

ons zou overnemen. Wat voor waarde voegt dat dan toe? Wij hebben de afgelopen jaren een vermogen uitgegeven om Nedap neer te zetten als spannende plek om te werken. Talent wil met talent werken en daar hebben we heel veel aandacht en energie in gestopt. Nedap is een merk geworden. Op het moment dat Nedap onderdeel wordt van een groot conglomeraat, dan is dat helemaal weg. Dat zou ik een heel groot bezwaar vinden."

7 U wilt veel meer wereldwijd uw producten verkopen. Hoe werkt dat in de praktijk?

"Voor grote Europese klanten zoals Unilever zijn we al internationaal gaan werken. Het netwerk dat we daarvoor hebben opgebouwd, gebruiken we nu om ook lokale klanten binnen te halen. Het is wel zo dat de ene markt daar meer geschikt voor is dan de andere. Een voorbeeld is beveiliging. De Amerikaanse markt is anders van karakter dan de Europese markt. Van een bedrijf dat in Amerika de marktleider is, zijn de mensen in Europa niet onder de indruk en andersom. In de retail geldt dan weer dat het niet uitmaakt waar je vandaan komt. In Amerika zijn we nu ook bezig om lokale retailers binnen te halen."

8 De laatste jaren zijn er bij verschillende beursgenoteerde bedrijven problemen geweest met buitenlandse vestigingen. Hoe zorgt u dat u de controle houdt over wat er in het buitenland gebeurt?

"Dat is inderdaad echt een aandachtspunt voor ons. Wel is het zo dat het vooral verkeerd gaat bij overnames, en die doen wij als Nedap niet. Wij sturen altijd eerst

eigen mensen naar het buitenland die een eigen kantoor openen. Daarna nemen we pas lokale mensen aan. We zorgen ook dat alle kantoren draaien op dezelfde administratieve systemen als die we hier hebben en dat alle systemen zo transparant mogelijk zijn. Daarnaast geven wij mensen geen gigantische bonussen. Dat is iets dat kan leiden tot gek gedrag. En we besteden heel veel tijd en aandacht aan onze normen en waarden. Voor veel dingen zijn binnen Nedap namelijk heel simpele uitgangspunten."

9 Om wat voor uitgangspunten gaat het dan?

"Een concreet voorbeeld is het declaratiebeleid. Dat hebben we eigenlijk niet. We hebben als uitgangspunt dat geld dat medewerkers uitgeven voor Nedap wordt betaald door Nedap, maar dat we er wel mee omgaan alsof het ons eigen geld is. Bijna iedereen gaat daar goed mee om. Iedereen die bij Nedap komt, krijgt een introductieprogramma van twee dagen waarin we uitleggen wat we proberen te realiseren en hoe we met zaken als declaraties, vrije tijd en vrije dagen omgaan."

10 Wat doet u als iemand niet goed omgaat met bijvoorbeeld declaraties?

"Als iemand keer op keer net een te duur diner neemt of net een te duur hotel en hij heeft daar iedere keer een vreemd verhaal bij, dan ontslaan we die persoon. Daar zijn we compromisloos in. Het past niet bij Nedap en daar besteden we geen tijd en aandacht aan. We gaan in ieder geval niet de rest van de or-

'ALS IEMAND KEER OP KEER NET EEN TE DUUR DINER NEEMT OF NET EEN TE DUUR HOTEL EN HIJ HEEFT DAAR IEDERE KEER EEN VREEMD VERHAAL BIJ, DAN ONTSLAAN WE DIE PERSOON. DAAR ZIJN WE COMPROMISLOOS IN'

ganisatie lastigvallen met allerhande regels. Die reflex om te grijpen naar regels als er iets verkeerd gaat, is echt een ramp. Steeds meer indekken, steeds meer expliciet maken, steeds meer juridische hulp, dat is de ontwikkeling. Maar op het moment dat je ernaar streeft alle risico's weg te nemen, krijg je een risicoloze organisatie en dat is een kansloze organisatie."

11 Het kennen van de risico's is tegenwoordig niet meer genoeg?

"Risicobewustzijn is weten en accepteren dat iets verkeerd kan gaan. Dat past helemaal niet meer in de huidige cultuur. Dingen mogen niet meer verkeerd gaan, terwijl we natuurlijk allemaal weten dat dingen soms gewoon verkeerd gaan. Ook al heb ik een fantastisch

verhaal hoe wij met elkaar omgaan, het moet toch op papier staan. Ik ontkom er bijvoorbeeld niet aan om een gedragscode te schrijven. Het is de juridisering van de samenleving."

12 De investeringen hebben voor aandeelhouders nog niet echt vruchten afgeworpen. Het aandeel heeft over de afgelopen vijf jaar minder gepresteerd dan de smallcap-index AscX waar Nedap deel van uitmaakt. Werpt u weleens een blik op de koers?

"We hebben één keer aandelen uitgegeven in 1947, dus zo bekeken maakt de beurskoers ons niet zoveel uit. In de praktijk zijn aandeelhouders natuurlijk wel heel belangrijk. We hebben goed contact met aandeelhouders en we vinden het heel belangrijk dat mensen hier regelmatig komen, maar wij gaan geen dingen doen om de aandelenkoers te masseren. We hebben een helder verhaal en proberen heel consistent en zo transparant mogelijk te zijn."

13 En de waardering komt nog wel?

"Dat klopt. Dit bedrijf barst van het potentieel. We hebben grote stappen gezet door veel krachtiger te omschrijven wat we doen, door onze vaardigheden te versterken en door ons te richten op activiteiten waarmee we echt impact gaan hebben. Ik ga geen verwachtingen uitspreken, maar als ik kijk naar de investeringen die we gedaan hebben, dan zorgen die ervoor dat we straks klaar zijn om een succesvolle rol te spelen als de markt verandert. Dat geeft mij een heel goed gevoel."