

Mgmt.

SCOPE

Dossier

Private equity

A MEETING OF MINDS

35 JAAR NEDERLANDSE VERENIGING VAN PARTICIPATIEMAATSCHAPPIJEN

ELLARD BLAAUBOER PHILIP HOUBEN ANNEMARIE JORRITSMA TJARDA MOLENAAR
ANDRÉ OLIJSLAGER CILIAN JANSEN VERPLANKE HEIN PLOEGMAKERS FRANCIS QUINT
RENEE VAN GEEL GREGOR ROSSEN FELICE VERDUYN PAULINE WINK

OPLEIDINGEN 2020

Één van de doelen van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen is het bijdragen aan verdere professionalisering van de private equity- en venture capital-sector. De opleidingen van de NVP vormen dan ook een belangrijk onderdeel van de vereniging. Het opleidingsprogramma haakt in op de praktische aspecten van investeringen van participatiemaatschappijen en bestaat uit een basisprogramma en een daaropvolgend Advanced-traject. De docenten in het gehele opleidingsprogramma zijn zeer ervaren professionals en experts in hun vakgebied.

Het basisprogramma bestaat uit de vijfdaagse NVP Essentials-cursus. Deze wordt in 2020 voor private equity en venture capital apart aangeboden. Beide cursussen geven een introductie op alle relevante

deelgebieden die gemoeid zijn met private equity of venture capital. Voor ervaren professionals die zoeken naar meer verdieping biedt de NVP het Advanced-traject dat opleidt tot NVP Certified Professional.

Het Advanced-programma biedt verdieping

Het Advanced-programma bestaat uit een negental verdiepende 1- en 2-daagse cursussen die zich ieder concentreren op diverse relevante disciplines. Deze cursussen zijn een logisch vervolg op de verschillende modules van het basisprogramma NVP Essentials. Binnen het Advanced-programma wordt een verdiepingsslag in de theorie en praktische toepassing gemaakt. Veelal wordt vooraf relevante literatuur verstrekt.

2020

februari	NVP Essentials PE	basiscursus PE
maart	Venture Capital Legal	cursus
	Managementbeoordeling	advanced (module I)
april	NVP Essentials VC	basiscursus VC
juni	Bankfinanciering	advanced (module II)
september	NVP Essentials PE	basiscursus PE
	NVP Essentials VC	basiscursus VC
	Fiscaliteit in PE	advanced (module III)
november	M&A Legal	advanced (module IV)

Voor inschrijven en het complete overzicht van evenementen en opleidingen, ga naar www.nvp.nl

Inhoud

6.



6. DE IMPACT VAN PRIVATE EQUITY

Rondetafel Ellard Blaauboer, Philip Houben, Annemarie Jorritsma en André Olijslager

Drie oud-NPV-voorzitters, en de huidige, kijken terug en kijken vooruit in het kader van 35 jaar NVP. 'De sector zal verder professionaliseren.'

12. GESPREKSSTOF

Interviews Cilian Jansen Verplanke, Hein Ploegmakers en Francis Quint

Gesprekken tussen investeerders en ondernemers gaan al lang niet alleen meer over de cijfers. Drie investeerders over thema's die een rol spelen bij de keuze om te investeren. 'Als investeerder ondernemen we niet, maar we kunnen wel degelijk richting geven.'

14. KLAAR VOOR DE TOEKOMST

Rondetafel Renee van Geel, Gregor Rossen, Felice Verduyn en Pauline Wink

Vier jonge investeerders over de praktijk en de toekomst van private equity en venture capital. 'Het imago van het vak kan nog beter. Het gaat niet alleen om harde cijfers.'

COLOFON

Management Scope A meeting of minds is een uitgave van Scope Business Media, Amstelzide 85a, 1184 TZ Amstelveen.

Hoofredactie Philip Willems

Directie Walter Vesters

Uitgever Jeroen van Dishoeck

Eindredactie Nicole Gommers

Redactiecoördinatie Timen Kraak

Abonnementen Roosmarijn Langeveld

Vormgeving Jacob Plantinga

Online Rebecca Wijgman

Ontwerp cmk1.com

Medewerkers

Ellis Bloembergen, Maartje Geels,
Angelo van Leemput, Rogier Veldman

Interviewer

Tjarda Molenaar

Administratie en redactie

Postbus 23
1190 AA Ouderkerk aan de Amstel,
T 020 311 37 99
F 020 696 48 74

© 2019 Niets in deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.



OPEN. VERANTWOORD. AMBITIEUS.

In 2019 vierde de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen haar 7e lustrum. Gedurende dit lustrumjaar stonden wij stil bij 35 jaar private equity en venture capital in Nederland. Wij danken iedereen die er samen met ons een onvergetelijk jaar van heeft gemaakt!

Op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen van de NVP? Houd vooral www.nvp.nl en onze wekelijkse nieuwsbrief in de gaten.



GEACHTE LEZER,

Voor u ligt een bijzondere seminareditie van *Management Scope*. Dit jaar vieren we namelijk het 7e lustrum, oftewel het 35e jaar participatiemaatschappijen in Nederland. Met vier (oud) NVP-voorzitters blikken we terug. Door middel van korte interviews met investeerders kijken we naar de relatie tussen investeerder en ondernemer. Tot slot zullen 4 jongeren werkzaam in de sector hun visie geven op de toekomst van participatiemaatschappijen in Nederland. Kortom, een lezenswaardige lustrumseminareditie die een afspiegeling is van het seminar dat de NVP op 4 november organiseerde.

Tjarda Molenaar, directeur van de NVP, interviewt NVP-voorzitters Ellard Blaauboer (voorzitter van 1984 tot 1986), André Olijslager (2005-2010), Philip Houben (2010-2015) en mijzelf over de ontwikkelingen in de sector de afgelopen decennia. Ellard Blaauboer richtte één van de eerste participatiemaatschappijen in Nederland op. Hiermee was hij niet alleen *early adopter*, maar heeft hij ook de NVP opgericht. Als de tweede voorzitter van buitenaf entameerde André het debat over hoe public en private equity elkaar kunnen versterken en aanvullen. Hij gaat in op hoe hij als commissaris naar participatiemaatschappijen keek en hoe dit door zijn voorzitterschap veranderde. Philip Houben had een lange carrière in het bedrijfsleven achter de rug. Hij was voorzitter in de tijd dat de sector sterk onder een vergrootglas kwam te liggen. In die tijd werd meer communiceren met de samenleving dus steeds belangrijker. Ikzelf ga in op hoe ik dit stokje van Philip heb overgenomen en hoe ik de sector heb proberen te enthousiasmeren de luiken nog meer open te gooien.

Communiceer, praat, leg uit, ga de Bühne op, kom met mooie voorbeelden en bespreek uw dilemma's

In de Verenigde Staten gooit Blackrock-ceo Larry Fink hoge ogen met zijn jaarlijkse *letter to the ceo*. Een brief van de belegger aan ceo's om aandacht te vragen voor duurzaamheid, groei en waardecreatie op de lange termijn. Dit inspireerde ons om enkele NVP-leden te interviewen over hoe hun gesprekken met ondernemers over deze onderwerpen eruit zien. Kortom, hoe wordt ruimte geboden aan onderwerpen als duurzaamheid, diversiteit en langetermijngroei en -waardecreatie?

Tot slot gaan we in gesprek met ambitieuze jongeren werkzaam in de sector. Pauline Wink (4impact), Renee van Geel (Mentha Capital), Gregor Rossen (TKP Investments) en Felice Verduyn (LSP) zijn de investment managers die een rol gaan spelen in de participatiemaatschappijen van morgen. Wat doen participatiemaatschappijen met het onderwerp maatschappelijke impact? Millennials staan erom bekend zingeving het belangrijkste te vinden. Hoe doen zij dit binnen een relatief kapitalistische sector? Dit en vele andere onderwerpen bespreken we met deze volgende generatie investeerders.

Rest mij niets anders dan toch nog enkele stichtelijke woorden tot u te richten. U weet, dat kan ik soms maar moeilijk laten. De sector blijft onverminderd in de schijnwerpers staan van politiek en media. De sector is al veel meer gaan communiceren. Maar het kan altijd beter. Daarom blijf ik herhalen: communiceer, praat, leg uit, ga de Bühne op, kom met mooie voorbeelden en bespreek uw dilemma's. Doe dit met de media, de politiek en vrienden aan de bar. We hebben immers zo'n fantastisch verhaal te vertellen!

Annemarie Jorritsma
Voorzitter NVP





/// Ronde tafel //////////////////////////////////////

MEER DAN GELD ALLEEN

Ernstige onderkapitalisering van het bedrijfsleven na de oliecrisis leidde in 1984 tot de oprichting van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP). In deze rondetafel blikken (oud) NVP-voorzitters terug op de soms roerige geschiedenis van hun jubilerende vereniging en kijken ze vooruit naar de toekomst van private equity en venture capital in Nederland. 'De relevantie zal alleen maar toenemen.'

Het heeft iets van een reünie: de directeur van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP), **Tjarda Molenaar**, die haar huidige voorzitter en drie oud-voorzitters ontvangt ter gelegenheid van het 35-jarige jubileum van de club.

Wat opvalt: de aanwezigen hebben weinig moeite om elkaar te verstaan. Ze spreken dezelfde taal. Begrippen als 'de PPM' en 'de PII' vliegen over tafel. En ze maken zich vrolijk over de goeie ouwe tijd waarin 'de MIP' een begrip was – de Maatschappij voor Industriële Projecten. 'De MIP! Die heb ik nog persoonlijk ten grave gedragen!' lacht **André Olijslager**, voorzitter van de NVP tussen 2006 en 2010. Zijn opvolgers **Philip Houben** (voorzitter van 2010 tot 2015) en **Annemarie Jorritsma** (2015-heden) én NVP-oprichter **Ellard Blaauboer** (voorzitter van 1984 tot 1986) completeren het gezelschap.

ERGERNIS

Samen vertegenwoordigen ze meerdere decennia aan Nederlandse private-equity-geschiedenis. Eigenlijk private equity *avant la lettre*, want 'toen wij begonnen bestond het hele begrip nog niet'. En eigenlijk was dat beter, is al snel de conclusie. Want wie de term private equity in artikelen tegenkomt, stuit in de woordenwolk al snel op begrippen als 'sprinkhanen' en 'leegroven'. Tot ergernis van de vijf, want dat is – meestal – niet terecht. Participeren, daar gaat het om, in het verleden én in de toekomst. Dat daarbij risico's worden genomen, is helemaal niet gek. 'Het zou pas gek zijn als er geen projecten zouden mislukken.' Onder leiding van Tjarda Molenaar, sinds 2002 managing director van de NVP, worden heden, verleden en toekomst van private equity en venture capital in Nederland aan een nadere beschouwing onderworpen.



‘Leg de man in de straat maar eens uit wat de pensioenfondsen aan private equity te danken hebben. U en ik krijgen veel meer pensioen dankzij private equity’

ANDRÉ OLIJSLAGER

Ellard, jij stond in 1984 aan de wieg van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen. Neem ons eens mee terug naar die begintijd. Waarom moest de NVP opgericht worden?

Blaauboer: ‘De geschiedenis gaat nog iets verder terug dan de jaren ‘80. We kwamen in het decennium ervoor uit de oliecrisis en al snel bleek dat het Nederlandse bedrijfsleven zwaar ondergekapitaliseerd was. Er was veel te weinig eigen vermogen en daardoor veel te weinig geld om te investeren of te innoveren. Ondernemers waren voor hun financiering afhankelijk van banken en die gaven vaak niet thuis. Dat schoot niet op. Ideeën bleven op de plank liggen. We hebben toen vooral gekeken naar de Verenigde Staten, waar een groot investeringsprogramma liep met steun van de overheid: bij iedere dollar die daar werd geïnvesteerd, legde de overheid er een dollar bij. Dat kreeg navolging in Nederland met de zogeheten PPM-regeling, de Garantieregeling Particuliere Participatiemaatschappijen. De constructie in Nederland was iets anders dan in de VS: je investeerde een gulden, en als het misging kreeg je van de overheid twee kwartjes terug. Dat werkte. Ik had als investeerder de leiding over een van de allereerste PPM’s, NeSBIC. Op de ministeries deed ik vaak het woord, ook namens de anderen. En die ambtenaren vonden het uiteindelijk veel handiger als ze met een branchevereniging zouden kunnen praten. Zo is dus in 1984 de NVP ontstaan.’

Dat was dus mede op initiatief van de overheid. Anne-Marie, jij bent op dit moment de voorzitter, hoe is de relatie met de overheid nu?

Jorritsma: ‘De relatie is over het algemeen goed, maar je merkt wel dat private equity en venture capital politiek gevoelige onderwerpen zijn. Er zijn soms partijen die enorm té kritisch zijn op de sector. Dat blijft ingewikkeld. De ministeries van Economische Zaken en Financiën daarentegen zijn heel enthousiast. Ze laten regelmatig de pro’s en cons onderzoeken en de uitkomst is elke keer weer gunstig. Ze nemen ons ook heel serieus. Ze vragen onze mening. Inmiddels snappen ze wel dat het een volwassen sector is en wij een volwassen club zijn.’

Houben: ‘Ik denk dat men ook aan de linkerzijde van het politieke spectrum best warmloopt voor met name venture capital en groeifondsen. Dat vindt iedereen mooi. Met de *buy out-fondsen* hebben ze vaak iets meer moeite. Maar dat hoort wel bij het complete plaatje. Daarom is het goed dat al die takken zijn vertegenwoordigd in de NVP.’

Jorritsma: ‘Dat vind ik wel eens jammer aan de politiek: blijkbaar kun je ingenomen standpunten nooit meer wijzigen. De negatieve voorbeelden die men noemt zijn vaak én feitelijk onjuist

én ze dateren altijd van jaren geleden.’

Olijslager: ‘Het is best begrijpelijk dat er af en toe kritisch over de sector gesproken wordt, omdat er ook zichtbare voorbeelden zijn van portefeuillebedrijven waarbij iets mis is gegaan. De vraag is echter of dit kwam door de investeerder, externe omstandigheden als de financiële crisis of een combinatie van beide. Louter de investeerder de schuld geven is wellicht niet helemaal correct.’

Jorritsma (streng): ‘Er zijn voorbeelden uit het verleden die in het politieke debat zijn aangehaald als excessen. Wij hebben die in 2015 allemaal uitgeplozen. We kwamen bij bijna alle cases waar iets misging tot de conclusie dat er meerdere oorzaken waren. Vaak heeft bijvoorbeeld wijzigend overheidsbeleid of de financiële crisis – en daardoor minder afval voor afvalverwerkingsbedrijven, of minder kinderen die naar de kinderopvang gingen – bijgedragen aan teleurstellende resultaten. Overigens werden er destijds ook cases bestempeld als excessen waar juist prachtige bedrijven zijn neergezet. NRC is bijvoorbeeld echt een succesverhaal, dat hebben ze zelf in een artikel erkend. En ja, er gaan dingen mis. Maar dat gebeurt overal in de maatschappij. Ook beursgenoteerde bedrijven maken fouten. Belangrijker is, denk ik, dat het percentage faillissementen – en dus fouten – bij participatiemaatschappijen lager ligt dan bij andere bedrijven.’

Private equity ontwikkelde zich van een vorm van groeifinanciering naar hulp bij herstructurering van heel grote concerns. André, daar heb jij ervaring mee...

Olijslager: ‘Ik kom zelf uit de tijd van de *managementbuy-outs*. Die waren in opmars in de jaren ‘80. Alle grote conglomeraten werden ontmanteld. Ik heb heel veel *buy-outs* gedaan en begeleid. Dat was toen een compleet nieuw begrip, er werden kranten over volgeschreven.’

Hoe werd er volgens jou in de begintijd tegen private equity aangekeken?

Olijslager: ‘Nou, daar was aanvankelijk bijzonder weinig ophef over. Het begrip bestond simpelweg niet. Het ging over een “beleggingsmaatschappij”, wat eigenlijk niet klopte, of over “participatiemaatschappij”.’

Jorritsma: ‘Het heeft lang geduurd voordat private equity een ingezonken begrip was. Soms vind ik het wel eens jammer dat we het begrip ooit geïntroduceerd hebben. Het woord participatiemaatschappij dekt de lading wat mij betreft beter.’

Houben: ‘Veel beter. Maar het is een illusie om te denken dat we er ooit nog vanaf komen.’

Jorritsma: ‘Het begrip private equity heeft op een of andere manier een negatieve connotatie. Het gaat al snel over “kort-

durend”, over “sprinkhanen”, over “leegroven” of “binnenharken” en “graaien”. Terwijl de investeringen van private-equity-bedrijven juist vaak veel duurzamer zijn – dat blijkt iedere keer weer. Ik denk dat we daar altijd op moeten blijven hameren: het gaat niet alleen over geld, het gaat ook over participatie, over *cashflow*, over bedrijfsvoering, over innovatie en internationalisering en over impact. Dit alles om waarde toe te voegen. Hier wordt iedereen beter van. Bedrijf en aandeelhouder.’

Philip, voordat jij voorzitter werd, had je een lange carrière in het bedrijfsleven achter de rug. Je kreeg als ceo bij buizen- en leidingenfabrikant Wavin zelf te maken met private equity en venture capital. Hoe kijk je terug op die tijd en wat heb je meegenomen in je periode als voorzitter van de NVP?

Houben: ‘Private equity heeft vooral een duidelijke cultuurverandering bij Wavin teweeggebracht. Door medewerkersparticipaties ging het eigendomsgevoel tot diep in de organisatie. Medewerkers werden mede-eigenaren en managers werden ondernemers. Ze zaten erin met hun eigen geld. Dat was heel belangrijk. En nog belangrijker: het besef dat *cashflow* nog belangrijker is dan winst kwam weer op gang. Dat vond ik ook een zeer goede verandering. Daardoor kwam er weer kapitaal om dingen aan te pakken. Dat was fantastisch.’

Blaauboer: ‘*Cashflow* zorgt voor energie. Ik weet nog dat in de vorige eeuw Van Gelder Papier werd overgenomen met venture capital. De nieuwe eigenaar nodigde iedereen uit om met ideeën te komen, mits ze een *payback time* hadden van zes maanden. De kasten gingen open en de ideeën puilden eruit! Het begon te bruisen! Er werd weer geld verdiend! Bij Getronics was dat precies hetzelfde. Ton Risseeuw, de man die via een *managementbuy-out* Getronics losweekte bij SHV, vroeg me of ik alsjeblieft niet tegen de eigenaar, de familie Fentener van Vlassingen, wilde zeggen hoeveel winst hij dacht te gaan maken. Anders vreesde hij dat de overname niet zou doorgaan. Dat zijn mooie verhalen.’

Na de eeuwwisseling kwamen we in een snelle internationalisering terecht. Grote buitenlandse partijen betraden het Nederlandse grondgebied. Een deel van de Nederlandse bedrijven ging zelfs van de beurs met private equity. Toen keerde de stemming en was het sentiment plotseling negatief. “Private equity koopt de beurs leeg”. Zagen jullie dat moment aankomen?

‘De sector zal verder professionaliseren. Er zal nog meer aandacht komen voor de belegger’

ELLARD BLAAUBOER



ELLARD BLAAUBOER (1946)

was een van de oprichters van de NVP in 1984 en ook de eerste voorzitter. Na zijn studie bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam werkte hij voor Pakhoed Holding, VNU en Deli-Maatschappij. Daarna stond hij 13 jaar aan het roer bij NeSBIC Groep, tot 1996. Blauboer heeft sindsdien met Bluefarmers Trust zijn eigen investeringsmaatschappij.



ANDRÉ OLIJSLAGER (1944)

was voorzitter van de NVP tussen 2006 en 2010. Na een carrière in sales en marketing nam de aan Nijenrode opgeleide Olijslager via een *managementbuy-out* het verpakkingsbedrijf Leopack over. Het bedrijf werd later verkocht aan de Van Leer Group. In de jaren ‘90 was hij voorzitter van de directie van Friesland Dairy Foods en daarna voorzitter van de conerndirectie van Royal Friesland Foods.



PHILIP HOUBEN (1950)

was van 2010 tot 2015 voorzitter van de NVP. Hij studeerde scheikunde in Groningen en bedrijfskunde in Delft en was zijn hele werkzame leven actief in de maakindustrie. Houben was managing director bij Bührmann-Tetterode, divisiedirecteur van KNP BT, president van Tenneco Packaging Europe en ceo van Wavin.



ANNEMARIE JORRITSMA (1950)

is sinds 2015 voorzitter van de NVP. Ze heeft – na een opleiding aan onder meer de School voor Toeristische Vorming – een lange loopbaan in het openbaar bestuur achter de rug. Zo was ze onder meer gemeenteraadslid namens de VVD in Bolsward, lid van de Tweede Kamer, minister van Verkeer en Waterstaat, minister van Economische Zaken en burgemeester van Almere. Tegenwoordig is Jorritsma onder meer voorzitter van de Eerste Kamer-fractie van de VVD.

Houben: ‘We hebben dat niet meteen zien aankomen, nee. Hoewel het in het buitenland al lang gebeurde. Het waren meestal Angelsaksische partijen die hier vaste voet aan de grond kregen en die succesvol werden. Maar het werd hier pas echt maatschappelijk relevant toen de bedragen groter en groter werden. In het begin ging het hooguit om een paar miljoen euro. Maar al snel werd het honderd miljoen euro en later zelfs zes miljard. Ineens ging het om Hollandse bedrijven die iedereen kent: V&D en HEMA.’

Jorritsma: ‘Die eerste buitenlanders hadden weinig met de Nederlandse bedrijfscultuur. Niet met de *two-tier* board, niet met het *stakeholdermodel*. Ze kenden de cultuur niet. De negatieve verhalen hebben allemaal daarmee te maken. Ze zouden ons volstoppen met schulden.’

Olijslager: ‘Uit Duitsland kwam de term “sprinkhanen” overwaaien. Ik weet nog dat toenmalig minister van Economische Zaken Joop Wijn allerlei lelijke dingen over private equity zei toen ik NVP-voorzitter was. Toen heb ik een stropdas met sprinkhanen erop gekocht en ben naar Den Haag gegaan. Ik heb het gesprek aangeknoopt. Vanaf dat moment zijn we wat opener geworden, we hebben de publiciteit gezocht en zijn meer ons verhaal gaan vertellen.’

Blaauboer: ‘Toen waren we dus al twintig jaar bezig. Best laat.’

Olijslager: ‘In zijn algemeenheid is er natuurlijk een enorme roep om transparantie ontstaan. Maar ik denk dat we het nog steeds lastig hebben om het verhaal goed uit te leggen.’

Houben: ‘Toen in 2015 die hoorzitting in de Tweede Kamer werd gehouden over private equity, waren er parlementariërs die het verschil niet wisten tussen private equity en een *hedgefund*. Dat vond ik wel een *eyeopener*. Tegelijkertijd heeft die hoorzitting wel voor een positieve doorbraak gezorgd. Toen was er pas echt aandacht voor het onderwerp. Ik ben er nog steeds dankbaar voor dat grote partijen als KKR en 3i bereid waren hun verhaal in de Tweede Kamer te vertellen. Dat kwam prachtig over het voetlicht. Ook heb ik *Nieuwsuur* te woord gestaan om het debat te verwelkomen.’

Jorritsma: ‘Uiteindelijk hebben die hoorzitting en de initiatiefnota *Private equity: einde aan de excessen* van PvdA-Kamerlid Henk Nijboer de sector goed gedaan. De branche heeft een duidelijk verhaal gehouden. In de Tweede Kamer is men beter op de hoogte geraakt en is het draagvlak gegroeid. Maar het blijft een wankel evenwicht. Als een bedrijf failliet gaat, zullen we het altijd prominent lezen als er private equity bij betrokken was.’

‘Ik denk dat men ook aan de linkerkzijde van het politieke spectrum best warmloopt voor venture capital en groeifondsen’

PHILIP HOUBEN

‘Private equity gaat ook over participatie, cashflow, bedrijfsvoering, innovatie en internationalisering. Hier wordt iedereen beter van’

ANNEMARIE JORRITSMA

Dat is het terugkerende thema. En elke keer zul je moeten laten zien dat mislukkingen erbij horen. Niet alles wordt een succes. Het is onderdeel van een veel groter geheel en een leerproces...

Blaauboer: ‘Zo is het. Dat doet me denken aan mijn tijd als boekendirecteur bij uitgever VNU. Topman Joep Brentjens vroeg me ooit waarom we in vredesnaam tien boeken uitgaven, als er maar twee een succes werden. “Geef dan alleen die twee boeken uit!” Maar zo werkt het niet. Je moet er tien uitgeven om twee succesvolle over te houden. Zo is het in deze branche ook.’

We hebben het gehad over de afgelopen 35 jaar. Annemarie, waar ligt nu jouw focus als huidige NVP-voorzitter?

Jorritsma: ‘We zijn heel erg bezig met het vertellen van ons verhaal. Wat ik een mooi initiatief vond, was een boekje dat we hebben gemaakt voor de ondernemingsraden. De OR is hartstikke belangrijk bij overnames, dus die moet goed geïnformeerd zijn. En verder hebben we natuurlijk onze gedragscode een *update* gegeven. We hebben de code zo aangepast dat nu veel duidelijker is omschreven hoe je bij investeringen rekening houdt met milieu, met sociale factoren, met de *stakeholders*, met je werknemers. Dat is nu veel meer uitgewerkt.’

Blaauboer: ‘Winst is uit en duurzaamheid is in... Nou, ga het maar vertellen aan je vermogensverschaffers.... Die willen toch eerst een goed rendement.’

Jorritsma: ‘Het moet tegenwoordig allebei.’

Olijslager: ‘Spreken jullie mensen of bedrijven wel eens aan op de gedragscode?’

Molenaar: ‘Zeker wel, en leden spreken elkaar er ook onderling op aan. En je ziet soms ook dat aspirantleden op grond van de code bij ons niet door de ballotage komen.’

Olijslager: ‘O ja? Dat is interessant...’

Jorritsma: ‘Ja, dat hebben we de afgelopen periode wel een paar keer gehad. Dan was er toch net onvoldoende duidelijkheid of zij zich aan de NVP-gedragscode zouden willen en kunnen houden. Dat willen we niet. Het moet wat betekenen lid te zijn van de NVP.’

Blaauboer: ‘Geld heeft geen kleur. Maar soms toch wel...’

Laten we eens vooruitkijken. Hoe ziet de toekomst eruit? Welke trends signaleren jullie? Waar moeten we rekening mee houden? Wat zijn jullie wensen?

Blaauboer: ‘De sector zal verder professionaliseren. Er zal nog meer aandacht komen voor de belegger. Die wordt nog belangrijker. En die zal nog meer eisen stellen. Sommige sectoren worden helemaal buitengesloten. De wapenindustrie zal je niet meer tegenkomen in de beleggingen van de Nederlandse pen-

sioenfondsen. Nou, die fondsen zijn wereldwijd vrij *leading*, die hebben een enorme invloed.’

Olijslager: ‘Als ik de NVP was, zou ik eens goed in die pensioenfondsen duiken. Leg de man in de straat maar eens uit wat die fondsen te danken hebben aan private equity. Dankzij private equity krijgen u en ik veel meer pensioen. Tot wel 5 procent meer, stelde PGGM bij de Rondetafel van 2015. Volgens mij zou het voor de NVP heel goed zijn om dat eens luid en duidelijk over het voetlicht te brengen.’

Houben: ‘De relevantie van private equity zal naar mijn stellige overtuiging alleen maar toenemen in de komende tien jaar, al was het alleen maar omdat de pensioenfondsen groter en groter worden en ergens met hun geld naartoe moeten. Maar pas op: hoe groter de sector, hoe groter de kans dat er een keer iets misgaat. Hoewel statistisch gezien de kansen klein blijven. Maar omdat de portefeuillebedrijven groter zijn, is de impact groter. En als dat gebeurt, ligt de hele sector weer *full swing* onder het vergrootglas.’

Jorritsma: ‘Ik denk dat we er ook in de toekomst niet voor terug moeten deinzin om af en toe kritisch te zijn naar investeerders. Je moet durven zeggen dat je iets niet zo’n goed idee vindt. Niet alles kan. We zullen dus nog meer gaan kijken naar impact. En verder denk ik dat we vooral moeten doorgaan met professionaliseren. En daarbij moet er meer aandacht komen voor de opleidingen. De universiteiten zijn op dit moment nog niet op orde op het vlak van bedrijvigheid en ondernemerszin. En tot slot mogen we in deze sector ook nog wel wat meer naar diversiteit gaan kijken. Ik was laatst op een bijeenkomst en daar was de enige diversiteit die ik kon bespeuren dat sommige mannen wel een das droegen en andere niet. Dat is echt niet meer van deze tijd.’



INTERVIEW TJARDA MOLENAAR

Molenaar is directeur van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP).

TEKST ANGELO VAN LEEMPUT
FOTOGRAFIE ROGIER VELDMAN



Een sterke businesscase en een veelbelovende groeiprognoze – het zijn belangrijke redenen voor een private-equity-investeerder om kapitaal te steken in een onderneming. Maar ook maatschappelijke thema's spelen tegenwoordig een rol. Wat bespreken investeerders nog meer met hun partner-to-be?



‘We zijn geen charity-instelling, duurzame ambities moeten op de langere termijn wel resultaat opleveren’

Hein Ploegmakers
Managing Director van
Gilde Buy Out Partners

‘Als de transactie na een bevredigende *due diligence* veelbelovend lijkt, wil je de ondernemer diep in de ogen kunnen kijken. Natuurlijk gaat het voornamelijk om een goede businesscase en overeenstemming over de financiering, maar er moet vooral onderling vertrouwen zijn. Geloof in het managementteam is essentieel. Dat team moet goed functioneren en in staat zijn de afgesproken doelstellingen te halen. We hebben als investeerder geen tweede managementteam klaarstaan om het over te nemen.’

INVESTEERDER ALS COUNSELOR

‘Na het sluiten van de deal is het ook zoeken naar de prettigste manier van samenwerking met de ceo in kwestie. Natuurlijk is er volgens de regels van good governance eens per maand contact over de cijfers, maar de informele contacten zijn minstens zo waardevol. Voor de ene ondernemer is dat vanuit de auto even bijpraten, voor de ander is het fijn elke vrijdagmiddag langs te komen op kantoor. Als investeerder ben je soms net een *counselor*, de ondernemer kan zijn zakelijke zorgen even van zich af praten.’

MOREEL KOMPAS

‘Als private-equity-investeerder nemen we ook *environmental, social and governance-criteria* (ESG) mee in onze afweging om aandeelhouder te worden van een bedrijf. Maar maatschappelijke impact drijft niet primair de agenda. We zijn geen charity-instelling, duurzame ambities moeten op de langere termijn wel resultaat opleveren. Maatschappelijk verantwoord ondernemen staat bij Nederlandse bedrijven op een hoog niveau. Ceo's hebben over het algemeen een goed ontwikkeld moreel kompas. In Nederland ga je geen zichzelf respecterend ondernemer vinden die er een *sweatshop* in Bangladesh op nahoudt. Ook op milieugebied ligt de standaard hoog. Enerzijds komt dat door steeds strengere milieuwetgeving, maar ook vanuit de overtuiging dat het tot een betere bedrijfsvoering leidt en uiteindelijk een strategisch voordeel oplevert.’

VERGROOTGLAS

‘Naar mijn beleving spelen op het gebied van ESG geen

grote dilemma's tussen private-equity-investeerder en ondernemer. Als het gaat om duurzame beslissingen zijn beide partijen het er wel over eens dat het bedrijfsbelang voorop staat. Mocht er verschil van inzicht zijn, dan zullen we er geen groot ding van maken. Onze reputatie is daarbij heel belangrijk. Private equity ligt al snel onder een vergrootglas, *cash is king* en zo. Juist daarom wil private equity voorop lopen als het gaat om ESG.’

GEEN MODEGRIL

‘Of de focus op ESG de afgelopen jaren sterker is geworden? ‘De standaard in Europa lag altijd al hoog. Maar de publieke aandacht is natuurlijk wel groter geworden, en ook wij hebben er als investeerders meer aandacht voor. ESG is zeker geen modegril, het zal altijd de bedrijfsstrategie mede blijven bepalen. Het wachten is nog wel op een goede standaard om impact meetbaar te maken.’



‘We willen een betrokken aandeelhouder zijn en meedenken over de bedrijfsvoering’

Cilian Jansen Verplanke
Partner van investeringsfonds
Karmijn Kapitaal

‘De beslissing om wel of niet te investeren in een bedrijf hangt, naast de kwaliteit van het management, mede af van de groeistrategie, het businessplan en de marktpositie van het bedrijf. Maar daarnaast is er ook aandacht voor zachtere factoren. In hoeverre voel je als investeerder of er samenwerking mogelijk is tussen ondernemer en het managementteam om het bedrijf voorwaarts te krijgen? Dat moet je onderzoeken. Als de ondernemer enkel geld wil, is dat voor ons minder interessant. We willen als investeringsmaatschappij een betrokken aandeelhouder zijn en meedenken over het behalen van de gestelde doelen. Dat levert uiteindelijk het meest op.’

COMPLEMENTAIR TEAM

Karmijn Kapitaal kijkt tijdens de *due diligence* vooral ook naar de *team dynamics*. ‘Hoe is het managementteam samengesteld. Welke mensen met welke achtergrond zitten er in en zijn ze complementair aan elkaar? Verder richten we ons op de governance. Als het om mkb-bedrijven gaat, hoe steekt de bedrijfsstructuur in elkaar en hoe lopen de rapportagelijnen? Maar ook: hoe kunnen we de ondernemer ondersteunen met ons netwerk? Er is ook altijd aan-

dacht voor *environmental, social* en *governance*-factoren (ESG). Uiteindelijk willen we een verantwoorde bedrijfsvoering creëren. Daar liggen vaak nog kansen. Bij het ene bedrijf gaat het om sociale aspecten, bij het andere bedrijf kan de CO2-footprint nog verder omlaag. Als investeerder willen we het be-wustzijn vergroten en tot actie overgaan.’

ONDERBUIKGEVOEL

‘Tot een paar jaar geleden was het vooral de investeerder die duurzaamheidsambities op de bedrijfsagenda zette. Ondernemers hadden wel een onderbuikgevoel dat ze er iets mee moesten maar daar bleef het vaak bij. Dat is wel veranderd. Tegenwoordig zijn ondernemers er heel expliciet mee bezig. Ze beraden zich op de vraag hoe ze kunnen bijdragen aan een duurzamer ecosysteem en vragen ons hoe wij als investeerder daarbij kunnen helpen. Het bewustzijn is gegroeid. Een groot aantal mkb-bedrijven blinkt werkelijk uit in duurzaam ondernemen. Dat zouden ze best wat meer mogen vertellen. Door de waan van de dag ontbreekt het nog weleens om die boodschap ook te verkondigen. Zonde.’

ROLLERCOASTER

‘Of Karmijn Kapitaal tijdens de gesprekken vlak voor de investeringsdeal ook dilemma's tegenkomt? Ja, toch wel. We onderwerpen managementteams tijdens de *due diligence* aan een assessment om bijvoorbeeld te achterhalen waar men elkaar kan versterken of hoe inclusief een team is. Soms hebben managementleden daar bezwaar tegen. Voor ons is dat een punt om nader te bespreken. Het zegt soms iets over de onderliggende verhoudingen. Andere dilemma's die zich voordoen, zijn of een bedrijf wel of geen raad van commissarissen zou moeten hebben. Of een ondernemingsraad. Sommige issues laten we soms voor later liggen. Er gebeurt al zoveel tijdens een overname. Het zijn echte rollercoasters voor een ondernemer.’



‘Met ons kapitaal kunnen we richting geven aan duurzame doelstellingen’

Francis Quint
InnovationQuarter*

‘Een belangrijk onderwerp van gesprek is de innovatiekracht van een bedrijf. Daarnaast bespreken we ook de maatschappelijke impact van een onderneming. Welke bijdrage levert een bedrijf aan bijvoorbeeld duurzaamheid? In welke mate is een bedrijf bezig met circulair ondernemen? Soms zijn bedrijven al heel actief, soms zijn het nog vooral ambities. Als investeerder ondernemen we niet maar we kunnen met ons kapitaal wel degelijk richting geven.’ Een belangrijk gespreksonderwerp is ook het vergroten van diversiteit binnen de organisatie. ‘Divers samengestelde teams leveren betere prestaties, talenten worden beter

benut. We willen van ondernemers weten hoe ze daar invulling aan geven en in hoeverre wij als investeerder daarbij een bijdrage kunnen leveren.’

RELEVANT BLIJVEN

‘Waar dat nog niet het geval is, proberen we ondernemers te overtuigen dat het belangrijk is oog te hebben voor zowel economische als maatschappelijke doelstellingen. Als bedrijven niet innoveren, niet meegaan in belangrijke transitie zoals de energietransitie en diversiteit niet stimuleren, zijn ze in de toekomst niet interessant meer voor klanten en werknemers. Dat geldt overigens net zo goed voor investeerders. Ook wij moeten relevant blijven voor onze financiers, ondernemers en talent.’

VROUWELIJK TALENT

‘Vaak is de intentie er wel, maar weet een bedrijf niet hoe ze meer duurzaamheid of meer diversiteit binnen de organisatie kunnen bereiken. Daar helpt Innovation Quarter ze bij. We dragen op het vlak van diversiteit zelf ook ons steentje bij door deelname aan Fundright. Bij dit platform hebben 35 durfkapitaal-investeerders zich aangesloten. Het streven van Fundright is dat binnen drie jaar bij de aangesloten investeerders niet alleen de eigen teams maar ook de managementteams van de portfolio-bedrijven voor minimaal 35 procent uit vrouwen bestaan. Dat bereiken we door bijvoorbeeld een poule met vrouwelijk talent te creëren. Samen met recruiters kunnen we deze vrouwen bij bedrijven in beeld krijgen als interessante managers van de toekomst.’

DE BESTE AANPAK

‘Ook op het gebied van duurzaamheid kan Innovation Quarter ondernemers op weg helpen. We reiken ze *best practices* aan van andere bedrijven uit ons portfolio. Over wat de beste aanpak is gebleken bij andere ondernemers. Ik vind dat er sprake is van een groeiend maatschappelijk bewustzijn. Vroeger was er een duidelijke scheiding: bedrijven gingen of voor financieel rendement of voor maatschappelijk rendement. Die bedrijven beseffen nu dat beide doelstellingen niet zonder elkaar kunnen.’

GROTERE IMPACT

‘In mijn nieuwe functie als Global Head Corporate Investments bij de Rabobank ben ik wereldwijd verantwoordelijk voor de private-equity-activiteiten van Rabobank. Rabobank kijkt actief naar hoe het kan bijdragen aan maatschappelijke opgaven. Internationaal, actief in 25 landen, ligt de investeringsfocus op het duurzaam versterken van de food- en agri-sector. Nationaal is de investeringsscope breder maar ook daar is het versterken van onze samenleving en economie een belangrijke doelstelling.’

INTERVIEWS **TJARDA MOLENAAR**
TEKST **ELLIS BLOEMBERGEN**



/// Ronde tafel //////////////////////////////////////

EEN WERELD VAN VERSCHIL

Op uitnodiging van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP) discussiëren vier in de investeringswereld werkzame millennials over hun vak, hun duurzaamheidsambities, hun dilemma's en hun visie op de toekomst van private equity en venture capital. 'Het gaat om een combinatie van impact en *profit*.'

Een beter milieu begint bij jezelf. Met deze slogan van een Postbus 51-filmpje uit de jaren '90 groeiden heel wat millennials op. Toeval of niet, de drang om goed te doen voor de maatschappij is kenmerkend voor jongeren geboren tussen grofweg 1980 en 2000. Niet alleen privé, het liefst ook in hun werk. Voor millennials die kozen voor het vak van investeerder zijn die idealen niet onbereikbaar. Zij kunnen – als manager bij een private-equitybedrijf of belegger bij een venture-capitalfonds – behoorlijk grote maatschappelijke impact hebben.

VERDUURZAMING

Hun bevologenheid is groot, zo blijkt tijdens het rondetafelgesprek dat half oktober in het fraai gerenoveerde Amsterdamse kantoor van investeringsmaatschappij Life Science Partners (LSP) plaatsvindt. Onder leiding van Tjarda Molenaar, managing director van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP), schetsen **Pauline Wink** (4impact), **Renee van Geel** (Mentha Capital), **Gregor Rossen** (TKP Investments) en **Felice Verduyn** (LSP) in rake bewoordingen waarom private equity en venture capital geschikt zijn om verduurzaming in het bedrijfsleven te versnellen.

Jullie willen bedrijven laten groeien, maar jullie steunen vooral ook ondernemingen die maatschappelijke impact hebben. Wat maakt jullie tot een andere generatie investeerders?

Van Geel: 'Als ik voor mijzelf en veel collega's spreek: we realiseren ons dat we het goed hebben en dat we ons tegelijkertijd in een invloedrijke positie bevinden. In ons privéleven vragen we ons bij elke handeling af of het duurzamer, eerlijker of beter kan. Die mentaliteit willen we ook in ons werk uitdragen. Dus in onze contacten met ondernemers en bedrijven die we steunen.'

Rossen: 'De huidige generatie investeerders is zich duidelijk meer bewust van de impact van bedrijfsactiviteiten. Investeringsfondsen profileren zich tegenwoordig dan ook op hun duurzaamheidsambities. Ook wel bekend als ESG, dat de elementen Environmental, Social & Governance omvat. Dat was tot voor kort anders. Nog maar twee jaar geleden vroeg een Amerikaans fonds ons: *What do you mean with ESG?* Datzelfde fonds publiceert nu uitgebreide rapportages over deze duurzaamheidscriteria. Deze evolutie is vooral vanuit Nederland en Scandinavië op gang gekomen.'

Wink: 'De bewustwording over investeren met een po-

sitieve impact op de maatschappij wordt groter, en wint aan belang in de beleggerswereld. Dat blijkt uit jaarlijks onderzoek van het Global Impact Investing Network (GIIN). Deze organisatie houdt die groei al enkele jaren bij. In 2018 groeide *impact investing* met 100 procent in vergelijking met 2017, en is nu goed voor zo'n 500 miljard dollar. Het aandeel is weliswaar relatief klein, maar het groeit exponentieel. Van venture-capitalfondsen tot grote institutionele partijen die langzaam de goede kant op bewegen.'

Verduyn: 'Ik herken het bewustzijn zeker, maar ik vind niet dat wij het als millennials alleen maar radicaal anders moeten doen. Door mijn werkgever LSP wordt al 30 jaar geïnvesteerd in mooie innovaties. Die *drive* voor impact op patiënten was er ook al bij oudere vakgenoten. Daarnaast ben ik soms ook kritisch op mijn generatie. Millennials hebben weliswaar een enorme passie, maar het zijn niet altijd doorzetters. Ze moeten ook hard willen werken om die impact te kunnen realiseren.'

Waarom is het private-equity- en venture-capital-model zo geschikt om niet alleen financiële maar juist ook duurzame doelen te realiseren?

Rossen: 'Private-equityfondsen verwerven een meerderheidsbelang in de bedrijven waarin ze investeren. Ze hebben direct

controle en kunnen dus makkelijk veranderingen doorvoeren of adviseren over de te volgen duurzaamheidsstrategie.'

Van Geel: 'Met een meerderheidsbelang in een groeiend bedrijf heb je de sleutel tot impactvolle acties. Er wordt veel gezegd over duurzaamheid, maar wat gebeurt er nu echt? Als investeerder zorgen we voor de juiste focus binnen het team en praten we mee over de koers.'

Verduyn: 'Bij bedrijven met baanbrekende technologieën is de impact vooraf soms niet te meten. Of de ingecalculeerde impact laat te lang op zich wachten. Grote bedrijven zullen daar niet snel in investeren; zij spelen liever op zeker. Private-equity- en venture-capitalinvesteerders kunnen en willen wél zo'n risico nemen. Ze hebben een langetermijnvisie en hebben ook de expertise en focus in huis om zo'n bedrijf naar een hoger niveau te tillen. Het private-equitymodel leent zich voor *ground-breaking* innovatie en sluit goed aan bij het millennialgevoel.'

Kunt u een voorbeeld geven? Welke baanbrekende technologie heeft LSP als private-equitypartner mede kunnen realiseren?

Verduyn: 'Fantastisch is de technologie van het Nederlandse bedrijf GTX medical. Het ontwikkelde een implantaat dat door elektrostimulatie in het ruggenmerg ervoor zorgt dat





RENEE VAN GEEL (1987)

is investement manager bij Mentha Capital, een private-equityfonds. **Drijfveer:** ‘Ik ben mijn carrière in Mergers and Acquisitions (M&A) begonnen, adviseerde corporate bedrijven over fusies en overnames. Buitengewoon energiek, maar ik miste het aspect van langetermijnrelaties. Bij Mentha Capital ben ik een sparringpartner voor bedrijven die willen groeien. Samen met ondernemers en managementteams definiëren we een winnende strategie, bouwen we aan de organisatie en sturen we op bijbehorende targets.’



FELICE VERDUYN (1986)

is investment manager bij Life Science Partners (LSP), een fonds dat medische innovaties steunt. **Drijfveer:** ‘Ik ben opgeleid tot neurowetenschapper. Maar innovaties gaan langzaam, daarom heb ik afgezien van een baan als onderzoeker. Als investeerder boek ik sneller resultaat. Dankzij financiële steun breng ik veelbelovende medicijnen en behandelingen bij patiënten. LSP heeft in 30 jaar zo’n 50 producten op de markt gebracht, waaronder een effectief medicijn tegen eierstokkanker (ontwikkeld door Kudos), een apparaat voor verwijdering van bloedproppen bij beroertes (ontwikkeld door Neuravi) en een medicijn voor type 2-diabetes (ontwikkeld door Zealand Pharma).’

‘Met een meerderheidsbelang in een groeiend bedrijf heb je de sleutel tot impactvolle acties’

RENEE VAN GEEL

mensen met een gedeeltelijke dwarslaesie weer kunnen lopen. Dankzij onze steun heeft GTX medical inmiddels bij acht mensen bewezen dat het implantaat werkt. De investering was best riskant, en kende ook een lange terugverdientijd. Dankzij ons netwerk en ons expertise durfden we het wel aan.’

Private-equity-investeerdere richten zich dus meer op langetermijnrendementen?

Van Geel: ‘Het gaat inderdaad vaak om langetermijninvesteringen. Als private-equitybedrijf zijn we bij Mentha Capital voortdurend op zoek naar winnaars in een bepaalde nichemarkt met langetermijnbestendigheid. Ondernemers moeten verduurzaming van hun bedrijfsvoering zien als kans om voorop te lopen ten aanzien van concurrenten, maar ook als werkgever.’

Rossen: ‘Al enige tijd neemt het aantal beursgenoteerde bedrijven af. Ik denk dat het deels komt door de opkomst van private-equityfinanciering. Beursgenoteerde bedrijven voelen voortdurend de druk om mooie kwartaalcijfers te presenteren. Bedrijven die vermogen ophalen bij private-equityfinanciers kunnen zich veel meer richten op de lange termijn.’

Wink: ‘En dat is interessant, van private equity wordt vaak gezegd dat de investeerders vooral snel willen *cashen*. Dat is een misvatting, we hebben niet de druk van publieke rapportage en kunnen daarom langetermijninvesteringen doen om bedrijven te bouwen en zo langetermijnwaarde te creëren. Dat levert in ons geval een duaal effect van zowel impact als financieel rendement op.’

Verduyn: ‘Onze betrokkenheid strekt zich uit tot een periode tussen de vijf en zeven jaar, maar als een bedrijf echt potentie heeft kan het ook tien jaar zijn.’

Bedrijven konden lange tijd zelf invulling geven aan het begrip duurzaamheid. In 2015 formuleerde de Verenigde Naties 17 Sustainable Development Goals (SDG’s) die in 2030 behaald moeten zijn. In hoeverre spelen die doelen een rol bij jullie investeringsbeslissingen?

Wink: ‘Onze hele investeringsstrategie is gebaseerd op het vinden van oplossingen voor problemen zoals die zijn geformuleerd in de SDG’s. Denk aan klimaatissues, betere toegang tot de arbeidsmarkt, optimalisatie in de zorg. Maar we investeren niet alleen vanwege de vermeende maatschappelijke impact. Bedrijven moeten vooral óók een goed verdienmodel hebben. Het gaat om een combinatie van impact en *profit*; de bedrijven

van de toekomst hebben het allebei. Met ons fonds 4impact willen we laten zien dat duurzaam verantwoorde investeringen tot goede financiële rendementen kunnen leiden. Het meten en vergelijken van impact is overigens nog complex. Het ontbreekt voorsnog aan een standaardmeetmethode. Die zal er in de toekomst wel komen.’

Hechten beleggers ook waarde aan de SDG-doelen?

Rossen: ‘Onze klanten zijn pensioenfondsen, zij geven ons het mandaat om te beleggen. Ik merk dat zij vaker vragen of we een accent kunnen leggen op een bepaalde SDG. Dat zal in de toekomst toenemen, verwacht ik.’

Welke dilemma’s zijn er in gesprekken met managementteams of ceo’s? Hoe gaat u daarmee om?

Verduyn: ‘Soms stuiten we op uitvindingen in een heel pril stadium die nog niet investeringsproof zijn. Als we denken dat een bepaalde technologie potentie heeft, bouwen we een relatie op met de desbetreffende ondernemer. We denken mee over welke stappen het bedrijf zou moeten zetten om op termijn wel in aanmerking te komen voor een investering uit ons fonds.’

Van Geel: ‘Het kan ook om minder strategische zaken gaan. Als investeerder kunnen we duurzame beslissingen promoten bij onze bedrijven. Zo stellen we bijvoorbeeld bij nieuwbouw van kantoren of fabriekshallen altijd voor om zoveel mogelijk energieneutraal te bouwen of om zonnepanelen op het dak te leggen.’

Spelen er ook dilemma’s vanuit beleggersperspectief?

Rossen: ‘Natuurlijk. Ik kies mijn fondsen uiteindelijk uit op bepaalde criteria. Ik kijk naar *performance*, naar de samenstelling van het team, naar de strategie. Bij TKP Investments laten we ook fondsen schieten vanwege ESG-criteria. Uitgesloten zijn onder meer fondsen die beleggen in wapens, kolen en gas, tabak en drugs.’

Hoe ziet de investeringsmaatschappij van de toekomst eruit?

Van Geel: ‘Ik denk dat private-equity-investeerdere strenger op duurzaamheidsdoelen zullen managen. Tegelijkertijd verwacht ik dat bedrijven vanzelfsprekender duurzame keuzes zullen maken. Ook omdat investeerders en ondernemers zich publiekelijk zullen moeten verantwoorden voor hun bedrijfsvoering.’

‘Langzaam groeit het besef dat private equity ook draait om het samenstellen van evenwichtige teams’

FELICE VERDUYN



PAULINE WINK (1976)

is *co-founder* van 4impact, een venture-capitalfonds dat investeert in digitale technologieën die bijdragen aan het oplossen van wereldproblemen. **Drijfveer:** ‘Ik heb ruim 18 jaar in de private investerings- en financieringswereld gewerkt, had een mooie carrière bij investeringsbank Goldman Sachs in Londen. Heel comfortabel allemaal, maar ik wilde mijn kennis en kunde liever inzetten om een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij. Het investeringsfonds bestaat sinds dit jaar. Er zijn inmiddels twee techinvesteringen gedaan.’



GREGOR ROSSEN (1987)

is portfoliomanager bij TKP Investments, onderdeel van Aegon Asset Management. Hij selecteert private-equityfondsen in Europa en Amerika. **Drijfveer:** ‘Ik beleg met pensioengeld. Private equity is daarbij de best renderende categorie op de lange termijn. Het creëert dus veel waarde voor pensioenfondsen. Ik vind het interessant om te zien hoe wereldwijd fondsen bedrijven benaderen, waarde proberen te creëren en daarbij trachten maatschappelijke impact te hebben. Als belegger mag ik de beste fondsen kiezen.’

Wink: ‘Ons investeringsfonds 4impact steunt bedrijven die met hun digitale technologie wereldproblemen willen oplossen. Dat is nu nog iets bijzonders, maar uiteindelijk moet impactinvestering het nieuwe normaal worden. Daarvoor zal het bewustzijn in onze samenleving nog breder moeten worden. Dat zie ik ook gebeuren. Werknemers zoeken naar zingeving in hun werk, zijn niet alleen geïnteresseerd in een goed salaris. Opvallend is dat afgestudeerden niet per se dromen van een baan bij grote multinationals. Zij starten vaker dan voorheen met een eigen bedrijf om hun eigen idealen te verwezenlijken. Zo heb ik recent ook de bewuste keuze gemaakt om de veiligheid van een groot bedrijf te verruilen om ons impactfonds op te zetten.’

Verduyn: ‘Ik hoop dat de toekomstige investeerders verder kijken dan alleen het eigen portfolio. Wat ik heel mooi vind is dat LSP niet alleen als investeerder een heel grote sociale, maatschappelijke impact heeft, maar daarnaast ook betrokken is bij het wetenschaps- en zorglandschap in Nederland. Zo zijn René Kuijten, managing partner van LSP, en Rudy de Keyser, managing partner LSP HEF, initiatiefnemers van het Oncode Institute, dat zich richt op de valorisatie van kankergeneesmiddelen. Ikzelf ben in mijn vrije tijd gestart met de Zorgambassade. Dat is een denktank van zorgprofessionals die zich buigen over de grootste problemen in de zorgsector. Mijn passie voor het vak houdt niet op bij mijn werk als investeerder.’

Hoe ziet het investeringsteam van morgen eruit?

Rossen: ‘In Amerika waar de private-equitysector volwassen is, zie je dat de fondsen steeds vaker worden gerund door specialisten. Dus niet alleen door mensen met een bedrijfseconomische of financiële achtergrond, maar specialisten met inhoudelijke kennis om bedrijven beter te helpen. Ik verwacht dat dat in Europa ook zal gebeuren.’

Verduyn: ‘Ik mag hopen dat de diversiteit toeneemt. Binnen venture capital valt dat misschien nog mee, maar bij private equity is het beeld nogal eenzijdig: er zijn vooral veel grijze mannen. Dat vraagt om aandacht bij het rekruteren van seniorfuncties. Er heerst soms angst dat een vrouw niet goed genoeg zou zijn, maar hoeveel middelmatige mannen zitten er niet in managementteams of in de bestuurskamer?’

‘Bedrijven die vermogen ophalen bij private-equityfinanciers kunnen zich veel meer richten op de lange termijn’,

GREGOR ROSSEN

‘We willen laten zien dat duurzaam verantwoorde investeringen tot goede financiële rendementen kunnen leiden’,

PAULINE WINK

Wink: ‘Binnen de venture-capitalsector leeft de ambitie om vrouwen aan te trekken op functies binnen investeringsfondsen. 4impact is *founding partner* van Fundright, een groep investeerders die streeft naar meer diverse managementteams, zowel het eigen team als dat van portfoliobedrijven. Ook is er de wil om vrouwelijke ondernemers en gemengde teams vaker te *funderen*. Een team dat bestaat uit mensen met verschillende achtergronden leidt tot betere besluitvorming. Het zorgt voor bredere perspectieven, andere netwerken en andere visies.’

Van Geel: ‘Het imago van het vak kan misschien nog beter. Veel vrouwen denken dat het bij private equity vooral om harde cijfers gaat. Dat is niet zo. Het komt vooral aan op het bouwen van mooie bedrijven, waarbij de menselijke factor misschien wel de meest belangrijke is’

Verduyn: ‘De sector is in ontwikkeling. Aanvankelijk overheerste het beeld van een cowboywereld waarin snel cashen de standaard is. Langzaam groeit het besef dat private equity ook draait om goede relaties met bestuurders, organisatieverandering en het samenstellen van evenwichtige teams. Op dat vlak zouden juist ook vrouwen van grote waarde kunnen zijn.’



INTERVIEW
TJARDA MOLENAAR
Molenaar is directeur van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP).

TEKST **ELLIS BLOEMBERGEN**
FOTOGRAFIE **MAARTJE GEELS**

Houdt u ook zo van muziek?
Het Leerorkest geeft kinderen een muziekinstrument in handen!



INSTRUMENTENDEPOT



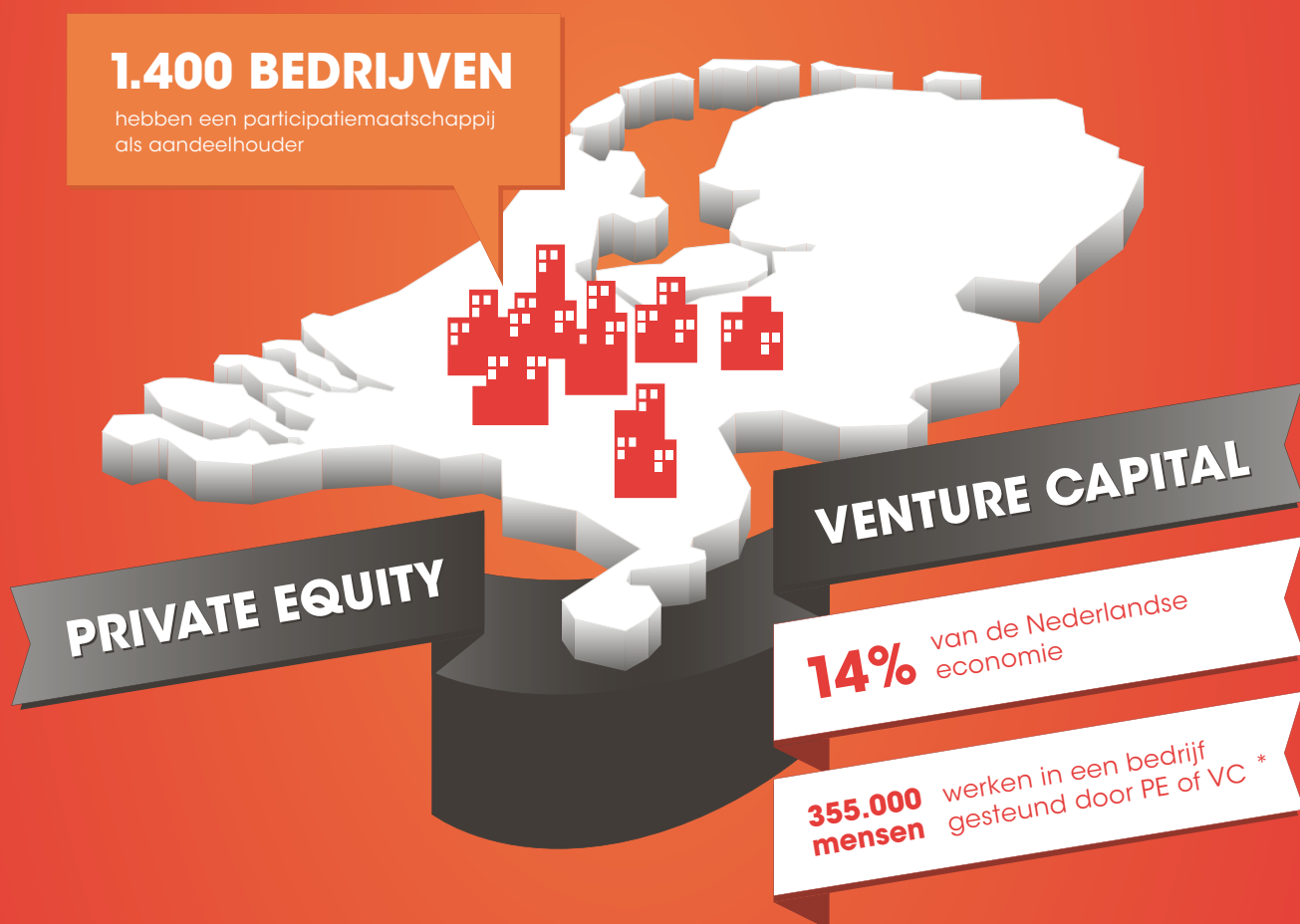
Breng muziek in uw organisatie en steun het Leerorkest!

www.leerorkest.nl/sponsoring-en-donaties

NVP

Nederlandse Vereniging
van Participatiemaatschappijen

WIJ INVESTEREN IN NEDERLAND



* Private Equity of Venture Capital



E info@nvp.nl
I www.nvp.nl