

Mgmt.

SCOPE



**ANIEK MOONEN EN
ANNEMARIE JORRITSMA**



PRIVATE EQUITY & VENTURE CAPITAL

MICHIEL MULLER DAVID VAN WEEL

IN SAMENWERKING MET DE NVP



AANBOD 2024

VOORJAAR

NVP Essentials VC
NVP Essentials PE
NVP Essentials ROM's
Building VC boards
AML Basis
AML Deep Dive
Financial Due Diligence KPMG
NVP Essentials PE zomer
Introductie tot PE
Commercial Due Diligence
Fondsstructurering en
Fondsdocumentatie

NAJAAR

NVP Essentials Studentfunds
Beleidsmedewerkersdag
M&A Legal
Sustainable Finance & ESG
Managementbeoordeling PE
NVP Essentials VC
NVP Essentials PE



We breiden ons aanbod uit. Blijf op de hoogte via nvp.nl/nvp-academy

Inhoud



6. 'SAMEN BESLISSSEN'

Dubbelinterview Annemarie Jorritsma en Aniek Moonen

De NVP-voorzitter en klimaatactivist over de vele transitie die bedrijven voor ongekende uitdagingen stellen. Een gesprek waarin twee generaties elkaar vinden: 'Dit is een belangrijke fase, waarin we samen beslissen op basis van welke normen, waarden en regels we ons nieuwe systeem willen oprichten.'



12. 'ONZE INVESTEERDERS SNAPPEN HET'

Interview Michiel Muller

Ondernemen is groei creëren en winst komt niet *overnight*. Voor sommige mensen is dat moeilijk te begrijpen, zegt de *co-founder* van Picnic, maar niet voor de investeerders van de online supermarkt: 'Zij tonen enorm veel lef.'



18. 'DURFKAPITAAL VOOR VEILIGHEID'

Interview David van Weel

De assistant secretary general for emerging security challenges van de NAVO licht de motieven van deze organisatie om een eigen investeringsfonds op te richten toe. 'We willen dat dit fonds leidt tot meer innovatie in de defensie- en veiligheidssector en tot meer veiligheid.'

COLOFON

Management Scope

A meeting of minds is een uitgave van Scope Business Media, Stroombaan 4, 1181 VX Amstelveen.

Directie Anne Marie Wieman

Hoofdredacteur Timen Kraak

Client services director Evelijn Hartvelt

Executive assistant & event manager Nanda Groen

Eindredactie Nicole Gommers, Liesbeth Wijnands

Partnershipmanager Pien van Driel

Vormgeving Colette Korteweg

Head of online development Rebecca Wijgman

Ontwerp cmk1.com

Medewerkers

Jan Bletz, Angelo van Leemput, Gregor Servais, Rogier Veldman, Henk Vlaming

Interviewers

Tjarda Molenaar, Marc van Voorst tot Voorst

Administratie en redactie

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

© 2023 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.

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

BESTE LEZER,

U hebt zojuist de speciale NVP Seminareditie van *Management Scope* opengeslagen. Het thema van het NVP seminar 2023 was 'Het vermogen van macht'. Macht kan gebruikt worden om gezamenlijk oplossingen te bieden voor de hedendaagse uitdagingen, maar brengt ook verantwoordelijkheden met zich mee.

Overall in de samenleving zien we mensen of groepen met macht. *Influencers* met miljoenen volgers beïnvloeden hoe jonge kinderen denken en zich gedragen. Investeerders kunnen met hun fondsen grote veranderingen bewerkstelligen op het gebied van duurzaamheid en diversiteit. Grote bedrijven als online supermarkt Picnic kunnen door hun marktmacht invloed uitoefenen op ons gedrag en het milieu. De minister van Economische Zaken en Klimaat kan met beleid de koers van de economie bepalen. De NAVO kan door samenwerking grote delen van de wereld veilig houden. Tijdens het seminar hebben we de positieve kant van macht belicht. Centraal stonden vragen als: wat betekent het om macht te hebben? Welke verantwoordelijkheden brengt dat met zich mee? Hoe gebruik je macht voor positieve verandering?

'Wat betekent het om macht te hebben? Welke verantwoordelijkheden brengt dat met zich mee?'

In deze seminareditie van *Management Scope* lichten we de bijdragen van enkele sprekers uit. David van Weel (assistant secretary general for emerging security challenges van de NAVO) gaat in op het NATO Innovation Fund dat in 2022 is opgericht. Waarom is dit fonds opgericht? Wat zijn de doelstellingen? Welke landen doen mee? Hoe zal het fonds te werk gaan en wanneer is het fonds een succes? Michiel Muller bespreekt de succesformule Picnic, waarvan hij medeoprichter is. Tegenwoordig bestelt men via de app, waarna de boodschappen in 100 procent elektrische autootjes gratis worden thuisbezorgd. Waarom richtte hij Picnic op? Hoe onderscheidt Picnic zich van concurrenten, en met name de bezorgdiensten daarvan? Hoe belangrijk is duurzaamheid voor Picnic en hoe is de samenwerking met de private equity-investeerders? Tot slot ga ik in gesprek met Aniek Moonen. Moonen is pleitbezorger van klimaatrechtvaardigheid binnen én tussen generaties en tot voor kort voorzitter van de Jonge Klimaatbeweging. Ik praat met haar over haar drijfveren, ambities, maar ook over de verantwoordelijkheden van verschillende generaties.

Met deze speciale editie van *Management Scope* kunt u op een rustig moment nog eens teruglezen wat onze gasten te zeggen hadden op het NVP seminar.

Met warme groet,

ANNEMARIE JORRITSMA

Jorritsma is voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP).



Voorwoord





// Dubbelinterview //////////////////////////////////////

‘SAMEN BESLISSSEN OVER HET NIEUWE SYSTEEM’

Wat is beter om je als bedrijf staande te houden in een maatschappelijke transitie: ervaring of ambitie? Hierover gaan NVP-voorzitter Annemarie Jorritsma (73) en klimaatactivist Aniek Moonen (25) samen in gesprek. Een dialoog over het combineren van frisse ideeën met de ervaring van jaren. ‘Het zou mooi zijn als commissarissen jongeren uitnodigen om hun beleid uit te dagen.’

Het is druk voor het warenhuis van Peek & Cloppenburg op de Dam in Amsterdam. Publiek verdringt zich in de winkelstraten. Tenminste, dat doet het op de fraai ingelijste foto in de vergaderkamer van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP). Bij de NVP, gelegen in een buitenwijk nabij de Amsterdamse Zuidas, is het rustig op de vroege vrijdagmiddag. Maar binnen vindt een dialoog plaats

die wat betreft levendigheid niet onder doet voor de drukte van een binnenstad. **Annemarie Jorritsma** (73) en **Aniek Moonen** (25) gaan het gesprek met elkaar aan over de gevolgen van maatschappelijke transitie voor bedrijven. Moeten bedrijven dit soort ontwikkelingen omarmen of juist de nuance zoeken? **Tjarda Molenaar**, managing director van de NVP, leidt de dialoog, die ook een gesprek is tussen generaties.



‘Dit is een belangrijke fase, waarin we samen beslissen op basis van welke normen, waarden en regels we ons nieuwe systeem willen oprichten’

ANIEK MOONEN

Jorritsma heeft een lange loopbaan in politiek, bestuur en toezicht en is voorzitter van de NVP. Moonen is expert brede welvaart bij de Raad voor de Leefomgeving en vice-voorzitter van de raad van toezicht van het internationale WECF (Women Engage for a Common Future). Tot voor kort was ze voorzitter van de Jonge Klimaatbeweging. Haar rol als voorvechter van het klimaat combineert ze met haar masteropleiding societal transitions aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Mevrouw Jorritsma, een van de grote transities van deze tijd is die van de rol van vrouwen in het bestuur en de economie. Hoe heeft u die ervaren?

Jorritsma: ‘We zitten in een periode van bizar veel transities: digitaal, technologisch, klimaat, cultureel. Ze gaan niet zo snel als je soms zou willen. Toen mijn dochters klein waren, wist ik zeker dat ze carrière zouden maken. Ik was ervan overtuigd dat de achterstand van vrouwen in de samenleving opgelost zou zijn tegen de tijd dat zij groot zouden zijn. Zo lang speelt deze discussie die tot op de dag van vandaag wordt gevoerd al.’

En mevrouw Moonen, hoe kijkt u aan tegen de transities van deze tijd? U hebt niet van alle grote veranderingen de oorsprong zelf meegemaakt.

Moonen: ‘In de master societal transitions die ik volg, leren we dat transities zijn opgebouwd in fases van afbouw, chaos en opbouw. Als we kijken naar de klimaattransitie, dan gaan we langzaam naar de chaos toe. Dat is een belangrijke fase, waarin we samen beslissen op basis van welke normen, waarden en regels we ons nieuwe systeem willen oprichten.’

U werd minister van Economische Zaken in 1998, mevrouw Jorritsma. Nu is dat Economische Zaken en Klimaat. Stond het klimaat in uw tijd ook al op de bestuurlijke agenda?

Jorritsma: ‘Niet onder die noemer. Wat we nu klimaat noemen, heette toen milieu, maar dat onderwerp viel onder een ander ministerie. Bij Economische Zaken vertaalde de aandacht voor milieu zich in beleid voor energie. Ik was groot voorstander van energiebesparing en het economisch beleid is daar op afgestemd. In de nieuwe Gaswet zat een prikkel voor het zuinig omgaan met gas. Maar er bestond nog geen klimaatakkoord van Parijs. Als ik de initiatieven van tegenwoordig afzet tegen die van toen, dan zijn ze nu veel talrijker.’

U hebt als politica en bestuurder de transitie van de vrouwen zien opkomen. Hoe hebt u vrouwen gemotiveerd om de economische en bestuurlijke ladder te beklimmen?

‘In 1982, toen ik op de kandidatenlijst van de VVD kwam voor de verkiezingen van de Tweede Kamer, zaten er slechts een paar vrouwen in de fractie. De Tweede Kamer telde niet meer dan 27 vrouwen. Ik stond op nummer 35 op de lijst en bij de verkiezingen kregen we 36 zetels. Dat betekende gelijk een praktisch probleem. We woonden in Bolsward, ik had thuis een kind van vijf en ik ging werken in Den Haag. Heel lang heb ik niet beseft dat ik een rolmodel ben. Wel ben ik vrouwen altijd gaan opzoeken om ze te stimuleren. Wil je hen motiveren om economische en bestuurlijke rollen te bekleden, kies dan de persoonlijke benadering. Ik ging in gesprek met vrouwen in de partij, ik sprak bij verenigingen van plattelandsvrouwen. In de Tweede Kamer werd ik lid van het Kamerbreed Vrouwenoverleg. Nog steeds is het nodig vrouwen te stimuleren. Ik heb meegemaakt dat je een recruiter de opdracht geeft om zowel mannen als vrouwen voor te dragen voor een functie en dat je dan vrouwen van nul kwaliteit aangeboden krijgt. Terwijl de mannelijke kandidaten wel van goede kwaliteit zijn. Daar moet je geen genoeg mee nemen. Sta erop dat er vrouwen van kwaliteit worden voorgedragen.’

Moonen (lichtelijk verbaasd): ‘Dienden vrouwen zich vroeger niet zelf aan voor een economische en bestuurlijke rol?’

Jorritsma: ‘Nee, mijn ervaring is dat je vrouwen ook nu nog anders moet benaderen dan mannen als je ze wil uitnodigen voor een hogere positie. Spreek je vrouwen aan op verantwoordelijkheidsgevoel of talent, dan maken ze zich juist klein. Hoezo komen ze bij mij? Ik generaliseer, maar dit is het patroon dat ik zie. Terwijl vrouwen tegenwoordig hoger opgeleid zijn dan mannen en de helft van de bevolking uitmaken. Des te vreemder dat het lijkt alsof er voor sommige posities alleen maar mannen te vinden zijn.’

Ziet u een relatie tussen de klimaattransitie en het opkomen voor gelijkwaardigheid in economie en bestuur tussen mannen en vrouwen?

Moonen: ‘Vrouwen zijn de grootste slachtoffers van klimaatcrises. Bij een overstroming bijvoorbeeld worden ze eerder geraakt, want van hen wordt verwacht dat zij thuisblijven om de schade te herstellen en het huishouden

weer op de rails te krijgen. Dat gebeurde ook toen twee jaar geleden delen van Limburg werden getroffen door overstromingen. Trek je dit door, dan zie je dat dit wereldwijd een extra last betekent van de klimaatcrisis. Een tweede belangrijke relatie is dat is aangetoond dat het opleiden van meisjes een van de meest effectieve manieren is om de klimaatcrisis te bestrijden.’

Jorritsma: ‘Daar kan ik mij iets bij voorstellen. Er is wel eens voorgesteld om mensen in de derde wereld een pensioen te geven in plaats van ontwikkelingswerk. Dat maakt ze minder afhankelijk van een kindernetwerk voor hun oude dag.’

Mevrouw Moonen, u roept bedrijven op om jonge generaties te betrekken bij de top, bijvoorbeeld in de strijd tegen klimaatverandering.

Moonen: ‘Niet om jongeren hun zin te geven, maar omdat ze op een minder vanzelfsprekende manier kijken naar het inrichten van Nederland. Ze zijn bereid om dingen op te geven omwille van het klimaat. Vliegtax? Doe maar. De volgende generatie is klaar voor een ander klimaatbeleid, maak daar als bedrijf gebruik van. Duurzaamheid is nu nog vaak iets dat apart wordt gezet van de organisatie, maar de verantwoordelijkheid zou in alle functies gevoeld moeten worden, van de ceo tot de schoonmaker. Jongeren kunnen daarbij helpen.

Jongeren willen graag werken bij een duurzame werkgever, maar haken massaal af als hun werkgever niet verder komt dan *greenwashing*. Dit geldt niet alleen voor de hoogopgeleiden, maar ook voor jongeren van het mbo. Daar krijgen ze bijvoorbeeld les over duurzaam bouwen, maar er zijn nog weinig bouwbedrijven die er iets mee doen.’

Hoe belangrijk is persoonlijke inzet en betrokkenheid om duurzaamheid in bedrijven verder tot ontwikkeling te brengen?

Jorritsma: ‘Bij bedrijven waar ik als commissaris aan verbonden ben, is het besef groot dat er actie moet worden ondernomen tegen de klimaatverandering. Bestuurders en commissarissen hebben kinderen en kleinkinderen waar ze zich ook zorgen over maken. Ik zie de discussies over het klimaat steeds meer opkomen in bedrijven. Bij netwerkbedrijf Alliander zit dit in de genen, daar werken *high potentials* die er volop mee bezig zijn en die zich elke dag afvragen wat ze nog meer kunnen bijdragen. Ook de



ANNEMARIE JORRITSMA-LEBBINK (1950)

is voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen. Ook is ze o.a. voorzitter van de raad van commissarissen van Alliander, lid van de raad van commissarissen van Roompot Groep en lid van de raad van Advies van Econowind. Van 2015 tot en met 2023 was ze fractievoorzitter van de VVD in de Eerste Kamer. Daarvoor was Jorritsma minister van Verkeer en Waterstaat, minister van Economische Zaken, vicepremier en burgemeester van Almere. Ze begon haar politieke carrière in de gemeenteraad van Bolsward.

‘Nadenken over hoe je bestaande investeringen aanpast aan nieuwe inzichten is van belang voor *private equity*-bedrijven’

ANNEMARIE JORRITSMA



directie en de commissarissen zijn daar volop mee bezig.’
Moonen: ‘Het klimaatvraagstuk leeft des te meer als je er zelf betrokken bij bent. In mijn jeugd was niemand bezig met dat onderwerp. Het keerpunt kwam tijdens mijn studie aan het Leiden University College in Den Haag, waar ik werd gegrepen door de wetenschappelijke onderbouwing van duurzaamheid. Emotioneel ging de knop om toen ik voor de studie in Santa Barbara was. Daar woedden toen bosbranden die nog steeds gelden als de dodelijkste in de Verenigde Staten. Die maakte ik van zo dichtbij mee dat ik terplekke besloot het tegengaan van klimaatverandering mijn missie te maken. Op vakanties vlieg ik niet meer, maar reis ik met de trein. Juist door zelf zo duurzaam mogelijk te leven, leer ik waar de kansen en valkuilen liggen voor klimaatbeleid.’

Wat zijn de hindernissen op het gebied van verduurzaming, waarbij de boardroom een rol kan spelen?

Jorritsma: ‘Vooral kleinere bedrijven hebben moeite om veranderingen zelf op te pakken. De board moet het dan op de agenda zetten en houden. Brancheorganisaties kunnen wel vooropgaan. Bouwend Nederland bijvoorbeeld kan werken aan het verbeteren van voorwaarden voor duurzaam bouwen.’

Hoe zorgen we ervoor dat langetermijneffecten van keuzes die bedrijven nu maken in de overwegingen worden betrokken?

Moonen: ‘Natuurlijk is er nog veel onbekend over de transitie, maar tegelijkertijd weten we ook al veel. We

sturen namelijk af op volledige klimaatneutraliteit én circulariteit in 2050. Dat betekent dat we netto geen broeikasgassen meer uitstoten en geen *virgin* grondstoffen meer gebruiken. Bedrijven moeten volgens Europese regels eigenlijk in 2039 al niets meer uitstoten. Elk bedrijf zal zich daarom moeten afvragen wat de rol van hun bedrijf, product of dienst is in zo’n samenleving. Het antwoord op die vraag ligt ten grondslag aan je strategie, maar toch wordt hij naar mijn ervaring nog te weinig gesteld. Daarnaast kunnen bedrijven werken met een generatietoets. Die toetst de effecten van het beleid op de lange termijn en op verschillende indicatoren. Zo ontdek je ook welke beslissingen goed lijken, maar het niet altijd zijn. Tijdens een nationale pilot op het Nationaal Isolatieprogramma kwamen we er bijvoorbeeld achter dat het verduurzamen van de meest tochtige woningen op termijn kan leiden tot hogere huurprijzen voor de zwakste groepen in de samenleving.’

Jorritsma: ‘De generatietoets is een interessant initiatief. Er zijn steeds meer bedrijven die het effect van hun investeringen op mens en milieu op de lange termijn verkennen. Dat leidt er soms toe dat er beslissingen worden genomen waarbij duurzaamheid het uitgangspunt is. De volgende uitdaging is hoe je bestaande investeringen aanpast aan nieuwe inzichten. Deze manier van denken is ook van belang voor *private equity*-bedrijven, want die willen de waarde van hun portefeuillebedrijven gedurende de looptijd van hun investering verhogen door ze toekomstbestendig te maken. Zij investeren uitsluitend met het oog op de lange termijn.’

‘De volgende generatie is klaar voor een ander klimaatbeleid, maak daar als bedrijf gebruik van’

ANIEK MOONEN

Vindt u dat bedrijven opener moeten zijn over de twijfels die ze hebben over transities?

Moonen: ‘Het is belangrijk dat een bedrijf de discussie over de klimaatverandering open voert. Op dit moment heeft slechts vijf procent van de Nederlandse bedrijven hun verduurzamingsstrategie goed op orde. Er gaat dus iets mis bij de andere 95 procent, maar daar praten we te weinig over. Via normering en beprijzing kun je in ieder geval al de groep meekrijgen die gewoon niet wil, maar je moet ook oog hebben voor bedrijven die willen maar niet kunnen. Juist door ervaringen te delen kun je bijvoorbeeld samen met de overheid op zoek naar gezamenlijke oplossingen.’

Jorritsma: ‘Bedrijven zijn verplicht regels te volgen die het streven naar duurzaamheid soms in de weg staan. Alliander mag bijvoorbeeld geen energie opslaan in batterijen. Bedrijven mogen nog niet gezamenlijk een energienet opzetten. Wat kan helpen, is een loket waar je als bedrijf heen kan gaan als verduurzaming niet lukt zoals jij het zou willen. Zo’n loket kan bedrijven stimuleren hulp in te roepen, zonder dat ze bang hoeven te zijn voor een negatieve reactie.’

Moonen: ‘Het zijn de commissarissen die moeten zorgen dat de transitie op tafel blijft in een bedrijf. Zij moeten vragen blijven stellen over de toekomstbestendigheid van de organisatie of onderneming. Het zou mooi zijn als zij degene zijn die jongeren uitnodigen om hun beleid uit te dagen. Jongeren kunnen zelfs de meest logische aannames in twijfel trekken. Dat dwingt tot nog meer nadenken over de toekomst.’



ANIEK MOONEN (1997)

is klimaatactivist en voormalig voorzitter van de Jonge Klimaatbeweging. In die rol vertegenwoordigde ze meer van een miljoen jongeren in het politieke klimaatdebat. Ze is expert brede welvaart bij de Raad voor de Leefomgeving en vicevoorzitter van de raad van toezicht van Women Engage for a Common Future (WECF International), lid van de raad van advies van Stichting OPEN en ambassadeur van het Jane Goodall Instituut Nederland. Ze volgt de masteropleiding societal transitions aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.



INTERVIEW TJARDA MOLENAAR

Molenaar is directeur van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP). Ze doet een promotieonderzoek naar ESG-integratie in private equity aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

TEKST HENK VLAMING
FOTOGRAFIE ROGIER VELDMAN

A man with grey hair, wearing a blue blazer over a white shirt, stands smiling in a paved lot. Behind him is a long row of white Picnic delivery vans parked in front of a large industrial building with a tall cylindrical silo. The scene is outdoors on a bright day.

‘WE ZIJN GROOT GEWORDEN MET *PRIVATE EQUITY*’

Online supermarkt en boodschappenbezorger Picnic timmert flink aan de weg: in rap tempo worden in Nederland, Duitsland en Frankrijk nieuwe distributiecentra geopend. Voor de financiering van de groeistrategie valt het bedrijf nog altijd terug op een vaste groep investeerders met het vizier op de lange termijn.

‘Er is veel groeikapitaal nodig om een markt open te breken. Je hebt investeerders nodig die dat begrijpen en die niet schrikken van een moeilijke week,’

zegt Michiel Muller, één van de
founders van Picnic.

Michiel Muller



Interview

‘We werken alleen samen met partijen die onze langetermijnvisie delen’

Rijen met Picnic-autootjes staan geparkeerd bij het enorme fulfilmentcentrum van Picnic in Berkel en Rodenrijs – met de neus in de ‘wegrijrichting’, want dat is *policy* hier: alle auto’s met ‘de kont’ naar het hek. Niet alleen mooier, ook veiliger. Ook andere voorschriften zijn helder: er zijn vastomlijnde looprichtingen en tal van veiligheidseisen. ‘Dat hebben we eigenlijk te danken aan één van onze financiers,’ zegt Michiel Muller tegen Marc van Voorst tot Voorst, plaatsvervangend directeur van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP). ‘Via onze investeerder NPM Capital van SHV kwamen we in contact met zwaartransportbedrijf Mammoet. Die hebben net iets meer ervaring op het gebied van veiligheid dan wij. Daar zijn de veiligheidsvoorschriften in onze distributiecentra mede op gebaseerd.’

Rasondernemer Muller was in 2015 één van de oprichters van Picnic. Daarvoor stond hij ook al met anderen aan de wieg van gekende *disruptors* als Tango (van de onbemande tankstations) en Route Mobiel (van de autopechhulpdienst zonder praatpalen). ‘Op een ochtend in februari 2014 heb ik in alle vroegte in een *dodgy* wegrestaurant voor het eerst afgesproken met mijn *co-founder*, Joris Beckers. Hij had samen met Frederik Nieuwenhuys een het idee om een online supermarkt te beginnen. Ik werd er meteen door gegrepen.’

Waarom werd u gegrepen door het idee achter Picnic?

‘Dat kwam door twee dingen. Ten eerste omdat Joris en Frederik er waanzinnig goed over hadden nagedacht. Ze hadden met stopwatches door steden gereden, alles uitgezocht en een totaal nieuw model verzonnen. Het tweede dat mij greep was de overeenkomst met Tango en Route Mobiel, namelijk dat het voor consumenten letterlijk en figuurlijk een ongekend gemak zou bieden. Consumenten waren altijd wel tevreden over hun tankstation, net zoals ze tevreden waren met hun supermarkt. In tevredenheidsonderzoeken gaven ze het een zeventje. Vooral omdat ze het niet voor mogelijk hielden dat het ook anders kon. Er was geen alternatief. Dat hebben wij veranderd. We hebben iets nieuws toegevoegd. Het is uiteindelijk de *holy grail* in marketing: dat je consumentengedrag verandert. En dat kan uiteindelijk alleen als je een belangrijk voordeel biedt.’

U hebt heel erg ingezet op de prijs: dezelfde prijs, gratis bezorging. Waar verdient je dan uiteindelijk je geld mee?

‘Net als de fysieke supermarkt: aan de boodschappen. In de supermarktbranche werk je met marges van zo’n 30 procent. Er komt 100 euro binnen aan verkoop en er blijft 30 euro over om de business mee te runnen. Iedereen wil onderaan de streep 5 euro overhouden, dus: 25 euro om het in te vullen. Supermarkten hebben gebouwen nodig midden in stadscentra, met dure winkelinrichting, hoge energielasten, risico op diefstal, voedselverspilling en hoge huren. Wij hebben die kosten niet en geven dit voordeel terug aan de consument, door de boodschappen in te pakken en gratis thuis te bezorgen. Doordat we pas bestellen bij de leveranciers als we weten wat we de volgende dag moeten bezorgen, hebben we nauwelijks voedselverspilling. Een totaal andere manier van werken, met andere mensen, andere technologie, andere processen en ook een andere verhouding van kapitaal en arbeid. Onder de motorkap is het volstrekt niet te vergelijken. Voor de consument wel: die kan een banaan bij de supermarkt kopen of bij ons – voor ongeveer dezelfde prijs. Maar hoe die banaan in de fruitschaal komt, is volkomen onvergelijkbaar.’

Is dat moeilijk uit te leggen?

‘We lopen er het vaakst tegenaan bij discussies met vakbonden. Die wijzen telkens opnieuw op die banaan die op het aanrecht ligt en proberen ons vervolgens de supermarkt-cao in te stoppen. Volstrekt ten onrechte. Een cao gaat niet over welk product je verkoopt, het gaat over welke arbeid je verricht en welk proces erbij hoort. Een cao is bedoeld om concurrentie op arbeidsvoorwaarden tegen te gaan, niet om concurrentie tegen te gaan. Maar wij concurreren voor wat betreft arbeid vanwege ons proces helemaal niet met de supermarkt. Mensen die hier werken, zullen nooit in een supermarkt gaan werken. Daar wordt het overgrote deel van het werk door kinderen gedaan; zo’n 70 procent van de uren wordt ingevuld door 14- en 15-jarigen. Bij ons werken veel jongvolwassenen, maar geen kinderen. Het hele verhaal dat we in de supermarkt-cao moeten vanwege een *level playing field* is grote onzin. Het is juist géén *level playing field* omdat wij gemiddeld 40 procent hogere urenlonen hebben.



U heeft hier dus veel jonge mensen werken. Wie zijn dat?

‘Hier in het fulfilmentcentrum hebben we heel veel echte startersbanen. Mensen die van het mbo komen en in e-commerce willen gaan werken omdat het een groeiende bedrijfstak is. Er komen ook mensen die er niet in zijn geslaagd een opleiding af te maken. “Hallo, ik ben Peter. Ik ben 24 jaar, ik heb mijn opleiding niet afgemaakt want ik kan niet zo goed leren, maar ik heb sinds kort wel een kind en wil graag aan de slag.” Dat zijn de verhalen die we hier regelmatig horen. Peter begint hier bij ons aan zijn werkzame leven. En meestal gaat het goed. “Nou Peter, we hebben je nu drie maanden aan het werk gezien en je bent hier hartstikke goed in. We zijn superblij met je!” Dus Peter wordt meewerkend voorman. Zo gaat het vaak. Ze leren hier wat werken is: op tijd komen, in een team werken, feedback geven, feedback krijgen, het vak leren en verbeteringen voorstellen.’

De vakbonden zijn naar mijn indruk niet heel positief over uw bedrijf...

‘Het is zorgelijk dat er vaak minachtend wordt gesproken over “mensen die in dozen langs de snelweg werken”. Het is zo negatief, terwijl mbo-opgeleiden de motor van de samenleving zijn en veel meer respect verdienen. Er zijn zoveel rare vooroordelen over werken in e-commerce, vaak van mensen

Michiel Muller (1964)

Opleiding

Economie, Erasmus Universiteit Rotterdam

Loopbaan

2015 - heden

Co-founder en bestuurder Picnic

2008 - 2011

Co-founder en bestuurder Bieden en Wonen

2004 - 2006

Co-founder en bestuurder Route Mobiel

2001 - 2004

Managing director Tango

1990 - 2001

Diverse (management)functies

Esso / Exxonmobil

1989 - 1990

Officier Koninklijke Nederlandse Luchtmacht

Interesses

Reizen, muziek, cricket

Thuis

Getrouwd, drie kinderen



MEER OVER MICHIEL MULLER OP:
WWW.MANAGEMENTSCOPE.NL



die nog nooit ergens binnen zijn geweest. Ik werd laatst door een journalist van een kwaliteitskrant gevraagd of mensen bij Picnic wel naar de wc mochten. Het was niet eens een grap. Denken ze nou serieus dat je hier tijdens het werk in een colafles moet plassen? We hebben een *chill room* hier. Er staan hier tafeltennistafels waar onze mensen zich kunnen ontspannen en tijdens de lunch en diner uit eigen keuken leren ze elkaar kennen. We werken met mensen die in de buurt wonen en zo hun bestaan opbouwen. Laten we uitkijken met het *frame* dat werken in e-commerce minderwaardig is. Dit is eerlijk, belangrijk en waardig werk.'

Hoe zit het met diversiteit bij Picnic?

'Het is heel erg gemengd en dat komt ook deels vanzelf als jong bedrijf: je begint met een leeg vel papier. Net zoals we zijn begonnen met een groen wagenpark, zijn we ook begonnen met diverse teams. We hebben nooit een cultuur gehad met alleen maar mannen. Zelfs in de distributie werken relatief veel vrouwen. In ons centrale team, waar onze techmensen zitten, is 30 procent vrouw en daarmee scoren we beter dan bijvoorbeeld Apple. Ook in onze leiderschapsteams hebben we veel vrouwen. Het fulfilmentcentrum hier wordt geleid door een vrouw. Het fulfilmentcentrum in Ridderkerk evenzeer. Echt jonge talenten. Zij krijgen al op jonge leeftijd de verantwoordelijkheid voor een team van 500 mensen. Waar maak je dat mee? Aan de andere kant: we gooien mensen wel in het diepe. Je moet hier stevig in je schoenen staan.'

En de cultuur? Heerst hier nog een beetje die startup-cultuur?

'Dat behouden is enorm belangrijk. Net zoals het belangrijk is dat je het ondernemerschap erin houdt. Als je groter groeit, wordt dat wel complexer. Complexiteit kun je op twee manieren benaderen. De eerste manier is een proces erom-

heen bouwen, een procedure. Stel: een lampje staat altijd op groen, maar is plots rood. Dan kun je een procedure gaan bedenken wat je moet doen bij een rood lampje. Een andere mogelijkheid is dat je zorgt dat het lampje nooit rood wordt. En als het onverhoopt wél gebeurt, dat je dan als de vliegende bliksem zorgt voor een oplossing. Het zal je niet verbazen dat onze voorkeur uitgaat naar de tweede manier. We zoeken mensen met die *mindset*. Wij zijn niet geïnteresseerd in mensen die heel goed procedures kunnen bedenken. Wij zijn geïnteresseerd in mensen die oplossingen zoeken, die de hele dag sleutelen aan de software die we zelf geschreven hebben.'

Laten we even naar het financiële deel kijken. Picnic bestaat nu een jaar of acht. Intussen wordt er geen winst gemaakt. Is dat moeilijk uit te leggen?

'Dat is een opmerking die we vaker horen. Ondernemen is groei creëren door te investeren. Voor sommige mensen is dat kennelijk een moeilijk te doorgronden concept. Je moet je kansen grijpen. Als we in 2018 niet naar Duitsland waren gegaan, hadden we vijf jaar verloren, waren andere partijen in het gat gesprongen. Maar als we vandaag in Bremen ons zoveelste distributiecentrum in Duitsland openen, gaat ons dat niet morgen al winst opleveren. Sterker: we moeten de aanloopverliezen eerst goedmaken. Je moet een enorme durf hebben om die investering te doen. Dat is gelukkig iets wat onze investeerders goed begrijpen en waar we elkaar goed vinden.'

U heeft de afgelopen jaren geld uit de markt gehaald via meerdere investeringsrondes. Hoe is de samenwerking met de *private equity*-partijen die jullie kapitaal hebben verstrekt?

'Die band is heel goed en heel *close*. We hebben vanaf het begin gezegd dat we graag willen samenwerken met partijen die onze langetermijnvisie delen, met partijen die zelf ook naar de langere termijn kijken. Wij hadden natuurlijk geen simpele ambitie. Een industrie openbreken waarin wij iets totaal nieuws zijn gaan doen. Allemaal zelf verzonnen. Dan spreek je al snel over een lange aanlooptijd en over hoge aanloopkosten. Dus je moet geduldig groeikapitaal hebben. Je hebt investeerders nodig die dat begrijpen, investeerders die niet schrikken van een moeilijke week.

Wij zijn bij de financiering vooral uitgekomen bij *family offices*, waaronder NPM Capital (deel van SHV) en De Hoge Dennen Capital. Zij investeren al langer in Nederlandse ondernemingen en hebben zelf ook ervaring met het opbouwen van bedrijven. SHV heeft met Makro de wereld veroverd, De Hoge Dennen werd groot met Kruidvat. Zij weten hoe je een business uitbouwt. Zij herkennen ook de sterke basis die we hebben met onze technologie, onze inkoop en ons team, en zien de stappen die we nemen naar winstgevendheid, die voor delen van Picnic al geldt.'

En maakt u ook gebruik van die ervaring?

'Zeker. Onze investeerders hebben bedrijven in hun portfolio waar wij van kunnen leren. Zo hebben we al een aantal keer gesproken met portfoliobedrijven van SHV. Bijvoorbeeld in het begin met zwaartransportbe-

drijf Mammoet. Die hebben net iets meer ervaring op het gebied van veiligheid dan wij. Dus daar zijn we langs geweest, we hebben samen workshops gedaan. En daar zijn bijvoorbeeld de veiligheidsvoorschriften in onze distributiecentra mede op gebaseerd. Via weer andere portfoliobedrijven hebben we kennis binnengehaald over stakeholdermanagement. Bedrijven die langer bestaan weten wat je over 30 jaar tegenkomt, met welke scenario's je rekening moet houden en welke stakeholders je daarbij moet betrekken. Dat is heel nuttig. En andersom werkt het natuurlijk ook: wij geven ook geregeld presentaties voor hun portfoliobedrijven.'

Kunnen die financiers ook helpen met het ESG-dossier? Ik weet dat bijvoorbeeld NPM Capital net een ESG-professional heeft aangetrokken. Zit daar ook samenwerking?

'Jazeker. Je moet niet onderschatten wat er aan eisen en verwachtingen op dat gebied op je afkomt. Wij moeten de CO₂-uitstoot van ieder potje pindakaas kunnen verantwoorden. Dat is niet iets waar we meteen aan dachten toen we met dit bedrijf in 2015 begonnen. We worden vaak aangesproken alsof we een grote *corporate* zijn met een allerlei stafafdelingen en eigen ESG-team. Nou, daar zijn we nog niet en we willen het eigenlijk ook anders doen en het bij onze teams laten hoe ze het invullen. Maar kennis van hoe andere bedrijven het doen is zeker mooi meegenomen.'

Helpen de financiers ook met jullie uitbreidingsplannen in het buitenland?

'Vanzelfsprekend kennen zij onze plannen en kunnen we soms profiteren van hun netwerk. En we betrekken de financiers nauw bij de actualiteit. We hadden laatst onze *board meeting* in Frankrijk. Daar hoort dan bij dat ze met een *runner* in een Picnic-wagentje Parijs ingaan. Zodat ze zien: dit is de business waar ik in investeer. En daar komen dan ook weer nieuwe ideeën uit.'

Hoe ziet u de toekomst op het terrein van financiering? U heeft internationale ambities, betekent dat meer internationale investeerders? Een beursgang?

'O, nee, nee. Voorlopig hebben wij en onze huidige investeerders nog veel ambitie om de groei samen uit te bouwen. Zij zijn onze partners voor de lange termijn. We zijn ook tevreden met deze manier van financiering. We zijn groot geworden met *private equity* – dat wil zeggen: met *private equity* die echt op de lange termijn gericht is. En zijn we over de jaren regelmatig benaderd door allerlei mogelijke investeerders. Met name mijn *co-founder* Joris spreekt dan met hen om wat meer achtergrond te geven over Picnic en wie weet komt er een moment dat partijen het interessant vinden om met elkaar in zee te gaan.'

Heeft u een boodschap over *private equity* voor collegabestuurders of richting politiek Den Haag?

'Ik vind het jammer dat er nog altijd een negatieve connotatie aan *private equity* zit. Zeker in het publieke debat gaat het dan al snel over "sprinkhanen". Dat is naar mijn mening

onterecht. We hebben hier *private equity*- en *venture capital*-investeerders die geld steken in Nederlandse bedrijven, die geld steken in innovatie en zo indirect in de Nederlandse economie. Dit soort financiers helpt bedrijven als Picnic groeien. Dit soort financiers zorgt voor verdere professionalisering en ze maken groei mogelijk. Ze willen een bedrijf beter maken. En natuurlijk zoeken zij ook naar rendement op hun investering.'

Kan ik over 10 jaar via Picnic bestellen in New York?

'New York? Niet echt in *downtown* Manhattan, denk ik. Daar wonen wat te weinig gezinnen, maar vooral één- en tweepersoonshuishoudens. De Verenigde Staten zelf zijn natuurlijk wel interessant, maar laten we eerst maar eens naar Europa kijken. In Nederland zitten we nu op ongeveer 80 procent dekking. Dat is behoorlijk hoog. In Duitsland zitten we nu op zo'n 7 procent. Dat zijn we nu enorm aan het uitbreiden en over twee jaar willen we op 50 procent zitten. Dat betekent dan een paar keer Nederland erbij.'

Er komen verkiezingen aan. Heeft u een boodschap aan nieuwe Kamerleden en het nieuwe kabinet?

'Ik zou graag willen dat het belang van ondernemerschap en innovatie voor de samenleving en de Nederlandse economie meer wordt benadrukt. Als ik voor Picnic spreek: wij hebben vanaf de grond een bedrijf opgezet dat alles opnieuw heeft uitgevonden en op een duurzame manier een bedrijfstak heeft vernieuwd. Dat is niet alleen fijn voor de consument, maar ook voor Nederland als vestigingsland, als ondernemersland met internationale uitstraling. We hebben de robotisering en de software-ontwikkeling verder geholpen. In ons distributiecentrum in Utrecht hebben we 100 miljoen geïnvesteerd in totaal nieuw, gerobotiseerd werk. We geven 15.000 mensen een kans zich binnen e-commerce te ontwikkelen. Iets dat daarvoor ondenkbaar was. Innovatie is heel belangrijk voor het verdienvermogen van de Nederlandse economie. We zouden ook meer moeten erkennen dat de economie aan het veranderen is en dat de arbeidsmarkt aan het veranderen is. We doen in Nederland nog net iets te vaak alsof het 1970 is. Ga mee met de tijd.'



INTERVIEW MARC VAN VOORST TOT VOORST

Van Voorst tot Voorst is plaatsvervangend directeur van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP).

TEKST ANGELO VAN LEEMPUT
FOTOGRAFIE GREGOR SERVAIS



// Interview //////////////////////////////////////

‘ONZE VEILIGHEID VERGROTEN KAN NIET ZONDER DURFKAPITAAL’

Eerder dit jaar lanceerde de Noord-Atlantische Verdragsorganisatie (NAVO) een eigen innovatiefonds, met een hoofdkantoor in Amsterdam. Als waarnemer van de raad van bestuur is David van Weel hier nauw bij betrokken. Van Weel licht de motieven om het fonds op te richten toe. ‘Het NATO Innovation Fund is een durfkapitaalfonds dat investeert in startups met een militaire én civiele toepassing. We willen dat dit fonds leidt tot meer innovatie in de defensie- en veiligheidssector.’

Op z’n 18^e vulde David van Weel een bonnetje in een TV-gids (‘die had je toen nog’) in, waarmee hij zich aanmeldde voor een open dag van het Koninklijk Instituut voor de Marine. Uiteindelijk werd hij daar officier, waarna hij zijn carrière voortzette binnen het ministerie van Defensie, waar hij het schopte tot directeur internationale aangelegenheden en operaties. Vervolgens was hij enige jaren raadgever op het ministerie van Algemene Zaken. In die hoedanigheid

behoorde hij volgens zijn Wikipedia-pagina – Van Weel is zo iemand die een eigen Wikipedia-pagina heeft – ‘tot de intieme groep adviseurs rondom minister-president Mark Rutte.’

Van Weel adviseerde over buitenlandse zaken en defensie. ‘En dat werk werd steeds gevarieerder. We richtten ons niet meer alleen op militaire dreigingen vanuit landen als Rusland, maar ook op zaken als



DAVID VAN WEEL (1976)

Opleiding

- Koninklijk Instituut voor de Marine
- Nederlandse Defensie Academie
- Geschiedenis, Universiteit van Amsterdam

Loopbaan

2020 - heden

Assistant secretary general for emerging security challenges NAVO

2023 - heden

Waarnemer raad van bestuur NATO Innovation Fund

2022 - 2023

Interim managing director Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic (DIANA) NAVO

2016 - 2020

Raadadviseur buitenlandse zaken en defensie ministerie van Algemene Zaken

2014 - 2016

Directeur internationale aangelegenheden en operatie ministerie van Defensie

2012 - 2014

Hoofd bureau secretaris-generaal ministerie van Defensie

2004 - 2012

Senior beleidsadviseur ministerie van Defensie

1994 - 2004

Officier Koninklijke Marine

Interesses

Zeilen en reizen

Thuis

Getrouwd, drie dochters



exportvergunningen voor lithografiemachines naar China. We ontdekten dat veel Chinese PhD-studenten aan Technische Universiteiten hier waren opgeleid door het Volksbevrijdingsleger van China. We zagen dat hightechbedrijven werden gekocht door bedrijven uit landen die onze waarden niet deelden, wat de vraag deed rijzen of er niet ook politieke motieven speelden bij die overnames. Dat antidemocratische landen desinformatie verspreidden of economische drukmiddelen gebruikten om andere landen te verzwakken.' Kortom: het werd Van Weel duidelijk dat de tijd van hybride oorlogsvoering was aangebroken, een tijd waarin 'allerlei technologieën tegen ons kunnen worden gebruikt' tijdens een conflict of, meer in het algemeen, om onze democratieën te ondermijnen. Dat we ons daarop moeten voorbereiden, daarvan raakte hij hoe langer hoe meer overtuigd. Het zette hem ertoe aan om bij de Noord-Atlantische Verdragsorganisatie (NAVO) te solliciteren – ooit opgericht als een organisatie die zich richtte op bescherming van de westerse wereld door inzet van militaire middelen, maar die inmiddels ook inzag dat oorlog met allerlei middelen kan worden gevoerd. Binnen de NAVO is hij inmiddels assistant secretary general for emerging security challenges onder secretaris-generaal Jens Stoltenberg.

Bij de NAVO houdt u zich bezig met 'opkomende veiligheidsuitdagingen'. Wat zijn dat?

'Kort samengevat houdt mijn afdeling zich bezig met dreigingen die niet strikt militair zijn. We kijken naar zaken zoals cyberveiligheid, energiezekerheid, klimaatverandering en inno-

vatie van nieuwe en disruptieve technologieën. We besteden bijzondere aandacht aan de opkomst van generatieve kunstmatige intelligentie en de impact daarvan op onze veiligheid. Na de aanvallen op de onderzeese pijpleidingen Nord Stream 1 en 2 vorig jaar zijn we ons ook sterk gaan richten op de bescherming van onderwaterinfrastructuur.

Ook kijken we naar afhankelijkheden die veiligheidsrisico's met zich mee kunnen brengen. Denk aan afhankelijkheid van Russisch gas, of van grondstoffen die uit China komen. Zeker sinds de Russische illegale annexatie van de Krim in 2014 heeft dit soort onderwerpen onze aandacht, en nog meer sinds de grootschalige invasie van Oekraïne door president Poetin in februari 2022. We zijn gaandeweg beter gaan begrijpen dat besluiten niet altijd op rationele afwegingen zijn gebaseerd, zoals wel blijkt uit het besluit van Poetin om gas als wapen in te zetten. Schadelijk voor Rusland, en toch heeft hij het gedaan. Het toont aan dat de wereld zich niet altijd ontwikkelt zoals wij dat wensen. En dat we ons moeten voorbereiden op onverwachte situaties.'

Waarom is het NATO Innovation Fund (NIF) opgericht?

'Tegenwoordig is samenwerking tussen de publieke en private sector essentieel om innovatieve technologieën te ontwikkelen en het gebruik ervan in goede banen te leiden, zodat het bevorderlijk is voor onze collectieve veiligheid als vrije democratieën en NAVO-landen. Dat is anders dan vroeger: tot een jaar of 30 jaar geleden kwamen alle grote uitvindingen uit de defensiesector, zoals GPS en internet. Deze technologieën werden oorspronkelijk ontwikkeld voor militaire doeleinden en later voor commercieel gebruik beschikbaar gesteld. Maar die wereld is niet meer. Nu loopt de overheid – inclusief defensie – in het westen achter op de commerciële sector als het gaat om innovatief vermogen. Bovendien neemt de concurrentie toe, vooral met een land als China. Wij, in het westen, hebben nog wel de laatste en beste technologie tot onze beschikking, maar we moeten onze inspanningen verdubbelen om innovatie te versnellen. We weten niet altijd wat onze potentiële tegenstanders hebben, wat voor technologieën ze ontwikkelen en hoe ze deze gebruiken. We hebben nog geen wetgeving om nieuwe technologieën te reguleren. Vaak weten we zelfs niet waar nieuwe technologieën worden ontwikkeld, omdat we geen sterke connectie hebben met universiteiten en innovatiehubs.

Omgekeerd aarzelden de *innovators*, om ze zo maar te noemen, vaak om zaken te doen met de defensiesector. Deels heeft dit te maken met ethische kwesties, deels is die aarzeling door het beleid van de EU aangewakkerd. Zo kregen bedrijven geen EIB-investering als ze ook voor defensie werkten. Met de kennis van nu is dat natuurlijk absurd. We hebben onze eigen wapenindustrie geschaad met dit beleid, waardoor we uiteindelijk misschien zelfs Chinese en Russische wapens zouden hebben moeten kopen. Maar er was simpelweg te weinig begrip en samenwerking vanuit de EU. Nog een handicap is dat er vaak een gebrek aan kennis is voor de behoeften van defensie. Militairen zijn goed in het specificeren van wat ze willen, maar vaak gaat het dan om incrementele verbeteringen, zoals het vervangen van een wapen door een ver-

beterde versie. Terwijl we nu allerlei nieuwe technologieën zoals generatieve kunstmatige intelligentie zien die snel worden geïntroduceerd en in korte tijd radicale veranderingen teweegbrengen.

Het NATO Innovation Fund ofwel NIF is opgericht als oplossing voor deze problemen. Ons belangrijkste doel is om onze achterstand in technologie om te buigen naar een voor-sprong, door nauwer betrokken te raken bij innovatie om onze veiligheid te vergroten. Dat kan niet zonder inzet van durfkapitaal. Want durfkapitaal is van essentieel belang voor innovatie. Ook in de defensie-industrie, zeker nu we leven in een tijd van disruptieve doorbraken – denk alleen al aan het gebruik van drones van 10.000 euro die tanks van miljoen kunnen uitschakelen. Dat soort ontwikkelingen noopt de militaire industrie om te innoveren. Met durfkapitaal. Het NIF is een durfkapitaalfonds dat investeert in startups met een militaire én civiele toepassing – een *dual use* – hebben voor hun innovatieve technologieën. Het fonds heeft nu ruim 1 miljard euro aan kapitaal, afkomstig van 23 lidstaten die vrijwillig hebben meegedaan. Zweden treedt toe zodra het een NAVO-bondgenoot is. Het fonds staat open voor meer landen die willen instappen en voor commerciële investeerders die willen co-investeren.'

Hoe werkt het NIF?

'Het NIF werkt samen met een ander initiatief van de NAVO, genaamd DIANA (*Defense Innovation Accelerator for the North Atlantic, red.*). DIANA zit verspreid over tientallen innovatiehubs over het hele bondgenootschap, zoals Boston, Massachusetts Institute of Technology en – binnenkort – Eindhoven. Daar legt DIANA probleemstellingen neer die te maken hebben met onze veiligheidsbehoeften en selecteert de beste potentiële oplossingen uit bestaande of nieuwe technologieën. Een probleem zou bijvoorbeeld kunnen zijn: wij willen onder water kunnen kijken over een afstand van 100 kilometer. Een bedrijf dat iets heeft ontwikkeld om walvissen te spotten over lange afstanden, is voor DIANA dan wellicht interessant. Dat kan dan instromen in een acceleratorprogramma, waar het wordt begeleid door experts uit de defensiesector en de commerciële sector. We bieden toegang tot testcentra, ongeacht welk technologisch domein je betreedt. Daarnaast helpen we bij het opbouwen van een commercieel businessmodel.

Aan het einde van dit traject bevinden zich bedrijven met een concreet product. Wat we echter hebben opgemerkt, met name in Europa, is een gebrek aan durfkapitaal. Dit geldt in het algemeen, maar is vooral merkbaar in de zogenoemde *deep tech* en in *dual use*-sectoren. Er is gewoon te weinig kapitaal beschikbaar voor investeringen. Dat merkte ik al toen ik adviseur was van Mark Rutte. Veel van de bedrijven die ik tegenkwam, waren afkomstig van goed gefaciliteerde universitaire startups. Ze hadden dringend financiering en opdrachten nodig, maar de overheid bood geen uitkomst, terwijl het gat naar particulier kapitaal te groot was. Ze belandden daardoor vaak in een *valley of death*. Als we voor dit soort bedrijven geen risicodragend vermogen vinden, bestaat het gevaar dat een land als China ze voor een habbekrats van de markt

MEER OVER DAVID VAN WEEL OP:

WWW.MANAGEMENTSCOPE.NL

‘In Europa is te weinig kapitaal beschikbaar voor investeringen, vooral voor *deep tech* en in *dual use*-sectoren, dus voor militaire en civiele innovaties’

haalt, nadat Westerse landen ze eerst met miljoenen aan subsidies en startkapitaal hebben gesteund. Het NIF wil dat vermijden. Het NIF investeert vooral in dit soort bedrijven, voor zover ze passen bij de innovatieagenda van de NAVO. Die agenda loopt langs negen opkomende en ontwrichtende technologieën, zoals kunstmatige intelligentie, kwantumtechnologie en biotechnologie. Het NIF kijkt ook naar duurzaamheid als een belangrijk criterium. We geloven namelijk dat er veel kansen liggen voor doorbraken op het gebied van energie-efficiëntie en de energietransitie waar defensie een leidende rol bij kan spelen. Er heerst nog wel eens het idee dat defensie niet duurzaam kan zijn. Wij stellen ons juist op het standpunt dat ESG-doelstellingen zonder veiligheid zinloos zijn. Je zou zelfs de D van defensie moeten toevoegen aan ESG. Het NIF zal vooral directe investeringen doen in startups die uit het DIANA-programma komen of die anderszins passen bij onze innovatieagenda. Het overgrote deel van het kapitaal zal daarnaartoe gaan. Maar zo’n 10 tot 20 procent zal worden geïnvesteerd in bestaande *deep tech*-fondsen die ook een *dual use*-focus hebben.’

Hoe selecteert het NIF bedrijven en fondsen om in te investeren?

‘De precieze selectiecriteria worden bepaald door ons managementteam. Dat bestaat uit vijf zeer ervaren professionals, die deels vanuit Londen werken en deels vanuit het hoofdkantoor in Amsterdam. Leden van het managementteam zijn onder anderen de managing partner die eerder bij technologie-investeerder Amadeus Capital Partners heeft gewerkt en een investment manager van DCVC, een toonaangevende *deep tech*-investeerder in Californië. Dan hebben we nog een raad van bestuur. Voorzitter is Klaus Hommels, expert in venture capital. Andere leden zijn Fiona Murray, een professor van MIT die zich richt op de relatie tussen startups en veiligheid, Roberto Cingolani, de directeur van defensiebedrijf Leonardo, en Prins Constantijn die medeoprichter is van TechLeap, dat zich sterk maakt voor het Nederlandse ecosysteem voor startups en scale-ups. Zelf zit ik als waarnemer in de raad van bestuur, om de link met de NAVO te bewaken. Het NIF is voor alles een markconform fonds, met een winst oogmerk en een *carried interest* voor de partners. Daar is heel bewust voor gekozen. We willen de perceptie dat onze investeringen politiek gekleurd zouden zijn voorkomen, want dat kan het vertrouwen van andere investeerders wegnemen. Terwijl *crowding in* van andere investeerders essentieel is.’

Wat zegt u als iemand het NIF verwijt dat u de markt verstoort en concurrentievervalsing optreedt?

‘Ons doel is niet om te concurreren, maar om juist aandacht te vestigen op een markt die momenteel onderbelicht is. We zijn aanvullend, en werken graag samen met andere fondsen. En we geloven dat we een aantrekkelijke partner zijn om mee samen te werken. Temeer daar we toegang hebben tot het uitgebreide netwerk van de NAVO. Dit omvat het NAVO science & technology-netwerk, dat bestaat uit 6.500 wetenschappers wereldwijd, en toegang tot NAVO-oefeningen en -operaties. Hierdoor hebben we de unieke mogelijkheid om onze oplossingen te testen en te experimenteren in echte operationele omgevingen.’

Wanneer is het NIF volgens u een succes?

‘Voor ons is het belangrijkste dat dit fonds leidt tot een beter investeringsklimaat voor *dual use*-investeringen en tot meer innovatie in de defensie- en veiligheidssector in Europa en Noord-Amerika. Dat het ertoe bijdraagt dat we blijven vooroplopen in technologische innovatie en dat we die innovatie op een verantwoorde manier gebruiken voor onze veiligheid, die past bij onze normen en waarden. Als we dat allemaal kunnen bereiken, dan zou dat een groot succes zijn. En als het fonds niet meer nodig is, omdat er genoeg andere investeerders zijn die dit veld interessant vinden? Des te beter. Al denk ik dat we er nog wel even bezig zijn.’



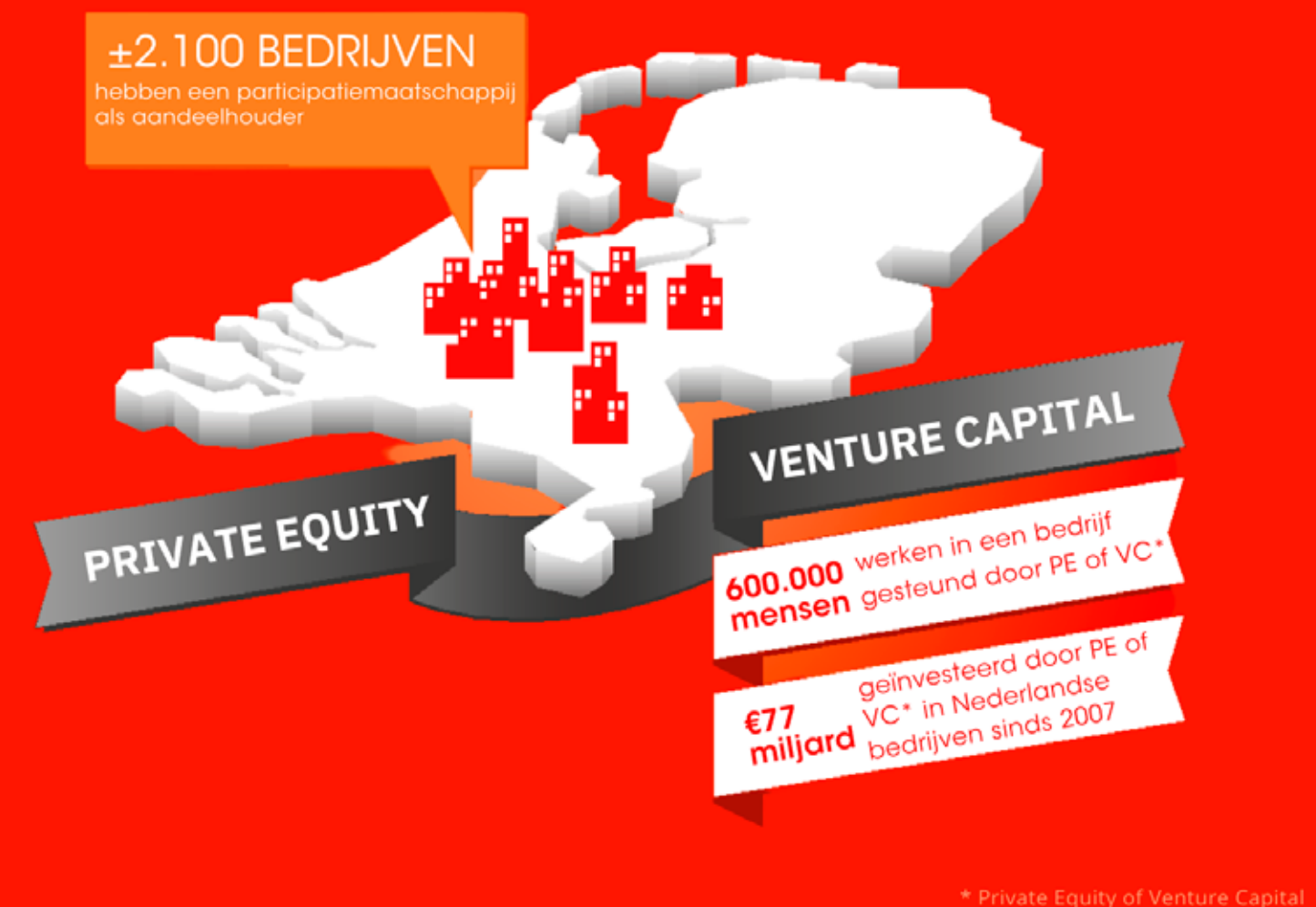
INTERVIEW MARC VAN VOORST TOT VOORST

Van Voorst tot Voorst is plaatsvervangend directeur van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP).

TEKST JAN BLETZ
FOTOGRAFIE NATO MULTIMEDIA CENTRE

NVP

WIJ INVESTEREN IN NEDERLAND



Meer weten? Kijk op nvp.nl/onderzoek
E info@nvp.nl
I www.nvp.nl

NVP
1984 - 2024



In 2024 bestaat de NVP 40 jaar!
Dat gaan we vieren!