

N°4

CMAGAZINE

September 2009

Een uitgave van Custom Management

*Energie
Energiek
Energieker*

Tomeloos

‘Energie, Energiek, Energieker’ is het thema van alweer de vierde editie van *CMagazine*. Voelt u het aan? Energie is overal. In uzelf, in de natuur, in huis, in het bedrijf, in fysische processen, in andere mensen en noem maar op. Energie is onuitputtelijk en men kan er oneindig veel mee doen.

Energie hebben we in deze tijd ook wel nodig. We leven tenslotte in een crisis. Gelukkig zijn er ondernemende mensen die een crisis ervaren als een kans. Zij worden juist energieker in een situatie als deze. Zij keren terug naar het fundament: de klant en de markt, om te komen tot een vernieuwd product, afgestemd op de behoeften van het moment. *Energy flows where the intention goes*.

De vennoten van Custom Management zijn van nature energiek en optimistisch: zij zien altijd een oplossing, een uitweg. Het gaat om de juiste *mindset*, om het kiezen van een concrete weg uit ongewenste situaties en vooral om het vrijmaken van al die energie die in een bedrijf en in de mensen daarin aanwezig is, om gezamenlijk tot een resultaat te komen.

Een mooi voorbeeld levert Anne-Marie Rakhorst, oprichter van ingenieurs- en adviesbureau Search. Ooit pionier in, nu voorvechter van duurzaam ondernemen. Ingrediënten voor dit succes: geloof in het concept en de realiseerbaarheid ervan, focus en vastberadenheid, tomeloze energie en de kracht om energie in anderen vrij te maken. Ook in deze editie: hoe rotorbladenfabrikant Aerpac tot tweemaal toe gerevitaliseerd werd, en de liefde voor ambachtelijkheid van vennoot Jeroen Nuesink. En zo vindt u nog meer artikelen gerelateerd aan energie in deze uitgave.

Ik wens u veel leesplezier. Wilt u feedback, kritiek of een compliment uiten, of heeft u suggesties voor volgende edities? Aarzel niet mij te benaderen.

Dirk van der Hoek
Managing Partner Custom Management
dvdboek@custommanagement.nl



Schilderij uit de serie *Who is afraid of red, yellow and blue?*, van Barnett Newman.



CASE

Aerpac

Hoe Dirk van der Hoek rotorbladenfabrikant Aerpac door de overname hielp. 'Bij een overname heb je een neutrale persoon nodig tussen de overgenomen organisatie en de overnemende partij.'



PROFIEL

Anne-Marie Rakhorst

'Voor veel mensen zijn economische en ecologische vooruitgang met elkaar in strijd', aldus Anne-Marie Rakhorst, directeur van ingenieurs- en adviesbureau Search. 'Ik wil het tegendeel bewijzen.'



CASE

Kerstholt

Het teakdekkbedrijf Kerstholt levert hoogwaardige scheepsdekken voor luxe motor- en zeilschepen. Door die focus op kwaliteit dreigde het bijna het economische aspect uit het oog te verliezen. Jeroen Nuesink redde het bedrijf als directeur en mede-eigenaar van de verdrinkingsdood.

En verder

Inspiratie

Drie vennoten van Custom Management vertellen over hun persoonlijke interesses.
pagina 7, 17, 21

Essays

Albert Sonneveld en Kees de Korver bekijken het begrip 'energie' van verschillende kanten.
pagina 12

Gastcolumn

Peter Roorda, adviseur Custom Management, over het energievraagstuk van de organisatie.
pagina 20

CM Nieuws

pagina 16, 23

Colofon

Uitgever
Custom Management
Concept en realisatie
Scripta Media
Artdirection
Patrick Keeler
Trafficcoördinatie
Jacqueline Konermann
Lithografie
Grafimedia Amsterdam
Drukwerk
Zwaan printmedia
Redactie
Toine Al, Loes van Dokkum,
Rob Hartgers, Cariene Joosten,
Wynet Kalf
Redactieraad
Diederik van den Biggelaar,
Antoon van Balkom,
Rob van de Laar
Contactgegevens
Custom Management
Plesmanstraat 2c
3833 LA Leusden
033 432 0855
mail@custommanagement.nl


CUSTOM
MANAGEMENT
Interim Directeuren
Sinds 1974

De wind eronder bij **Aerpac**

Hoe gezond de markt voor windenergie de laatste tien jaar ook was, rotorbladenfabrikant Aerpac ging door diepe dalen. Na het eigen faillissement overleefd te hebben, doorstaat het dat van de Amerikaanse moeder Enron. Niet in de laatste plaats omdat interim-bestuurder Dirk van der Hoek erin slaagt negatieve energie om te buigen naar positieve.

‘**D**at zo’n mooi bedrijf als Aerpac in faillissement verkeerde, was verrassend. Het ontwikkelde hoogwaardige rotorbladen, een markt met nog altijd uitstekende vooruitzichten’, zegt Dirk van der Hoek, terugkijkend op de dag waarop hij als interim-bestuurder zijn entree maakte in de windenergiesector. Het management van het Almelose bedrijf – 420 medewerkers en een jaaromzet van circa tachtig miljoen euro – blijkt niet in staat geweest de ambities waar te maken. ‘Via een oud-vennoot van Custom Management kwam de curator bij mij terecht. Van rotorbladen wist ik niets. Maar daarin hadden ze bij Aerpac zelf genoeg experts.’

Bij zijn vroegere werkgever Philips kwam Van der Hoek al vroeg in zijn loopbaan met een crisis in aanraking. ‘Toen ik die goed wist op te lossen, werd ik al gauw naar de volgende gestuurd. Eigenlijk ben ik al mijn leven lang interim-manager.’ De rode draad daarin is voor alles: peoplemanager zijn, goed weten wat mensen beweegt, eminent praktisch zijn en de organisatie kunnen focussen. En last but not least de drive bezitten om dat steeds wéér te doen. ‘Mijn persoonlijke drijfveer is de kick die het mij geeft om een organisatie die gedesoriënteerd is, weer op koers te krijgen.’

En dat heeft vrijwel altijd te maken met de organisatieprocessen, zo ook bij Aerpac. De vertrekkende CEO is een charismatische man in wie veel medewerkers tot het laatst zijn blijven geloven. ‘Dat charismatische heeft uiteindelijk geleid tot een veel te paternalistische cultuur die eigen initiatief verstikt’, analyseert Van der Hoek.

Lijstje

Het faillissement hakt er bij de medewerkers stevig in. Ook de leveranciers zijn ontredderd. Er moet snel een geschikte koper worden gevonden. De directie van Enron Wind, een divisie van het Amerikaanse energiebedrijf Enron, heeft interesse. Enron staat op dat moment bekend als een succesvol en ambitieus groeiend energieconglomeraat, dat investeert in onder meer water, telecommunicatie, chemie en windenergie. Directeur van Enron Wind is de Nederlander Herbert Peels: ‘Wij zagen Aerpac als een prachtige kans om productiecapa-

citeit voor rotorbladen in huis te halen. We kenden het bedrijf al als leverancier en ze zaten maar op dertig minuten rijden van onze vestiging in Rheine, Duitsland.’

Tijdens de overnamegesprekken is Van der Hoek in overleg met de curator echter al druk bezig met de noodzakelijke reorganisatie. Het eerste wat hij doet is beginnen met luisteren naar de medewerkers, want die weten vaak precies wat er speelt. Binnen twee weken weet Van der Hoek goed wat er aan de hand is. Hij maakt een lijstje van de belangrijkste punten om aan te pakken. Eén daarvan is het veranderen van de bedrijfscultuur. Van der Hoek: ‘De twee directeuren wisten en beslisten alles.’

Schrikreactie

Het leren delegeren van verantwoordelijkheden is daarom een van de meest noodzakelijke cultuurveranderingen. Een interim-manager kan hierin als geen ander het goede voorbeeld geven. ‘Je geeft medewerkers de verantwoordelijkheid om naar eigen inzicht te handelen. Dat leidt in eerste instantie tot een schrikreactie. Een productiemanager durfde bijvoorbeeld niet het initiatief te nemen om zijn team anders samen te stellen, omdat zulke beslissingen altijd op directieniveau werden genomen. Maar hij kwam zelf al met de oplossing, dus ik zei: ga het zo maar doen.’

Ook moet Van der Hoek arbeidsplaatsen afbouwen en functies herschikken. ‘De overhead was te groot. Er waren te veel projectleiders en te weinig mensen die daadwerkelijk ontwikkelden. Een typisch gevolg van mismanagement. De twee oorspronkelijke oprichters waren op organisatorisch vlak te zwak.’ Ook aankomend moederbedrijf Enron heeft ideeën over de noodzakelijke ingrepen bij Aerpac. Peels: ‘Het productportfolio moest worden beperkt, de volumes per product moesten omhoog en de kwaliteit moest worden verbeterd. Onder meer het beheersen van het lijmp proces van de verschillende componenten. In de organisatie zelf moest de onderlinge samenwerking soepeler verlopen. Er waren te veel koninkrijkjes ontstaan.’

Veilige haven

De hardste noot die Van der Hoek moet kraken, is het binnenboord houden van tientallen leveranciers. ‘Er kwamen wanhopige leveranciers bij mij die vorderingen van meer dan een half miljoen



‘Bij een overname heb je een neutrale persoon nodig tussen de overgenomen organisatie en de overnemende partij’

Herbert Peels

‘Het geeft mij een kick om een organisatie die gedesoriëteerd is, weer op koers te krijgen’

Dirk van der Hoek

euro in rook hadden zien opgaan. Ik kon ze niet betalen. Dat waren leveranciers van glasvezels en kunstharsen, maar ook het uitzendbureau dat de flexibele werkkrachten had geleverd. Ik moest de leveranciers ervan zien te overtuigen om weer mee te doen om de zaak weer draaiende te krijgen. Dat waren de langste dagen.’ Het lukt Van der Hoek alle leveranciers over te halen.

Ook de externe communicatie en de pers spelen een belangrijke rol bij het weer gezond maken van het bedrijf. Regionale kranten en omroepen zijn geïnteresseerd, want Aerpac is een grote werkgever in de regio. Herbert Peels draagt daar actief zijn steentje aan bij. Met Enron als nieuwe moedermaatschappij belandt Aerpac immers weer in een veilige haven die groei en continuïteit kan waarborgen. Dat wekt vertrouwen.

Dat de onderhandelingen met Enron binnen twee maanden zijn afgerond, heeft ook met de rol van de interim-bestuurder te maken. Die is als buitenstaander in staat hoofd- en bijzaken te scheiden en snel een helder beeld te schetsen. Maar Herbert Peels ziet ook na de overname voordelen van de interim-bestuurder: ‘Ik koos bewust voor zijn aanblijven. Bij een overname heb je een neutrale persoon nodig tussen de overgenomen organisatie en de overnemende partij. Deze intermediair heeft geen historische band met de organisatie. Hij zal jou als overnemende partij open en eerlijk informeren. Andersom heeft hij ook geen band met ons, maar wel het vertrouwen van de medewerkers. Overnemende partijen luisteren vaak niet goed en dat leidt tot wantrouwen en negatieve energie. Bo-



vendien was Dirk al ingewerkt. Hij beschikt over een duidelijke senioriteit door zijn ruime ervaring in allerlei organisaties en wekt daardoor bij alle partijen vertrouwen. Dat is cruciaal in situaties als deze. Bij een volgende overname zou ik weer kiezen voor een interim-bestuurder.’

Circus

Na de overname investeert het moederbedrijf fors. In de loop van 2001 slaagt de rotorbladenfabrikant er onder leiding van Van der Hoek in opnieuw winstgevend te worden. De toekomst ziet er rooskleurig uit. Totdat er in augustus geruchten op gang komen over grote verliezen bij de Amerikaanse moedermaatschappij. In november gaat Enron met een schuld van ruim twintig miljard dollar failliet en staan 21.000 werknemers op straat. Van der Hoek is bij zijn dochter in Mexico als hij het nieuws hoort. Hij reist onmiddellijk terug naar Almelo.

Bij aankomst treft hij opnieuw een ontreedderd bedrijf aan. ‘Het circus begon weer van voren af aan. We moesten opnieuw met de werknemers en de leveranciers om de tafel. Hun wanhoop was begrijpelijk, maar niet terecht, want wij waren inmiddels weer een gezond en winstgevend bedrijf. Daarbij kwam dat de Europese activiteiten volledig buiten het faillissement bleven. Al was voor de leveranciers het beste argument natuurlijk dat we nu wel onze betalingsverplichtingen konden nakomen.’

De Almelse fabriek wordt een paar maanden later opnieuw overgenomen, nu door General Electric. Van der Hoek krijgt een opvolger, maar wordt na een half jaar opnieuw gevraagd als interim-directeur. Deze keer duurt dat tot 1 december 2003, de dag waarop de rotorbladenfabriek gedeeltelijk afbrandt. Daarmee valt het doek voor de fabriek, maar de knowhow in het bedrijf leeft voort. En ook daaraan heeft Van der Hoek als interim-bestuurder bijgedragen, weet Peels: ‘Dirk was in een vroeg stadium begonnen met de implementatie van een kwaliteitsprogramma. Toen is onder andere een technisch procedé voor het aanbrengen van de kunsthars geperfectioneerd. En dat procedé past de windturbine-industrie vandaag nog steeds toe.’ – CM



Niks ligt vast

'Als kind hoorde ik op de radio een concert uit de jaren dertig van Benny Goodman en zijn orkest. Ik was meteen verkocht. De enorme energie van Goodman, drummer Gene Krupa en de andere orkestleden zoog me mee. Die swingmuziek lijkt de essentie van Amerika te bevatten. Later ben ik me meer gaan verdiepen in de geschiedenis van de jazz. Ik ontdekte dat er aan de swing een periode voorafging die mij erg aansprak, omdat die, op abstract niveau, een parallel heeft met mijn werk. Ik houd me dagelijks bezig met het herscheppen van bedrijfsprocessen en -structuren. Daar komt behalve de nodige ervaring ook heel wat creativiteit bij kijken. In de eerste decennia van de vorige eeuw werd de jazz in het zuiden van de Verenigde Staten, met name in New Orleans, ontwikkeld door jonge zwarte muzikanten die een eigen stempel wilden drukken op de westerse muziek. Ze gebruikten de complexe harmonieën van klassieke muziek en combineerden die met sterke ritmes. Geniale artiesten zoals Jelly Roll Morton, Bix Beiderbecke en Louis Armstrong vonden in korte tijd een geheel nieuw genre uit. Die vroege fase van de jazz is interessant omdat niks vastligt. Het bruist van energie. Klassieke, Afrikaanse en Caribische invloeden liggen dicht onder de oppervlakte. Nog steeds grijpen vernieuwers in de jazz terug op die periode van innovatie en improvisatie.'

Jan Piet Huijg, venmoot Custom Management

*Benny Goodman
Sefton Samuels / Rex Features
Ltd. / Hollandse Hoogte*

Anne-Marie Rakhorst:

Duurzaam denken, duurzaam doen

Ondernemer Anne-Marie Rakhorst zet zich al jaren in voor een schone toekomst met haar ingenieurs- en adviesbureau Search.

TEKST ROB HARTGERS PORTRET KLAARTJE PANDER

Het managen van je eigen bedrijf is iets waar menig ondernemer zijn handen vol aan heeft. Zo ook Anne-Marie Rakhorst. Toch weet de Brabantse directeur van het snelgroeïende ingenieurs- en adviesbureau Search tijd vrij te maken voor het schrijven van boeken, het bezoeken van televisieprogramma's en het verzorgen van lezingen. De boodschap is steeds dezelfde: Nederland moet duurzamer worden.

Visie ★★★★★

Rakhorst wil geen idealist genoemd worden. Een duurzame toekomst is voor haar geen ideaal, maar een vanzelfsprekendheid. Ondernemerschap en duurzaamheid liggen voor Rakhorst in elkaars verlengde. Duurzaam denken werd Rakhorst met de paplepel ingegoten. Haar ouders waren ondernemers én natuurliefhebbers. Rakhorst groeide op met het idee dat die twee dingen prima samen gaan. Pas toen ze ouder werd, ontdekte Rakhorst dat voor veel mensen economische en ecologische

vooruitgang met elkaar in strijd zijn. Sindsdien wil ze sceptici het tegendeel bewijzen.

De crisis heeft Rakhorst niet afgeremd, maar juist gesterkt in haar overtuiging. Burgers, overheid en bedrijfsleven moeten samen aan een schone wereld werken. Rakhorst schetst vergezichten van een land dat economisch en ecologisch kerngezond is: 'Duurzaam ondernemen en bouwen is economisch kansrijk en van cruciaal belang voor de toekomst van Nederland. Bedrijven zal het economisch voor de wind gaan en burgers krijgen een land dat letterlijk loopt als een zonnetje. Als het in Nederland niet kan, kan het nergens. Wij zijn rijk en hoogopgeleid en we hebben een geschiedenis van innovatie. Dit is de enige manier om uit de crisis te komen. Tachtig procent van de investeringen in duurzaam bouwen verdient zich na zeven jaar terug. Onderzoek van de Universiteit van Maastricht toont aan dat het beleggingsrendement van duurzame investeringen zestien procent hoger is dan gemiddeld.'

Trackrecord ★★★★★

'In een bedreiging een kans zien, dat is eigen aan ondernemers', vindt Rakhorst. Vijftien jaar geleden greep ze haar eigen kans. Ze richtte Search op, een internationaal opererend ingenieurs- en adviesbureau, laboratorium en opleidingsinstituut. Het bedrijf biedt diensten op het gebied van (duurzame) bouw, industrie, milieu, ruimtelijke inrichting, energie en water. In de beginjaren hield Search zich vooral bezig met verschillende vormen van milieukundig onderzoek, coördinatie van saneringen en rampenbestrijding. Geleidelijk verlegde Search de aandacht van het oplossen naar het voorkomen van milieuproblemen.

De laatste jaren werd de advies- en opleidingstak van Search steeds belangrijker. Veel bedrijven en overheden willen 'iets' met duurzaamheid, maar het ontbreekt hun aan kennis. De medewerkers van Search delen die kennis, opgebouwd door jarenlange ervaring met duurzaamheidsvraagstukken, graag. Het loont om een *early adopter* te zijn, stelt Rakhorst. 'Wij zijn gegroeid vanuit een marktbehoefte. Vraaggestuurd werken is de basis van ons succes en onze geloofwaardigheid. Een ander krijgt kansen voor zijn voeten geworpen en





‘Succes is inspirerend. Het laat mensen zien dat ze het verschil kunnen maken’

struikelt erover, wij pakken die kansen met beide handen aan.’

Overtuigingskracht ★★★★★

Regelmatig komen alle medewerkers van Search bijeen in een plenair overleg. Daar vertelt Rakhorst waar het bedrijf mee bezig is, welke onderwerpen de komende periode belangrijk worden, en vooral wat de hoogtepunten waren van de afgelopen tijd. ‘Het succes een podium geven’, noemt Rakhorst dat. ‘Ik probeer de juiste snaar te raken. Succes is inspirerend. Het laat mensen zien dat ze het verschil kunnen maken.’

Doel van de bijeenkomsten is om de energie van de aanwezigen te richten op het gezamenlijke doel. Ook in haar boeken geeft Rakhorst duurzame successen een podium. *De winst van duurzaam bouwen* staat bol van best practices uit binnen- en buitenland. *Duurzaam ontwikkelen... een wereldkans* laat ondernemers en deskundigen aan het woord over duurzaamheid. Tal van innovaties passeren de revue: door zonnekracht aangedreven auto’s, warmteopslag in de aarde met behulp van warmtekrachtkoppeling, en de Hre-ketel die elk huishouden van een mini-energiecentrale kan voorzien.

Leiderschap ★★★★★

Niet iedere ondernemer is een goede manager of een goede leider. Een bedrijf opbouwen is toch wat anders dan managen. Rakhorst was zich al vroeg in haar carrière als ondernemer bewust van dit dilemma. Ze werd ermee geconfronteerd toen Search dertig tot veertig werknemers had en het voor haar onmogelijk werd om alles zelf aan te sturen. Er moest een managementlaag komen. Rakhorst had het er moeilijk mee. Ze vond het lastig om de dagelijkse leiding uit handen te geven. Ze liet zich bijstaan door een coach. Die stelde haar een cruciale vraag: ‘Ben jij er voor Search of is Search er voor jou?’ Rakhorst maakte een keuze. Zij is er voor Search. Die keuze bleek bepalend voor haar managementstijl. Rakhorst: ‘Ik had die fase nodig om als ondernemer te groeien. Ik kan nu dichtbij zijn als het nodig is, maar kan ook afstand nemen. Als ondernemer ben ik niet per se de beste manager, dat laat ik graag over aan mensen die dat goed kunnen. Ik heb mij daarbij laten inspireren door Eckart Wintzens idee van zelfsturende teams. Je moet de verantwoordelijkheid daar neerleggen waar zij hoort. Mensen zijn goed in dingen

die ze leuk vinden. Daar maak ik gebruik van.’ Rakhorst blijft nauw betrokken bij de innovatieve kant van Search. Van ieder nieuw concept dat wordt ontwikkeld is ze op de hoogte. Ook hecht ze veel waarde aan het onderhouden van contacten met belangrijke klanten. En al staat ze dan op iets meer afstand van de werkvloer dan in de begin-dagen van Search, nog steeds kent ze vrijwel alle tweehonderd medewerkers persoonlijk. Rakhorst: ‘Daarvoor maak ik ruimte vrij in mijn agenda.’

Doorzettingsvermogen ★★★★★

Al jaren probeert Rakhorst ondernemend en bouwend Nederland te overtuigen van de kansen die duurzaamheid biedt. Dat deed ze al toen duurzaamheid voor velen nog een onbekend begrip was. Twee jaar geleden was Search op de vastgoedbeurs Provada nog een van de weinige standhouders die duurzaam bouwen als speerpunt hanteerden. Mede dankzij Rakhorst's overtuigingskracht en onvermoeibare energie staat duurzaamheid nu hoog op de agenda van bouwers en projectontwikkelaars. ‘Wij laten mensen over duurzaamheid denken in termen van opbrengsten, niet in termen van kosten’, zegt Rakhorst.

Toch is Rakhorst nog niet tevreden. Ze verwijst naar de International Sustainable Society Index, waarop Nederland de dertiende plaats inneemt, met het schamele rapportcijfer 6,4. Veel te laag voor een land dat alles in zich heeft om een van de duurzaamste ter wereld te worden, vindt Rakhorst. ‘De film van Al Gore heeft draagvlak gecreëerd voor duurzaam denken. Nu is het zaak dat er successen behaald worden, anders verliezen we momentum.’ Rakhorst blijft optimistisch. ‘Steeds meer bedrijven zijn doordrongen van de noodzaak om duurzamer te werken. Zelfs in deze recessie gaat driekwart van de duurzame initiatieven gewoon door.’

Ons oordeel

In de wereld van de duurzaamheid zijn er denkers en doeners. Slechts bij uitzondering gaan die twee samen. Rakhorst is zo'n uitzondering. Met haar boeken, mediaoptredens en haar tomeloze energie creëert ze draagvlak voor duurzame oplossingen. Met haar bedrijf toont Rakhorst hoe die oplossingen eruitzien. ‘*The environment inspires*’, is haar motto. Wij maken daarvan: ‘*Rakhorst inspires*’. Een score van 22 op een totaal van 30. – CM





for a living planet

**steun het
aap in
nood
p!an**

**sta voor
aap!**

ga naar wnf.nl

Een wereld zonder mensapen, het lijkt onvoorstelbaar. Als we niets doen, sterven de mensapen uit. Dat laten we toch niet gebeuren? Op tien cruciale plekken in Afrika en Azië zet het Wereld Natuur Fonds alles op alles om de mensapen te beschermen. Steun dit Aap in Nood-plan al vanaf twee euro per maand.

Energie is beweging en maakt beweging mogelijk. Albert Sonneveld en Kees de Korver bekijken het begrip van verschillende kanten en bereiken dezelfde conclusie: energie moet stromen. ILLUSTRATIE SHOOTMEDIA

Stroomzver

Mentaal

Energie is overal

Vitale mensen zorgen voor vitale organisaties, en omgekeerd. Energie is er altijd en overal. Je moet alleen leren om die energie te benutten.

Energie hoef je niet op te wekken, het is er al. De kunst is om de aanwezige energie vrij te maken en te gebruiken. Denk maar aan zonne-energie en getijdenenergie. Hetzelfde geldt voor mensen en organisaties. Volgens sommige Chinese filosofen krijgt ieder mens bij zijn geboorte 25 miljoen hartslagen mee. Hoe lang je daarmee doet, verschilt per individu en is afhankelijk van levensstijl. Een ander oosters concept is ch'i. Letterlijk betekent

dat 'adem', maar het begrip omvat meer. Ch'i is ook energie of 'levenskracht'. Met iedere ademhaling inhaleer je energie. In Azië hechten bedrijven veel waarde aan de gezondheid en 'energie' van hun medewerkers. De wederopstanding van de Japanse industrie na de Tweede Wereldoorlog was in belangrijke mate te danken aan het concept 'kaizen', een methode voor productiviteitsverbetering, mede ontwikkeld door de Amerikaanse managementdenker William Edwards Deming. Centraal staat het idee van *constant and never ending improvement*. Dit sluit aan bij de oosterse gedachte van een gestage stroom energie waar je altijd uit kunt putten. Kaizen leert mensen de verspillingen in een proces te herkennen en te elimineren. Dichter bij huis, in Duitsland, is de kuurgedachte sinds jaar en dag een wezenlijk onderdeel van de bedrijfscultuur.

Optelsom

In Nederland wordt het verband tussen de gezondheid en dus energie van individuele

medewerkers en de energie van organisaties zelden gelegd. Ten onrechte, want de vitaliteit van een organisatie is een optelsom van de vitaliteit van haar leden. Als de directeur van een bedrijf vaak ziek is, blijkt het bedrijf in veel gevallen ook ongezond te zijn – en vice versa. Tachtig procent van het ziekteverzuim in Nederland heeft geen medische oorzaak. Het merendeel van de klachten is stress-gerelateerd. Bedrijven doen er goed aan om af en toe een *energy check* te doen van de organisatie. Dat is niet ingewikkeld, je merkt het namelijk meteen als er weinig energie is. Er worden fouten gemaakt, er wordt gezeurd en op de werkvloer heerst een klaagstemming. Als het merendeel van de medewerkers 'negatief geladen' is, gaat het mis. Zulke mensen zijn neerslachtig en pessimistisch. Ze worden omgeven door een bijna zichtbare grauwsliuier. Het ergste is: negatieve energie is besmettelijk. Negatieve mensen zijn *energy drains* voor hun omgeving.



snelling

Vitale bedrijven stoppen veel energie in het optimaliseren van de eigen organisatie. Dat kan op verschillende manieren. Een paar basisregels zijn in iedere organisatie van toepassing. Zo is het belangrijk om te zorgen voor een uitdagende werkomgeving en de regelgeving tot een minimum te beperken. Te veel regeltjes maken een organisatie minder flexibel en zorgen voor onnodig verlies van energie. Als je mensen de ruimte geeft, komt positieve energie vrij en vliegen de vonken eraf. Hoe meer er wordt gestuurd op efficiëntie en effectiviteit, hoe minder ruimte er is voor de menselijke kant. Mensen kunnen hun creativiteit niet meer kwijt en raken gefrustreerd. Vroeger was het bijvoorbeeld nog leuk om accountant te zijn. Door alle regels waar accountants tegenwoordig aan gebonden zijn, is de lol uit het beroep verdwenen.

Trots

Ook zekerheid en structuur, onder meer door een heldere taakomschrijving, zijn van groot belang. Dat wordt vaak pijnlijk duidelijk tijdens reorganisaties. Mensen weten dan niet

‘Als je mensen de ruimte geeft, komt positieve energie vrij en vliegen de vonken eraf’

meer waar ze aan toe zijn en gaan zwalken. Daarmee gaat een hoop energie verloren. Zorg ook dat medewerkers trots zijn op hun werk en hun werkgever. Een bepalend element in trots is het gevoel dat je ertoe doet, dat je een gewaardeerd lid bent van een organisatie waarmee je belangrijke waarden deelt. Stewardessen van de KLM hebben een sticker van KLM op hun auto. Ze zijn zo trots op hun bedrijf, dat het neigt naar arrogantie. Een TNT-medewerker is blij als hij in het buitenland een oranje bestelauto ziet. Vitale bedrijven begrijpen het verschil tussen samen werken en samenwerken. In het

ene geval worden mensen gemotiveerd door eigenbelang, in het andere geval staat het gemeenschappelijk belang voorop.

Langer leven

Energie is van levensbelang voor het individu en voor de organisatie. Vitale mensen zijn energieke, fitter, alerter, creatiever, en stressbestendiger. Bovendien herstellen ze sneller, hebben ze een betere balans tussen werk en privéleven, en leven ze langer. Vitale organisaties zijn te herkennen aan dezelfde eigenschappen. Energie opwekken is niet nodig, leren energie te benutten des te meer. Leven is energie opnemen, verwerken, en loslaten. *Energy flows where the intention goes.* – CM

Albert Sonneveld is docent, auteur, levenscoach, en expert op het gebied van een gezonde levensstijl. Hij is directeur van Sonneveld Opleidingen en het Vitality Institute en projectpartner van Gezondheidscentrum Joia in Zuid-Frankrijk. Sonneveld adviseert Custom Management over vitaliteit. Meer informatie vindt u op www.sonneveld.nl.



Fysiek Potentie gebruiken

In alles wat we zien en voelen zit ergens wel energie. Dat wil zeggen: in potentie. Bij het omzetten van die opgeslagen energie naar bruikbare gaat veel verloren. Te veel.

Eigenlijk is het simpel: wij bestaan omdat we energie die in potentie aanwezig is, kunnen transformeren tot energie die iets voor ons doet. Energie is overal om ons heen in de vorm van warmte, straling, magnetisme, maar vooral als opgeslagen energie. Die laatste kan worden getransformeerd in een vorm van energie, waarmee we – in potentie – iets kunnen laten functioneren. En of we het dan over mensen,

organisaties of processen hebben, zonder nuttige energie functioneert het niet. De potentie van al die opgeslagen energie heeft een belofte in zich, een onuitputtelijke bron, die het leven gemakkelijker zou kunnen maken.

Cyclus

Sinds de mens bestaat, zoekt hij naar mogelijkheden om energie te benutten. Aanvankelijk ging dat niet echt efficiënt: van het verzamelen en vervolgens geconsumeerde voedsel kregen onze verre voorouders nèt voldoende energie om opnieuw op zoek te kunnen gaan naar voedsel zodat er weer wat potentiële energie voorhanden was, die dan weer nodig was om nieuw voedsel te vinden et cetera. Een nogal beperkte energicyclus, kun je zeggen. Na elke jacht was 'de tank' leeg die vervolgens met de prooi weer 'gevuld' kon worden. Gelukkig zit het ook in de mens om steeds te zoeken naar meer efficiency in dat gebruik van energie. Hij ontwikkelde hulpmiddelen, ging samenwerken met anderen, vond alternatieve energiebronnen, ontdekte de landbouw en wist zodoende los te komen van

die dagelijkse noodzaak tot bevrediging van alleen die primaire behoefte. Tegenwoordig kost het verzamelen van voedsel nauwelijks nog energie. De energie voor de tocht naar de plaatselijke supermarkt is een fractie van de hoeveelheid energie die deze oplevert. Sterker nog: het gemak waarmee wij ons voedsel verwerven heeft bij velen een overdaad aan, in vet opgeslagen, energie tot gevolg. Zo moeten we nu meer energie stoppen in het transformeren van al deze potentiële energie in een vorm van bruikbare energie, dan in het verzamelen van het voedsel.

Fractie

Ondanks de enorme verbeteringen door de eeuwen heen is de efficiency in de transformatie van 'potentieel' naar 'bruikbaar' nog altijd uitermate gering. Minder dan de helft van de potentiële energie van een vat olie dat in een energiecentrale gaat, wordt omgezet in bruikbare energie. De rest gaat verloren (dat wil zeggen: gezien vanuit antropocentrisch perspectief, want volgens



de wet van behoud van energie gaat energie niet verloren). Het wordt nog erger als je de totale energicyclus beschouwt. Het winnen van olie, het produceren van het staal, de bouw van de energiecentrale, het transport van de brandstof. Als je alles van 'cradle to grave' meerekent, winnen we nog maar een fractie van de energie uit dat olievat als energie in de vorm van elektriciteit terug.

In dit licht is het inzetten van duurzame energiebronnen aantrekkelijk. Natuurlijk, je moet zonnepanelen en windturbines maken en aanleggen. Maar de totale energiebelasting van bijvoorbeeld windturbines is veel beter dan die van een kolencentrale. Anders gezegd: het transformeren van de potentiële energie van wind in bruikbare energie is veel efficiënter en uiteraard minder milieubelastend dan de transformatie bij kolen. Ook bij andere duurzame energiebronnen slaat de balans langzaam maar zeker door ten gunste van de alternatieven, ook omdat het winnen van fossiele brandstoffen steeds moeilijker wordt: ooit gebruikte men de energie van één vat olie om er vijftig nieuwe mee te winnen, nu zijn dat er nog maar vijf!

Capaciteit

Kunnen we dan niet beter ons geld zetten op de potentie van duurzame energie, in plaats van veel moeite te doen om transformatie van traditionele energiebronnen efficiënter te maken? Het antwoord is: nee. De ontwikkeling van duurzame alternatieven kan voorlopig de toenemende behoefte aan energie simpelweg niet bijhouden. De toepassing van wat voor soort bronnen dan ook is bovendien niet alleen een duurzaamheidsvraagstuk, maar ook een economisch en een (geo)politiek vraagstuk. Denk aan de discussie rondom bio-fuels en kernenergie. Vooral deze laatste vorm van energietransformatie zal mijns inziens in een overgangsfase een grote rol moeten spelen om op (semi)duurzame wijze aan de groeiende energiebehoefte te kunnen voldoen. De ideale wereld zou er een zijn waarin we alleen de potentiële energie uit duurzame bronnen in nuttige energie transformeren. Helaas zijn we nog niet zo ver dat we dit efficiënt kunnen, daarin is nog een wereld te winnen. Voorlopig is dan ook het verbe-

teren van de efficiency van traditionele transformatieprocessen – naast toepassing van kernenergie – voor de basisenergiebehoefte economisch nog zeer aantrekkelijk. We moeten dus vooral het een doen en het ander niet laten. Zowel proberen om die vijftig procent 'verlies' bij de traditionele energieproductie te reduceren, als zoeken naar methodes om duurzame bronnen economisch verantwoord te kunnen gebruiken in dat omzettingsproces. Het is de rode draad in de geschiedenis van de mensheid: potentie omzetten naar bruikbaarheid, idee ontwikkelen tot toepassing, kennis transformeren naar capaciteit, talent verbeteren tot competentie. Hoe efficiënter je een potentie in iets nuttigs kunt transformeren, des te meer profijt hebben we daar met zijn allen van. En dat geldt zeker ook voor energie. – [CM](#)

NB: In dit essay is het begrip 'potentiële energie' vrijelijk toegepast.

Kees de Korver is vennoot bij Custom Management

Custom Management & BNR Nieuwsradio

Debatteren op niveau

Met BNR Nieuwsradio deelt Custom Management een diepe interesse in actuele ontwikkelingen in de zakelijke sector en de optimalisatie van bedrijfsvoering. Custom Management deelt haar kennis en ervaring daarin graag. Daarom besloten de partijen samen radiodebatten te gaan produceren.



Het eerste debat, dat op 8 juni plaatsvond en werd geleid door adjunct-hoofdredacteur van BNR Nieuwsradio Rens de Jong, ging over de rolopvatting van de moderne commissaris. Deelnemers waren Jan Kalff (oud-bestuursvoorzitter ABN Amro, diverse commissariaten), Peter Roorda (ex-lid Raad van Bestuur Sara Lee, diverse commissariaten), Roland Zoomers (CEO Nyloplast NV) en Conja ter Bekke (commissaris

Delta Energy en Rabobank). Zij gingen in op vragen als: hoe kan de commissaris zijn rol versterken als kritische toezichhouder? Moet hij verstand hebben van de sector? En: wat is een gezonde machtsverhouding tussen commissaris en directie? Geconcludeerd werd dat de commissaris moet blijven doorvragen als iets onduidelijk is, dat er communicatielijnen met het niveau onder de raad van bestuur moeten bestaan

en dat de samenstelling van een raad van commissarissen pluriform dient te zijn. Het eerste debat leidde tot vele positieve reacties, tot grote tevredenheid van de organisatoren.

De eerstvolgende uitzending heeft *Cowboys & Angels in de zorg* als thema en zal plaatsvinden op maandag 5 oktober om 21.00 uur. De uitzending van 8 juni is nog te beluisteren op www.bnr.nl, radioarchief, 8 juni 2009, 21.00 uur.



Natuur-gebruiker

'Ik woon aan de rand van het natuurgebied IJperveld. In de zomer vaar ik met een bootje door het gebied, in de winter verken ik het IJperveld op de schaats. Het gebied ligt ingeklemd tussen het Noord-Hollands Kanaal en Landsmeer. Het is een van de weinige laagveengebieden die Nederland nog kent en heeft een unieke flora en fauna. Een paar jaar geleden werd in het lokale krantje een politieke bijeenkomst aangekondigd over de toekomst van het IJperveld. Ik besloot ernaartoe te gaan. Een man in een groen pak vertelde aan een gehoor van bewoners, boeren, recreanten, roeiers en vissers dat het IJperveld afgesloten zal worden voor publiek. Het bleek een plan te zijn van de provincie, het waterschap en de stichting Landschap Noord-Holland. Ze dachten hiermee de natuur te beschermen, maar gingen volledig voorbij aan de belangen van de gebruikers. Ik heb me daar tijdens die bijeenkomst tegen verzet – op een of andere manier kan ik het niet laten orde op zaken te stellen, of het nu om een grote reorganisatie of een persoonlijke interesse gaat. Zo raakte ik betrokken bij de Belangenvereniging IJperveld Open. Door ons te organiseren werden wij als burgers een serieuze gesprekspartner. Met resultaat, want de plannen voor de afsluiting van het IJperveld zijn van de baan.'

*Herman Hovestad, vennoot
Custom Management*

*Natuurgebied IJperveld
Foto: Ineke Oostveen /
Hollandse Hoogte*

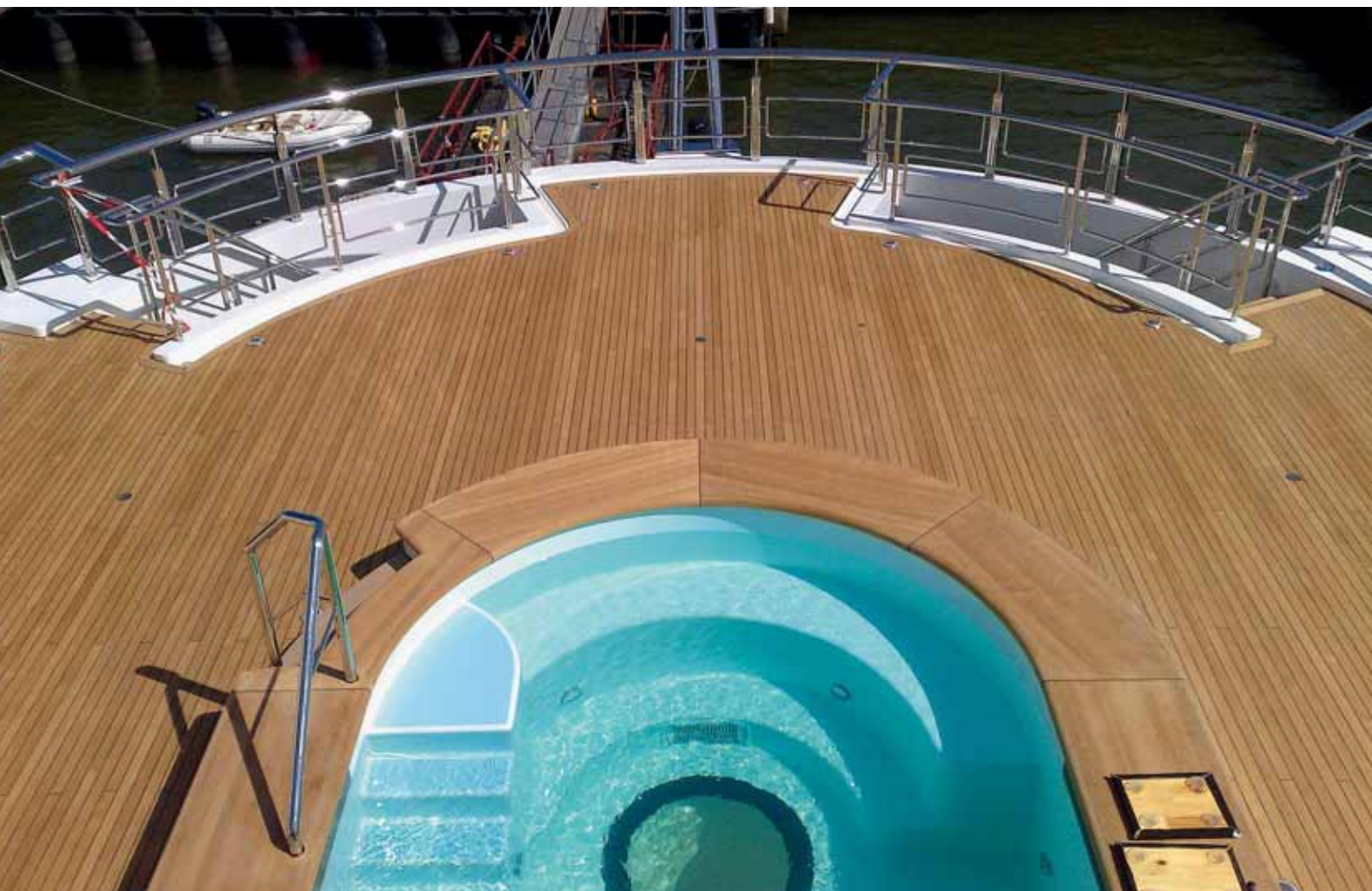
Vaart in Kerstholt

Aan ijver waarmee aan kwaliteit wordt gewerkt, ontbrak het teakdekbedrijf Kerstholt niet. Wel aan zakelijk elan. De nieuwe eigenaar-directeur Jeroen Nuesink stelt zich tot taak weer vaart te brengen in het bedrijf – en in de bedrijfscultuur. Zodat het rendement straks even mooi is als het vakmanschap.

TEKST TOINE AL FOTOGRAFIE KERSTHOLT

‘**B**ij Kerstholt is iedereen gefocust op wat mooi is. Kwaliteit is het enige criterium. En dat is precies waar het bedrijf vier jaar geleden failliet aan is gegaan’, zegt Jeroen Nuesink, sinds november 2008 directeur en mede-eigenaar van Kerstholt Teakdecksystems. In teakdekken levert Kerstholt het beste van het beste voor de allermooiste zeilschepen. Nuesink: ‘Soms is het belachelijk, hoeveel luxe er in één schip bij elkaar wordt gestopt.’

Het bedrijfje uit Zwartsluis, onder de rook van het Overijsselse Genemuiden, maakt al sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw kwalitatief hoogwaardige scheepsdekken voor luxe motor- en zeiljachten.



Momenteel heeft het circa twintig medewerkers en een omzet van zo'n 2,5 tot 3 miljoen euro per jaar.

Fervent zeezeiler

Door onvoldoende te letten op de financiën, kwam het bedrijf eind 2008 opnieuw in de problemen. Nuesink: 'Soms begonnen medewerkers zonder dat er een contract was. Een grote opdrachtgever die weigert te betalen, kun je je als klein bedrijf niet permitteren. De discussie was hier dus: hoe organiseren je je zaken, en hoe ben je efficiënt bezig.'

Toen Kerstholt opnieuw in de problemen kwam, wilde de eigenaar het verkopen. Dat was het moment waarop Nuesink kennismaakte met het bedrijf.

'Een buitenkans. Het bedrijf trok me omdat ik zelf een fervent zeezeiler ben', zegt Nuesink.

'Maar meer nog door het prachtige product en het streven naar topkwaliteit en vakmanschap.'

Een maand later besloot hij het samen met de regionale participatiemaatschappij Wadinko over te nemen. 'Wadinko is een partij die niet binnen twee of drie jaar een hoog rendement wil zien, maar vooral gericht is op continuïteit en werkgelegenheid in de regio.'

Behalve kapitaal brengt Nuesink expertise en directie-ervaring in. Daarnaast is er nog de adjunct-directeur die de dagelijkse leiding heeft. Nuesink is een keer in de week in Zwartsluis. 'Dat moet niet meer zijn in zo'n klein bedrijf.'

Een beter rendement denkt Nuesink vooral te behalen door duidelijker afspraken met opdrachtgevers, een strakkere administratie en vooral veel scherper te plannen. 'Wij zitten aan het eind van de productieketen. Wij kunnen het dek pas inmeten nadat de schilder geweest is. Die gebruikt namelijk dikke lagen plamuur om het schilderwerk zo strak als een spiegel te maken. Daardoor staan de exacte afmetingen van het dek pas op het laatst vast. Omdat bouwplanningen vaak uitlopen, zitten onze medewerkers regelmatig een paar dagen stil. Door die gaten tijdig op te vullen, maken we een grote stap.'

Wachtlijst

De lol zit hem er voor Nuesink in om een bedrijf dat zo gericht is op het leveren van kwaliteit ook qua organisatie soepel te laten werken. Nuesink:



*Jeroen Nuesink:
'Ik wil dit
bedrijf weer
laten swingen'*



'Het is nog steeds spannend of het ons lukt er weer een gezond bedrijf van te maken. De uitdaging voor dit jaar is het maken van die efficiencyslag, die draai naar zakelijkheid.'

Ondanks het gestegen aantal annuleringen is er in de jachtbouw nog altijd een wachtlijst van zo'n twee tot drie jaar. Verder zijn er de afgelopen tien jaar uitzonderlijk veel schepen gebouwd. Dat levert een groeiende markt op van scheepsdekken die aan restauratie toe zijn. De marktvooruitzichten voor Kerstholt zijn gunstig. Het draait vooral om het ombuigen van de bedrijfscultuur. Medewerkers moeten anders gaan werken. Zij moeten zich wat meer aan procedures gaan houden, afspraken beter bijhouden, kijken hoe lang ze met een project zijn bezig geweest en als het uitloopt, kijken wat daarvan de oorzaak is.

'Dit is de tijd dat ik er het meeste van mijn energie in stop. Ik moet nu organiseren en structureren. Dat vergt tijd. Je kunt tegenwoordig niet meer zeggen: "Je doet het zo en zo en niet anders." Als ik de huidige focus van de medewerkers echt wil verleggen, zal ik ze moeten overtuigen. En dat kost veel energie. Met de operationele man en de teamleiders heb ik regelmatig open gesprekken. Alleen zo kun je het eens worden. Voor ieder bedrijf geldt namelijk: alle medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze het samen doen. Gebrek aan samenwerking is in veel bedrijven het probleem. Zelfs bij een kleine organisatie als Kerstholt.'

Cruciaal

'Ik wil Kerstholt weer laten swingen', zegt Nuesink. 'Als dit bedrijf straks goed gaat functioneren, ga ik daar enorm veel energie uit halen.' De bedoeling is dat de machine begin volgend jaar naar behoren gaat draaien. Bij elkaar zal de cultuurverandering zo'n twee jaar kosten. Misschien bij een kleiner bedrijf als Kerstholt wat korter. Nuesink wil de plannen ook aan de klanten gaan communiceren. 'Kerstholt is klanten kwijtgeraakt in het verleden. Die kan het bedrijf terugkrijgen door de manier waarop het nu bezig is. Samenwerking betekent ook samenwerking met de klanten. Daar is communicatie cruciaal in. De klant zal merken dat Kerstholt efficiënter gaat werken. Dat straalt in positieve zin af op het imago.' - CM

Het energievraagstuk van de organisatie

De manager die het energieniveau van de organisatie als geheel weet te peilen, kan bijsturen voor er problemen ontstaan.

Vraag aan directies hoe het gaat met het energievraagstuk van hun organisatie en er volgen enthousiaste verhalen over gebruiksreductie, groene toepassingen en terugleveren aan het net. Vaak valt er een stilte als je zegt dat je eigenlijk vroeg naar de energie van de organisatie zelf. Stilte, omdat de antwoorden niet paraat zijn. Stilte, omdat de antwoorden er soms niet zijn, omdat die vraag in de organisatie niet gesteld wordt. Toch weten we allen dat menselijke energie telt. Bij de jaarlijkse beoordeling komt dat impliciet of expliciet ook aan de orde. Iemand heeft al dan niet hard gewerkt en was al dan niet initiatiefrijke: stuk voor stuk beoordelingen van het energieniveau waarop iemand werkt.

Wat niet gebeurt, is het evalueren van het energieniveau van de gehele organisatie. Van de optelsom van de medewerkers, dus. Dan zouden vragen en antwoorden aan de orde komen over welk percentage van de medewerkers hard werkt (de 'diesels'), welk percentage medewerkers regelmatig initiatief toont (de 'trekkers'), de plaatsen waar die medewerkers zich bevinden en de spreiding van die plaatsen over de organisatie.

Modieus

Uit zo'n evaluatie komen uitkomsten die mede iets zeggen over het (toekomstige) succes van de organisatie. Want de producten of de dienstverleningsconcepten van een organisatie kunnen nog zo goed en nog

zo concurrerend zijn, zonder een uitstekende uitvoering zullen ze hun potentie nooit waarmaken. Sterker nog, de uitstekende organisatie die matige producten aanbiedt, zal meer succes hebben dan de matige organisatie die uitstekende producten aanbiedt.

Mensen zijn dus belangrijke assets voor een organisatie. Niet alleen om wat ze kunnen, maar ook om hoe ze het doen. De uitspraak 'mijn mensen zijn de belangrijkste assets', laten veel bazen zich ontvallen. Maar doen ze er ook wat mee, of is het een modieuze uitspraak?

Tanken

Om het energieniveau van de organisatie op het juiste peil te brengen en te houden moet er regelmatig getankt worden. De enige die de organisatie kan aftanken is de baas zelf. Een zelftanksysteem dus: wat, waar en wanneer. Om je mensen energie te geven en te laten behouden, moet je ze motiveren en gemotiveerd houden. Hen motiveren door het geven van informatie, door erkenning van geleverde bijdrage, door het luisteren naar meningen en oplossingen. Dat is hard werk voor bazen, maar eigenlijk het belangrijkste werk dat ze voor de organisatie kunnen doen.

Energie geven, doet energie ontvangen. Zo voorkom je een energievraagstuk in de organisatie. – CM

Peter Roorda
Adviseur Custom Management

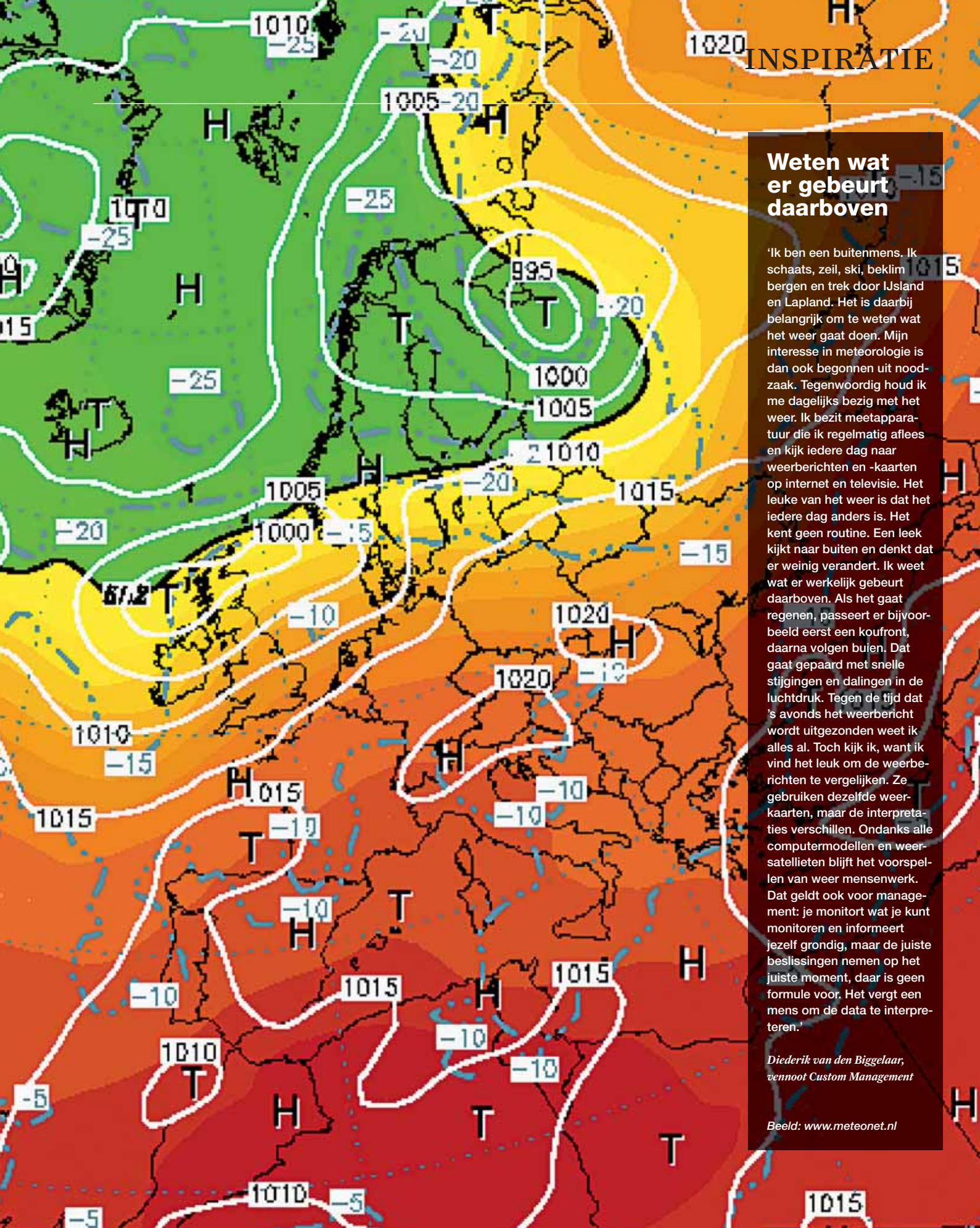
De uitstekende organisatie die matige producten aanbiedt, zal meer succes hebben dan de matige organisatie die uitstekende producten aanbiedt

Weten wat er gebeurt daarboven

'Ik ben een buitenmens. Ik schaats, zeil, ski, beklim bergen en trek door IJsland en Lapland. Het is daarbij belangrijk om te weten wat het weer gaat doen. Mijn interesse in meteorologie is dan ook begonnen uit noodzaak. Tegenwoordig houd ik me dagelijks bezig met het weer. Ik bezit meetapparatuur die ik regelmatig aflees en kijk iedere dag naar weerberichten en -kaarten op internet en televisie. Het leuke van het weer is dat het iedere dag anders is. Het kent geen routine. Een leek kijkt naar buiten en denkt dat er weinig verandert. Ik weet wat er werkelijk gebeurt daarboven. Als het gaat regenen, passeert er bijvoorbeeld eerst een koufront, daarna volgen buien. Dat gaat gepaard met snelle stijgingen en dalingen in de luchtdruk. Tegen de tijd dat 's avonds het weerbericht wordt uitgezonden weet ik alles al. Toch kijk ik, want ik vind het leuk om de weerberichten te vergelijken. Ze gebruiken dezelfde weerkaarten, maar de interpretaties verschillen. Ondanks alle computermodellen en weersatellieten blijft het voorspellen van weer mensenwerk. Dat geldt ook voor management: je monitort wat je kunt monitoren en informeert jezelf grondig, maar de juiste beslissingen nemen op het juiste moment, daar is geen formule voor. Het vergt een mens om de data te interpreteren.'

*Diederik van den Biggelaar,
vennoot Custom Management*

Beeld: www.meteonet.nl





Kost een paar centen.

Maar Rachel heeft ook wat.

Word donateur van Stichting Opkikker.

Stichting Opkikker geeft langdurig zieke kinderen en hun familie een prachtige dag. En we zijn telkens weer stil van de honderden mensen die ons het hele jaar door belangeloos helpen. Maar helemaal gratis, dat is gewoon onmogelijk. Evenementen organiseren kost nu eenmaal altijd geld. Wat gelijk de reden is dat we een beroep doen op u. Word donateur en steun ons werk met € 3 per maand. Dan kan Rachel de volgende keer misschien de show stelen als amazone.



www.opkikker.nl

Vennoten in beeld



‘Weer focus in een organisatie krijgen’

Peter Kemme trad begin 2001 aan bij Custom Management.

Wat is uw achtergrond?

‘Na Bedrijfskunde en Weg- en Waterbouwkunde te hebben gestudeerd, ben ik vooral in het industriële bedrijfsleven werkzaam geweest. Ik heb vrijwel alle functiegebieden doorlopen, van *plant manager* en Marketing & Sales tot (inter)nationaal algemeen management. Eigenlijk ben ik altijd een soort interim-manager geweest, die het leuk vond om lastige situaties en nieuwe uitdagingen op te pakken.’

Waarom heeft u gekozen voor Custom Management?

‘Custom Management is in mijn ogen het beste bureau voor interim-management op het niveau van algemeen management. We doen opdrachten altijd zelf en omdat we elkaar goed kennen, kunnen we snel met elkaar schakelen. Daarnaast hebben we lol en is het natuurlijk op zich al uitdagend, zo niet vormend, om samen met zo’n groep een bureau te runnen.’

Wat zijn uw sterke kanten?

‘Als ik afga op de feedback van klanten dan is dat: scherp analytisch, betrokken, toegankelijk en een echte peoplemana-

ger, maar ook zeer resultaatgericht. Een allrounder die in staat is snel situaties te doorgronden en de strategie en lijnen uit te zetten. Ik houd *van management by walking around* en zoek altijd de echte actie op, binnen en buiten het bedrijf.’

Wat zijn uw toekomstplannen?

‘Het leukste in dit vak vind ik om weer focus in een organisatie te krijgen. Vaak is men met van alles en nog wat bezig, behalve met waar het eigenlijk om gaat. Er moeten dan duidelijke en harde keuzes worden gemaakt. Het mooiste is als ze bij je vertrek zeggen: “Je weet eigenlijk nog niks van ons vak, maar we hebben toch een hoop van jou geleerd.” Dus ik hoop nog veel van die opdrachten te doen.’



Peter Roorda adviseur Custom Management

Drs. Peter J.W. Roorda is als adviseur getreden tot Custom Management. De adviseurs fungeren als klankbord voor vennoten en bieden ondersteuning bij activiteiten, zoals externe communicatie en het verbreden van het relatienetwerk.

Peter Roorda (1948) is als bedrijfseconoom afgestudeerd aan de Erasmus Universiteit en heeft postdoctorale studies gevolgd aan de University of Western Ontario en de Har-

vard Business School. Sinds 1974 bekleedt hij leidinggevende posities bij achtereenvolgens Van Nelle en later bij Sara Lee International. Daar gaf hij leiding aan verschillende divisies, was hij lid van de raad van bestuur en senior vice president van de Sara Lee Corporation. Daarnaast was hij onder meer president-commissaris bij Auping en commissaris bij Campina. Momenteel is hij lid van de raad van toezicht bij de Hogeschool INHolland en het HagaZiekenhuis en commissaris bij TNO Bedrijven. Custom Management is trots de heer Roorda tot haar adviseurs te mogen rekenen en hoopt op korte termijn de benoeming van enkele andere adviseurs bekend te maken.

CMagazine

CMagazine is het tijdschrift waarin Custom Management haar visie op interim-management deelt door thema’s op een geheel eigen wijze uit te diepen. Met CMagazine hoopt Custom Management haar relaties te verrassen en te verrukken.

Contact

Wil u meer weten over de achtergronden en activiteiten van ons bureau? Vraag de brochure aan, of neem contact op voor een afspraak.

Custom Management BV
Plesmanstraat 2c
3833 LA LEUSDEN
033 4320855
mail@custommanagement.nl
www.custommanagement.nl



Custom Management is als oudste en enige associatie al dertig jaar actief in de top van de markt voor tijdelijk management. Dat wil zeggen: bestuur of (project)management op eindverantwoordelijk - vaak statutair - niveau.

De vennoten van Custom Management zijn succesvolle en expertiserijke managers met veel ambitie tot het oplossen van uitdagende managementproblemen.



*Interim Directeuren
Sinds 1974*