van Gennip: “We willen allemaal een stap extra zetten.” <<

De winkel vol dierenliefde

Pets Place is dé dierenwinkel van Nederland. Met ruim 170 winkels is de keten marktleider in huisdierbenodigdheden. Het bedrijf richt zich steeds meer op het welzijn en de gezondheid van huisdieren. “Daarover gaan we onze klanten proactiever en specifieker informeren.”



DEEL ONLINE



“Vroeger waren dierenwinkels heel productgericht. Dat verandert steeds meer naar diergericht”, vertelt CEO Ard Malenstein. Dit betekent dat Pets Place vaker de latente behoefte van huisdierbezitters wil gaan aanspreken: “We richten ons op wat mensen nog niet weten, maar waardoor ze hun dieren wel beter kunnen verzorgen. Huisdieren worden steeds meer een volwaardig lid van het gezin. Hun baasjes willen er alles aan doen om hun dier gezond te houden.”

CONTENTSTRATEGIE

Niet alleen in de winkels, maar ook online staat het verzorgen en gezond houden van huisdieren centraal, onder de noemer ‘De winkel vol dierenliefde’. “Daar passen we onze contentstrategie op aan. Heb je een kleine of grote hond? Is de hond oud of jong? We geven onze klanten de juiste adviezen op het juiste moment.”

Pets Place investeerde in een dataplatform, waarmee via mailings gemakkelijk informatie op maat kan worden verstuurd. “Dat doen we naar leden van Pets Place Premium, maar ook andere klanten kunnen die ontvangen.”

FIJNMAZIG WINKELNETWERK

De omnichannel strategie versterkt deze marktbenadering, vertelt Malenstein. “We verkopen zo’n 25% online. Gecombineerd met een fijnmazig winkelnetwerk kunnen we steeds meer proactief en specifiek informeren.”

‘Bij onze ‘health points’ kun je gewicht, gebit en vacht van je huisdier laten controleren’

De komende jaren wil Pets Place het marktleiderschap verder uitbouwen. Ongeveer zestig winkels van Pets Place zijn gecombineerd met een Boerenbond-vestiging met artikelen voor tuinonderhoud. Verder komen er ‘health points’ in alle winkels. “Klanten kunnen daar het gewicht, het gebit en de vacht van hun huisdier laten controleren. Overgewicht bij huisdieren komt steeds vaker voor en dat veroorzaakt allerlei problemen. Wij kunnen huisdiereigenaren daarover voorlichten, zowel online als in de winkels. Bijvoorbeeld over het ideale gewicht en wat je kunt doen om dat te benaderen.”

Doorverwijzen naar een dierenarts kan natuurlijk ook, benadrukt Malenstein: “Maar alleen als het nodig is. Nu gaan mensen vaak meteen naar de dierenarts, en dat kan duur uitpakken.” Pets Place heeft zes winkels met een eigen dierenartspraktijk en vijftientig winkels met een trimsalon. “Ook dat gaan we de komende jaren uitbreiden. Deze nieuwe activiteiten maken Pets Place niet alleen een one-stop-shop voor klanten, maar ook de leukste winkel om in te werken!” <<

‘The world is our garden’

“Verse groente en fruit zijn niet zomaar producten – het is onze passie, onze trots en onze toekomst”, zegt commercieel directeur Matthijs Vlasblom van Staay Food Group, dat al bijna tachtig jaar bestaat.

Het onafhankelijke familiebedrijf levert vanuit vestigingen in Nederland, Spanje, Polen en Costa Rica aan klanten in meer dan dertig landen. De kracht van Staay ligt in eigen teelt, nauwe samenwerking met telers en een korte, transparante keten. “Doordat we zelf telen en direct samenwerken met onze partners, houden we controle over de hele keten – van zaadje tot schap”, aldus Vlasblom. Zo garandeert Staay het hele jaar door topkwaliteit: vers, eerlijk en volledig traceerbaar.

Kwaliteit en betrouwbaarheid zijn de kern van alles wat Staay doet. Het bedrijf volgt de hoogste voedselveiligheidsnormen en investeert continu in innovatie, duurzame verpakkingen en slimme logistiek. “Onze klanten rekenen op constante kwaliteit en leverzekerheid; dat vraagt om innovatie in elke schakel”, zegt Vlasblom. Duurzaamheid is daarbij vanzelfsprekend. Door de keten te verkorten en te investeren in energiezuinige processen en hernieuwbare materialen verkleint Staay zijn ecologische voet-



afdruk. “Wij geloven dat vers pas echt vers is, als het ook verantwoord is”, benadrukt hij.



DEEL ONLINE

Binnen het bedrijf maken medewerkers het verschil. Staay biedt ruimte voor ontwikkeling, ondernemerschap en groei. “Onze mensen zijn het hart van ons succes.” Met een stevige basis als familiebedrijf en een visie op de toekomst verbindt Staay traditie met modern ondernemerschap. “Wij combineren het beste van gisteren met de kansen van morgen”, besluit Vlasblom. “Zo wordt de wereld elke dag een beetje verser.” <<

Veiligheid voorop

Bij Verbrugge International staat veiligheid altijd voorop, zegt CEO Martin Verbrugge. “Iedere dag brengen we dat in de praktijk met zorgvuldige werkvoorbereiding en veiligheidsbriefings voor elke start.”

Verbrugge International werkt met een gespecialiseerde afdeling, Safety, Health & Environment, die teams ondersteunt en coacht, en voert regelmatig audits uit. “We willen proactief zijn. Bij twijfel wordt het werk stilgelegd. Veiligheid gaat boven alles”, stelt Martin Verbrugge. Om de twee jaar organiseert het bedrijf veiligheidsdagen, waarbij de terminals een middag sluiten voor workshops, demonstraties en gesprekken met politie en brandweer. “Veiligheid is gedrag; dat doe je samen. Daarvoor heb je verbinding en vertrouwen nodig.” Innovatie speelt hierin een groeiende rol. Zo werkt Verbrugge aan automatische frames, waardoor medewerkers niet meer onder kranen hoeven te lopen, en wordt getest met autonoom vervoer tussen terminals. Digitalisering en IT maken het werk bovendien veiliger én aantrekkelijker.

Ook goed werkgeverschap krijgt veel aandacht. Het bedrijf biedt uitstekende arbeidsvoorwaarden, automatische inflatiecorrectie en een gezonde werk-privébalans. Jong talent krijgt kansen



via nauwe samenwerking met Zeeuwse mbo's en hogescholen. “We willen jonge mensen enthousiast maken voor de logistiek”, aldus Verbrugge. “Generatie Z zoekt betekenis en ontwikkeling; precies dat proberen we te bieden.”

Daarnaast verkent Verbrugge de mogelijkheden van kunstmatige intelligentie in de logistiek. “AI helpt ons risico's beter in te schatten en processen slimmer aan te sturen”, zegt Verbrugge. “Zo blijven we vernieuwen, zonder de menselijke maat te verliezen.” <<



DEEL ONLINE

Scheepsbouw met beste van twee werelden

RensenDriessen Shipbuilding heeft een unieke propositie: rederijen doen zaken met een Nederlands bedrijf voor gehele of gedeeltelijke bouw van schepen in Azië. Dat is goedkoper, sneller, biedt meer controle én leidt tot kwalitatief betere schepen. Voor binnenvaart én zeevaart.



DEEL ONLINE



“Een hybride model werkt het best”, zegt managing partner Wim Driessen van RensenDriessen Shipbuilding, dat sinds de oprichting in 1980 vanuit thuisbasis Zwijndrecht de bouw regisseert van schepen en tegenwoordig ook vestigingen heeft in Polen en Hongkong. “Vanwege de arbeidskosten is volledige nieuwbouw van schepen in Europa financieel praktisch onhaalbaar. In Azië is het goedkoper en is de kwaliteit hetzelfde. Een nadeel is dat rederijen minder controle hebben over het bouwproces en een landenrisico inkopen. Wij ontzorgen rederijen. Zij doen zaken met een Nederlands bedrijf. Samen zoeken we naar de beste optie: volledig bouwen in Azië of deels in Azië met afbouw in Europa. In Azië is bijvoorbeeld minder ervaring met hightechinstallaties. Echte innovaties ontstaan nog altijd in Europa.”

AFBOUW IN EUROPA

Zo combineert RensenDriessen het beste van twee werelden. Van de meeste schepen, zo’n 65 op jaar-basis, komt het casco uit China en vindt de afbouw hier plaats. “Wij verzamelen de casco’s daar op één punt en kunnen tot veertien casco’s op één schip naar Europa transporteren voor de afbouw.” De laatste jaren zijn daar steeds vaker casco’s en schepen bij voor de zeevaart. RensenDriessen kan borg staan voor de kwaliteit, onder meer omdat eigen mensen ter plekke toezicht houden op de werf.

‘Vanuit China komen tot veertien casco’s op één schip naar Europa voor de afbouw’

“Nederlandse werven zijn sterk in hightechafbouw. Je kunt daarbij denken aan de installatie van een innovatief aandrijfsysteem of de toepassing van technologie die de uitstoot vermindert.” De werven hier kunnen beginnen met de voorbereiding als de casco’s nog in aanbouw zijn, wat het totale bouwproces korter maakt, vervolgt Driessen. Daarnaast garandeert afbouw in Europa dat schepen voldoen aan de Europese regelgeving, wat een hogere kwaliteitsstandaard garandeert. Ook is er meer flexibiliteit in de eindfase, omdat de afbouw dicht bij de eindgebruikers plaatsvindt.

BESTE OPLOSSING

Het hybride model werkt en steeds vaker past RensenDriessen dit met succes toe voor zeevaart. Een goed voorbeeld is de bouw van twee tankers voor het vervoer van vloeibaar aardgas (LNG) voor een Europese rederij die in 2027 klaar moeten zijn. “Dat is veel ingewikkelder dan de bouw van een schip voor bulkvracht. Er komt veel hoogwaardige technologie bij kijken. Met ons bedrijfsmodel kunnen we daarvoor de beste oplossing bieden.” <<

Toekomstbestendig wagenpark: het kan

Van Kessel helpt mkb-bedrijven verduurzamen zonder dat het wagenpark meteen vervangen hoeft te worden. Toekomstig bedrijfsopvolger Stan van Kessel vertelt over hoe HVO-diesel, waterstof en slimme laadinfrastructuur de energietransitie haalbaar maken.



DEEL ONLINE



Van Kessel heeft in zijn 104-jarige geschiedenis al meerdere transities doorgeemaakt. Het bedrijf begon ooit als verkoper van turf en later kolen. Daarna kwamen de fossiele brandstoffen, smeermiddelen en AdBlue en nu richt het zich in toenemende mate ook op de duurzame brandstoffen, waterstof en elektra, die de energietransitie mogelijk moeten maken.

STAPSGEWIJZE TRANSITIE

Van Kessel levert producten en diensten aan bedrijven, zodat ze hun wagenpark kunnen verduurzamen. Het klantenbestand is breed. “We hebben klanten die één keer per week hun tractor starten tot klanten met een transportvloot van honderden eenheden”, zegt Stan van Kessel. Van autogarages, fleetowners, loonwerkers en bouwbedrijven tot transportbedrijven: alle bedrijven met een wagenpark kunnen bij Van Kessel terecht. “De transitie hoeft niet in één keer te gebeuren. Wij begeleiden klanten stapsgewijs, afgestemd op hun ambities, financiële mogelijkheden en de behoefte van hun klanten.”

Voor bedrijven die direct veel CO₂-reductie willen zonder het wagenpark te vervangen, biedt HVO-diesel (Hydrotreated Vegetable Oil) uitkomst. Deze fossiel-vrije brandstof realiseert een CO₂-reductie van 90% en kan in vrijwel alle moderne dieselmotoren worden gebruikt.

Elektrificatie voor zwaar materieel is vaak nog complex. Netcongestie en hoge investeringen maken

‘De transitie hoeft niet in één keer: wij begeleiden klanten stapsgewijs’

grootschalige overstap lastig. Van Kessel adviseert over laadpalen, vermogens- en beheersystemen, en helpt bij het aanvragen van subsidies. “We implementeren ook de laadstructuur en leveren elektriciteit.”

GROENE WATERSTOF

Omdat het elektriciteitsnet de enorme vraag niet altijd aankan, is waterstof cruciaal. Van Kessel bouwt waterstoftankstations en produceert zelf groene waterstof met een eigen elektrolyser. Voor locaties waar strenge duurzaamheidseisen gelden, zoals Natura 2000-gebieden, biedt Van Kessel mobiele waterstofaggregaten voor elektriciteit zonder CO₂- of stikstofuitstoot.

Van Kessel onderscheidt zich door de combinatie van advies, implementatie en exploitatie. “De samenwerking begint met de vraag wat een klant wil bereiken en eindigt pas als het wagenpark toekomstbestendig is. De energietransitie is een kwestie van stappen zetten en Van Kessel heeft de expertise om bedrijven daarbij te begeleiden.” <<

index

EW TOP 500

AMEGA

Laan der Verenigde Naties 95, 3316 AK Dordrecht
Telefoon: (078) 632 13 70
E-mail: info@amega.nl
www.amega.nl

BEST FRESH GROUP

ABC Westland 100, 2685 DB Poeldijk
Telefoon: (0174) 47 89 00
E-mail: info@bestfreshgroup.com
www.bestfreshgroup.com

DE JONG & LAAN

Koningin Beatrixlaan 18, 7681 AG Vroomshoop
Telefoon: 085-401 87 18
E-mail: info@jonglaan.nl
www.jonglaan.nl

DIRK VAN DEN BROEK

Flemingweg 5, 2408 AV Alphen aan den Rijn
Telefoon: 088-313 70 00
E-mail: klantenservice@dirk.nl
www.werkenbijdirk.nl

GOUDWISSELKANTOOR

Industrieweg 13, 3286 BW Klaaswaal
Telefoon: 088-102 10 80
E-mail: klantenservice@goudwisselkantoor.nl
www.goudwisselkantoor.nl

JVH GAMING & ENTERTAINMENT GROUP

Europalaan 26, 5232 BC 's-Hertogenbosch
Telefoon: (073) 627 36 20
E-mail: info@jvh.nl
E-mail: pers@jvh.nl
www.jvhgaming.com
www.jackscasino.nl

PETS PLACE | IJSVOGEL RETAIL

Galvanistraat 100, 6716 AE Ede
Telefoon: (0318) 75 92 00
E-mail: info@ijsvogelretail.nl
www.petsplace.nl

POSTCODE LOTTERY GROUP

Beethovenstraat 200, 1077 JZ Amsterdam
www.postcodelotterygroup.com

PRO WAREHOUSE

Hullenbergweg 103, 1101 CL Amsterdam
Telefoon: 088-776 70 00
E-mail: sales@prowarehouse.nl
www.prowarehouse.nl

RENSENDRIESSEN SHIPBUILDING

Scheepmakerij 150, 3331 MA Zwijndrecht
Telefoon: (078) 619 12 33
E-mail: wim@rensendriessen.com
www.rensendriessen.com

SCHOLT ENERGY

High Tech Campus 51, 5656 AG Eindhoven
Telefoon: (040) 368 12 23
E-mail: service@scholt.nl
www.scholt.nl

STAAY FOOD GROUP

Nieuwland Parc 140, 3351 LJ Papendrecht
Telefoon: (0180) 67 91 00
E-mail: info@staayfoodgroup.com
www.staayfoodgroup.com

VAN KESSEL

Milheestraat 19, 5763 AD Milheeze
Telefoon: (0492) 34 12 21
E-mail: verkoop@vankesselolie.nl
www.vankesselolie.nl

VERBRUGGE INTERNATIONAL

Finlandweg 8, 4538 BL Terneuzen
Telefoon: (0115) 64 60 00
www.verbruggeinternational.com

COLOFON

Media-explootatie: Adformix B.V. (0 888 777 888)

Verkoop: Kees Veldt, Jan-Willem van der Hek

Coördinatie interviews: Monique Kok, Laura Poorter

Tekst business stories: Arthur Lubbers, Cindy Curré, Fleur Willemsen, Irene Schoemakers, Jan Bletz, Johannes van Bentum, Olaf Boschman, Robert den Bremer, Robert van der Broek, Tim de Vogel

Tekstcorrectie: Saskya Nonner

Fotografie: Sebastiaan Westerweel, Maarten de Kok

Vormgeving: X10 Grafische vormgeving | Christien de Boer

Omzet per type eigendom

OMZET (x miljoen euro)			OMZET (x miljoen euro)			OMZET (x miljoen euro)		
Beurs			Coöperatie					
1	Ahold Delhaize	89.356	1	Rabobank	32.789	11	Hanos	1.449
2	ING	67.891	2	Achmea	28.177	12	Van Gelder Groep	1.019
3	NN Group (Nationale-Nederlanden)	28.831	3	Coöperatie VGZ	14.699	13	Numidia	917
4	ASML	28.263	4	CZ	13.676	14	Nuts Groep	901
5	Randstad	24.122	5	Koninklijke FrieslandCampina	12.923	15	Groan	872
6	ASR Nederland	21.064	6	Menzis	7.149	16	Samskip	790
7	ABN AMRO	20.054	7	VION Food Group	5.073	17	Oryx Stainless	788
8	Philips Electronics	18.021	8	Royal Cosun (Suikerunie)	3.704	18	Vida XL	736
9	Aegon	12.697	9	PLUS	3.453	19	Amega Groep	700
10	KLM	12.681	10	DSW	2.357	20	Suitsupply	553
11	NXP Semiconductors	11.765	11	Coöperatie Agrifirm	2.051	21	Prodrive Technologies Group	552
12	AkzoNobel	10.711	12	Mosadex Groep	1.785	22	Riva Holding	550
13	JDE Peet's (Douwe Egberts)	8.837	13	ANWB	1.613	23	FOOX	531
14	Koninklijke BAM Groep	6.455	14	ONVZ	1.516	24	JAJO	505
15	Signify (Philips Lighting)	6.143	15	The Greenery	872	25	Olympia Uitzendbureau	479
16	Wolters Kluwer	5.916	16	Coöperatie AVEBE	781	26	The Works (Young Capital)	472
17	Koninklijke KPN	5.634	17	Univé Groep	769	27	Batavia Webconcepts (BelSimpel)	463
18	Arcadis	4.995	18	Coöperatie Dela	744	28	Nature's Pride	457
19	IMCD Group	4.728	19	Zevij-Necomij	719	29	YER	443
20	SBM Offshore	4.462	20	Harvest House	678	30	Signature Foods (Johma)	438
21	Just Eat Takeaway.com	3.564	21	CZAV	591	31	Bunq	422
22	PostNL	3.252	22	Nh1816	508	32	Centric	413
23	Aalberts Industries	3.149	23	Royal FloraHolland	485	33	Maandag	387
24	ASM	2.933	24	Salland	474	34	NCOI Holding	374
25	Sligro Food Group	2.890	25	PGGM	435	35	The Sting	374
26	ForFarmers Group	2.746	26	Coöperatieve Vereniging Beko	434	36	De Vries en Verburg	362
27	Heijmans	2.584	27	Coöperatie TVM	429	37	Hoppenbrouwers Techniek	360
28	B&S Group	2.432	28	HZPC Holland	415	38	Vos Logistics	358
29	Fugro	2.275	29	Agrico	412	39	Hemubo	342
30	Adyen	1.996	30	ABZ Diervoeding	393	40	Autobedrijf Van den Udenhout	329
31	TKH Group	1.713	31	AgruniekRijnvallei	349	41	Myne	327
32	Brunel International	1.365	32	CONO Kaasmakers	319	42	De Monchy International	314
33	Acomco (Amsterdam Commodities)	1.363	33	Voergroep Zuid	314	43	Wassink Autogroep	314
34	Vopak	1.316	34	Koninklijke FruitMastersGroep	308	44	Allinq Groep	313
35	Corbion	1.288	35	Royal Zon	295	45	Hardeman Egg Group	292
36	Basic-Fit	1.215	36	Topigs Norsvin	270	46	L - founders of loyalty	288
37	Van Lanschot Kempen	1.187	37	DeltaMilk	265	47	Fieten Olie	287
38	OCI	975	38	Klaverblad Verzekeringen	220	48	SLTN	277
39	TABS Holland (PontMeyer)	917	39	CRV	179	49	elk Groep	274
40	Fagron	872				50	Rensen-Driessen	269
41	Flow Traders	801	Dga			Familie		
42	BE Semiconductor Industries (Besi)	607	1	Van Mossel Automotive Group	4.661	1	Louis Dreyfus	47.183
43	TomTom	574	2	Optiver	4.553	2	Ingka Holding (IKEA)	41.846
44	Alfen	488	3	ACT Commodities	3.447	3	Heineken	35.955
45	Sif Group	429	4	Interfood	3.005	4	SHV	22.750
46	Kendrion	303	5	FincoEnergies	2.728	5	BCD Group	16.900
47	Hydrotec	270	6	Coolblue	2.459	6	Pon Holdings	9.891
48	Cm.com	266	7	STX Commodities	2.355	7	Jumbo	8.249
49	Nederlandse Apparatenfabriek 'Nedap'	252	8	Rituals Cosmetics Enterprise	2.095	8	VDL Groep	6.045
50	Wereldhave	192	9	Oranjewoud (Strukton, Antea Group)	2.008	9	VolkerWessels	6.037
			10	Catom Petroleum Distribution	1.656	10	Koninklijke De Heus	5.990

OMZET (x miljoen euro)			OMZET (x miljoen euro)			OMZET (x miljoen euro)		
11	Royal A-ware	3.813	63	Kramer Food Family	665	11	Caldic	2.211
12	VanDrie Group	3.191	64	Hendrix Genetics	638	12	Scholt Energy	1.972
13	Hoogwegt Group	3.182	65	Ewals Cargo Care	628	13	Nobian	1.673
14	Damen Group	3.090	66	Rijk Zwaan Zaadteelt en Zaadhandel	627	14	Van Wijnen	1.468
15	Van Oord	2.442	67	GP Groot	626	15	Maxeda DIY Group (Praxis, Formido)	1.452
16	Hametha	2.327	68	Koninklijke Zeelandia Groep	612	16	HEMA	1.450
17	Lohomij (Louwman Group)	2.325	69	Den Hartogh Logistics	610	17	Royal Reesink	1.368
18	Dutch Flower Group	2.277	70	BAS Truck Center	608	18	Accell Group	1.294
19	Enviem	2.209				19	Kramp Groep	1.186
20	Dura Vermeer Groep	2.062				20	Sunweb	1.053
21	Raben Group	1.978				21	Ammega	1.025
22	Inter-Sprint Banden	1.930				22	Q-Park	943
23	D-Retail (Dirk)	1.747				23	Unica Groep	937
24	Boels Rental	1.732				24	Stahl	930
25	Parlevliet & Van der Plas	1.542				25	TMF Group	909
26	Vebego	1.480				26	Medux	771
27	Facilicom Services Group	1.457				27	Partou	671
28	Broekhuis Groep	1.360				28	Edco Eindhoven	655
29	Copaco	1.342				29	Hyva Global	643
30	Van Leeuwen Buizen Groep	1.335				30	Homefashion Group (Kwantum, Leen Bakker)	622
31	Rensa Groep	1.248				31	Neways Electronics International	620
32	Royal Terberg Group	1.144				32	Bergman Clinics	611
33	Vomar	1.121				33	Vermaat Groep	608
34	Van Loon Vlees	1.120				34	Conclusion Group B.V.	600
35	Royal Swinkels Family Brewers	1.114				35	Schöller Allibert Group	557
36	Heerema Marine Contractors Holding SE	1.100				36	Bird	555
37	De Mandemakers Groep	1.084				37	Hunkemöller	542
38	MCB International	1.047				38	Exact	527
39	Roba Metals	1.046				39	Dayes Group	500
40	Ten Brinke Group	1.036				40	VTTI Holdings	439
41	Vreugdenhil Dairy Foods	1.027				41	NCT International	422
42	Van Rooi Group	993				42	HES International	409
43	De Goudse Verzekeringen	983				43	One-Dyas	391
44	AutoBinck Group	971				44	Nexeye (Hans Anders)	384
45	ASVB (Aan de Stegge)	945				45	Fletcher Hotels	381
46	Van Kessel Olie	917				46	RFS Holland (Wehkamp)	379
47	Koninklijke Wagenborg	909				47	Deli Home & Garden	366
48	Hoogvliet Supermarkten	895				48	AnQore	361
49	Farm Frites	880						
50	Denkavit International	878						
51	Total Care (CSU)	874						
52	Lely Industries	857						
53	DekaMarkt	854						
54	Corendon	839						
55	Nettorama	835						
56	Brouwer Groothandelsgroep	829						
57	Zeeman Groep	809						
58	Westfort	781						
59	Joh. Mourik & Co.	749						
60	Wensink Automotive	741						
61	Goedhart & Borgesius	700						
62	ADG Dienstengroep (Asito)	673						
							</	

Winst per type eigendom

OMZET (x miljoen euro)			WINST NA BELASTING (x miljoen euro)			WINST NA BELASTING (x miljoen euro)		
13	Havenbedrijf Rotterdam	807	Beurs			Coöperatie		
14	Nederlandse Loterij	724	1	ASML	7.572	1	Rabobank	5.163
15	FMO	566	2	ING	6.650	2	Achmea	1.303
16	Holland Casino	561	3	OCI	5.196	3	Koninklijke FrieslandCampina	321
17	Vitens	537	4	ABN AMRO	2.403	4	Coöperatie Dela	145
18	GVB	529	5	NXP Semiconductors	2.371	5	CZ	132
19	HVC	486	6	Ahold Delhaize	1.764	6	Royal Cosun (Suikerunie)	117
20	RET	478	7	NN Group (Nationale-Nederlanden)	1.602	7	ANWB	114
21	Evides	402	8	Wolters Kluwer	1.079	8	Coöperatie VGZ	107
22	HTM Personenvervoer	330	9	ASR Nederland	944	9	Nh1816	60
23	ZEH	327	10	Adyen	925	10	Menzis	49
24	PWN	292	11	Koninklijke KPN	848	11	DSW	47
25	Brabant Water	235	12	ASM	686	12	Mosadex Groep	44
26	Havenbedrijf Amsterdam	199	13	Aegon	676	13	Coöperatie TVM	32
Stichting			14	AkzoNobel	592	14	Univé Groep	21
1	TBI	2.612	15	JDE Peet's (Douwe Egberts)	543	15	The Greenery	21
2	BDR Thermea (Remeha)	2.023	16	Vopak	420	16	ONVZ	16
3	Zorg en Zekerheid	1.785	17	Signify (Philips Lighting)	334	17	ABZ Diervoeding	7
4	Nationale Goede Doelen Loterijen (Postcode Loterij)	1.172	18	IMCD Group	278	18	Zevij-Necomij	6
5	De Efteling	280	19	Fugro	268	19	Royal FloraHolland	6
6	Monuta	199	20	Arcadis	242	20	HZPC Holland	5
			21	SBM Offshore	197	21	Royal Zon	4
			22	Corbion	192	22	Agrico	4
			23	Aalberts Industries	187	23	Coöperatieve Vereniging Beko	3
			24	BE Semiconductor Industries (Besi)	182	24	CONO Kaasmakers	3
			25	Flow Traders	160	25	AgruniekRijnvallei	3
			26	Van Lanschot Kempen	142	26	CZAV	3
			27	Wereldhave	140	27	Harvest House	3
			28	Randstad	123	28	Salland	3
			29	TKH Group	100	29	Coöperatie AVEBE	3
			30	Heijmans	90	30	Topigs Norsvin	3
			31	Koninklijke BAM Groep	82	31	DeltaMilk	1
			32	Fagron	81	32	Koninklijke FruitMastersGroep	1
			33	KLM	70	33	Voergroep Zuid	0
			34	Acoma (Amsterdam Commodities)	45	34	CRV	-5
			35	B&S Group	45	35	PGGM	-8
			36	TABS Holland (PontMeyer)	36	36	Klaverblad Verzekeringen	-8
			37	ForFarmers Group	34	37	Coöperatie Agrifirm	-24
			38	Brunel International	30	38	PLUS	-53
			39	Sligro Food Group	24	39	VION Food Group	-90
			40	Nederlandse Apparatenfabriek 'Nedap'	19	Dga		
			41	Hydratec	18	1	Optiver	1.369
			42	PostNL	18	2	Rituals Cosmetics Enterprise	260
			43	Basic-Fit	8	3	ACT Commodities	106
			44	Sif Group	2	4	Van Mossel Automotive Group	81
			45	Kendrion	-5	5	Interfood	71
			46	TomTom	-17	6	Van Gelder Groep	56
			47	Alfen	-27	7	Bunq	53
			48	Cm.com	-29	8	Hanos	52
			49	Philips Electronics	-698	9	STX Commodities	46
			50	Just Eat Takeaway.com	-1.645	10	Oranjewoud (Strukton, Antea Group)	46

WINST NA BELASTING (x miljoen euro)		WINST NA BELASTING (x miljoen euro)		WINST NA BELASTING (x miljoen euro)	
11	Prodrive Technologies Group	39	11	Heerema Marine Contractors Holding SE	129
12	Nuts Groep	35	12	AFAS	127
13	Vida XL	30	13	Ten Brinke Group	123
14	Suitsupply	30	14	VDL Groep	82
15	De Vries en Verburg	28	15	De Mandemakers Groep	81
16	YER	27	16	Rijk Zwaan Zaadteelt en Zaadhandel	80
17	Coolblue	25	17	Farm Frites	72
18	Hemubo	23	18	Bejo Zaden	72
19	Van Donge & De Roo (D&R)	20	19	Enza Zaden	70
20	NCOI Holding	19	20	Royal A-ware	65
21	Rai Amsterdam	17	21	Enviem	62
22	Amega Groep	17	22	Dura Vermeer Groep	60
23	Numidia	16	23	Inter-Sprint Banden	58
24	elk Groep	14	24	Royal Terberg Group	57
25	The Sting	13	25	Dutch Flower Group	55
26	Hoppenbrouwers Techniek	13	26	Verder International	54
27	Friso Bouwgroep	12	27	Parlevliet & Van der Plas	53
28	Allinq Groep	12	28	Hametha	52
29	Fieten Olie	12	29	Royal Peterson Control Union Group	48
30	JAJO	10	30	ASVB (Aan de Stegge)	47
31	Sunvest	10	31	Lely Industries	47
32	The Works (Young Capital)	9	32	Facilicom Services Group	44
33	FincoEnergies	9	33	Damen Group	43
34	Oryx Stainless	8	34	Coen Hagedoorn Bouwgroep	43
35	Catom Petroleum Distribution	7	35	Van Oord	43
36	Autobedrijf Van den Udenhout	7	36	BCD Group	37
37	Wibra	7	37	Leon Martens Juwelier	36
38	Roto	7	38	Cornelis Vrolijk	34
39	Nature's Pride	7	39	KlokGroep	30
40	Hardeman Egg Group	7	40	Koninklijke Zeelandia Groep	29
41	L - founders of loyalty	6	41	Rensa Groep	29
42	Groan	6	42	Jumbo	28
43	FOOX	5	43	NTS-Groep	27
44	IJsvogel Retail	5	44	Condor Group	26
45	Myne	4	45	Elkarij	26
46	Bridge Polymers	4	46	Raben Group	26
47	SLTN	4	47	Nettorama	25
48	KUBO Group	4	48	Huisman Equipment	25
49	Heembouw	4	49	Koninklijke Drukkerij Em. De Jong	24
50	Olympia Uitzendbureau	4	50	Nijhuis Bouw	24
Familie			51	Goedhart & Borgesius	24
1	Heineken	1.161	52	Van Rooi Group	24
2	VolkerWessels	767	53	BAS Truck Center	23
3	Louis Dreyfus	679	54	Faber Group	23
4	Ingka Holding (IKEA)	608	55	Brouwer Groothandelsgroep	22
5	SHV	396	56	Joh. Mourik & Co.	22
6	Pon Holdings	292	57	Royal Swinkels Family Brewers	22
7	De Goudse Verzekeringen	272	58	Bouwgroep Dijkstra Draisma	22
8	Koninklijke De Heus	207	59	Morssinkhof Rymoplast	21
9	Koninklijke Wagenborg	158	60	Peinemann Mobilift Groep	21
10	VanDrie Group	134	61	Heinen Hopman	21
			62	Hoogwegt Group	21
			63	Roba Metals	20
			64	DKG	20
			65	Roosdom Tijhuis	19
			66	Kuijpers Installaties	19
			67	Den Hartogh Logistics	19
			68	Koopman Logistics Group	18
			69	GP Groot	18
			70	Lohomij (Louwman Group)	18
			71	Schagen Groep	17
			72	Van Wijk & Olthuis	17
			73	MCB International	17
			74	Itsme	16
			75	Heisterkamp	1
			Overig		
			1	Royal IHC	122
			2	Greenchoice	74
			3	Euro Pool Group	72
			4	Intergamma (Gamma)	71
			5	Spliethoff	69
			6	APG Groep	14
			7	SPAR Holding	12
			8	European Aerosols	11
			9	Gietburg Group	6
			10	Klaas de Boer Oliehandel	4
			11	Intratuin Holding	1
			12	Triodos Bank	-3
			13	Bovemij Verzekeringsgroep	-4
			14	MN Services	-7
			15	FleuraMetz Groep	-15
			16	HERE Technologies	-19
			17	Picnic	-253
			Personeel		
			1	EY Nederland	233
			2	PwC Nederland	186
			3	C. Steinweg - Handelsveem	41
			4	NautaDutilh	33
			5	Royal HaskoningDHV	25
			6	Loyens & Loeff	4
			7	Deloitte	4
			8	KPMG	0
			Investeerder(s)		
			1	Action	1.369
			2	Boskalis	781
			3	Varo Energy	214
			4	Plukon Food Group	122
			5	AVR	88
			6	Exact	73
			7	Kramp Groep	68
			8	Nobian	63

Personeel per type eigendom

WINST NA BELASTING (x miljoen euro)		WINST NA BELASTING (x miljoen euro)		AANTAL WERKNEMERS	
9	HEMA	56	9	Stedin Groep	158
10	Unica Groep	54	10	ASN Bank	144
11	IQIP	41	11	ZEH	105
12	Scholt Energy	36	12	Gasunie	70
13	Nouryon	33	13	Havenbedrijf Amsterdam	58
14	Just Brands	30	14	GasTerra	36
15	Fletcher Hotels	25	15	HVC	35
16	HES International	22	16	Vitens	35
17	Andus Group	20	17	Evides	31
18	Homefashion Group (Kwantum, Leen Bakker)	20	18	Nederlandse Loterij	31
19	Ten Cate	19	19	Brabant Water	9
20	Anthony Veder	19	20	PWN	3
21	GoodLife Foods	19	21	HTM Personenvervoer	2
22	Bird	17	22	GVB	0
23	Batenburg Techniek	16	23	RET	-6
24	Trespa International	16	24	Holland Casino	-10
25	Maxeda DIY Group (Praxis, Formido)	15	25	Nederlandse Spoorwegen	-141
26	Nexeye (Hans Anders)	14	Stichting		
27	JVH Gaming	14	1	Monuta	94
28	Dayes Group	14	2	TBI	80
29	Van Wijnen	8	3	De Efteling	38
30	Kroon-Oil	8	4	Zorg en Zekerheid	5
31	Koninklijke Ahrend	6	5	Nationale Goede Doelen Loterijen (Postcode Loterij)	0
32	Atlas Professionals	6	6	BDR Thermea (Remeha)	-72
33	Beter Bed	5			
34	Elektramat	5			
35	Deli Home & Garden	4			
36	Delta Wines	4			
37	Medux	4			
38	NCT International	3			
39	Neways Electronics International	2			
40	Smartwares	2			
41	Q-Park	1			
42	Rotom	0			
43	Bugaboo	0			
44	VWE Automotive	-1			
45	VTI Holdings	-2			
46	Boal Group	-3			
47	Heesen Yachts	-3			
48	Ploeger Oxbo Group	-4			
49	The Specialist Group (STAR)	-5			
50	The Employment Group	-6			
Staat					
1	TenneT	1.827			
2	EBN	1.525			
3	Alliander	976			
4	Schiphol Group	418			
5	FMO	297			
6	BNG Bank (Bank Nederlandse Gemeenten)	294			
7	Enexis	254			
8	Havenbedrijf Rotterdam	234			
			Beurs		
1	Ahold Delhaize	388.000			
2	Philips Electronics	67.823			
3	ING	63.930			
4	ASML	44.027			
5	Randstad	41.400			
6	Arcadis	35.246			
7	AkzoNobel	34.600			
8	NXP Semiconductors	33.100			
9	PostNL	32.405			
10	Signify (Philips Lighting)	29.459			
11	ABN AMRO	25.646			
12	KLM	22.667			
13	JDE Peet's (Douwe Egberts)	21.689			
14	Walters Kluwer	21.200			
15	NN Group (Nationale-Nederlanden)	16.439			
16	Aegon	15.582			
17	Aalberts Industries	13.774			
18	Koninklijke BAM Groep	13.103			
19	Just Eat Takeaway.com	12.777			
20	Brunel International	11.541			
21	Fugro	11.219			
22	Koninklijke KPN	10.333			
23	Basic-Fit	8.937			
24	SBM Offshore	7.892			
25	ASR Nederland	7.373			
26	TKH Group	6.289			
27	Heijmans	5.650			
28	IMCD Group	5.126			
29	Sligro Food Group	4.592			
30	ASM	4.558			
31	Fagron	3.935			
32	TomTom	3.597			
33	Adyen	3.593			
34	Vopak	3.512			
35	ForFarmers Group	2.687			
36	Corbion	2.399			
37	Van Lanschot Kempen	2.229			
38	B&S Group	2.057			
39	BE Semiconductor Industries (Besi)	1.812			
40	TABS Holland (PontMeyer)	1.681			
41	Kendrion	1.609			
42	Hydratec	1.342			
43	Acomo (Amsterdam Commodities)	1.169			
44	OCI	1.091			
45	Alfen	1.042			
46	Nederlandse Apparatenfabriek 'Nedap'	1.041			
47	Cm.com	720			
48	Sif Group	677			
49	Flow Traders	609			
50	Wereldhave	122			

AANTAL WERKNEMERS		AANTAL WERKNEMERS		AANTAL WERKNEMERS	
Coöperatie		11 Vos Logistics	2.475	11 VolkerWessels	12.829
1 Rabobank	49.272	12 Vida XL	2.271	12 D-Retail (Dirk)	12.682
2 Koninklijke FrieslandCampina	19.576	13 Prodrive Technologies Group	2.203	13 Pon Holdings	12.585
3 Achmea	17.360	14 Optiver	2.112	14 Raben Group	11.847
4 VION Food Group	10.711	15 Van Gelder Groep	2.000	15 ADG Dienstengroep (Asito)	11.439
5 Royal Cosun (Suikerunie)	4.528	16 The Sting	1.971	16 Koninklijke De Heus	10.251
6 ANWB	4.261	17 NCOI Holding	1.873	17 Damen Group	9.399
7 PLUS	3.801	18 Hoppenbrouwers Techniek	1.804	18 Boels Rental	8.432
8 Royal FloraHolland	3.488	19 Suitsupply	1.682	19 DekaMarkt	7.958
9 Coöperatie Agrifirm	3.070	20 Samskip	1.674	20 Zeeman Groep	6.718
10 CZ	2.582	21 Jan de Rijk	1.296	21 Royal Peterson Control Union Group	6.146
11 Coöperatie Dela	2.298	22 Roto	1.174	22 Van Oord	6.122
12 Coöperatie VGZ	1.924	23 Wibra	1.135	23 Parlevliet & Van der Plas	5.704
13 PGGM	1.715	24 JAJO	1.117	24 Jan Linders Supermarkten	5.288
14 CRV	1.337	25 Allinq Groep	947	25 Royal A-ware	4.845
15 Coöperatie AVEBE	1.285	26 Riva Holding	787	26 Lohomij (Louwman Group)	3.880
16 Mosadex Groep	1.251	27 Maripaan Groep	734	27 Rijk Zwaan Zaadteelt en Zaadhandel	3.752
17 Menzis	1.217	28 Opack	685	28 De Mandemakers Groep	3.586
18 Univé Groep	959	29 IJsvogel Retail	667	29 Royal Terberg Group	3.331
19 The Greenery	929	30 Amega Groep	624	30 Dura Vermeer Groep	3.329
20 DSW	787	31 elk Groep	620	31 Vomar	3.273
21 Topigs Norsvin	687	32 Hemubo	516	32 Koppert Biological Systems	2.721
22 Coöperatie TVM	572	33 Catom Petroleum Distribution	492	33 Elkarij	2.711
23 Klaverblad Verzekeringen	397	34 SLTN	489	34 Enza Zaden	2.709
24 HZPC Holland	389	35 Bunq	464	35 Hendrix Genetics	2.661
25 CZAV	372	36 Amac	449	36 Koninklijke Wagenborg	2.651
26 Coöperatieve Vereniging Beko	367	37 Nature's Pride	448	37 VanDrie Group	2.587
27 AgruniekRijnvallei	355	38 Autobedrijf Van den Udenhout	412	38 Hoogvliet Supermarkten	2.544
28 ONVZ	348	39 Rai Amsterdam	411	39 Koninklijke Zeelandia Groep	2.439
29 Koninklijke FruitMastersGroep	340	40 Wassink Autogroep	399	40 Ewals Cargo Care	2.401
30 ABZ Diervoeding	248	41 Batavia Webconcepts (BelSimpel)	377	41 Nettorama	2.359
31 Agrico	241	42 ACT Commodities	376	42 Van Leeuwen Buizen Groep	2.351
32 Harvest House	222	43 EQOM (Easytoys, Christine Le Duc)	372	43 Poiesz Supermarkten	2.345
33 Voergroep Zuid	221	44 Nuts Groep	346	44 Heinen Hopman	2.325
34 CONO Kaasmakers	212	45 Interfood	342	45 Lely Industries	2.308
35 Salland	187	46 Friso Bouwgroep	342	46 Wolter Koops	2.287
36 Nh1816	184	47 Heembouw	285	47 Simon Loos	2.271
37 Zevij-Necomij	141	48 FincoEnergies	273	48 Kramer Food Family	2.259
38 DeltaMilk	95	49 FOOX	253	49 Visscher-Caravelle	2.209
39 Royal Zon	90	50 STX Commodities	244	50 Bejo Zaden	2.135
Dga		Familie		51 Heerema Marine Contractors Holding SE	2.134
1 Rituals Cosmetics Enterprise	8.503	1 Ingka Holding (IKEA)	162.293	52 Joh. Mourik & Co.	2.051
2 The Works (Young Capital)	8.021	2 Heineken	88.497	53 Royal Swinkels Family Brewers	2.036
3 Oranjewoud (Strukton, Antea Group)	7.544	3 SHV	51.314	54 Huisman Equipment	2.012
4 Olympia Uitzendbureau	7.467	4 Vebego	31.385	55 Den Hartogh Logistics	1.944
5 Van Mossel Automotive Group	5.848	5 Louis Dreyfus	18.271	56 Dutch Flower Group	1.861
6 YER	4.303	6 Jumbo	15.838	57 Swiss Sense	1.858
7 Hanos	4.145	7 VDL Groep	15.317	58 Verder International	1.839
8 Coolblue	3.511	8 Total Care (CSU)	14.455	59 Cornelis Vrolijk	1.797
9 Centric	3.120	9 Facilicom Services Group	14.326	60 Nijhof-Wassink Groep	1.763
10 Maandag	2.761	10 BCD Group	13.895	61 NTS-Group	1.723
				62 Goedhart & Borgesius	1.706

AANTAL WERKNEMERS

63	AutoBinck Group	1.589
64	Rensa Groep	1.575
65	Breman Installatiegroep	1.532
66	Van Loon Vlees	1.495
67	Broekhuis Groep	1.484
68	Neele-Vat Logistics	1.460
69	Zwanenberg Food Group	1.419
70	Kuijpers Installaties	1.391
71	Heisterkamp	1.311
72	Simac Techniek	1.309
73	Koninklijke Drukkerij Em. De Jong	1.304
74	GP Groot	1.302
75	Boon Food Group (MCD supermarkten)	1.234

Overig

1	HERE Technologies	6.159
2	Picnic	5.849
3	APG Groep	3.751
4	Royal IHC	2.047
5	Triodos Bank	1.938
6	FleuraMetz Groep	1.817
7	Euro Pool Group	1.396
8	Splithoff	1.124
9	European Aerosols	831
10	MN Services	713
11	Bovemij Verzekeringsgroep	634
12	Greenchoice	615
13	SPAR Holding	470
14	Gietburg Group	393
15	Intergamma (Gamma)	362
16	Intratuin Holding	211
17	Klaas de Boer Oliehandel	42

Personeel

1	Deloitte	7.780
2	C. Steinweg - Handelsveem	5.731
3	Royal HaskoningDHV	5.613
4	PwC Nederland	5.569
5	EY Nederland	4.881
6	KPMG	4.309
7	BDO Nederland	2.692
8	Vitol Holding	1.800
9	Loyens & Loeff	1.517
10	NautaDutilh	656
11	De Brauw Blackstone Westbroek	619

Investeerder(s)

1	Action	79.681
2	Hunter Douglas	22.000
3	Refresco	13.353
4	Partou	13.031
5	Boskalis	11.683

AANTAL WERKNEMERS

6	TMF Group	11.352
7	HEMA	10.000
8	Nouryon	8.300
9	Hunkemöller	6.979
10	Maxeda DIY Group (Praxis, Formido)	6.519
11	Plukon Food Group	6.378
12	Ammega	6.038
13	Vermaat Groep	5.613
14	Dümmen Orange	5.378
15	Flora Food Group	4.718
16	Medux	4.654
17	Unica Groep	4.187
18	Conclusion Group B.V.	4.069
19	Brisker Groep	4.000
20	Accell Group	3.841
21	Caldic	3.800
22	Q-Park	3.431
23	Kramp Groep	3.248
24	Fletcher Hotels	3.009
25	Team Eiffel	2.979
26	Neways Electronics International	2.919
27	Nexeye (Hans Anders)	2.917
28	The Employment Group	2.777
29	Hyva Global	2.715
30	Barentz International	2.701
31	Royal Reesink	2.701
32	Homefashion Group (Kwantum, Leen Bakker)	2.595
33	Bergman Clinics	2.545
34	Atlas Professionals	2.465
35	Van Wijnen	2.329
36	ICT Group	2.218
37	Vlisco	2.165
38	Stahl	2.129
39	Odido	2.033
40	Exact	1.921
41	Schöller Allibert Group	1.647
42	Restaurant Company Europe	1.630
43	Nobian	1.572
44	HES International	1.450
45	Valcon	1.409
46	Ilionix	1.373
47	Infinitas	1.327
48	Varo Energy	1.306
49	Koninklijke Ahrend	1.264
50	The Specialist Group (STAR)	1.263

Staat

1	Nederlandse Spoorwegen	20.526
2	TenneT	8.483
3	Alliander	7.482
4	Enexis	6.949
5	ProRail	5.392

AANTAL WERKNEMERS

6	Stedin Groep	4.958
7	ASN Bank	4.357
8	Holland Casino	3.905
9	Schiphol Group	3.527
10	GVB	3.285
11	Gasunie	2.252
12	RET	1.985
13	HTM Personenvervoer	1.907
14	Vitens	1.762
15	HVC	1.369
16	Havenbedrijf Rotterdam	1.332
17	Brabant Water	926
18	FMO	866
19	Evides	791
20	PWN	701
21	Nederlandse Loterij	506
22	BNG Bank (Bank Nederlandse Gemeenten)	480
23	Havenbedrijf Amsterdam	365
24	ZEH	278
25	EBN	224
26	GasTerra	93

Stichting

1	BDR Thermea (Remeha)	6.800
2	De Efteling	1.795
3	Monuta	554
4	Nationale Goede Doelen Loterijen (Postcode Loterij)	506
5	Zorg en Zekerheid	491
6	TBI	215

Omzet per provincie

	OMZET (x miljoen euro)		OMZET (x miljoen euro)		OMZET (x miljoen euro)			
Drenthe		20	Van Gelder Groep	1.019	15	Hametha	2.327	
1	Univé Groep	769	21	Unica Groep	937	16	Raben Group	1.978
2	Coöperatie TVM	429	22	Denkavit International	878	17	Scholt Energy	1.972
3	Fieten Olie	287	23	BE Semiconductor Industries (Besi)	607	18	Inter-Sprint Banden	1.930
4	Tuindecò	164	24	KlokGroep	516	19	Mosadex Groep	1.785
			25	Dusseldorp Automotive	489	20	Catom Petroleum Distribution	1.656
Flevoland					21	Copaco	1.342	
1	ASM	2.933	Groningen		22	Van Lanschot Kempen	1.187	
2	Farm Dairy	552	1	GasTerra	12.817	23	Royal Swinkels Family Brewers	1.114
3	Alfen	488	2	B&S Group	2.432	24	De Mandemakers Groep	1.084
4	Agrico	412	3	Gasunie	1.253	25	MCB International	1.047
5	Hemubo	342	4	Koninklijke Wagenborg	909	Noord-Holland		
6	Dayseaday	334	5	Coöperatie AVEBE	781	1	Ahold Delhaize	89.356
7	Van Wijk & Olthuis	295	6	Goedhart & Borgesius	700	2	ING	67.891
8	Wolter Koops	272	7	Batavia Webconcepts (BelSimpel)	463	3	Louis Dreyfus	47.183
9	Enreach	255	8	Maripaan Groep	268	4	Heineken	35.955
10	BUN	243	9	Koopman Logistics Group	194	5	Randstad	24.122
11	Bol van Staveren	218	10	EQOM (Easytoys, Christine Le Duc)	176	6	ABN AMRO	20.054
			11	NNZ	164	7	Action	13.781
Friesland			Limburg			8	KLM	12.681
1	Accell Group	1.294	1	ASN Bank	2.525	9	AkzoNobel	10.711
2	FOOX	531	2	Boels Rental	1.732	10	Pon Holdings	9.891
3	Poiesz Supermarkten	505	3	Vebego	1.480	11	JDE Peet's (Douwe Egberts)	8.837
4	HZPC Holland	415	4	APG Groep	1.028	12	Nouryon	5.188
5	Royal Smilde	358	5	OCI	975	13	Arcadis	4.995
6	European Aerosols	286	6	Numidia	917	14	Optiver	4.553
7	Smeding Groenten en Fruit	238	7	Vida XL	736	15	SBM Offshore	4.462
8	Klaas de Boer Oliehandel	214	8	Ewals Cargo Care	628	16	Just Eat Takeaway.com	3.564
9	Bouwgroep Dijkstra Draisma	178	9	Jan Linders Supermarkten	552	17	ACT Commodities	3.447
10	Friso Bouwgroep	172	10	AnQore	361	18	Flora Food Group	3.079
11	Fritom	164	11	Vissers Energy Groep	345	19	Barentz International	2.385
Gelderland			12	Royal Zon	295	20	STX Commodities	2.355
1	Coöperatie VGZ	14.699	13	Leon Martens Juwelier	271	21	Dutch Flower Group	2.277
2	TenneT	9.999	14	Trespa International	223	22	Schiphol Group	2.245
3	Menzis	7.149	15	Brabantia	162	23	Rituals Cosmetics Enterprise	2.095
4	Koninklijke De Heus	5.990	Noord-Brabant			24	Adyen	1.996
5	Hoogwegt Group	3.182	1	ASML	28.263	25	Picnic	1.551
6	Plukon Food Group	3.090	2	Philips Electronics	18.021	Overijssel		
7	Alliander	3.043	3	CZ	13.676	1	VolkerWessels	6.037
8	ForFarmers Group	2.746	4	NXP Semiconductors	11.765	2	TKH Group	1.713
9	Enviem	2.209	5	Jumbo	8.249	3	ASVB (Aan de Stegge)	945
10	Coöperatie Agrifirm	2.051	6	Signify (Philips Lighting)	6.143	4	Brouwer Groothandelsgroep	829
11	BDR Thermea (Remeha)	2.023	7	VDL Groep	6.045	5	Wensink Automotive	741
12	Hanos	1.449	8	VION Food Group	5.073	6	ADG Dienstengroep (Asito)	673
13	Royal Reesink	1.368	9	Van Mossel Automotive Group	4.661	7	Zwanenberg Food Group	596
14	Broekhuis Groep	1.360	10	Royal Cosun (Suikerunie)	3.704	8	Vitens	537
15	Rensa Groep	1.248	11	Interfood	3.005	9	Van Merksteijn International	518
16	Kramp Groep	1.186	12	Sligro Food Group	2.890	10	Condor Group	518
17	Van Loon Vlees	1.120	13	Enexis	2.596	11	Salland	474
18	Ten Brinke Group	1.036	14	Heijmans	2.584	12	Signature Foods (Johma)	438
19	Vreugdenhil Dairy Foods	1.027						

OMZET
(x miljoen euro)

13	Nijhuis Bouw	436
14	Nijhof-Wassink Groep	404
15	RFS Holland (Wehkamp)	379
16	Breman Installatiegroep	336
17	Plegt-Vos Bouwgroep	312
18	Trebbe Groep	300
19	Heuver	287
20	Visscher-Caravelle	277
21	Ten Cate	274
22	Ter Steege	237
23	Schagen Groep	235
24	Vastbouw International	219
25	Roosdom Tijhuis	211

Utrecht

1	Rabobank	32.789
2	Achmea	28.177
3	SHV	22.750
4	ASR Nederland	21.064
5	BCD Group	16.900
6	Koninklijke FrieslandCampina	12.923
7	Koninklijke BAM Groep	6.455
8	Royal A-ware	3.813
9	Nederlandse Spoorwegen	3.702
10	EBN	3.571
11	PLUS	3.453
12	VanDrie Group	3.191
13	Aalberts Industries	3.149
14	ProRail	1.738
15	Nobian	1.673
16	ONVZ	1.516
17	Van Wijnen	1.468
18	Royal Terberg Group	1.144
19	Intergamma (Gamma)	1.105
20	Roba Metals	1.046
21	AutoBinck Group	971
22	Westfort	781
23	Medux	771
24	Royal HaskoningDHV	736
25	Triodos Bank	702

Zeeland

1	Koninklijke Zeelandia Groep	612
2	CZAV	591
3	De Hoop Terneuzen	520
4	ZEH	327
5	Verbrugge International	212
6	Coroos Conserve	208

Zuid-Holland

1	Vitol Holding	305.943
2	Ingka Holding (IKEA)	41.846

OMZET
(x miljoen euro)

3	NN Group (Nationale-Nederlanden)	28.831
4	Varo Energy	19.347
5	Aegon	12.697
6	BNG Bank (Bank Nederlandse Gemeenten)	6.966
7	Refresco	5.992
8	Walters Kluwer	5.916
9	Koninklijke KPN	5.634
10	IMCD Group	4.728
11	Boskalis	4.362
12	Hunter Douglas	4.089
13	PostNL	3.252
14	Damen Group	3.090
15	FincoEnergies	2.728
16	TBI	2.612
17	Coolblue	2.459
18	Van Oord	2.442
19	DSW	2.357
20	Lohomij (Louwman Group)	2.325
21	Odido	2.310
22	Fugro	2.275
23	Caldic	2.211
24	Dura Vermeer Groep	2.062
25	Stedin Groep	2.048

De sublijsten van de *EW Top 500 bedrijven* op deze en de volgende pagina's zijn gebaseerd op de omzetcijfers, winstcijfers en personeelscijfers uit 2024, of – als die niet beschikbaar waren – op de cijfers uit 2023

**TOP
500**
bedrijven



Doe mee aan de Beleggers Challenge

Start met €100.000 fictief vermogen en bewijs uw strategie.

U speelt met fictief vermogen op echte beurskoersen, realtime.

Elke beslissing telt. Wie het hoogste rendement haalt, wint **€5.000** belegd vermogen.

Maak uw portfolio voor 8 november aan, anders bent u niet meer in de race!



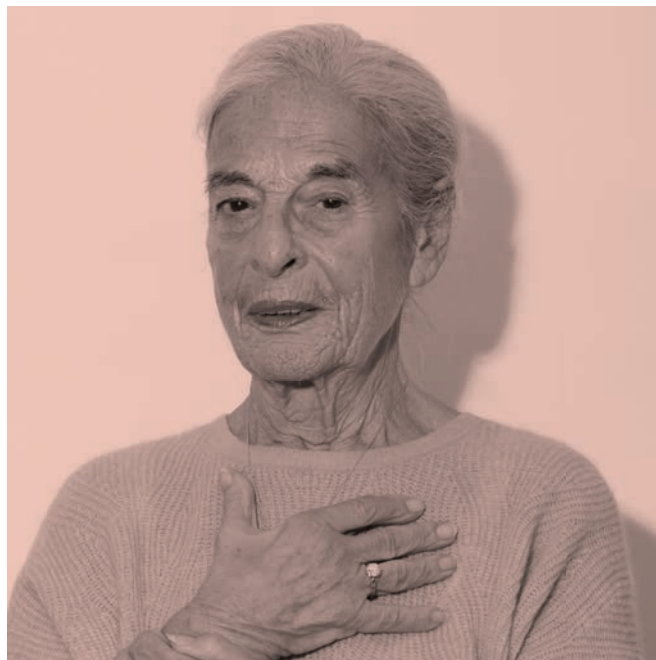
scan de QR-code of
ga naar Beleggersbelangen.nl/challenge

Overleden

Anita Leeser-Gassan 1935-2025

Kinderrechter met
groot gezag en
veel empathie

Gerlof Leistra



Tot haar pensioen in 2005, op haar zeventigste, was Anita Leeser-Gassan een gezaghebbende kinderrechter en vice-president van de rechtbank Amsterdam. Ze trok zich het lot van de kinderen aan die ze voor zich kreeg, en pleitte na de ‘machtsverschuiving’ van de rechtspraak als toezichthouder naar de Raad voor de Kinderbescherming voor herstel van de regisserende rol van de kinderrechter. Leeser-Gassan wilde dat ze de kinderen ook na haar beslissing kon blijven volgen.

‘Anita Leeser-Gassan was empathisch, gedisciplineerd en een loyale en trouwe vriendin,’ zegt oud-collega Bianka de Poorter (79). Die maakte haar al mee toen zij zelf nog advocaat was. ‘Een fijne rechter die goed luisterde en met wie je wel wat kon bereiken. Later werden we collega’s op de rechtbank en overlegden we geregeld op haar kamer. Een geestige autoriteit.’

Geboren in een Joods gezin op 17 september 1935 als dochter van een diamantair, belandde Anita tijdens de Tweede Wereldoorlog op 9-jarige leeftijd met haar moeder in het Duitse concentratiekamp Bergen-Belsen. Ze liep tyfus op, maar overleefde de ontberingen. Na de oorlog en na het overlijden van haar stiefvader kwamen haar in 1942 gescheiden ouders weer bij elkaar en richtte haar vader Gassan Diamonds op.

Ze studeerde rechten en trouwde op haar twintigste met Ajax-voetballer Rolf Leeser, later eigenaar van een aantal modezaken. Ze kregen twee kinderen, Benno en Guy, maar scheidden in 1973. Na zestien jaar advocatuur werd Leeser-Gassan kinderrechter.

‘Ze was streng, maar had een groot hart voor de kinderen,’ zegt oud-journalist Loes de Fauwe (73) van *Het Parool*. Na haar pensioen wilde ze geen cadeau, maar weten hoe het met oud-cliënten ging – voor een boek met De Fauwe: *Een moeilijke jeugd: de zoektocht van Anita Leeser, kinderrechter*. ‘Ze had de dossiers bewaard en een kaartenbak met gegevens. Toen zijn we een aantal van die

kinderen, inmiddels twintigers, gaan opzoeken. Soms zei ze na afloop dat ze het destijds toch niet goed had gedaan. Die betrokkenheid heeft alles te maken met haar eigen jeugd. En ze was niet bang voor een afwijkend standpunt. Het doodsteken van Kerwin Duinmeijer in 1983 was volgens haar geen racistische moord. Ze veroordeelde de dader, maar verzette zich tegen dat beeld.’

Leeser-Gassan droeg trots een gouden ring met diamant die ze van haar vader had gekregen. Op haar werk draaide ‘mevrouw Ring’ die soms om, zodat de diamant niet te zien was.

Zijn moeder stelde zich nooit op als slachtoffer van de oorlog, maar juist als overlevende, zegt oudste zoon Benno (70), eigenaar van Gassan Diamonds. ‘Ze zei dat haar tijd in Bergen-Belsen haar als mens had gevormd. Mijn broer en mij bracht ze discipline bij. Je moest altijd jezelf blijven en je bescheiden opstellen.’

De oorlog had haar geleerd niet op te vallen, zei ze in 2019 tegen journalist Miek Smilde. ‘Dat klinkt misschien vreemd, omdat ik als kinderrechter zichtbaar was, ook in de media. Ik ben zeker ijdel. Maar ik maak mijzelf het liefst onzichtbaar. Ik zal nooit zomaar iets zeggen tijdens een vergadering. Niet opvallen was een voorwaarde om te overleven in het kamp.’

Ze had een enorm goed geheugen en wilde niets missen, zegt Bianka de Poorter. ‘Anita was attent en legde gemakkelijk contact. Ze gaf tot op hoge leeftijd lezingen en voerde projecten uit met scholen.’

Haar verjaardag vierde ze afgelopen zomer in Zuid-Frankrijk met kinderen en (achter)kleinkinderen. Op de dag zelf gaf ze een high tea met familie, vrienden en oud-collega’s in Hotel Rosewood aan de Prinsengracht, waar ze lang als rechter had gewerkt.

Op het laatst was ze broos en moe. Een buurvrouw zag op dinsdag 28 oktober dat ze de krant niet had opgehaald. Ze bleek te zijn overleden in haar slaap. Anita Leeser-Gassan werd 90 jaar.

**‘Haar grote
betrokkenheid
als rechter had
alles te maken
met haar eigen
oorlogsjeugd’**

De Amerikaanse politicus **Paul Ignatius** (104) overleed donderdag 6 november. De Democraat was van 1967 tot 1969 minister van Marine onder president Lyndon B. Johnson.

De Surinaamse oud-president **Ronald Venetiaan** (89) stierf woensdag 5 november. Hij was president van 1991 tot 1996 en van 2000 tot 2010. Venetiaan gold door zijn integriteit als 'de man met tien schone vingers'. Onder zijn leiding herstelde de Surinaamse economie in de jaren negentig van het wanbeleid door oud-bevelhebber Desi Bouterse.

De Amerikaanse oud-vicepresident **Dick Cheney** (84) stierf maandag 3 november. De Republikein was tussen 2001 en 2009 tweede man achter George W. Bush. Hij was na de aanslagen van 11 september 2001 een van de architecten van de 'War on Terror'. Cheney was eerder minister van Defensie onder George Bush senior.

De Amerikaanse actrice **Diane Ladd** (89) stierf maandag 3 november. Ze werd drie keer genomineerd voor een Oscar, in 1990 voor haar rol in *Wild at Heart* van David Lynch.

De Amerikaanse zangeres **Donna Jean Godchaux** (78) van Grateful Dead stierf zondag 2 november. Haar man Keith was toetsenist van de band. Als achtergrondzangeres zong ze mee op hits als *When a Man Loves a Woman* van Percy Sledge en *Suspicious Minds* van Elvis Presley.

Over dood & leven

Hebt u een suggestie voor deze rubriek (huwelijk, necrologie), stuur dan uw informatie naar mensen@ewmagazine.nl.

Huwelijk

Bernadette Hammenga & Niels Herweijer

Schellekens & Cleijssen



Bette de Koning

Ze waren midden veertig toen ze elkaar ontmoetten, maar juist dat maakt hun liefde zo bijzonder, zeggen Bernadette (55) en Niels (51). 'Als je later in je leven trouwt, weet je beter wat en wie belangrijk zijn.'

Ze zagen elkaar begin 2016 in Breda, tijdens een *Eighties*-party. De vonk sloeg meteen over, maar ze zaten allebei nog in ingewikkelde situaties. Pas elf maanden later volgde hun eerste date. 'Vanaf dat moment wisten we het zeker.'

Niels groeide op als boerenzoon in de Noordoostpolder en is projectleider bij de overheid. Bernadette, geboren in Groningen, is loopbaancoach. Ze wonen in Terheijden. Hun trots is een Volkswagen-busje uit 1973, door Niels omgebouwd tot

camper. 'Het busje dwingt tot vertragen. Het haalt nog geen 75 kilometer per uur.'

In november 2023 vroeg Niels haar ten huwelijk op hun geliefde Vlieland, in de regen op een leeg strand. De bruiloft volgde op 6 september 2025, in het Witte Kerkje van Terheijden. Ze reden ernaartoe in hun met bloemen versierde busje, toegejuicht door vrienden en familie met wapperende vlaggetjes. Binnen liep zoon Ruben (16) zijn moeder naar het altaar, terwijl *If You Only* van Jonathan Jeremiah klonk.

Tijdens de ceremonie lazen ze hun geloftes voor. Na het diner bij restaurant Ripasso renden ze op *A Sky Full of Stars* van Coldplay de dansvloer op, en die bleef tot diep in de nacht vol. 'Het was prachtig,' zegt Niels. 'We hebben allebei al een leven achter ons, en juist daardoor weten we: dit is extra dierbaar.'

Bridge

♠ V62
♥ 9643
♦ AB4
♣ 864

♠ 109
♥ VB
♦ H9763
♣ V1072

N
W O
Z

♠ 843
♥ 10875
♦ V52
♣ HB3

♠ AHB75
♥ AH2
♦ 108
♣ A95

Het bieden verliep met zuid ge-
ver en allen kwetsbaar: zuid één
schoppen – west pas – noord
twee schoppen – oost pas – zuid
vier schoppen – allen passen.
Zuids één schoppen beloofde
tenminste een vijfkaart zodat
noord direct steunde. Ondanks
vier dreigende verlieslagen kan
zuid het contract maken omdat
west de klaveruitkomst niet
vond.
Zuid speelt vier schoppen en
west komt uit met hartenvrouw.
Hoe wint zuid nu het contract te-
gen het beste tegenspel?

Oplossing bridgeprobleem 2443:

♠ 9764
♥ AV
♦ VB32
♣ B54

♠ 105
♥ B972
♦ 10974
♣ 1098

N
W O
Z

♠ 83
♥ H1063
♦ A65
♣ HV72

♠ AHVB2
♥ 854
♦ H8
♣ A63

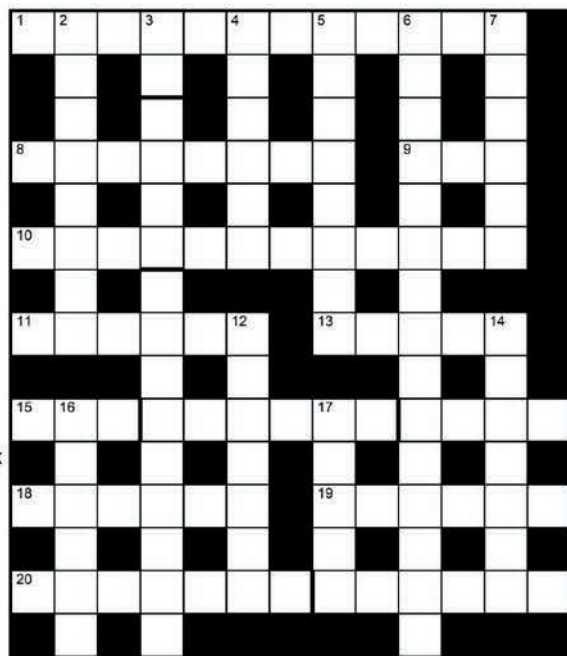
Tegen vier schoppen startte west
klavertien. Zuid dreigt een har-
ten, een ruiten en twee klaversla-
gen te verliezen. Winst is moge-
lijk door oost in moeilijkheden te
spelen. Allereerst moet de uit-
komst in beide handen worden
gedoken. West moet klaver door-
spelen anders krijgt zuid de tijd
een klaververliezer op de ruiten
weg te werken. Noord duikt de
slag weer en zuid neemt klaver-
aas. In twee rondjes worden de
troeven getrokken en met een
derde troefronde wordt noord
aan slag gebracht. Noord ver-
volgt een lage ruiten. Oost moet
duiken en zuid maakt ruiten-
heer. Nu volgt er klaver en oost
neemt klaverboer met klaver-
vrouw. Oost zit nu ingegooit,
harten is in noords vork, klaver
is in de dubbele renonce en rui-
ten geeft zuid de kans nog twee
ruitenslagen te maken. In alle
gevallen maken NZ een extra
slag en wordt vier schoppen pre-
cies gemaakt.

Max Rebattu jr.

Cryptogram

HORIZONTAAL 1. Bericht aan de leden
om geen blokletters te gebruiken (12)
8. Het opbergen van spullen in ligbaden
(8) 9. Speelruimte in de gymzaal (3)
10. Rotslawine (12) 11. Goedbedoelde
familie van Piet de Smeerpots en Dirty
Harry (6) 13. Leven in het bos en in vrees
(5) 15. Geduld, de bedrijfsreiniging is net
langs geweest (3+6+4) 18. Zo'n vervorm-
de oorbel wordt door stierenvechters
gedragen (6) 19. De beste stukken een
titel geven (6) 20. Kan bijgewoond wor-
den in een schuilkerk (7+6)

VERTICAAL 2. Kansloos verslagen na
een arrestatie (8) 3. Begroeting bij het
afslaan (2+4+9) 4. Ongeveer op deze plek
in de kantoorboekhandel (6) 5. Keurige
doorhaalgelegenheid (8) 6. Inventarisat-
ies omdat men de weg in het schip niet
kent (15) 7. Die lichaamsdelen zijn funest
(6) 12. Aarzelende familie van wijzer en
snikkel (7) 14. Sporters die in Amerika
blijven (7) 16. Ongenode gasten (6)
17. Eerbetoon voor junks (5)

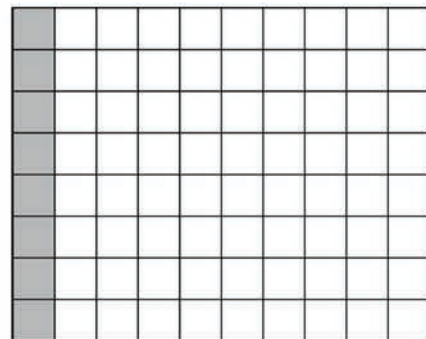
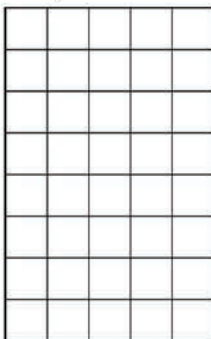
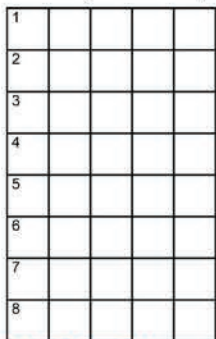


5+5=10

De eerste twee woorden zijn omschreven. Het derde is een anagram van die eerste twee.

1 kledingstuk + schoeisel = vechtsportdocent
2 effen + beddengoed = uitgedost
3 oud Iraans volk + symbool van hoop = Euro-
pees land
4 steentjes + korreltjes = deltavlieger

5 uitroep van waardering + oxidatie = waarnemer
6 lange stok + cilindervormige doos = snack
7 gemberpoeder + zangstem = antisemiet
8 oog + plant = dankbaar



OPLOSSINGEN

CRYPTOGRAM 2443



KILLER SUDOKU 2443

9	2	7	1	4	5	6	3	8
6	3	4	9	2	8	7	1	5
1	5	8	7	3	6	4	9	2
2	8	1	3	6	9	5	7	4
3	6	5	4	7	2	1	8	9
7	4	9	8	5	1	3	2	6
5	9	3	2	1	4	8	6	7
4	1	2	6	8	7	9	5	3
8	7	6	5	9	3	2	4	1

Bridge: De oplossing uiterlijk veertien dagen na verschijning sturen aan maxrebatu39@gmail.com. Vermeld bij de oplossing het [bridgenummer](#) en uw adres.

Puzzels: Stuur uw oplossing (bij rebuskrakers en filippines: inclusief de gevonden zin) en uw adres per per e-mail naar puzzels@ewmagazine.nl met in de onderwerpregel het puzzelnummer. De inzendingstermijn sluit twee weken na verschijning. Oplossingen worden vier weken later gepubliceerd.

EW

Wekelijks gedrukt



Altijd online ewmagazine.nl



Colofon

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.roularta.nl Mail: klantenservice@ewmagazine.nl
Post: Roularta Media Nederland, 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

Hoofdredactie Hella Hueck,
Gertjan van Schoonhoven (*adjunct*),
Robbert de Witt (*adjunct*)

Nederland & Cultuur Joppe Gloerich,
Carla Joosten, Gerlof Leistra,
Gerry van der List, Nard Lodewijk,
Victor Pak, Geerten Waling

Wereld Matthijs van Schie (*coördinator*),
René van Rijckevorsel (*Brussel*)

Economie & Wetenschap Maria Bouwman,
Lotte Elbrink, Max Erich, Bram Hahn,
Ron Kosterman, Laurien Onderwater,
Theo van Vugt, Jeroen van Wensen

EW Digitaal Gandor Bronkhorst (*chef*),
Thijn Beijer, Robert Smid, Sam Verbeek,
Wessel Wierda

Eindredactie & organisatie
Arnout Maat (*chef*), Anja Corbijn,
Agnès Hoogendijk, Eddy Schaafsma

Vormgeving DJ Smit (*art director*),
Jelrik Atema (*infographics*), JooZt Mattheij,
Wendelien Schmidt (*beeld*)

EW Events en secretariaat Ingrid Pronk

Documentatie Marijke Brouwer (*chef*),
Astrid Westbroek

Correspondenten

Jeroen Ansink (*New York*),
Jeroen Bult (*Tallinn*),
Ralph Dekkers (*Tel Aviv*),
Renske Heddema (*Zürich*),
Guy Hoeks (*Berlijn*),
Richard Hogenkamp (*Madrid*),
Patrick van Ijzendoorn (*Londen*),
David Kabel (*Warschau*),
Linda Otter (*Rome*),
Jeroen Visser (*Stockholm*)
Fred de Vries (*Kaapstad*)

Medewerkers Gerbert van der Aa,
Joost Bosman, Marthe-Geke Bracht,
Afshin Ellian, Joost Galema, Rikke van Geest,
Daniela Hooghiemstra, Bas Jacobs,
Leo Kwart, Wilma van der Maten,
Hans Moleman, Zihni Özdi, Max Rebattu jr.,
Simon Rozendaal, Rob van Scheers,
Riki Simons, Martin Sommer, Mark Thiessen,
Theo Toebosch, Jeroen Vullings,
Pieter Waterdrinker, Daphne Wesdorp

Pictoright Van werken van beeldende kunstenaars aangesloten bij een CISAC-organisatie is het auteursrecht geregeld met Pictoright te Amsterdam.
© c/o Pictoright Amsterdam 2025

ISSN 0922-3444

EW is een uitgave Roularta Media Nederland

Uitgever Pim Osterhaus
Postbus 11, 1110 AA Diemen

Marketing Suzanne van den Berg (*chef*),
Tess Brentjens, Patricia de Bruin,
Jonneke van Deursen, Emma de Jong,
Erik Stuut, Gijs Wigger,
Rajno van Wilgenburg, Marije Zonneveld

Productie & distributie Roularta Printing

Advertentieverkoop
Roularta Media: 020-2105459
sales@roularta.nl
www.roularta.nl
Geldend advertentietarief van 1-1-2025

Advertentieafhandeling (traffic)
020-210 5450
traffic@roularta.nl

Abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan. Opgave via ewmagazine.nl/ abonneer of telefonisch bij de Klantenservice. 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 Zes weken van tevoren doorgeven via service.roularta.nl

Prijzen Jaarabonnement Nederland (inclusief digitale edities) € 408. Leest u **EW** liever digitaal? Dat kan voor € 19,95 per maand. Jaarabonnement overige landen op aanvraag. Ga naar ewmagazine.nl/app of mijnmagazines.nl voor meer informatie. Abonnees kunnen met hun abonnement ook meer dan 25 andere tijdschriften lezen via Mijn Magazines. Bovendien is deze digitale toegang te delen met twee anderen.

Nabestellingen Oude nummers (tot 6 weken terug) kunt u bestellen via tijdschriftnu.nl/ew

Gedrukt door Roularta Printing



© 2025 Roularta Media Nederland

Copyright Het is niet toegestaan om, zonder voorafgaande toestemming van Roularta Media Nederland, de uitgever van **EW**, door en in **EW** gepubliceerde artikelen, onderzoeken of gedeeltes daarvan over te nemen, te (doen) publiceren of anderszins openbaar te maken of te verspreiden.

Leveringsvoorwaarden Op alle aanbiedingen, offertes en overeenkomsten van Roularta Media Nederland zijn de algemene voorwaarden van toepassing die te vinden zijn op www.roularta.nl/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 of namens adverteerders en wordt door Roularta Media Nederland en/of door de redactie niet beoordeeld op juistheid, volledigheid en rechtmatigheid. Roularta Media Nederland 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. Roularta Media Nederland sluit iedere aansprakelijkheid voor schade als gevolg van druk- en zetfouten uit.

Privacy Roularta Media Nederland, 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 Roularta Media Nederland. 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 Roularta Media Nederland, Postbus 23620, 1100 EC Amsterdam o.v.v. 'privacy'. Of per e-mail: adresregistratie@roularta.nl. Voor meer informatie verwijzen wij u naar het Privacy en Cookie beleid op www.roularta.nl/privacy.



a.s.r.

"Pensioen is geen bijzaak, het raakt direct je werkgeverschap"

"Wij zorgen goed voor onze mensen, die zwaar werk doen in onregelmatige werktijden. Vitaliteit is voor ons geen modewoord, maar noodzaak. Ook als het gaat om pensioen", vertelt Herman Broers, directeur van Loodswezen.

Met de nieuwe pensioenwet neemt Herman op tijd het roer in handen. Goede mensen aantrekken en behouden is van fundamenteel belang. Die kijken niet alleen naar salaris, maar ook naar secundaire arbeidsvoorwaarden zoals pensioen. In zijn zoektocht naar een pensioenregeling komt Herman uit bij a.s.r. De kosten, behaalde rendementen en voorwaarden kloppen. "En toegang tot het vitaliteitsprogramma a.s.r. Vitality is een heel waardevolle aanvulling."

Lees hoe Loodswezen overstapt op een pensioen van a.s.r. op asr.nl/pensioenpad-werknemers

a.s.r. doet het