

# FUND MAGAZINE

**ONDERNEMERSDROMEN**

**RAHMA EL MOUDEN**

Geen leven zonder dromen.

**BAS VAN DER VELDT**

Onderneem voor geluk, financier met moraal.

**BEN TIGGELAAR**

Ondernemen is actie.

**ELSKE DOETS**

Geluk vraagt om lef.

# Voorwoord

Samen met onze partners organiseren wij jaarlijks het *Fundfestival*. Daar voegen we dit jaar het *Fundmagazine* aan toe. Zowel op het event als in het magazine verbinden we essentiële ondernemersthema's met financiering c.q. kapitaal.

Financieren is een vak dat voorbij de financiële parameters reikt van een onderneming. Een goede financiering berust op meer dan alleen ratio's. Financieren vraagt een brede integrale visie; op het ondernemerschap, bedrijfseconomische factoren én het financieringsland-schap.

Financiers dragen een belangrijke verantwoordelijkheid in het faciliteren en stimuleren van onze economie. Dat vraagt om steeds weer een frisse blik en reflectie op de eigen rol. Met het *Fundfestival* en *Fundmagazine* willen wij daar aan bijdragen.

Dit jaar hebben we gekozen voor het thema **Ondernemersdromen, voor iedere droom een financiering**. Wat is een goede ondernemersdroom? En hoe zorgen we voor een financiering die daar bij past?

Deze eerste editie van het *Fundmagazine* staat bomvol inspirerende ondernemersdromen en expertopinies. Naast persoonlijke verhalen die worden gedeeld, worden er ook kritische noten gekraakt en tips gegeven. Met speciale dank aan: **Rahma el Mouden, Elske Doets, Bas van der Veldt, Ben Tiggelaar** en **Kees de Jong**.

Namens onze partners en team NLIvesteert,

Veel leesplezier!



**Dirkjan Takke**

Algemeen directeur NLIvesteert

## COLOFON

**Uitgever:** NLIvesteert

**Eindredacteur:** Dirkjan Takke

**Concept & vormgeving:** Movivo.nl

*Bij de samenstelling van de uitgave kan NLIvesteert geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele onjuistheden of onvolledigheden. Overnemen of vermenigvuldigen van de inhoud van het Fundmagazine is toegestaan met bronvermelding.*

# Inhoud



## 6 Geen leven zonder dromen

Een gesprek met Rahma el Mouden (MAS Dienstverleners) over ondernemersdromen.



## 10 Wij zijn uitstekend inzetbaar als stapelfinanciering

Spotcap: een snelgroeiende jonge financieringspartner.

## 12 NLIvesteert

## 13 Klantverhalen

## 16 Onze specialisten



## 18 Onderneem voor geluk, financier met moraal

Bas van der Veldt (AFAS) over ondernemersdromen.



## 22 Ondernemen is actie

Ben Tiggelaar, over het najagen van dromen.



## 26 Column van Kees de Jong

Een droom zonder plan blijft slechts een wens.



## 30 Geluk vraagt om lef

Elske Doets (Doets Reizen) over de impact van vragenstellen.



**Het gevoel dat iemand écht **luistert****

Tailor-made factoring, passend bij uw ambities.

**NLCredit Services**  
FINANCING AMBITIONS

NL Credit Services • info@nlcreditservices.nl • www.nlcreditservices.nl • 085 273 32 22



**SKYDECK**

Een feestelijk evenement, presentatie of een conferentie?

Skydeck biedt u de mogelijkheid om in een zeer exclusieve omgeving uw evenement tot een onvergetelijk succes te maken. Met ruime vergaderruimte, een grote verwarmde hangaar en een exclusief dakterras met lounge is Skydeck altijd een oplossing op maat!

**Bel nu voor een vrijblijvende rondleiding : 06 - 55 32 43 13**

De Zanden 167  
7395 PG Teuge  
www.skydeck.nl



**Funding Options**

Funding Options is Europa's grootste marktplaats voor zakelijke financiering. We helpen ondernemers met het vinden van de juiste financiering voor hun specifieke situatie. Onze online vergelijkingstool matcht de financieringsaanvraag met ons panel van kredietverstrekkers.

De miljoenen ondernemingen die niet in aanmerking komen voor traditioneel lenen, helpen wij verder. Ongeacht de kredietbehoefte, of het nou gaat om een snel krediet van €2.000 of een stapelfinanciering van €7.500.000, wij begeleiden de ondernemer stap voor stap.

Onze persoonlijke aanpak zorgt voor een positieve impact op het mkb in Nederland en daarbuiten - want de moeilijke toegang tot financiering is een Europees probleem. Met behulp van onze hoogwaardige service hebben we al duizenden ondernemingen geholpen en al meer dan €250 miljard aan financiering gevonden.

★ Trustpilot ★★★★★

© Funding Options Ltd • Gereguleerd door de Britse financiële toezichthouder Financial Conduct Authority • Inschrijvingsnummer 727867

- Werkkapitaal
- Factuur financiering
- Vastgoed financiering
- Zakelijke lening
- Pin financiering
- Asset financiering



**Spark Business Events**  
Eventmanagement

**Voor ondernemers die ook dromen van een sprankelend evenement**

Marian Krook-Lievestro

De Moeraseik 15  
7325 HM Apeldoorn  
T: 06-31954279  
E: info@sparkbusinessesvents.nl  
www.sparkbusinessesvents.nl

# Geen leven zonder dromen

Rahma el Mouden, MAS Dienstverleners in gesprek met Dirkjan Takke

**Blinkende vloeren en de frisse geur van schoonmaakmiddel bij de entree van het Endemol Shine-gebouw in Duivendrecht. Het is de zintuiglijke impact van MAS Dienstverleners, het bedrijf van Rahma el Mouden (60). Ze bouwde MAS persoonlijk op, van niets tot het bedrijf dat het nu is. Met 500 medewerkers en vijf vestigingen zorgt ze voor gebouwen die schoon, veilig en gastvrij zijn. Van een eenvoudig schoollokaal tot het Rijksmuseum.**

door Dirkjan Takke, algemeen directeur NLIinvesteert

Het lijkt geen toeval dat ik voor het gesprek met de Marokkaanse Rahma word opgehaald door haar persoonlijke assistent Herbert Veenemans. Daarmee schuift Rahma de traditionele rolverdeling demonstratief aan de kant. Directeuren zijn vaak mannen en management-assistenten zijn vaak vrouwen, maar niet bij Rahma. Het bestrijden van ongelijkheid tussen mannen en vrouwen en tussen autochtonen en allochtonen zit diep in haar vezels, heel haar leven al. Wat is er dan mooier dan de tradities op dat gebied eens lekker om te gooien? Voor iedere bezoeker is haar boodschap daarmee bij binnenkomst al duidelijk.

## DOCHTER VAN EEN IMAM

Over haar leven schreef Rahma een boek.

'Rahma, de weg naar mijn vrijheid' leest als een thriller. En dat zegt veel. Het is een fascinerend verhaal van een meisje dat opgroeide in Tanger, Marokko als dochter van een imam. Ze ontwikkelde zich in Nederland tot een succesvolle en veelzijdig gelauwerde zakenvrouw. Rahma is geworden wie ze is door haar dromen na te jagen.

'Voor mij is een droom een wens, en ieder mens heeft toch een wens? Als je iets écht wenst, dan wil je er alles aan doen om je wens in vervulling te laten gaan. Dan ga je er helemaal voor', zegt Rahma.

## EÉN DROOM IS GEEN DROOM

Haar bedrijf heeft ze inmiddels overgedragen aan haar dochter Oumaima (41). Haar boek ligt in alle winkels en wordt goed ontvangen. Twee hoogpunten liggen ach-



Als je iets écht wenst, dan wil je er alles aan doen om je wens in vervulling te laten gaan.



ter haar. Heeft Rahma alweer een nieuwe droom gevonden? 'Ik kan niet leven zonder dromen' antwoordt ze. 'Je moet minimaal drie dromen hebben. Dan maak je er altijd eentje waar. Een soort risicospreiding', lacht ze.

Rahma somt haar dromen vlot op:

Droom 1: MAS Dienstverleners uit laten groeien tot een landelijke speler met het dubbele omzetriveau van nu. 'Dat geeft de onderneming stabiliteit. Dan kunnen we een tegenvaller beter opvangen. Worden we minder kwetsbaar. Dan durf ik nog meer bestuurder op afstand te zijn.'

Droom 2: Het 'RAHMA-magazine' lanceren. 'Er is nog zoveel te doen op het gebied van emancipatie voor vrouwen in het algemeen aangezien wij maar 6% vrouwen aan de top hebben en in het bijzonder van allochtone vrouwen, en ook van ondernemerschap voor vrouwen in de breedte. Daarom moet dit magazine er komen. Ik ga de concurrentie aan met de LINDA. En dat gaat zeker lukken!'

Droom 3: Afstuderen aan de universiteit. 'Ik ben bijna klaar met mijn hbo-opleiding. Ik moet nog één examen en een portfolio-opdracht. Daarna ga ik verder op de universiteit: psychologie, cultuurwetenschappen of iets dergelijks.'

Drie dromen dus. Stuk voor stuk genoeg om er een werkweek mee te vullen. Rahma: 'Mijn man zegt wel eens: 'wat wil je toch allemaal? Dit is toch niet normaal? Nu is je boek af en zie ik je steeds op TV en ben je op de radio. En dan ook nog studeren. Waarom?'

#### ONDERNEMERSCHAP VRAAGT OFFERS

Rahma erkent dat zij vanwege haar ambitie veel vroeg en nog steeds veel vraagt van haar dierbaren. Net als topsport vraagt ondernemerschap offers, heeft ze gemerkt. 'Niet alleen van jezelf, maar ook van je omgeving.'

Het hoort erbij, zegt ze nuchter. 'Vaak is geprobeerd mij een schuldgevoel aan te praten. Sommigen verwijten me dat ik het voor het geld doe. Dat belemmert me en het kwetst mij. Voor niets gaat de zon op. Als je iets wilt bereiken, moet je er hard aan trekken.'

Op zelfverzekerde toon: 'Ik probeer rekening te houden met mijn naasten, maar ik verander mezelf niet. Ik ben wie ik ben. Tegelijkertijd zoek ik wel een nieuw evenwicht. Ik werk nu 40 procent minder. Ik ben er meer voor mijn echtgenoot, kinderen en kleinkinderen.'

#### SLAPEN IN DE LES

Ze heeft zin in haar studie aan de universiteit. 'Het studeren doe ik voor mezelf', legt Rahma uit. 'Ik was er eerder niet toe in staat. Ik heb een tijd van overleven achter de rug: mijn gezin onderhouden en ook nog een bedrijf starten. Ik heb eerder geprobeerd te gaan studeren, maar na drie kwartier college lag ik te slapen in de les. Ik was te moe. Nu heb ik wel de ruimte en de energie.'

'Ik word zó geïnspireerd door andere vrouwen van 60 jaar en ouder die afstuderen', vervolgt ze. 'Het helpt me in mijn denken. Ik vind het ook heel uitdagend om te laten zien dat iemand zonder middelbare school toch kan afstuderen aan de universiteit.'

#### FINANCIEREN VANUIT NETWERK

In haar boek bedankt ze een tiental mensen expliciet voor hun hulp bij de dingen die ze ondernam. Een van hen is bankdirecteur Jan-Dirk Naaijen (ABN Amro). Hij was de bankdirecteur die het met Rahma als startend ondernemer zag zitten. Tegen de stroom in maakte hij zich hard voor haar en haar ondernemerschap. Hij was voor Rahma van doorslaggevende betekenis. Jan-Dirk Naaijen maakte letterlijk een ondernemersdroom waar door voor haar

een financiering te organiseren. Tegelijk toont Rahma zich kritisch over traditionele financiers. Ze wordt veelvuldig door ondernemers betrokken bij financieringsvraagstukken. Bij banken loopt ze dan vaak tegen beperkingen aan.

Haar advies: 'Wees nooit lang afhankelijk van een bank. Zorg voor genoeg eigen vermogen in je onderneming. Heb je liquiditeit op orde. Doe het zó goed dat je geen bank nodig hebt. Ze handelen als kruideniers! Ieder dubbeltje wordt omgedraaid. En als je ze nodig hebt, denken ze eerst aan zichzelf', is haar ervaring.

Financier vanuit je netwerk, raadt Rahma ondernemers aan. 'Ik kan dingen organiseren, omdat ik het netwerk heb, investeerders ken en het vertrouwen krijg. Als ik een plan zie zitten, hebben anderen sneller de neiging om mee te doen.'

#### EMMER WATER

Terug naar haar jeugd. Waar is het 'anders denken en doen' van Rahma begonnen? 'In 1963', zegt Rahma direct, 'bij de waterkraan in onze straat. In onze stad had elke straat een eigen tapkraan. Op een dag zag ik dat er, in de drukte voor de kraan, een jongetje stond te huilen. Door de rij kwam hij maar niet aan de beurt. Zonder water thuiskomen was geen optie. Ik weet nog precies wat ik deed. Ik pakte de ijzeren emmer uit zijn handen, zwaaide die wild boven mijn hoofd en rende op de rij af. Van schrik stapten mensen opzij. Ik was zó bij de kraan, tapte snel water en gaf de jongen zijn volle emmer.'

Dat ik dát had gedaan: als klein meisje dwars door zo'n rij oudere mensen heen! Dat maakte mij ervan bewust dat ik moest vechten voor mijn rechten en dromen. Dat ik voor mezelf op moest komen. Het was me als kind al duidelijk dat de werkelijkheid anders was dan ik wilde.

Jongetjes werden voorgetrokken op de meisjes en ze hadden meer gezag. Dat vond ik zó onrechtvaardig. Ik heb me daar nooit bij neergelegd.'

#### MANNEN HELPEN ELKAAR MEER

Vechten voor je eigen positie, Rahma mist het bij veel vrouwen. Daar wil zij bewust-zijn voor creëren. Vrouwen doen zichzelf makkelijk tekort. Het is de keerzijde van hun goede eigenschappen, vindt Rahma. 'Nadenken voordat je iets doet is op zichzelf goed. Maar als je te lang nadent door beïnvloeding van buitenaf, omdat je te voorzichtig bent, omdat je te lang twijfelt... Dan mis je gewoon de boot!', zegt Rahma fel.

'Vrouwen zijn vaak ook ontdaan als er iets misgaat', vervolgt Rahma. 'Daar heb ik geen last van. Een deuk in mijn auto? Het gebeurt ongewild. Daarna kan je er niets meer aan doen. Dus ik laat hem repareren en ik vergeet het. 'Jij bent wel weer lekker makkelijk', zegt mijn man dan. 'Maar waarom zou ik tijd besteden aan iets waar ik niets meer aan kan doen?'

'Mannen helpen elkaar meer dan vrouwen', weet ze. 'Ik wil graag dat je dit of dat voor me doet', zeggen ze dan. Of: 'kan je mij introduceren bij die en die?' Dat moeten we als vrouwen ook doen. Elkaar helpen.'

#### MEER VROUWEN ALS ONDERNEMER

Om de daad bij het woord te voegen heeft Rahma een eigen Foundation opgericht. Die steunt jonge ambitieuze vrouwen bij hun ontwikkeling. 'Meer vrouwen moeten ondernemer en bestuurder worden' zegt Rahma stellig. 'We hebben de sterke eigenschappen van vrouwen nodig in onze maatschappij. Ik ben er van overtuigd dat we dan tot betere besluiten komen en dat er minder conflicten zijn.'

**RAHMA EL MOUDEN (60)** is een Marokkaans-Nederlandse zakenvrouw. In 1999 koos de European Federation of Black Women Business Owners Rahma El Mouden tot Zwarte Zakenvrouw van het Jaar. Daarnaast ontving ze meerdere (koninklijke) onderscheidingen in zowel Marokko als Nederland. El Mouden begon in 1977 als schoonmaakster bij het Gemeentelijk energiebedrijf in Amsterdam. Nadat ze voor een promotie was geweigerd, richtte ze het Multicultureel Amsterdams Schoonmaakbedrijf op. Dat is tegenwoordig als MAS Dienstverlenersgroep actief in de schoonmaakbranche, hotelierie, horeca en beveiliging en in onderhoud en bouwgoedbeheer. MAS heeft zo'n vijfhonderd werknemers in dienst en heeft behalve in Amsterdam vestigingen in Den Haag, Rotterdam, Utrecht en Amersfoort. In 2018 heeft El Mouden het bedrijf overgedragen aan haar dochter Oumaima el Mouden. In 2019 publiceerde ze haar autobiografie 'Rahma, De weg naar mijn vrijheid'. Het boek gaat over emancipatie, ondernemerschap, trouw zijn aan je idealen en het volgen van je hart.



## Boek van Rahma



# 'Wij zijn uitstekend inzetbaar als stapelfinanciering.'

Spotcap is financieringspartner voor het MKB. Met haar flexibele kredietfaciliteit tot €300.000,- weet zij duizenden ondernemers te helpen. De organisatie is opgericht in 2014 en in meerdere landen actief. Ook in Nederland maakt de organisatie een stormachtige groei door en heeft zij duidelijk haar niche gevonden. Wie is deze jonge, snelgroeiende speler? En wat maakt haar uniek in de Nederlandse markt? We vragen het Rik Heintzberger.

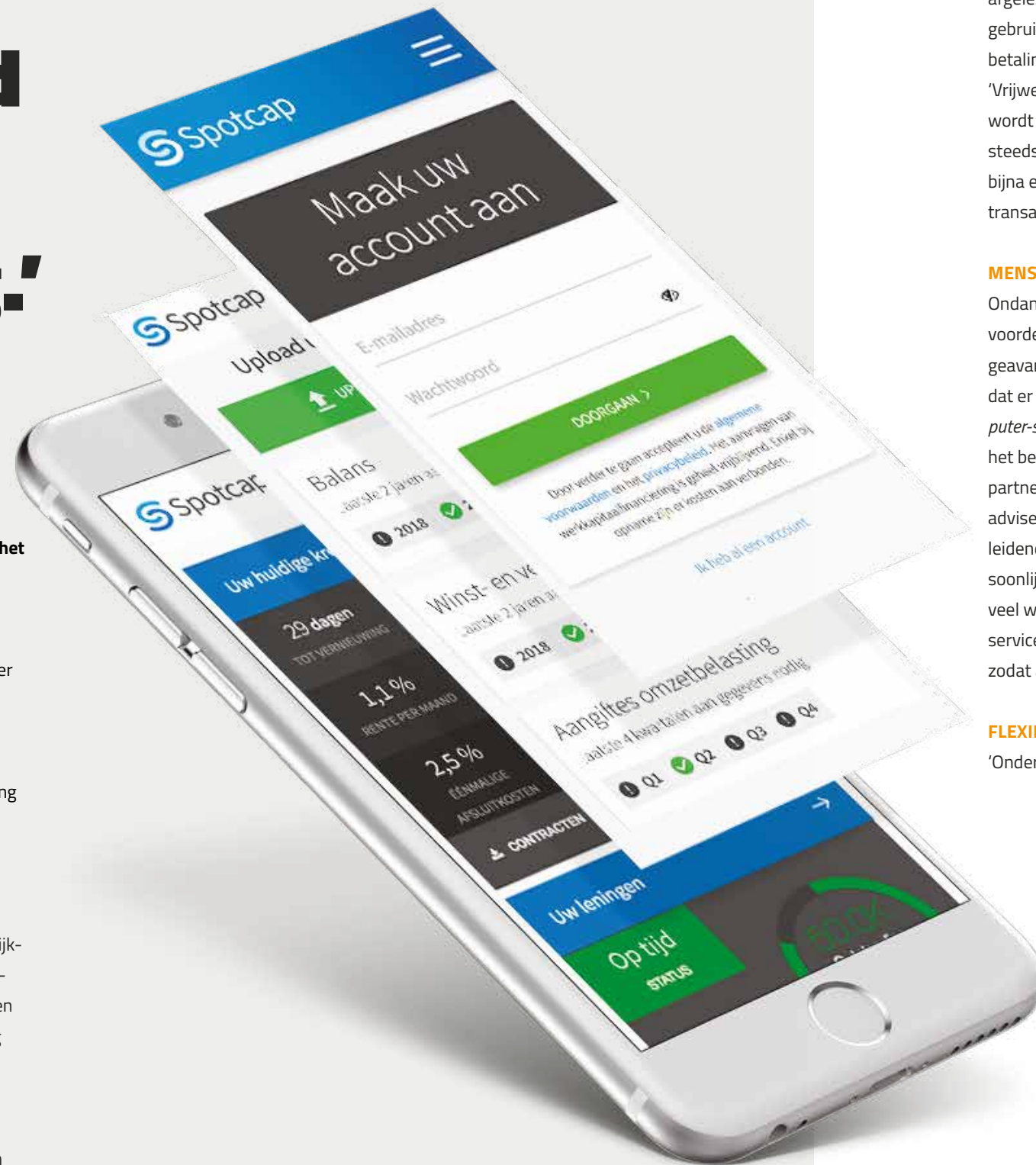
Rik Heintzberger (32) is de jonge, gedreven *Head of Accountmanagement* bij Spotcap. Rik vervulde eerder commerciële functies bij traditionele geldverstrekkers. Op zoek naar meer impact en vernieuwing, ging Rik opzoek naar iets binnen de opkomende fintech-sector. Spotcap bleek *spot on* voor Rik. Deze fintech-kredietverstrekker heeft groeiambities. Rik geeft daar dagelijks, samen met zijn team, invulling aan. Vol energie vertelt hij over de toegevoegde waarde van Spotcap, waarvan hij in 2015 aan de wieg stond van de lancering op de Nederlandse markt.

## ANDERS KIJKEN

'Wij kijken anders', trapt Rik af. Waar traditionele financiers vooral op zekerheden letten, financieren wij op basis van de *cashflow* in een onderneming. We vinden het allerbelangrijkste dat we vertrouwen hebben in de ondernemer en dat de onderneming aan haar rente- en aflossingsverplichtingen kan voldoen. Dan financieren we. Bovendien zijn we sneller en flexibeler dan banken', vervolgt Rik. 'Wij hebben geen *legacy*, geen verleden dat in de weg zit.'

## SLIMME ALGORITMEN

Spotcap baseert zich bij het verstrekken van financiering grotendeels op een analyse van de geldstromen in een onderneming. Dit gaat geautomatiseerd, middels slimme algorit-



men. De bankmutaties over een periode van twaalf maanden worden ingelezen en op basis daarvan wordt een heleboel afgelezen: debiteurentermijnen, kredietgebruik, betalingen aan andere financiers, betalingen aan gerechtsdeurwaarders, etc. 'Vrijwel alles dat de cashflow beïnvloedt, wordt geanalyseerd. Onze software wordt steeds slimmer', vertelt Rik. 'We kunnen bijna een volledige kolommenbalans uit de transacties aflezen.'



**Rik Heintzberger**  
Head of Accountmanagement

## MENSELIJKE MAAT

Ondanks dat Spotcap haar concurrentievoordeel voor een groot deel dankt aan haar geavanceerde technologie, benadrukt Rik dat er meer is dan dat. 'We zijn geen *computer-says-no* bedrijf. Juist niet. We vinden het belangrijk een vertrouwenswaardige partner te zijn voor zowel ondernemers als adviseurs. Dan moet de menselijke maat leidend blijven. Specialisten kijken altijd persoonlijk mee bij aanvragen. En we hechten veel waarde aan toegewijde en persoonlijke service door het gehele aanvraagproces, zodat alles altijd helder is.'

## FLEXIBELE OPLOSSING

'Ondernemers en hun adviseurs weten

ons te vinden vanwege de flexibiliteit van onze oplossing', vertelt Rik verder. 'Onze besluitvorming gaat vlot en ondernemers kunnen bij ons boetevrij aflossen of hun lening tussentijds verlengen.' Onze financiering wordt vaak ingezet voor inkoop- of projectfinanciering. Of als voorloper op een structurele financieringsoplossing. Doordat we geen aanvullende zekerheden vragen, zijn wij uitstekend inzetbaar als stapelfinanciering', legt Rik uit. Spotcap wordt vaak ingezet in combinatie met financiering bij een bank, lease- of factormaatschappij. De gemiddelde looptijd van een financiering bij Spotcap is ongeveer 12 maanden.

## Vijf kenmerken van Spotcap als financieringspartner voor het MKB

- 1) Zakelijk krediet tot €300.000,-
- 2) Looptijd tot maximaal 24 maanden
- 3) Geen aanvullende zekerheden benodigd
- 4) Binnen één werkdag uitsluitel op aanvraag
- 5) Bij goedkeuring krediet direct beschikbaar

# NLInvesteert

Bereikbare financiering voor ondernemers



**Ondernemers** werken iedere dag om hun droom waar te maken. NLInvesteert organiseert de financiering die daarbij past.



Met onze **financieringspartners** maken we iedere vorm van (gecombineerde) financiering mogelijk. Eén loket voor meer dan vijftig financieringsmogelijkheden.



NLInvesteert werkt graag nauw samen met de bestaande **adviseurs en accountants** van ondernemers. Samen komen we tot de beste oplossing en een passende werkverdeling.



**Investeerdere** bieden wij de gelegenheid om mee te doen in een selectie van de financierings-/ investeringsvragen tegen passende rendementen.



[www.nlinvesteert.nl](http://www.nlinvesteert.nl)

## Broekaart Steenwijk B.V.

Financiering mobiele bedrijfshal en organisatie Ijsbeelden Festival



Jaarlijks organiseer ik het Nederlands Ijsbeelden Festival. Een event dat meer dan 100.000 bezoekers trekt. NLInvesteert heeft mij vorig jaar geholpen om de voorfinanciering rond te krijgen en dit jaar met de financiering van een mobiele bedrijfshal. Het evenement vindt ook dit jaar weer in Zwolle plaats, van 14 december 2019 tot en met 1 maart 2020.

NLInvesteert heeft een krachtig netwerk van investeerders. Het is een professionele club met mensen die de regio goed kennen en met je meedenken als ondernemer. Ze werken adequaat en snel. Dit jaar is voor mijn financieringsdoel via het platform van NLInvesteert in 3 minuten €100.000 opgehaald.



**Eric Broekaart**

Algemeen directeur/eigenaar

## Enie.nl

Groefinanciering leverancier van zonne-energie



Samen met vader Richard en broer Milan ben ik het bedrijf enie.nl gestart. Onze missie: zonne-energie voor iedereen toegankelijk. We werken in een kapitaalintensieve markt. De (inkoop)kosten gaan voor de baten uit. Met onze snelle groei geeft dit druk op de cashflow.

NLInvesteert heeft ons geholpen door eerst beter grip te krijgen op de financiële performance en vervolgens met de invulling van onze financieringsvraag. In november 2018 hebben we het traject succesvol afgerond met een financiering van €1,35 miljoen. NLInvesteert blijft actief betrokken. Wij doen waar wij goed in zijn: zonne-energie voor iedereen toegankelijk maken.



**Patrick van der Meulen**

Directeur

## Bright Access

Financiering uitbreiding glasvezelnetwerken



”

*Wij realiseren glasvezelnetwerken op bedrijventerreinen en zijn succesvol door flexibeler en efficiënter te opereren dan andere aanbieders. De door NLIvesteert georganiseerde financiering stelde ons in staat om het aantal netwerken snel uit te breiden.*

*Nadat we aanvankelijk met een andere adviseur spraken, kwamen we met NLIvesteert in contact. We hadden direct het gevoel dat men begreep hoe ons bedrijf en verdienmodel functioneren. Daarnaast kan NLIvesteert niet alleen bankfinanciering organiseren, maar ook alternatieve financieringsvormen. Omdat deze kostbaarder zijn, waren we blij verrast dat NLIvesteert de financiering uiteindelijk 100% bancaire kon realiseren.*



**Janarathan Sundaram**  
Algemeen directeur



**Raymond Hofs**  
Commercieel directeur

## DLE Bouwbedrijf B.V.

Financiering nieuwbouwproject



”

*Sinds 1995 zijn wij actief in de bouw en ontwikkeling van woningen en in de utiliteitsbouw. Belangrijk in onze strategie is het verwerven van structurele grondposities.*

*In 2018 zijn wij gestart met een nieuwbouwproject, waarbij 12 woningen worden gerealiseerd. Het aantrekken van de financiering was een uitdaging, in totaal was er ruim 1,5 miljoen euro nodig. NLIvesteert heeft dit met behulp van 39 investeerders ingevuld. De aflossing vindt plaats uit de verkoop van de kavels en gefactureerde bouwtermijnen. Een oplossing waarbij wij het project op een flexibele manier realiseren én investeerders een mooi rendement maken.*



**Chris Ketelaars**  
DGA

## S. van der Veen Rolcontainers

Financiering van een mooie grote order



”

*Samen met mijn vader ben ik in 2012 gestart met S. van der Veen Rolcontainers (VRC) in Almelo. Wij bedenken en maken interne transportoplossingen, met name voor de supermarkt-, wasserij- en landbouwlogistiek.*

*Een grote opdracht van een buitenlandse klant wilden we graag aannemen, maar zou wel extra druk op onze liquiditeitspositie gaan geven. NLIvesteert heeft via haar financieringspartners, binnen twee weken, op adequate wijze de extra financiële ruimte gerealiseerd die we zochten. Zo kunnen wij de komende maanden onze nieuwe klant bedienen én ook de afspraken met onze toeleveranciers nakomen.*



**Sander van der Veen**  
Directeur

## Jan Mulder Vastgoed B.V.

Financiering commercieel verhuurd vastgoed



”

*Ons bedrijf investeert in commercieel verhuurd vastgoed. Onlangs kochten wij een kantoorpand aan dat is getransformeerd naar wooneenheden. NLIvesteert maakte dit financieel mogelijk.*

*Daar waar banken terughoudend waren met het verstrekken van financiering op het object én de verbouwkosten, heeft NLIvesteert de gevraagde financiering snel en naar wens gerealiseerd. De handelswijze heb ik als zeer professioneel ervaren. Mijn contactpersonen zijn zeer bekwaam binnen hun vakgebied en oefenen hun vak gepassioneerd, ontspannen, proactief en op een positieve wijze uit. Er wordt snel, efficiënt en volgens afspraak gecommuniceerd.*



**Jan Mulder**  
Directeur



# Onze specialisten

## Bereikbare financiering voor ondernemers



**Albert Lammers**

regiodirecteur Rotterdam-Rijnmond  
+31 6 4921 2209  
alammers@nlinvesteert.nl



**Alex Klein**

regiodirecteur Zwolle  
+31 6 5145 8299  
aklein@nlinvesteert.nl



**Anthony Hoogeveen**

regiodirecteur Amsterdam  
+31 6 5117 1718  
ahoogeveen@nlinvesteert.nl



**Arne van Ophem**

specialist bedrijfsfinanciering  
+31 6 2029 6111  
avanophem@nlinvesteert.nl



**Paul Tolboom**

regiodirecteur Midden-Gelderland  
+31 6 5333 2242  
ptolboom@nlinvesteert.nl



**Peter Rijdsijk**

specialist bedrijfsfinanciering  
+31 6 5336 3066  
prijsdijk@nlinvesteert.nl



**Peter Strabbing**

asset manager  
+31 6 2361 8412  
pstrabbing@nlinvesteert.nl



**René Bosgoed**

regiodirecteur Zwolle  
+31 6 5582 5447  
rbosgoed@nlinvesteert.nl



**Carlos Verschueren**

regiodirecteur Amsterdam  
+31 6 4081 2967  
cverschueren@nlinvesteert.nl



**Erik Scholte**

specialist bedrijfsfinanciering  
+31 6 5734 5535  
escholte@nlinvesteert.nl



**Gerrit van Yperen**

regiodirecteur Noord  
+31 6 3806 3968  
gvanyperen@nlinvesteert.nl



**Gijsbert Boer**

regiodirecteur Midden  
+31 6 2336 2152  
gboer@nlinvesteert.nl



**Renzo Tomà**

regiodirecteur Oost  
+31 6 8364 5126  
rtoma@nlinvesteert.nl



**Rien Zwart**

regiodirecteur Zwolle  
+31 6 5354 8785  
rzwart@nlinvesteert.nl



**Sandra Schrauwen**

regiodirecteur West-Brabant  
+31 6 3829 2095  
sschrauwen@nlinvesteert.nl



**Siomara Spalburg**

regiodirecteur Amsterdam  
+31 6 1208 9490  
sspalburg@nlinvesteert.nl



**Hans Tabernal**

regiodirecteur Midden  
+31 6 5130 0876  
htabernal@nlinvesteert.nl



**Henk-Paul Visser**

regiodirecteur Oost  
+31 6 5130 1056  
hpvisser@nlinvesteert.nl



**Jan de Kleijne**

regiodirecteur Oost-Brabant  
+31 6 1255 6665  
jdekleijne@nlinvesteert.nl



**Jos van Daalen**

regiodirecteur Zuid-Gelderland  
+31 6 1381 7805  
jvandaalen@nlinvesteert.nl



**Stefan Alink**

regiodirecteur Midden  
+31 6 2204 2079  
salink@nlinvesteert.nl



**Willem Wolffgramm**

regiodirecteur Amsterdam  
+31 6 3079 6491  
wwolffgramm@nlinvesteert.nl



**VACATURE**

regiodirecteur  
NLInvesteert groeit.  
Kom jij ons team versterken?



**Kjeld van Dijk**

regiodirecteur Zuid-Gelderland  
+31 6 2079 3752  
kvandijk@nlinvesteert.nl



**Louis Noordman**

regiodirecteur Groene Hart  
+31 6 3193 0579  
lnoordman@nlinvesteert.nl



**Martijn de Groot**

regiodirecteur Rotterdam-Rijnmond  
+31 6 5156 2696  
mdegroot@nlinvesteert.nl



**Paul Rodenburg**

regiodirecteur Noord  
+31 6 5027 8236  
prodenburg@nlinvesteert.nl

WIJ STAAN VOOR U KLAR





'Je weet waarschijnlijk hoe ik over het aantrekken van extern geld denk. Toch wonderlijk dat jij als algemeen directeur van NLI investeert dan nu bij mij aan tafel zit', bijt Bas het spits af. Natuurlijk ken ik de scepsis van Bas over extern financieren. Een extra reden om met hem aan tafel te gaan. 'Ondernemers moeten altijd alert zijn bij financiering voor hun bedrijf' vindt Bas. 'Is de financier jou als ondernemer aan het helpen, of preekt hij vooral voor eigen parochie? Mijn uitgangspunt is: je zou als ondernemer niet harder moeten groeien dan je eigen portemonnee toelaat. Maar de buitenwereld, inclusief de overheid, vertelt ons dat we niet bang moeten zijn voor extern kapitaal. Ik vind dat een fout signaal. We hebben de kredietcrisis toch meegeemaakt? Die was er om ons een les te leren. Hebben we die les ook geleerd?'

#### ONDERNEEM VOOR GELUK

Van *private equity* moet Bas sowieso niet veel hebben. Hij voorziet dat het eigen-wijze keuzes moeilijker maakt. 'Ik zie zo'n meneer al zitten bij ons aan tafel. Het is

vanuit een spreadsheet bij ons zó makkelijk besparen. Vorig jaar 200.000 sinaasappels geperst voor onze klanten? Streep er door. Vijf miljoen euro naar goede doelen? Doen we niet meer. Met al onze medewerkers en hun partners naar Kroatië om ons 20-jarig jubileum te vieren? Dat kan ook anders. En waarom hebben jullie bij AFAS een chefkok? Waarom een bedrijfsmasseur?' Bas wil wegblijven bij dat soort vragen. 'Wij willen werken, omdat we er *happy* van worden. Daarom maken wij onze eigen keuzes, ook als die niet direct geld opleveren. Geluk is iets anders dan groot en nog groter.'

#### ALLEEN AUTONOME GROEI TELT

Bas nuanceert zijn kritiek op de inzet van extern kapitaal. In de beginfase van een bedrijf of in de ontwikkeling naar een volgende stap om te groeien helpt financiering, erkent hij. Maar let op: het gaat Bas dan echt om autonome groei. Dat is gezonde groei, vindt hij. Met AFAS realiseert Bas jaar na jaar 10% groei, en meer. 'Autonome groei is het beste bewijs dat je toegevoegde waarde levert en dat je businessmodel klopt.' Hij

wijst op de verslaglegging van concurrent Exact over 2018. Net als AFAS presenteert Exact *'double digit'* groei. Bas is er kritisch over. 'Niemand stelt bij een dergelijk bericht de vraag hoeveel daarvan autonome groei is. Kijk je alleen daarnaar, dan blijft er maar weinig over.'

#### ETHIEK BEGINT BIJ JEZELF

Ethiek reikt verder dan de wijze waarop je je bedrijf financiert en laat groeien. 'Het gaat ook over je persoonlijke leven, hoe je je opstelt, je uitgavenpatroon', betoogt Bas. 'Er wordt over je schouder meegekeken. Je moet het kunnen verantwoorden.' PvdA'er Hans Spekman deed ooit de roemruchte uitspraak 'nivelleren is een feest'. Bas neemt die woorden niet over. Maar op een andere schaal pleit ook hij voor een nieuwe verdeling van geld: ten laste van de rijken en ten gunste van minder bedeelden. Ook als dat de eigen portemonnee raakt. 'Als iedereen met een privévermogen van zeg €5 of €10 miljoen, even los van het precieze bedrag, alles daarboven afdraagt aan vaders Staat. Dat zou toch geweldig zijn?' Hij

vindt wel dat bij een dergelijke maatregel een lijst bijgehouden moet worden wie wat bijdraagt. 'Dat is goed voor de erkenning. Iemand als Marcel Boekhoorn (Hema, Ouwehands Dierenpark) mag dan natuurlijk best ontzettend trots zijn dat hij in een jaar €450 miljoen aan waarde toevoegt voor ons allemaal.'

Ik vraag Bas naar zijn eigen valkuil. 'Ijdelheid', antwoordt Bas. Daarom let hij er extra op. 'Onlangs nog had ik na een goedlopende presentatie aan zo'n vijfhonderd ondernemers de keuze: of links het podium af naar de uitgang, naar de auto en naar de volgende presentatie, die ik net zou redden als ik direct weg zou gaan. Of rechts het podium af en me nog even mengen onder het publiek. Even 'complimentjes halen'. Ik koos voor dat laatste. Bij het tweede compliment op rij dacht ik: dit doe ik helemaal fout', zegt hij eerlijk. Hij toont zich kwetsbaar. 'Ik schaamde me kapot, heb alsnog snel mijn auto opgezocht', zegt hij erover.

#### SYSTEMEN ZIJN BEPALEND

De systemen waarin we leven en werken bepalen ons denken en doen. Dat vraagt alertheid. Systemen kunnen de link tussen ons gedrag en de schadelijke consequenties daarvan vertroebelen, stelt Bas. 'Hoe kan je

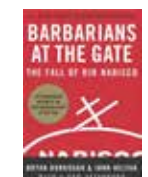
anders werken voor een sigarettenfabriek?', vraagt hij zich af. Hij haalt een onderzoek aan waaruit blijkt dat economiestudenten steeds egoïstischer worden naarmate hun studie vordert. Derdejaarsstudenten blijken altruïstische waarden als behulpzaamheid, eerlijkheid en loyaliteit veel minder belangrijk te vinden dan eerstejaars (Kate Raworth, *Donuteconomie*, 2017). Volgens Bas creëren systemen 'selffulfilling prophecies'. 'Neem een bank die stopt met kerstpakketten uitdelen, en die reorganisaties tergend langzaam uitvoert. Wat doet dat met het geluk, de motivatie en dus het gedrag van de mensen die er werken?' De ziel van het bedrijf wordt opgebouwd of juist afgebroken vanuit haar waardensysteem. Dat systeem is zichtbaar in de omgang met medewerkers. 'Er is bij die bank iemand geweest die heeft gedacht 'we stoppen met kerstpakketten, we stoppen met Spotify op het werk en andere leuke dingen voor de mensen.' Bas begrijpt daar niets van. 'Wie was dat? Wat zou ik die graag spreken! Daar kunnen we allebei van leren.' 'Systemen zijn sterker dan individuele kracht', concludeert hij. 'Daarom moeten we gezonde organisaties bouwen waarin medewerkersgeluk voorop staat. Dan volgt de optimale klantbediening bijna vanzelf.'

**BAS VAN DER VELDT** (42) begon al tijdens zijn studie *Bedrijfsinformatie* aan de Universiteit van Amsterdam te werken bij AFAS, het softwarebedrijf van zijn vader en diens compagnon. Sinds 2008 is hij er CEO. Hij treedt vaak op als spreker over inspirerend ondernemen. Bas is getrouwd en heeft twee dochters.

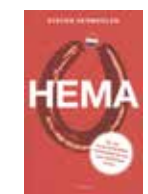
De jaaromzet van AFAS steeg in 2018 naar bijna €142 miljoen, de winst naar bijna €54 miljoen. Recent nam Bas namens AFAS de prestigieuze Koning Willem I-prijs in ontvangst, die iedere twee jaar uitgereikt wordt voor goed ondernemerschap.



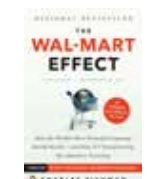
## Boekentips van Bas



Barbarians at the Gate, The Fall of RJR Nabisco, van Bryan Burrough



HEMA, van Stefan Vermeulen



The Walmart effect, van Charles Fishman

## Vier kenmerken van Bas van der Veldt als CEO van AFAS

- 1) Ondernemen doen we om de wereld een beetje beter te maken
- 2) Iedereen verdient werk om gelukkig mee te zijn
- 3) Financieren doen we met sterke voorkeur vanuit eigen middelen
- 4) Groeien doen we autonoom

# Van oplossingen bieden naar dromen waarmaken

Ruilof van Putten interviewt Ben Tiggelaar over zijn laatste boek

'Alles draait om verandering. Doelen stellen, het is een krachtige tool om mensen te motiveren. Minstens zo motiverend: doen wat je leuk vindt. Maar de basisvoorwaarde bij het najagen van dromen is: 'niet vastgeroest raken'. Zo ontwikkel je als ondernemer jezelf van iemand die oplossingen biedt tot iemand die dromen waarmaakt', vertelt Ben Tiggelaar.

door Ruilof van Putten, directeur bedrijfsfinanciering NLIinvesteert

# Ondernemen is veranderen in actie.

In 1999 verscheen 'Internet Strategie', het eerste boek van de hand van Tiggelaar. Een managementboek dat geruime tijd op nummer 1 stond. Een boek over hoe ondernemers door middel van internet en e-commerce strategisch voordeel konden behalen. Vooral voor grotere ondernemingen was de uitdaging daarbij: 'Hoe krijg ik mijn personeel mee?' Daarna schreef Tiggelaar meer boeken. Zoals 'Dromen, Durven, Doen' (+450.000 exemplaren verkocht, in drie talen vertaald) en recent 'De Ladder' een boek waarin hij de wetenschap rond gedragsverandering toegankelijk maakt voor ondernemers en managers. In een magazine over ondernemersdromen mag een interview met Ben Tiggelaar om die reden niet ontbreken. Ondernemen is dromen waarmaken en de wereld veranderen. Maar hoe?

## WAAROM Zouden BEzoekERS VAN HET FUNDfestival JOUW LAATSTE BOEK 'DE LADDER' MOETEN LEZEN?

Ondernemen draait om mensen. Als ondernemer heb je te maken met allerlei

*stakeholders*. Je medewerkers, klanten, leveranciers en ook financiers. Een netwerk van mensen. Als een ondernemer een droom heeft die zij of hij wil waarmaken, moeten al deze mensen meebewegen. Klanten moeten gaan geloven in een nieuw product of dienst. Financiers moeten vertrouwen krijgen in het bedrijfsmodel. Medewerkers zullen zich moeten aanpassen aan de nieuwe situatie, nieuwe taken aanleren. De Ladder beschrijft hoe gedrag tot stand komt. Het lezen van dit boek kan je helpen om de juiste acties te ondernemen om al deze mensen in de goede richting te krijgen. Om doelen te verwezenlijken, om dromen waar te maken moeten mensen meestal ander, nieuw gedrag gaan vertonen.

## WELKE VERANDERINGEN ZIE JIJ IN DE MANIER WAAROP WIJ ONDERNEMEN?

We zijn van het denken in grote plannen en blauwdrukken massaal overgestapt op meer testen en experimenteren. Vooral in grote bedrijven bedachten mensen 20 jaar geleden eerst een plan, werkten het

netjes uit en gingen het daarna stap voor stap uitvoeren. Ondernemers, vooral in de tech-industrie, hebben echter laten zien dat het tegenwoordig anders werkt. Het vertrekpunt is nu vaak een droom, een idee of een probleem in de markt. Daarmee gaan we aan de slag. Niet met één plan of één oplossing, maar met een cyclisch proces van testen en bijstellen, testen en bijstellen. Dat wil niet zeggen dat hier geen structuur achter zit. Het is geen aanrommelen. Integendeel, er wordt vaak goed nagedacht over dit traject. In veel bedrijven worden methodes als Scrum gebruikt of andere manieren waarbij je vooraf afspreekt hoe het gaat, hoe lang een cyclus duurt, wie er meepraten, hoeveel tijd er is voordat je een werkende oplossing moet hebben. Een populaire benadering is bijvoorbeeld die van Eric Ries in zijn boek *'The Lean Startup'*. Volgens hem draait de nieuwe benadering van ondernemen primair om 'leren'. Leren en ontdekken. Het gaat erom dat je snel en doeltreffend je ideeën als ondernemer test en kijkt wat werkt.

## JE SCHRIJFT 'DOELEN ZIJN EEN MOTIVATIEMAGNEET'. KUN JE DAT OOK VAN DROMEN ZEGGEN?

Dromen en doelen zijn verschillende woorden voor hetzelfde. Je ziet een bepaald resultaat in de toekomst en daar ga je voor. Belangrijk is dat je jouw droom of je doelen goed weet te omschrijven. En vooral ook het hogere doel achter een droom. Als je het waarom van je doel kunt voelen, dan werkt dat enorm motiverend. Denk aan het creëren van werkgelegenheid wanneer je zelf hebt meegemaakt dat familieleden werkloos waren, en wat de impact daarvan was. Dat werkt pas echt motiverend! Mensen zijn blijkbaar gemaakt om doelen na te streven. Onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat 'goal setting' één van de meest krachtige tools is om mensen te motiveren. Daarbij is het wel belangrijk om doelen concreet te maken. 'Vanmiddag om vijf uur zijn alle dossiers klaar' is beter dan 'laten we hard aan de slag gaan'. Als je iets nieuws gaat doen, geldt dat je bovendien een speciaal soort doelen moet stellen, namelijk leerdoelen. Het gaat erom dat je vanaf het begin duidelijk maakt dat veranderen een leerproces is. Bij leren hoort dat je ook fouten mag maken. Je mag meerdere pogingen doen. Dat past ook weer bij dat doorlopende proces van testen en bijstellen. Wanneer je als ondernemer iets nieuws gaat doen, dan is het een leerproces onderweg naar je droom, zou je kunnen zeggen.

Bij het najagen van een doel en bij het verwezenlijken van je droom zijn er meerdere componenten die motiverend kunnen werken. Je hebt extrinsieke motivatie: ondernemers kunnen gemotiveerd raken door doelen als 'een mooi bedrijf', met een groeiend aantal medewerkers of uitbreiding tot ver over de landsgrenzen. Of je wilt

werkgelegenheid bieden aan mensen of een bepaald product in de markt zetten. Het zijn in dit geval de resultaten die je behaalt, die je motiveren. Toch komt de belangrijkste drijvende kracht uit intrinsieke motivatie. Dat draait om: onderweg naar je doelen, doen wat je leuk vindt. Plezier beleven aan het werk zelf, aan het pad naar het realiseren van je droom. Deze vorm van motivatie is in de regel meer duurzaam. Wie lol beleeft aan het spel van testen en telkens weer bijstellen, houdt het langer vol en bereikt uiteindelijk vaak betere resultaten.

## MAAR OM SUCCESVOL TE ZIJN IS GOEDE MOTIVATIE EN EEN HELDERE DROOM TOCH NIET GENOEG?

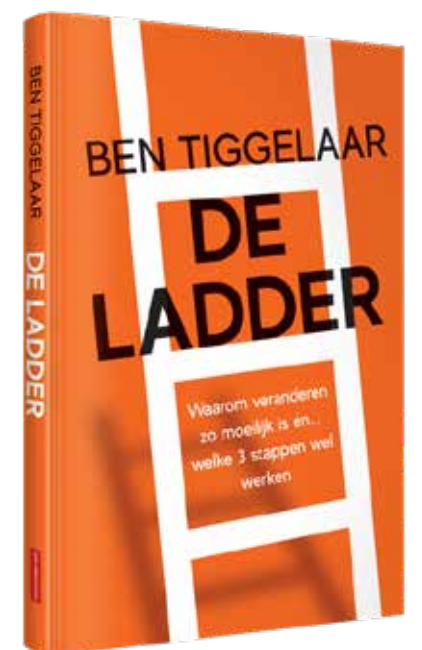
Dat is zo. In 'De Ladder' wijs ik er ook op dat iets willen in de regel niet genoeg is. Je motivatie is belangrijk, natuurlijk. Maar om tot echte verandering te komen, zijn nog twee andere zaken heel belangrijk: je capaciteiten en je directe omgeving. De motivatie draait om 'willen veranderen'. Bij je capaciteiten draait het om 'kunnen veranderen'. En je omgeving biedt je de 'gelegenheid tot verandering'. Alleen wanneer je iets wilt, kunt én de gelegenheid hebt, lukt het om tot iets nieuws te komen. Ondernemen is veranderen in actie, zou je kunnen zeggen. Je creëert iets nieuws. En daarbij gaat het ook om wat jij wilt, om wat jij kunt en de kansen die je krijgt en pakt.

**BEN TIGGELAAR** (1969) is bestsellerauteur, internationaal spreker en vooral gedragswetenschapper. Hij geeft in zijn boeken en presentaties inzicht en inspiratie op het gebied van leiderschap en verandering.

*'Ik geloof in de combinatie van heldere, evidence based principes én gezond verstand. Want aan mooie theorieën die je niet kunt toepassen heb je niet zo veel.'*



## Boek van Ben



# Ondernemers dromen

## Column Kees de Jong

**'De meeste dromen zijn bedrog, maar als ik wakker ben dan droom ik nog', aldus de managementsamenvatting van zanger Marco Borsato. En het klopt, de meeste dromen van vooral aspirant-ondernemers zijn veelal bedrog, ofwel fantasierijke wensbeelden, die uiteindelijk binnen weken, maanden, of soms erger, jaren uiteenspatten, omdat ze vooral gebaseerd waren op niet realistische aannames, borrelpraat, geen kennis van de markt of überhaupt geen idee over hoe het runnen van een bedrijf werkt.**

Nederland is bezaaid met dromers die op die manier een bedrijf probeerden te starten. Het leergeld is duur. Teleurstelling, lege winkelruimtes, ZZP'ers, achterstallige huur- of hypotheekbetalingen.

Maar zijn dromen daarmee een prangend gevaar voor de ondernemer? Is dromerij een gevaarlijke waanbeelden exercitie die je vooral moet ontwijken? Is het niet beter om wat conservatiever te ondernemen? Kleine stapjes maken en vooral poten in de modder. Rustig aan doen en als het dan toevallig wel ergens uitkomt, is dat weer mooi meegenomen? Dat ontwijkt in ieder geval wel het gehoon op de verjaardag van je schoonvader.

Mijn visie is echter anders. Mijn ervaring is dat dromen een van de belangrijkste instrumenten is die je kunt en moet inzetten als ondernemer. Deels voor jezelf, maar vooral als leiderschapstechniek om de rest van de organisatie te motiveren, involveren en enthousiasmeren. Hoe groter de organisatie, des te belangrijker dit wordt. Bij een klein bedrijf is het immers eenvoudig om als ondernemer iedereen aan steken met je ideeën, visie en energie. Wanneer je bedrijf groeit heb je steeds minder direct contact met alle medewerkers en zal je leiderschapstechnieken moeten ontwikkelen om iedereen mee te nemen in jouw ondernemersdroom.

**Een droom  
zonder plan  
blijft slechts  
een wens.**



Waar het gaat om leiderschap heeft Tweede Wereldoorlog generaal en later President van Amerika Dwight Eisenhower naar mijn mening de beste en tevens meest beknopte definitie gegeven: *'Leadership is the art of getting someone else to do something you want done, because he/she wants to do it.'*

En daarmee legt Eisenhower uit dat mensen intrinsiek gemotiveerd moeten worden om daadwerkelijk 'ergens voor te gaan'. En in mijn ervaring zijn dromen daarin juist een essentieel onderdeel.

Managementgoeroe Jim Collins 'coïnde' de term *Big Hairy Audacious Goal (BHAG)*, ofwel 'groot stoutmoedig droomdoel'. Een doel dat je voor je bedrijf stelt op 15-20 jaar, op zodanige wijze dat het mensen inspireert en de organisatie uitdaagt. Het gebruiken van zo'n droomdoel geeft energie, zingeving en richting. Goede *Bhags* uit de geschiedenis zijn bijvoorbeeld *'crush Adidas'* van Nike uit 1960, toen Nike nog een onbetekenend bedrijfje was. De meest bekende BHAG is van John F. Kennedy: *'...I believe that this nation should commit itself to achieving the*

*goal, before this decade is out, of landing a man on the Moon and returning him safely to the Earth.'* Dat droomdoel zette NASA en het hele Amerikaanse volk aan tot buitengewone prestaties, we kennen de uitkomst.

Droomdoelen, mits goed toegepast, kunnen dus van onschatbare waarde zijn in het bouwen van een effectieve geoliede organisatie doordat iedereen intrinsiek gemotiveerd wordt om het werk uit te voeren en niet, omdat 'het moet van de baas' of, omdat ze ervoor betaald worden.

Ook wij hadden – al weer wat jaren terug, bij één van de bedrijven die ik leidde – de droom om uiteindelijk de wereldwijd *'leading company'* te worden binnen ons vakgebied. Alle acties waren ook daarop gespeend, we namen stagiaires in dienst die onderzoek deden, we namen een wetenschapper in dienst, publiceerden *whitepapers* en gaven presentaties op alle vakconferenties. Uiteindelijk werden we gezien als daadwerkelijk *'leading'* en konden klanten nauwelijks geloven dat we relatief nog zo klein waren.

Overigens veranderde dat snel door alle aandacht en pers die we kregen. De groei die volgde was sterk en onstuimig.

Echter, een droom zonder plan blijft slechts een wens. Daarom is het nodig om naast het neerzetten van een droomdoel een effectief systeem van *business process management* toe te passen. Allereerst begint dat met het terugbrengen van de BHAG naar een heel duidelijk te visualiseren doel op zo'n 3-5 jaar afstand. Dus samen met je managementteam precies en tot in detail bepalen hoe het bedrijf er dan uit ziet. Hoeveel klanten, omzet, medewerkers, vestigingen, type producten, enzovoort. Een exercitie die overigens veel bijvangst oplevert, want juist de discussies over de potentiële groei geven inzicht in groeidrivers en knelpunten. En wanneer het team het dan gezamenlijk eens is over hoe het bedrijf er dan uitziet, geeft dat erg veel rust en vooral snelheid in beslissingen. Die visie moet je dan terugbrengen naar een jaardoelstelling en dan, -het meest belangrijke- naar de belangrijkste prioriteiten en beslissingen die

je dit kwartaal moet nemen.

Ik kwam in die tijd van onstuimige groei in contact met de *Rockefeller Habits* van Verne Harnish (inmiddels tot de *Scaling Up* methode gepromoveerd). Nadat ik dat systeem had geïmplementeerd zag ik de kracht van de combinatie van de verschillende stapsgewijze technieken. Juist de combinatie van het inspirerende droomdoel en een kwartaal gebaseerd actieplan dat in lijn staat met die droom, bleek extreem goed te werken. Van inspirerend vergezicht naar de concrete actie wat je vandaag moet aanpakken. Nogmaals, een droom zonder plan blijft een wens, maar een droom met plan blijkt een uiterst effectieve manier om een bedrijf te bouwen.

Daarom zijn dromen belangrijk. Dat weet Marco Borsato inmiddels ook. Na vijftien jaar en een faillissement kwam Borsato weer terug in De Kuip met niet één maar vijf uitverkochte concerten. Sommige dromen zijn geen bedrog.

**KEES DE JONG** (51) is als initiatiefnemer betrokken bij nlgroeit en is ondernemer en investeerder in hart en nieren. Hij heeft meerdere snel groeiende bedrijven in binnen- en buitenland opgericht en geleid, waaronder *Blauw Research*, *GDCC*, *Bloomerice* en *SSI*.



## Boeken van Kees



## Wij zijn nlgroeit Voor ondernemers met groeiambitie

nlgroeit is voor en door ondernemers die voor groei gaan. nlgroeit werkt aan één doel: ondernemers laten doorgroeien om zo de Nederlandse economie te versterken. Wij maken ondernemers groter door events, peer-learning, groeitesten, webinars, expertsessies en het matchen met mentoren die al een paar stappen verder zijn. Heb jij tussen de 1 en 100 miljoen omzet en groeiambities?

**Vraag gratis een mentor aan!**

[nlgroeit.nl](https://nlgroeit.nl)

**nlgroeit**  
maakt ondernemers groter

# Geluk vraagt om **leef**

## Elske Doets (Doets Reizen) over de impact van vragenstellen

Wat gebeurt er met je als je Zakenvrouw van het Jaar wordt? Dan komt je leven in een stroomversnelling, merkte Elske Doets van Doets Reizen. In 2017 won ze de prijs. Vele uitnodigingen voor interviews en talloze evenementen volgden. Een nieuwe wereld opende zich. Het podium dat Elske nu heeft, zet zij heel bewust in. Om het belang van échtheid te benadrukken en om jonge vrouwen te helpen.

door Dirkjan Takke, algemeen directeur NLIinvesteert







Als ik haar kantoor binnenkom, ligt daar een aantal opengeslagen magazines met mooie, kleurrijke foto's van Elske. Met *exposure* heeft de Zakenvrouw van het Jaar duidelijk geen moeite. In ons gesprek wordt me al snel duidelijk dat het haar niet om de plaatjes te doen is. 'De *branding* hangt nu eenmaal aan mijn persoon', zegt ze erover.

#### SCHIJNWERKELIJKHEID

Elske Doets is een succesvolle zakenvrouw die leiding geeft aan een groeiend bedrijf met een omzet van tientallen miljoenen. Daar verliest zij zich niet in. Ze neemt haar omgeving kritisch op. Stelt schijnwerkelijkheid aan de kaak, identificeert leegte in sociale kringen. Observeren en zichzelf onophoudelijk vragen stellen, zijn een eerste levensbehoefte van Elske. Vanuit daar analyseert zij haar omgeving en houdt zij koers; 'mijn innerlijke kompas.' Elske: 'Toen ik jonger was, hoorde ik veel opgezwollen verhalen bij bijeenkomsten voor ondernemers. Jonge mannen in mooie auto's die het allemaal helemaal geweldig deden: *plastic fantastic*. Als ik langer luisterde, merkte ik dat het allemaal wel mee viel. Dat ik zelf bijvoorbeeld aan een veel groter

bedrijf leiding gaf. Hun verhalen boeiden mij niet. Als mensen vol zijn van zichzelf, dan is dat meestal afstotend voor anderen.' Elske voegt toe: 'Echtheid vind ik heel belangrijk; dat vind je leuk of niet.'

#### BANG VOOR DE ANTWOORDEN

'Ik zie veel mensen die onvoldoende tijd nemen voor reflectie, die zichzelf te weinig vragen stellen. 'Wat nu als ik bang ben voor de antwoorden?', vroeg iemand me onlangs. 'Dan heb je dus een probleem. Maar loop daar niet voor weg. Gelukkig worden en blijven vraagt om lef. Je moet je durven aanpassen', vindt Elske.

Veel mensen zijn op zoek naar een antwoord op die vraag: wat wil ik echt. Op de christelijke school van haar kinderen ziet Elske hoe religie houvast geeft om op dat soort vragen te reflecteren. 'Ik denk dat het verdwijnen van de kerk uit de samenleving één van de oorzaken is dat zoveel mensen zoekend zijn naar hun levensdoel. Mensen moeten nu eerst tegen een muur lopen en worden dan soms opeens heel spiritueel', ziet Elske in haar omgeving. 'Dat kan het ook niet zijn.'

#### JONGE VROUWEN

Elske Doets wil mensen helpen om zich boven de 'schone schijn' te verheffen. Ze stimuleren om onbelemmerd hun passie te volgen. Bij jonge mensen vindt Elske de meeste weerklank en bij jonge vrouwen ziet ze de grootste noodzaak tot actie. 'Help andere vrouwen verder', drukte senator Annemarie Jorritsma haar op het hart toen zij werd verkozen tot Zakenvrouw van het Jaar. Ze had niet veel tijd nodig om te bedenken hoe. In april 2017 richtte ze de Young Lady Business Academy op. 'Ik heb dat op een vrijdagmiddag bedacht. Zoiets hoeft helemaal niet ingewikkeld te zijn', zegt ze. 'Iedereen is op zoek naar een *purpose*. Ik heb deze zomaar gevonden!' zegt Elske Doets over de Academy. 'En hij is ook nog heel betekenisvol.'

130 vrouwen volgden inmiddels haar Academy. Een week lang worden jonge ambitieuze vrouwen er omringd door inspirerende rolmodellen. Het Erasmus Center for Entrepreneurship heeft zich inmiddels aan de opleiding verbonden. Premier Mark Rutte en oud-EU-commissaris Neelie Kroes leverden hun bijdragen aan eerdere edities

van de Academy. In 2018 vereerde zelfs koningin Máxima de opleiding met een werkbezoek.

De Academy wordt inmiddels breed gewaardeerd. En dus krijgt Elske vragen als: 'waarom alleen voor vrouwen tot 24 jaar?' en 'waarom niet ook voor mannen?' Elske is duidelijk: 'Ik blijf bij mijn doel. Juist jonge vrouwen moeten geholpen worden hun droom achterna te gaan. Ambitieuze meisjes zijn vaak eenzaam. Docenten, ouders, hun *peer group*; de weerstand tegen hun ambitie komt overal vandaan.'

#### ONDERAAN BEGINNEN

Een quotum voor vrouwen aan de top, waar minister Van Engelshoven van Emancipatie voor pleit, heeft wat Elske betreft weinig zin. 'Een quotum gaat over eindposities. We moeten onderaan beginnen. Daar zit de weerstand. Bij een goede start vindt een vrouw de weg naar boven vanzelf wel, op basis van haar kwaliteiten.' Zelf doet ze overigens het liefst zaken met mannen. 'Mannen zijn minder gecompliceerd. Blijven niet hangen in dingen', weet Elske. 'Ik hou van doorgaan. Dat past bij mannen.' Daarnaast merkt ze dat gunning vaak een probleem is bij vrouwen. 'Dat ik bekendheid en een podium heb gekregen vinden andere vrouwen soms moeilijk. Die zetten hun nagels in mijn rug.'

#### GROEIEND BEDRIJF

Met haar enthousiasme voor haar Academy zou je bijna vergeten dat Elske ook nog leiding geeft aan een sterk groeiend bedrijf met jaarlijks rond de €30 miljoen omzet. Samen met gezin en fysieke fitheid staat haar bedrijf in de top-3 van haar dagelijkse prioriteiten. Ook in haar bedrijf werkt Elske met haar team aan een duidelijk toekomstbeeld, een

volgende stap. 'We zitten midden in onze transformatie van Jan Doets naar Doets Reizen', vertelt ze. 'We blijven doen waar we goed in zijn, maar breiden uit naar andere werelddelen. Wij geven reizigers unieke ervaringen op bijzondere plekken. Ervaringen die je beleeft met je geliefden zonder vergezeld te worden door tientallen andere toeristen die alleen maar de bekende trekpleisters bezoeken. We breiden ons aanbod nu ook uit naar China en daarna Japan. Mijn klanten zijn vaak gezinnen met pubers. Die willen ook naar Azië. Met name China is in trek.'

#### 'MAAK VLIEGEN DUURDER'

Wat zijn de uitdagingen in de reisbranche? Elske wijst meteen op de klimaatdiscussie. 'We hebben als sector een groot vraagstuk als het gaat om de *global footprint*. Als je reist wordt er gevlogen. Dat is belastend voor het milieu, daar moeten we dus iets mee. Vragen daarover kwalificeer ik niet als 'ongemakkelijk'. We moeten er gewoon antwoorden op vinden', zegt Elske. Minister Cora van Nieuwenhuizen van Infrastructuur en Waterstaat gaf onlangs aan zich te ergeren aan het verschijnsel 'vliedschaamte'. 'We zouden mensen niet hun vakantie naar Antalya mogen 'afpakken', citeert Elske de minister. 'Als je zo reageert, ontken je dus als minister het probleem. In ieder geval neem je niet je verantwoordelijkheid. Vliegen moet duurder worden. *Low cost carriers* voegen te weinig toe. Ja, vliegen wordt daarmee weer meer elitair. Maar welke keuze je ook maakt, het gaat ergens pijn doen. Gelukkig zitten wij met Doets Reizen aan de goede kant van het spectrum. We bieden exclusieve reizen die de kosten meer dan waard zijn.'

**ELSKE DOETS** (47) is directeur-eigenaar van *Doets Reizen*. Ze werd landelijk bekend toen ze de titel 'Zakenvrouw van het Jaar 2017' verwierf. Met haar *Young Lady Business Academy* helpt zij jonge vrouwen hun eigen weerstand of die van hun omgeving te overwinnen bij het streven naar de absolute top. Voor het oprichten van deze Academy kreeg ze erkenning met een bezoek van Koningin Maxima. Naast veelgevraagd spreker is Elske Doets regelmatig te gast bij programma's als 'Nieuws&Co' (NPO-Radio 1) en 'BNR Zakendoen' (BNR Nieuwsradio). Bij uitgeverij Prometheus publiceerde ze het boek 'Het lef om gelukkig te zijn'.



## Boek van Elske



# Partners

Fundfestival 2019



## BEDANKT VOOR UW BEZOEK!

Zien we u volgend jaar weer?



FUND  
FESTIVAL  
2020

# Ondernemersdromen? Wij geven ze vorm.

(ONLINE) CAMPAGNES | VORMGEVING | WEBDESIGN



Midden Engweg 21 | 3882 TS Putten | 0341 - 266 727  
info@movivo.nl | [www.movivo.nl](http://www.movivo.nl)

**FUND  
FESTIVAL  
2019**

**BEDANKT VOOR UW BEZOEK!  
TOT VOLGEND JAAR!**