

2013

# Partners in verandering

optimaliseren – herstructureren – ontwikkelen  
Ervaren, effectief en efficiënt.

Partners in verandering is een 'all senior' samenwerkingsverband van zelfstandige professionals. Ieder heeft vanuit de eigen discipline meer dan 25 jaar ervaring in het internationale bedrijfsleven en uitgebreide leidinggevende ervaring in situaties van groei, herstructureren en saneren. Wij zijn een netwerk. U doet dus rechtstreeks zaken. Wij bundelen onze ervaring als het belang van onze opdrachtgevers daarom vraagt.



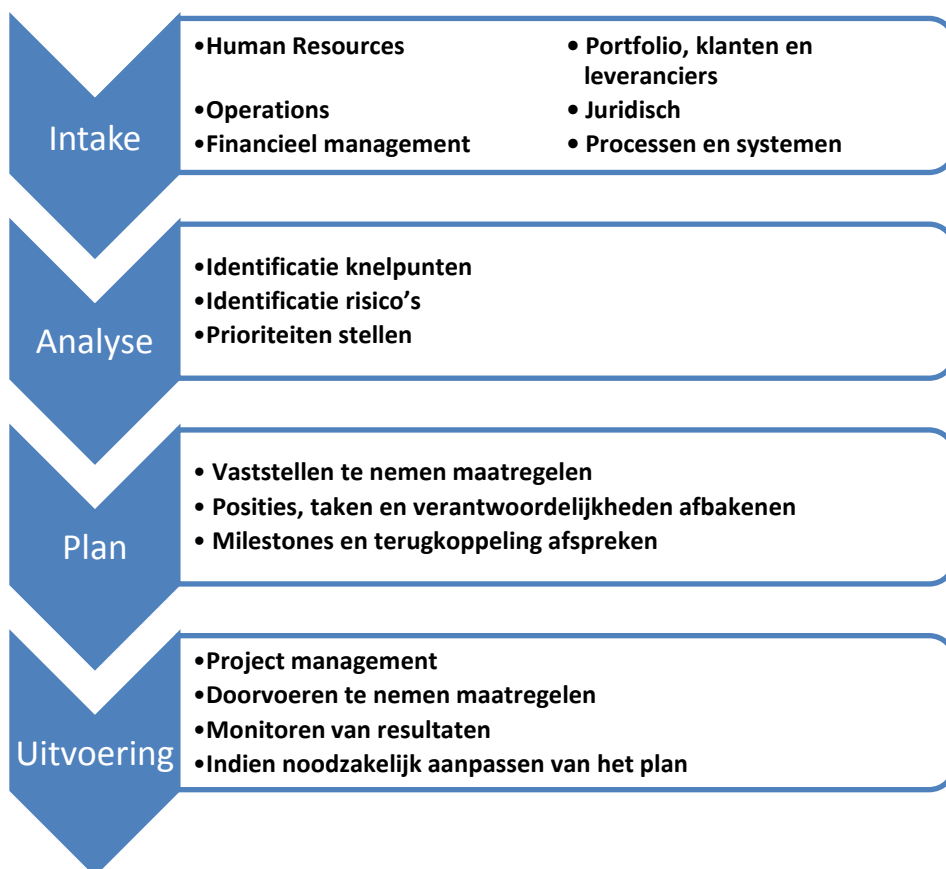
# Partners in verandering

Partners in Verandering helpt ondernemers bij het toekomstbestendig maken van hun bedrijf. Bijvoorbeeld als een bedrijf snel groeit of als sterk wisselende economische tijden de bedrijfsvoering beïnvloeden. Denk aan operational excellence in alle aspecten van de bedrijfsvoering, reorganisaties, acquisities, of grote investeringen. Maar ook als er druk komt op de leiding en de medewerkers om bij continuïteitsproblemen herstel te realiseren en financiële risico's te reduceren staan wij voor u klaar. Er liggen dan extra continuïteitsrisico's op de loer: emoties bij klanten, leveranciers, medewerkers en eigenaren. Wanneer het noodzakelijk is om anders te denken of dingen anders te doen is ervaring met het voeren van slecht nieuwsgesprekken en het omgaan met emotionele weerstanden cruciaal. Dat vraagt naast gedegen kennis van zaken het vermogen om onder moeilijke omstandigheden op korte termijn een omgeving van vertrouwen, betrokkenheid en empowerment te creëren. Oftewel om senioriteit.

Partners in verandering is een 'all senior' samenwerkingsverband van zelfstandige professionals. Ieder heeft vanuit de eigen discipline meer dan 25 jaar ervaring in het internationale bedrijfsleven en uitgebreide leidinggevende ervaring in situaties van groei, herstructureren en saneren. Wij zijn een netwerk. U doet dus rechtstreeks zaken. Wij bundelen onze ervaring als het belang van onze opdrachtgevers daarom vraagt. Ervaren, effectief en efficiënt:

- Geen junioren, geen dikke rapporten, maar praktische maatregelen gericht op de quick wins (cash en kosten eerst) en vervolgens op de opties voor de toekomst.
- Geen overhead en geen onderlinge commissies, dus scherpe tarieven
- Een ingewerkt team, dat elkaars kwaliteiten in gezamenlijke projecten heeft leren kennen

## INTERIM – EN PROJECT MANAGEMENT VOOR RECOVERY EN CONTINUÏTEIT



Wij stellen ons graag aan u voor.

# Partners in verandering



**Klik voor meer informatie:** [Tjisse Wiersma](#),  
Financieel Management

Afgestudeerd als registeraccountant. 14 jaar ervaring in accountancy, ruim 25 jaar actief in financieel management. Sinds 2000 zelfstandig gevestigd in overwegend interim (statutaire) bestuurposities bij opdrachtgevers. Beschikbaar voor toezichthoudende en adviserende posities. Ervaring bij grote internationale ondernemingen tot kleine Nederlandse ondernemingen. Hier ook ervaring opgedaan met de problematiek van familiebedrijven. Daarnaast diverse adviesopdrachten o.m. in opdracht van NPM Capital en Krüger & Partners. Ervaring met insolventieproblematiek en turnaround.

--



**Klik voor meer informatie:** [Hans Spaan](#),  
Algemeen/Commercieel Management/Commissaris

Meer dan 25 jaar ervaring als adviseur, (interim) manager en directeur van middelgrote internationaal opererende bedrijven. Sinds eind 2005 zelfstandig. Ervaring met familiebedrijven, DGA's en private equity. Gewend om onder uiteenlopende omstandigheden het beste te halen uit mensen, merken, en markten en verandering te realiseren. Analytisch en in staat om in complexe situaties een logische strategie te ontwikkelen en te vertalen naar actie.

--



**Klik voor meer informatie:** [Koos de Haan](#),  
Human Resources

Vanuit mijn ervaring met organisatieverandering na fusies en overnames en bij herstructureringen en juridische kennis ben ik in staat organisaties adequaat te helpen. De aanpak is eenvoudig: formuleren van een doelstelling, na analyse van de situatie een plan. Na akkoord uitvoering daarvan. Daarbij zet ik mij in met respect voor mens en organisatie. Ik ben gewend besluiten te nemen en de daarbij horende verantwoordelijkheid. Mijn flexibiliteit en nuchterheid maken dat ik ook internationaal goed uit de voeten kan. Hoewel ik alle aspecten van HR beheers, ligt het accent op de "harde" kant van het vak; organisatie, arbeidsvoorwaarden en pensioenen.

# Partners in verandering



**Klik voor meer informatie:** [Bert Dierkes](#),  
Operations

Advisering en interim-management met het zwaartepunt in de voeding- en diervoederindustrie ('Food' & 'Feed'). Tevens gespecialiseerd in het opzetten en het begeleiden van projecten in de productie van 'Food' & 'Feed' en biomassa. Verbeteren productie kwaliteit en – efficiency. Op nationaal en internationaal niveau.

--



**Klik voor meer informatie:** [Franc van Erck](#),  
Financieel Management

Vanuit de drijfveren loyaliteit, integriteit en doelgerichtheid zet ik mij als interim manager of adviseur in om beweging te brengen in (retail)organisaties die hun ambities willen realiseren, maar daarbij belemmeringen tegenkomen in de vorm van routines en weerstanden. Als manager Bedrijfsvoering richt ik me zowel op de harde als de zachte kant van organisaties, bewaak ik de balans tussen ratio en emotie en stuur ik zowel op financiën en logistiek als op cultuur en P&O. Ik ervaar het als een uitdaging om een hoog niveau van vakinhoudelijke kennis te combineren met oprechte aandacht voor menselijke behoeften en interacties.



**Klik voor meer informatie:** [Paul Bast](#),  
vastgoed ontwikkeling, bouw, beheer en exploitatie

Begin 2009 startte ik mijn eigen onderneming. Sindsdien adviseer ik Beleggers en Ontwikkelaars bij het saneren van de vastgoedportefeuilles en nieuwe vormen van gebiedsontwikkeling. Daarnaast ben ik actief met het reorganiseren van bedrijfsonderdelen en in het ontwikkelen en financieren van projecten voor opdrachtgevers. Rode draad in mijn werk is snel inleven in een situatie, oplossingen bedenken en implementeren. En dat op verschillende schaalniveaus, beleidsgebieden en voor verschillende instanties. All-round in alle facetten van het vastgoed (woningen, winkels en kantoren; ontwikkelen, bouwen, beheren en exploiteren).

# Partners in verandering



**Klik voor meer informatie:** [Hans Hijlkema](#),  
Bestuursadvisering/Commissaris

Meer dan 35 jaar en bijna 200 opdrachten ervaring als strategie- en bestuursadviseur bij Boston Consulting Group, als partner bij KPMG Management Consultants en Managing Partner bij GITP Adviesgroep Ondernemingsbestuur. Daarvoor studie bedrijfseconomie tijdens carrière bij Xerox als Marketing en Area Manager. Vele toezichthoudende functies vervuld – en nog - in zowel profit als not-for-profit sector. Gewend om complexe bestuurlijke vraagstukken op te lossen in al of niet herzien strategisch kader

**Tjisse Wiersma – opdrachten-**

**Adviseur** internationaal sloopbedrijf in een pre-doorstart fase

**Adviseur** onderneming in de keukenbranche inzake de potentiële doorstart. Hier negatief geadviseerd.

**CFO Groep a.i.** Middelgrote groep ondernemingen in de bouw / projectontwikkeling / exploitatie onroerend goed. Omzet 130 mio; 311 fte.

Opdracht gestart als overbrugging, later poging tot recovery met kandidaat koper, bancaire schuldsanering (14 financiers) en crediteurenakkoord.

**CFO holding a.i.** leidende Nederlandse groep van productie, handels- en 'kop-staart' ondernemingen in luxury goods (sieraden, horloges). Statutair.

Op verzoek van een van de aandeelhouders de herstructurering geadviseerd en vervolgens als stat. bestuurder uitgevoerd. Omzet 52 mio; ca 180 fte.

**Adviseur DGA** middelgrote regionale aannemer

Parttime begeleiding van de directeur / aandeelhouder inzake het algemeen en financieel management

**Adviseur** aandeelhouder van een groep ondernemingen, handelend in taxi-en parkeerapparatuur.

Op verzoek van aandeelhouder analyse en advies t.a.v. de financiële en algemeen bestuurlijke organisatie

**CFO a.i.** leverancier van hekwerken

Op verzoek van aandeelhouder, overbruggingsmanagement in recovery situatie. Naast de gebruikelijke verantwoordelijkheden tevens analyse en transformatie gemaakt van onjuiste kost-en verkoopprijs structuur. Hiermee basis gelegd voor belangrijke rendementsverbetering en continuïteit.

**Lid Raad van Bestuur (Group-CFO)** van explosief groeiende groep op het gebied van parkeren:

1, 2 miljard aan vermogen, 1600 fte, in 6 landen operationeel, grote institutionele aandeelhouders. Aansturing landen-cfo's, verslaggeving verdiept en geharmoniseerd (o.a. IFRS), financiering in alle landen verbeterd door rente fixaties en looptijdverlengingen, vreemde valuta exposure afgedekt en beleid ontwikkelt. Bijdrage in algemene beleidsontwikkeling en strategie. Aanzet gegeven tot verbetering investeringsmodellen en tuning van verzekeringsportefeuille. Opvolger ingewerkt.

**Adviseur DGA** van een tweewielergroep (2<sup>e</sup> opdracht van deze DGA)

Corporate recovery en ondersteuning in de herstructurering van de groep: in deze fase minderheidsaandeelhouders uitgekocht door overdracht van een rendabel deel van de groep, deel van de bedrijven failliet, deel verkocht en met de liquide opbrengst het restant op orde gebracht en perspectief geboden. Resultaat: geen lastige mede aandeelhouders meer, (in overigens sterk afgeslankte vorm) toekomstperspectief geboden en verder faillissementsdreiging en eventuele Ondernemerskamer procedures afgewend.

**Group-CFO a.i.** bij grote onderneming in pluimvee verwerking (statutair) tot een opvolger gevonden was. Familiebedrijf, 1200 werknemers, vestigingen in Nederland, Duitsland en Hong Kong. Onder meer verbetering van administratieve processen en informatieverstrekking, adviseren en implementeren betreffende groepsherstructurering, adviseren in de financieringsstructuur (bijzondere kredieten) en adviseren en begeleiden in de herziening van het bestuursmodel (o.a. aanpassing samenstelling RvC). Zoeken van een opvolger.

**Group-CFO a.i.** wereldwijd gevestigde groep, die opereert als "1st-tier"-leverancier in de automotive-industrie (statutair) tot een opvolger gevonden was. 2500 werknemers. Coördinatie in de totstandkoming van een bid-book t.b.v. nieuwe investeerders, financiering uitgebreid na intensief contact met bankiers.

**Adviseur DGA** van een tweewielergroep

Advies inzake het financiële beleid en management van zijn groep ondernemingen. Deze groep omvatte bedrijven in de productie en handel (im/export) van tweewielerproducten. Ca. 350 werknemers. Achterstanden in administratie en verslaggeving. Intensief contact met bankier (bijzondere beheer) en minderheidsaandeelhouders i.v.m. liquiditeitsproblematiek. Strategie t.a.v. gedeeltelijke verkoop ontwikkeld.

**Begeleiding DGA** klein aannemersbedrijf

Doel was om de onderneming na een al gepleegde kapitaalinjectie op kwalitatief beter niveau te laten opereren. Na enkele dagen echter geconstateerd dat de onderneming ondanks de injectie op een faillissement afstevende, de DGA hiervan overtuigd en samen met de DGA de bedrijfsactiviteiten en het personeel zo optimaal mogelijk bij derden ondergebracht en de rest van de onderneming begeleid naar een surseance vanwaar advocaten de begeleiding hebben overgenomen.

**In dienstverband**

**12/98 - 8/99 VDL-Groep Adjunct-directeur Financiën**

De VDL-Groep houdt zich bezig met toelevering in de metaalindustrie (vnl. in de automotive-sector) en heeft voorts een groot aantal bedrijven, dat zich bezig houdt met de productie en handel van diverse eindproducten. De groep omvatte ca. 53 bedrijven 4500 werknemers.

De functie ontstond uit de overname van Berkhof door VDL (zie hieronder) en omvatte het bieden van ondersteuning aan de groepsdirectie van VDL v.w.b. de integratie van de Berkhof-groep in de VDL organisatie.

<b>06/98 – 12/98</b>	<b>BERKHOF HOLDING B.V.</b>	<b>President Directeur (a.i)</b>
<b>03/95 – 06/98</b>	“	<b>Statutair Directeur</b>
<b>03/92 – 03/95</b>	“	<b>Financieel Directeur</b>

Deze onderneming was houdstermaatschappij van 10 werkmaatschappijen die gevestigd zijn in Nederland, België, Frankrijk en Polen. De groep hield zich bezig met de productie en verkoop van autobuscarrosserieën (tour evenals openbaar vervoer).

Voorts handel in occasions, reparaties en onderdelenhandel. De groep was in haar branche een van de grootste van Europa. Meer dan 65% afzet buiten Nederland en België via eigen verkoop, dealers, agenten en co-makers. 1100 werknemers.

#### **Bestuurlijke ervaring**

Na het overlijden van de oprichter/DGA eind 1994, samen met de commercieel directeur (later Pres. Directeur) de groep verder geleidt. Vanaf dat moment, naast de gebruikelijke kerntaken, uitdrukkelijk meer in de breedte gefunctioneerd en daardoor betrokken bij inkoopbeleid, productontwikkeling, public relations etc. In 1996 met externe hulp strategische heroriëntatie voltooit en implementatie ingeleid. Door het aantrekken van een nieuwe commercieel directeur de holding op sterkte gebracht.

In 1997 ontwikkelde zich een bestuurscrisis welke uitmondde in het terugtrekken van de toenmalige Pres. Directeur in juni 1998. Per gelijke datum door de RVC benoemt tot Interim- Pres. Directeur. In deze fase zijn de aandelen verkocht aan de **VDL-Groep** (zie hierboven). Nadrukkelijk aan dit proces meegewerkt (due diligence, NMA procedure, overleg met de 3 OR's) en tegelijkertijd de Groep, met hulp van de bedrijfsdirecteuren, in deze turbulente periode draaiende weten te houden. Op het moment (10/98) van de formele aandelenoverdracht teruggetreden als Pres. Directeur

#### **Operationele ervaringen**

Sinds 1990 een sterke groei door een krachtig overnamebeleid. Hierin een sturende en coördinerende rol gehad naar bankiers (overname financiering), accountants (due diligences) en juristen (overnamecontracten en garanties) o.a. in België grote overname (Jonckheere, traditioneel familie bedrijf, 500 fte) begeleid en gefinancierd. Hierdoor ook ervaring met de procedures t.a.v. de mededingingsautoriteiten in Brussel (EU) en overleg met vakbonden. Intensieve contacten met diverse financiële instellingen in Nederland en België (commerciële banken, Nat.Inv.Bank, Gewestelijke Inv.Bank Vlaanderen) evenals met het Min. Van Financiën i.v.m. het verkrijgen van staatsgaranties.

Uniform rapporteringssysteem voor de gehele groep ontwikkelt en toegepast. Ervaring met het opzetten van ondernemingen/joint-ventures in Turkije, Hongarije, Polen en Engeland, o.m. het zelf opstellen van businessplannen, het voeren van samenwerking- en financieringsonderhandelingen en het, waar nodig, verschaffen van lokale financiering, verzekeringen e.d.

Ervaring met exportsubsidie (Oret) en ontwikkelingssubsidie (o.a. TOK) en vreemde valutamanagement.

Verantwoordelijk voor HRM van de groep; aansturing lokale personeelsfunctionarissen. Coördinerend in de werving, ontslag en arbeidsvoorwaardenbepaling van de diverse directieposities in de groep.



## Hans Spaan – opdrachten-

### **Als zelfstandig interim manager en adviseur**

**Adviseur** corporate finance house en M&A praktijk. Globale marktverkenningen, selecteren en benaderen van potentiële overnamekandidaten en het zoeken en selecteren van investeringsobjecten.

**COMMISSARIS** import export handelsonderneming met vier werkmaatschappijen actief in installatietechniek, tapijt en bouwmaterialen. Import uit Europa (vertegenwoordigingen) en China (eigen producten), verkoop in het Caribische gebied. Omzet € 29 mln.

**COMMERCIEEL DIRECTEUR a.i.** onderneming in kleindiervoeders. Grootverbruikermarkt en consumentenmarkt. Merk en private label (internationale retailketens). Omzet ca 11 mln., sterke internationale spreiding. Problematiek: na reorganisaties en in- en externe conflicten reputatieverlies en verlies aan vertrouwen bij klanten en leveranciers. Kwaliteitsissues. Oplossing: aanpassing assortiment en verpakkingen aan actuele wetgeving en nutritionele eisen. New product development in de productcategorie met de hoogste marges en de sterkste competenties. Werven van nieuwe private label klanten, hetgeen drie nieuwe private label contracten heeft opgeleverd, waaronder van een toonaangevende internationale (UK based) supermarktketen en de grootste branchespecifieke internet retailer. Het doorvoeren van het kwaliteitssysteem van de UK based supermarktketen in de organisatie. Onder het motto 'what good looks like' is een heel traject rond veiligheid, juridische eisen, kwaliteitsborging en ethiek geïmplementeerd en geaudit om approved supplier te worden.

**RAAD VAN ADVIES** directeur werkmaatschappij van buitenlandse moeder in de textielindustrie. Opstellen winstherstel programma in het kader van de internationale herstructurering en centralisatie van de activiteiten. O.a. verlaging huurlasten, herschikking functies en aanpassing personele bezetting, herijking verkoopbeleid (multichannel aanpak)

**CLIENT SERVICES DIRECTOR a.i.** bij toonaangevend kwalitatief en kwantitatief marktonderzoekbureau behorend tot de Nederlandse top 5. Jaarlijks 600-700 projecten, omzet >10 mln. Problematiek: door ziekte en onvoldoende commerciële aansturing achterblijvende omzetten, projectrendement onder druk. Oplossing: acquisitie inspanningen verhoogd, offertetraject meer klantgericht gemaakt. Individuele begeleiding van projectleiders en account managers bij advies- en verkoopvaardigheden. Versterking van het projectmanagement. Strategische notitie voor DGA inzake marktvisie en consequenties voor de onderneming, inrichting projectmanagement (planning, registratie en verantwoording) en te nemen maatregelen inzake cultuur, personeel en persoonlijke ontwikkeling. Re-integratie.

**CEO a.i. (holding)** leidende Nederlandse productie, handels- en 'kop-staart' onderneming in luxury goods (sieraden, horloges) met een marktdekkend assortiment sieraden en horloges. Ontstaan na de juridische herstructurering. Omzet > 50 mln. Private equity. Zowel merken als merkloos.

Problematiek: onvrede bij grootste aandeelhouder over gebrek aan strategische focus, inadequate financiële rapportages en negatieve economische resultaten.

Oplossing: herschikking activiteitenportfolio, herstructurering van de organisatie, waaronder reductie van het aantal directeuren/werkmaatschappijen, werkkapitaalreductie, selectie en introductie ERP systeem (Dynamics AX) en aanpassing bedrijfsprocessen (administratieve organisatie, taakverdeling), reductie van het personeelsbestand. Liquidatie bedrijfspensioenfonds. Werving van nieuwe CEO en CFO en advisering RvC en aandeelhouders inzake remuneratiebeleid. (vervolgopdracht na exit van algemeen directeur, zie hierna)

**DIRECTEUR a.i.** onderneming in luxury goods met eigen operationele activiteiten en 100% dochtermaatschappijen in vergelijkbare op afstand opererende ondernemingen.

Problematiek: onwenselijke concurrentie tussen ondernemingen behorend tot één groep. Opgestelde strategie en bijbehorend organisatiemodel leidt tot conflicten in de directie. RvC is genoodzaakt in te grijpen.

Oplossing: het formuleren van de visie, middellange termijn strategie en bijpassende organisatie structuur. In opdracht van RvC interventie in het conflict binnen de directie over het leiderschap en te voeren beleid. Aandeelhouderssteun verworven voor juridische en operationele herstructurering.

**Adviseur** familie onderneming. Productie en handel in (merkartikel en private label) eieren. Ondersteuning van de directie bij versterking merkenbeleid, begeleiding accountonderhandelingen met Albert Heijn (accountstrategie, jaarplan, accountprofitability en schaprendement) en ondersteuning bij de herstructurering van een aangekochte onderneming, die aanhoudend verlieslatend was.

#### **In dienst van management adviesbureau**

**Interim manager** Handelsorganisatie in continentiemateriaal. Levering aan patiënten thuis op advies van wijkverpleging, vergoeding door zorgverzekeraars.

Problematiek: verliessituatie en de activiteit behoort niet tot de kernactiviteiten van de opdrachtgever

Oplossing: vereenvoudiging en verduidelijking AO, herverdeling verantwoordelijkheden en bevoegdheden, assortimentsreductie, aanscherpen inkoopcondities (producten en logistiek) met behoud van servicegraad, reductie debiteurenstand door facturatie eisen van zorgverzekeraars intern te borgen. Regisseren van de overname door een branchegenoot.

**Interim manager** NGO. Ontwikkelingshulp

## SVDH interim & advies

Problematiek: Onenigheid in het MT over de fondswervingstrategie en de autonomie van de drie fondsgenererende activiteiten (aparte units: doneren, uitgeverij en postorderverkopen)

Oplossing: met de betrokkenen formuleren van doelen en strategische, operationele en organisatorische voorwaarden om die doelen te bereiken.

### Als algemeen directeur in dienst van Schiesser Nederland BV

Onderneming weer winstgevend gemaakt door concentratie op de core business, beëindigen van onrendabele (retail) activiteiten, reductie van de overhead (o.a. outsourcing van warehouse en logistiek, aanpassing van de personele bezetting), het ontwikkelen en implementeren van een gedisciplineerde plannings-, controle- en rapportage systematiek met key performance indicatoren en rolling forecasts, het herinrichten van de bedrijfsprocessen en taakverdeling in samenhang met de groepsbrede implementatie van SAP en het opzetten van import uit het verre oosten.

### Voorbeelden van adviesopdrachten in dienst van management adviesbureau

#### Cases(o.a.)

#### Aard van de opdracht

Doorlichting/structurering (commerciële) organisatie: * zoetwarenfabrikant (internationaal)	regelen van de verhouding tussen productmanagement en accountmanagement verbetering van de communicatie binnen de commerciële afdelingen en tussen commercie en productie, inrichten organisatie
* tentoonstellingsbouw	vaststellen spelregels voor assortimentsbeleid uitwerken organisatiestructuur
* conservenindustrie	vaststellen van taakomschrijvingen lijnmanagement evalueren samenwerking in MT verbetering van het functioneren van de verkoopafdeling verbetering van de communicatie tussen verkoop en productie, inrichten organisatie
Strategietoetsing en -ontwikkeling nationaal en internationaal	
* telecommunicatieapparatuur (on site paging)	leiden van een interne projectgroep van de cliënt bij het opstellen van de strategie en het actieplan
* gemeentelijk ingenieursbureau	begeleiden en aansturing van het managementteam bij de strategie-ontwikkeling en het vaststellen van het actieplan
* zaadveredeling	second opinion op de door het bedrijf opgestelde strategie en organisatiestructuur
* laboratoriumapparatuur	advisering over de te voeren marketingstrategie wereldwijd
* consumentenelektronica	beoordeling van het gevoerde beleid van een acquisitiekandidaat
* zuivelindustrie	beoordeling van de effectiviteit van de gevoerde strategie

## Koos de Haan – opdrachten

**Advies management** van een grote sportbond. HR onderwerpen en verandering

**Adviseur directie** leidende Nederlandse groep van productie, handels- en ‘kop-staart’ ondernemingen in luxury goods (sieraden, horloges).

Opdracht: herziening en harmonisatie arbeidsvoorwaarden (modernisering en bezuiniging, afweging overgang naar andere CAO). Voorzitter geschillencommissie inzake uitvoering sociaal plan reorganisatie.

**Jortech:** coaching van het Nederlandse management in een innovatief project voor biobrandstof in Indonesië.

**Advisering** in individuele arbeidsrecht kwesties, zowel aan werknemers als aan werkgevers zijde.

**Pensioenen.** Voorzitter pensioenfonds en de complexe liquidatie van het fonds.

**Advies aan installatiebedrijf.** Zowel op Hr gebied als algemeen juridisch.

**Opleiden voor de zorg.** Vormgeven aan een opleiding in het kader van “meer handen aan het bed”.

## In dienstverband

### **HR director Samas NV**

in eerste instantie 3500 werknemers, in de functie van groepsdirecteur HR. Belangrijkste taken, voorbereiden van de fusie met Ahrend (toen bijna 2000 werknemers) , maar de fusie ging niet door. Afstoten divisie kantoorartikelen, sluiting fabriek in Engeland, reorganisaties in Frankrijk, Nederland (plan, sociaal plan, medezeggenschap, ontslag procedures, etc.) In Frankrijk leiding gegeven aan harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. De opzet van kengetallen voor de Europese vestigingen en een (Hay) beloningsonderzoek voor topmanagement. In Nederland (500 medewerkers) lid van het MT, naast operationeel HR management, herzien arbeidsvoorwaarden(zowel CAO/grootmetaal als niet CAO gebonden) invoeren functiewaardering, bonus regeling op basis van KPI's, communicatie en opleidingen. Omzetting van de pensioenregeling naar CDC regeling, bestuurslid / voorzitter van het pensioenfonds. Management development voor de groep, bonus regeling voor het management. Functioneel leiding gegeven aan de HR managers in Europa (7), in Nederland aan een afdeling van 7 personen (5 fte's) inclusief salarisadministratie. Tevens lid van de Beirat van Samas Duitsland. Actueel nog het voorzitterschap van het Samas pensioenfonds thans in liquidatie; een complex proces met in dit geval beslaglegging, juridische procedures, etc..

### **Manager employment conditions and industrial relations TNT**

(thans Post.nl) als manager arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Leiding gegeven aan een afdeling van ongeveer 30 personen. Verantwoordelijk voor de backoffice ter ondersteuning van de (eerste) CAO onderhandelingen van TPG. Lid van

het onderhandelingsteam. Omzetting van de pensioenregeling in een middelloonregeling. Verantwoordelijk voor de salarisadministratie en personeelsinformatie systeem van de onderneming. ( toen 60.000 werknemers) Sanering van de ziektekostenverzekeringen. Ordenen van het "ex-pat" beleid. Onderhouden van de functiewaardering en verantwoordelijk voor de interne communicatie

**HR manager Fischer-Rosemount (thans Emerson)**

in de functie van Manager HR, lid MT, verantwoordelijk voor HR in een Europese divisie (600 medewerkers in U.K., Frankrijk, Duitsland en Nederland) en voor HR in Nederland (400 medewerkers). Reorganisatie van de HR afdeling na de fusie tussen Fisher en Rosemount. In het kader van de fusie moesten afdelingen worden geïntegreerd en arbeidsvoorwaarden worden geharmoniseerd. Daarbij speelden arbeidskosten, pensioenen, functiewaardering / beloningen en medezeggenschap een belangrijke rol. De groeistrategie van het bedrijf werd conform plan uitgevoerd (werving en selectie). Voor de divisie werden management development plannen gemaakt en uitgevoerd, evenals jaarlijkse (financiële) planning (veelal kostenbesparingen)

**HR manager Europe Omron Electronics,**

(Japans elektronica concern, in Europa ruim 1100 medewerkers in 17 landen) in de functie van HR manager, een Europese functie waarbij de nadruk lag op de opzet van een Europese organisatie. Hoofdkantoor in Hoofddorp, werving en selectie, arbeidsvoorwaarden, uitzendvoorwaarden, pensioenen. Opbouw van een fabriek in Den Bosch (100+ medewerkers) werving & selectie, opleiding, arbeidsvoorwaarden (CAO grootmetaal), enz. Vervolgens zijn daar een logistiek en R&D centrum aan toegevoegd. Start van een verkoop kantoor in Londen (HR gedeelte) en de opzet van beoordeling en beloningsstructuur (vast / variabel) voor topmanagement in de 17 landen. In veel gevallen was sprake van vervanging van management van verkoopkantoren.

De vooraf gestelde doelen zijn bereikt.

**Hoogovens thans Tata) in verschillende functies.**

- Algemeen assistent, ondersteunen dochterbedrijven bij werving & selectie en reorganisaties.
- Personeelschef machinefabriek Hubert in Sneek
- Coördinator PZ, ondersteunen bij reorganisaties en overnames voor de verschillende divisies van Hoogovens (diversificatie, aluminium)
- MD officer en intern adviseur voor dochterondernemingen.

## Bert Dierkes – opdrachten –

### Als zelfstandig ondernemer

Opzetten ,samen met compagnon,van een biomassa organisatie voor productie en aanvoer van houtpellets uit Turkije. Na ca. 3 jaar aandelen verkocht aan compagnon.

### Opdrachten:

#### Adviseur/interim manager

##### **Egypte: rebuilding fabriek voor pluimveevoeders**

Inventarisatie en rebuilding van een premix fabriek voor pluimveevoeders in Egypte. Tevens begeleiding van het personeel tijdens het veranderingsproces.

##### **Kazachstan: verhelpen opstart problemen fabriek voor pluimveevoeders**

Verhelpen van de opstartproblemen bij de bouw van een tweede hands mengvoederbedrijf voor pluimveevoeders. Deze fabriek is onderdeel van een totale keten van grondstof tot mengvoeder en van ei tot vleeskip. Het ging hier om 25 miljoen kippen/jaar en de project kosten waren ca.100 miljoen dollar.

##### **Polen: inventarisatie stroverwerking voor biomassa**

Inventarisatie van een stroverwerkende fabriek tot stro-pellets voor de biomassa(=groene energie). Deze fabriek is/wordt onderdeel van 10 identieke fabrieken die 100000 ton stro-pellets/jaar/fabriek moeten produceren voor een energie centrale(groene energie).

##### **Nederland: interim productie manager houtverwerkende industrie biomassa**

a/ Inventariseren en adviseren voor een houtverwerkende industrie om te komen tot een efficiëntere en hogere productie van houtvezels voor de energie bedrijven(groene energie).

Interim productie manager(zelfde industrie als 4a)

b/Ter overbrugging van het tijdstip dat de huidige manager vertrekt en de nieuwe start en ingewerkt is ben ik gedurende 3 maanden verantwoordelijk geweest voor het totale productie proces.

Mediator functie.(zelfde industrie als 4a en 4b)

c/ Daar de komende en vertrekkende aandeelhouder niet on speaking terms waren heb ik de modificaties begeleid die nog uitgevoerd moesten worden als part of the deal.

##### **Tanzania: bouwmanagement mengvoederbedrijf pluimveevoeders/meelproducten**

Begeleiding van de bouw van een mengvoederbedrijf voor pluimveevoeders/meelproducten. Dit is een co-project tussen een Tanzaniaanse en Nederlandse zakenpartner en deels gesubsidieerd door de Nederlandse overheid in het kader van ontwikkelingshulp. Tijdens de bouw en opstartfase tevens de mensen geïnstrueerd en opgeleid.

##### **Nepal.**

Identiek project als in Tanzania. Dit project wordt nu verder uitgebreid met een afdeling waar het pluimveemeel kan worden gepelleteerd(salmonella reductie)

## In dienstverband

### **CHV nv (=mengvoederfabrikant)**

Manager Technologie en Kwaliteitsdienst

- Genereren/evalueren van nieuwe technologieën
- Leidinggeven aan technologisch team.
- Uitvoeren van technisch-technologisch onderzoek.
- Verantwoordelijk voor technologische kwaliteit van de totale aanvoer
- Grondstoffen → 2,5 miljoen ton/jaar.

### **RendacSon(destructiebedrijf)**

Manager Productie/Lid MT

- Opzetten nieuwe productie organisatie qua personeel.
- Productie proces optimaliseren → 35% meer grondstoffen door proces.
- Opzetten,implementeren en certificeren volgens ISO-9002
- Opzetten protocollen voor GMP en HACCP.
- Verantwoordelijk voor de mechanische onderhoudsdienst.
- Begeleiden van een 10-tal MKB bedrijven in Zuid-Oost Brabant in het kader van "Plato-project".

### **EMI/MediaMotion(CD/DVD productie)**

Manager Productie/Lid MT

- Verantwoordelijk voor zowel productie als technische dienst.(600 personen)
- Productie van 230miljoen CD/DVD`s/jaar.
- Reorganisatie van productie afdeling.
- Na faillissement nieuwe ,afgeslankte organisatie opgezet voor doorstart. Na 9 maanden alsnog sluiting van het bedrijf .

**Franc van Erck –Ervaring–**

**Directeur Bedrijfsvoering a.i. Regionaal Opleiding Centrum (ROC)**

**Financieel Directeur Bijeen BV**

Centrale inkooporganisatie voor C1000 BV en Jumbo Groep Holding bv. met de formules: C1000, Jumbo Supermarkten en Super de Boer.

**CFO Perry Sport BV**

Perry Sport is een van de oudste retailmerken in Nederland. Opggericht in 1866, Perry Sport is tegenwoordig de grootste sport & outdoor retailer in Nederland. Oorspronkelijk een Vendex (Maxeda) dochteronderneming en werd in 2006 overgenomen door Unlimited Sports Group.

**Senior Manager KPMG Advisory / Sr Manager KPMG Business Advisory Services / Senior Manager Atos Consulting**

Tactische en strategische adviezen. Van IT en finance tot fusies en overnames.

**Controller Vendex KBB**

Het belangrijkste Nederlandse non-food detailhandelsconcern, actief met warenhuizen en speciaalzaken. Zestien winkelformules, Circa 45 duizend medewerkers, Meer dan 1650 vestigingen in zes landen, netto-omzet van bijna 4,5 miljard euro

**Controller Beach Life BV**

Nederlands badmodemerk Beach Life met eigen ontwerp, eigen atelier in Ommen (tot 1998), outsourcing in Italië en Tunesië en een eigen logistiek centrum. Beach Life groeide in de jaren negentig uit tot een internationaal merk.

**Manager Expense and Budgetcontrol Nissan Europe B.V**

**Assistent controller N.V. Luchthaven Schiphol**



**Paul Bast – opdrachten-**

**Als zelfstandig interim manager en adviseur**

**Ontwikkelingsmanager a.i. Vastgoed Ontwikkeling** professionele gebieds- en vastgoedontwikkelaar, portefeuille > € 1 miljard, lid van NEPROM en onderdeel van internationale beursgenoteerde bouwonderneming  
Adviseren Directie over toekomstige bedrijfsstrategie. Saneren grondposities midden Nederland. Masterplan, groen en duurzaam ontwikkelen Eiland van Schalkwijk; Houten

**Gedelegeerd ontwikkelaar commercieel vastgoed en adviseur** dynamisch internationale vastgoed-onderneming gericht op retail. Twee kernactiviteiten: beleggen en ontwikkelen. Begeleiding ontwikkeling winkelcentra met bovengelegen woningen in Hoofddorp en Nijkerk, Leisure en sportsretail in Zoetermeer. Onderhandelingen met gemeente en marktpartijen. Advisering Directie over strategie en begeleiden vastgoedbeheerder in ontwikkelingstraject

**Directeur a.i publiek-private Grond Exploitatie Maatschappij** met vier aandeelhouder. Doelstelling uitvoering van plannen ter verbetering van de woningen en de leefbaarheid. Bouw van woningen, instellingen en bedrijven. Verantwoordelijk voor sloop en nieuwbouw 1.100 woningen, uitbreiding winkelcentrum van 25.000 m2 naar 35.000 m2, 8.000 m2 kantoor, 8.000 m2 ROC en 3.500 m2 maatschappelijke voorzieningen. Bouw- en woonrijpmaken en gronduitgifte. Grondexploitatie en planning. Begeleiden opstalexplotatie. Financiering via BNG. Organiseren en voorzitten stuur-, project-, en werkgroepen. Jaarlijkse actualisatie grex en opstellen begroting. Opstellen jaarstukken.

**Hoofd grondzaken en beheer a.i. Vastgoedontwikkeling**, Beleggen, financieren en ontwikkelen. Met een totale beleggingsportefeuille van ruim € 14 miljard één van de grootste vastgoedbeleggers in Nederland. SAV begeleiden in professionalisering vastgoedontwikkelings- en beheertak. Van reactief naar proactief. Opstellen en implementeren van nieuwe werkwijzen in vastgoedorganisatie grond- en ontwikkelbedrijf SAV in samenwerking met Boer & Croon. Werven en begeleiden 5 nieuwe ontwikkelaars. In kaart brengen vastgoed naar aard, gebruik, marktconformiteit, levensduur. Waarderen vastgoed naar gebruikswaarde, marktwaarde, eigenaarswaarde in verband met herwaardering en overleg accountants. Opzetten exploitatie vennootschappen. Langjarige onderhoudsplannen opstellen. Onderhandelingen met marktpartijen en gemeente over overname grondportefeuille

**Directeur a.i. regio midden oost** Developmentafdeling gespecialiseerde vermogensbeheerder in vastgoed voor institutionele beleggers. > € 5 miljard belegd vermogen. Leiding geven aan 6 Fte ontwikkelaars en projectmanagers van de regio. Reorganiseren afdeling Development van van 3 naar 2 regio's en implementatie. Adviseren Directie. Saneren projecten, en ontbinding GEM.

**Ervaring in dienstverband**

**Directeur Van Hoogevest Ontwikkeling, Amersfoort** Verantwoordelijk voor algehele leiding Business Unit Ontwikkeling met jaaromzet van € 75 miljoen. Leidinggevend aan 21 Fte. Projecten in omvang van € 3 tot € 45 miljoen omzet. Projectenportefeuille verdeeld over woningbouw (50%), commercieel vastgoed (25%) winkels (10%) en combinatieprojecten (15%). Merendeels in binnenstedelijke omgeving.

Onderneming gefailleerd. Vanuit eigen bedrijf Bast Vastgoed Consult ½ jaar lang gewerkt voor curator om bedrijf en project BV's in samenwerkingen met andere marktpartijen te ontbinden.

**Ontwikkelingsmanager Bouwfonds MAB Ontwikkeling, Amersfoort** Verantwoordelijk voor woningbouwportefeuille Bouwfonds in Provincie Utrecht. Commercieel verantwoordelijk voor verwerving van projecten tot en met verkoop, inclusief aanbesteding. Jaaromzet ca. € 70 miljoen. Woningbouwprojecten in alle soorten en maten, binnenstedelijk (incl. herstructurering) en in uitleg (ook veel gebiedsontwikkeling, oa. projectdirecteur Vathorst voor Amerstaete; combinatie Bouwfonds, AM en Dura). Vrijwel alle projecten op basis van eigen grondexploitatie.

**Vastgoedontwikkelaar/acquisiteur Johan Matser projektontwikkeling, Hilversum** Verantwoordelijk voor verwerving, toetsing haalbaarheid en uitontwikkeling tot en met VO van alle projecten van JMP. Nadruk op prijsvragen en verwerven zonder investeren. Zowel woningbouw als commercieel vastgoedprojecten en mengvormen daarvan (met name in binnenstedelijk gebied).

**Vastgoedontwikkelaar Hillen & Roosen, Amsterdam** Commercieel verantwoordelijk voor verwerving van projecten tot en met verkoop van projecten in westelijke Randstad, inclusief aanbesteding.

## Hans Hijkema – doorsnede van opdrachten-

### *Industrie*

MICHELIN: Heel bijzondere opdracht via de OR van Michelin Den Bosch bewerkstelligd, mede door een zeer positief en kundige Belgische Directeur van deze fabriek. Nog nooit had een externe consultant een stap binnen het Michelin concern gezet! Michelin in Clermont Ferrant had besloten de fabriek van vrachtautobanden in Den Bosch te sluiten. Wij kregen de gelegenheid alle strategische informatie in Frankrijk in te winnen, echter zonder één kopie van documenten te krijgen. Alle informatie werd op een schoolbord door directeuren van alle vestigingen in de wereld geschreven en wij mochten overschrijven. Eigen werknemers in de fabriek mochten nimmer andere afdelingen zien dan die waar zij zelf werkten, wij wel.

Het is gelukt de fabriek nog een aantal jaren open te houden door aan te tonen dat een specifiek type band het meest efficiënt in Den Bosch geproduceerd kon worden. Wel werd het personeelsbestand gereduceerd van 1000 naar 700 werknemers.

AIRSPRAY: Een successtory van de bovenste plank, hoewel het veel langer heeft geduurd dan gedacht voor het succes kwam. Een Zweedse uitvinding om zonder drijfgassen met behulp van een luchtpompje spuitbussen te laten functioneren. Goed voor het milieu en bovendien herbruikbare systemen. Wat wil de markt nog meer? De industrie bleek helemaal niet happig om over te schakelen in verband met de grote investeringen in afvuelsystemen, die nog niet terugverdiend waren. Verdienmodel ontwikkeld, juiste management gevonden en na meerdere rondes financiering in de fase dat HH commissaris was geworden namens de MIP, heeft Airspray uiteindelijk tot een wereldsucces gebracht.

CENTOCOR EUROPE is het eerste biotechnologie bedrijf dat op het Bioscience park in Leiden werd gevestigd. De Nederlander Huub Schoemaker had in de VS Centocor, ontwikkelaar van monoclonale antilichamen tegen met name een aantal kankervormen. In eerste instantie diagnostische kits, later therapeutische producten. Het productiebedrijf in Leiden wordt mogelijk door o.a. een WIR premie van 12,5% op de transfer van know-how en de participatie van de MIP. Met name de Japanse markt bleekt snel heel aantrekkelijk i.v.m. de hoge intensiteit van darmkanker.

Centocor heeft gestaag haar activiteiten in Leiden uitgebreid. Toen de diagnostische divisie werd verkocht, heeft de MIP haar aandeel met grote winst mee verkocht. Thans onderdeel van Johnson & Johnson met een omzet van vele miljarden per jaar.

VIALLE: Producent van LPG installaties voor personen- en bestelwagens. Zelfs voor autobussen geschikt. Potentieel lijkt (inter-)nationaal breed aanwezig, maar geld voor expansie ontbreekt. Marktstudies geven aan dat de marktpotentie is theoretisch wel is, maar de infrastructuur meestal ontbreekt. Alleen in Nederland is dit in orde. LPG is schoon en goedkoop, vanwege geen accijns. Bovendien blijkt de bedrijfsvoering uiterst inefficiënt, zo is voor elk denkbare automotor een applicatie ontwikkeld, terwijl geen enkele Rolls Royce ooit op LPG zal rijden! Een interne reorganisatie en verder oriëntatie op buitenlandse markten geeft het vertrouwen dat investeringen zich zullen terugbetalen. Samen met Volvo investeert de MIP en HH is enige jaren commissaris. Uiteindelijk doorbraak in een aantal buitenland, waardoor goed geld is verdiend.

COSUN: Grote commerciële coöperatie in suiker en voedingsingrediënten (omzet 4 mld.), die marktgericht wenst te werken. De aangescherpte strategie naar de markt toe, vraagt om ander management en wellicht bestuursstructuur. Vragen:

- Adviseer over de meest gewenste managementstructuur op concernniveau
- Stel de profielen op van de nieuwe conerndirectie leden en help bij de selectie
- Als gevolg van de concernvorming, welk bestuursmodel hoort nu bij dit coöperatief concern

- Hoe moet de nieuw te vormen Raad van Beheer en Raad van Toezicht worden samengesteld en welke procedure moet gevolgd worden

MAMMOET: Beroemd geworden door de berging van de Koersk, heeft de Algemeen Directeur van dit familiebedrijf te kennen gegeven op niet al te lange termijn terug te treden. Inmiddels zijn ook participatiemijen toegetreden en blijken de externe commissarissen andere ideeën over de opvolging te hebben dan de interne. Vragen:

- Voldoen de potentiële familieopvolgers aan het profiel, dat gesteld wordt aan leiders van een wereldconcern van ons alloo
- Hoe zien die profielen eruit en hoe evalueren we die met de commissarissen
- Hoe moet de verhouding tussen een nieuw bestuur en de toezichthouders worden geregeld

#### *Zakelijke dienstverlening*

SCHUITEMA: De alom bekende C1000 formule werd als gevolg van een grootse reorganisatie ontwikkeld. Schuitema was in de verliezen terechtgekomen door een diversificatiebeleid, waarbij Doe-het-zelf markten, Hypermarkten e.d. naast de Groothandel in levensmiddelen in het concern waren opgenomen. Schuitema was groot geworden door als meest efficiënte groothandel in de sector zich te positioneren en de franchiseformules effectief toe te passen. Het advies 'terug naar de kernactiviteiten', de groothandelsfunctie met een franchiseorganisatie werd omarmd en alle branchevreemde activiteiten afgestoten. Ook werd besloten het aantal franchiseformules terug te brengen tot één. De dakpansgewijze assortimentsopbouw werd door de toenmalige TSN directeur en HH ontwikkeld: C1000, waarbij steeds rekening werd gehouden met de lokale concurrentieomstandigheden van de franchisenemer.

Het volledig transparant maken van de verdiensten van de groothandel in relatie tot de franchisenemer heeft geleid tot het grote succes van deze formule tot op de dag van vandaag.

ABAB: Middelgroot accountantsbureau met 1000 mensen, toen 100 mio omzet, voornamelijk gericht op agrarische sector en groeiend in MKB. Samenstelling en werking van de Directie in eerste instantie en in tweede instantie relatie met RvC. In derde instantie conflict in Directie. Vragen:

- Help in samenstelling en functioneren Directie, waarbij de beeldvorming door sleutelfunctionarissen en RvC werd meegenomen.
- Begeleid de Directie in het tot elkaar komen
- Hoe liggen de verhoudingen tussen RvC en Directie en hoe moet de RvC zijn samengesteld
- Help ons het directieconflict oplossen

ZLTO: Vroeger de Noordbrabantse Christelijke Boerenbond (NCB), nu ZLTO kampte met bestuurlijke veroudering, zowel letterlijk als figuurlijk, en voor het probleem van opvolging van de Secretaris/Directeur van het 'werkapparaat' van 150 man. Vragen:

- Hoe moet het werkapparaat ingericht worden op basis van een herpositionering van de NCB. Help ons bij het formuleren van de strategie en bij de herinrichting van het werkapparaat
- Hoe ziet de nieuwe topstructuur eruit en aan welk profiel moet de nieuwe Directie voldoen
- Hoe moeten de verhoudingen tussen bestuur en Directie liggen

Nederlandse Rode Kruis: Bekende hulporganisatie met complexe bestuurlijke structuur door de autonome afdelingen in den lande ten opzichte van landelijk bestuur en directie. Vragen:

- Help het management kader een visie op de toekomst ontwikkelen
- Begeleid het landelijk bestuur in haar functioneren, onderlinge omgang, zelfevaluatie
- Begeleid RvC en Directie in rolafbakeningen

WAGENINGEN UNIVERSITEIT: Combinatie van Wageningen Universiteit en de DLO holding bestaande uit negen commercieel opererende onderzoeksinstituten. In totaal 6000 mensen waarvan het

merendeel tot de (wetenschappelijke) top behoren. Onder de Raad van Bestuur zijn 5 thematisch samengestelde SBU's (Kenniseenheden) geformeerd variërend van 1000 tot 1500 mensen. Uitermate complexe besturing aangezien beide organisaties formeel niet kunnen fuseren maar toch in operationele zin als één organisatie worden aangestuurd. De volgende vragen dienden beantwoord te worden:

- Wat is een passende besturingsfilosofie
- Hoe kan deze besturingsfilosofie gestalte krijgen in het samenspel tussen RvB en directieraden van de 5 SBU's

- Welke mensen zijn geschikt om op het niveau van de directieraden een functie te vervullen?

De temperatuur per Kenniseenheid opgenomen, waarbij de cultuur- en mentaliteitsverschillen heel groot bleken tussen de Universiteit en Dienst Landbouwkundig Onderzoek. Besturingsmodel voorgesteld met RvB op gepaste afstand en maximale vrijheid aan de KE's. Alle kandidaten voor directiefuncties in KE's door EMP al of niet geschikt gevonden. Alle aanbevelingen zijn door de Raad van Bestuur WUR overgenomen.

### *Professionele dienstverlening*

STICHTING ZUID HOLLAND: In de aanloop naar de fusie tussen de Stichting Craeyenburch (semi-intramuraal) en Stichting Ipse (semi-extramuraal), beide voor verstandelijke gehandicapten, dreigde het al mis te gaan tussen de 2 leden van RvB van de nieuwe stichting. Vragen:

- Raden van toezicht van beide stichtingen vragen om hulp bij de diagnose van de situatie, wat te doen, opdat de fusie toch doorgaat
- Begeleid de twee leden van de RvB in hun samenwerken
- Help ons in het uitzetten van een nieuwe strategie en in de vorming van een hecht MT
- Wat moet de rol en samenstelling van de nieuwe RvT i.r.t. RvB zijn
- Help ons RvT het onoverkomelijke conflict met het ene lid van de RvB op te lossen

ZON: Zorgorganisatie in het oosten van het land, groot geworden door fusies in complementaire zin en wil tot bestuurlijke herinrichting komen. Vragen:

- Welk bestuursmodel voldoet in onze situatie het beste
  - Samenstelling Raad van Bestuur met profielen
  - Samenstelling Raad van Toezicht met profielen
  - Wie voldoen wel en wie niet aan de profielen
- Inmiddels Sensire geworden

STICHTING WELZIJN: Een snel expanderende welzijnsorganisatie in haar regio wil een nieuwe bestuursstructuur overwegen, omdat het bestuur niet meer echt kan besturen in de traditionele zin en de directie en MT meer ruimte in haar handelen en bevoegdheden vraagt. Opdracht op referentie van Stichting Welzijn Gouda. Vragen:

- Welk bestuursmodel is voor ons het beste in de context van groei en diversificatie
- Hoe moet de samenstelling, grootte, e.d zijn van een eventuele RvT
- Welk bestuursreglement hoort daarbij
- Welke basisprofielen horen bij de sleutelrollen