

DWARSDENKERS

EEN INSPIRERENDE REIS LANGS ONDERNEMERS
EN CEO'S DIE MET HUN BEDRIJVEN
DE WERELD VAN MORGEN
CREËREN.

© Theo van de Kamp en Annelies Ruis, Wijk bij Duurstede/Amersfoort 2025

Ontwerp en typografie: Harry de Graaf Grafisch Ontwerp, Bilthoven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

Wij hebben ons uiterste best gedaan om alle rechthebbenden van de in dit boek gebruikte foto's en illustraties te achterhalen en correct te vermelden. Mocht u desondanks van mening zijn dat uw rechten zijn geschonden of dat er onjuistheden zijn opgenomen, verzoeken wij u vriendelijk om contact met ons op te nemen. Eventuele correcties zullen wij bij een volgende druk of publicatie zorgvuldig doorvoeren.

Het gebruikte papier en productie voldoen aan de FSC-eisen.

ISBN 978-94-6511-894-9
www.boekdwarsdenkers.nl



*‘Wij denken niet in kwartalen,
maar in generaties.’*

Tijn van Elderen, Brabantia



Inhoud

Voorwoord	6
Inleiding	10
1. Aardverschuiving binnen het bedrijfsleven	12
Vroege Dwarsdenkers	14
Opkomst en neergang van focus op aandeelhouderswaarde	15
Verschuiving naar 'Business as a force for good'	17
Drijvende krachten achter de huidige verschuiving	17
Van winstmachine naar waardemaker	19
2. Dwarsdenkers: aanjagers, aanpakkers en impactmakers	20
> Circular Champions: circulaire economie en oneindige waarde	22
• Tijn van Elderen, aandeelhouder en CEO Brabantia	24
• Patrick Gerritsen, oprichter en CEO Bio4Pack	28
• Olaf Elderenbosch, aandeelhouder en CEO elho	32
• Martijn Bos, aandeelhouder BOSKA	38
> Green Gamechangers: duurzaamheid met impact	42
• Nicole Freid en Timo Hoogeboom, CEO resp. ex-CEO HAK	44
• Ruud Muis, eigenaar en CEO AEGIR-Marine	50
• Kitty Smeeten, oprichter en CEO Hands Off	56
• Karin Polman, directeur Florius	60
• Lars van der Wijst, mede-oprichter Cloudpillo	66
• Marlijn van Straaten, CEO Dr. Hauschka Benelux	70
• Marjolein Baghuis, eigenaar Change in Context, associate partner TOSCA	74
> Future Fixers: technologische vernieuwing voor duurzame groei	78
• Ruud Koornstra, activistisch ondernemer (en soms ondernemend activist)	80
• Jeroen Krebbers, oprichter Vaanster	86
• René Gompel, oprichter en CEO Coolgradient	92
• Henk de Beijer, oprichter en CEO van De Beijer RTB/Delta-Pro en SunRidge	96
• Tim Selders, oprichter labland	100

> Human Heroes: mensgerichte organisaties en inclusieve werkcultuur	108
• Bas van der Veldt, aandeelhouder en CEO AFAS	110
• Jack Stuifbergen, oprichter en CEO Breedweer	114
• Niels van Buren, eigenaar en CEO Swink	120
• Bob Hutten, eigenaar Hutten Catering	124
• Tanja Dik, CEO Johan Cruijff ArenA	130
• Mark Vletter, oprichter en CEO Voys	134
• Rahel Boon-Dejene, oprichter en CEO R&D Group en RBD	140
 > Social Shapers: sociale innovatie en maatschappelijke vooruitgang	 146
• Selma Özkan, eigenaar en directeur KDV Kindernet	148
• Bert van Ravenswaaij, Managing Director Koninklijke Nederlandse Munt	154
• Esther van der Velden en Robin van Schaik, oprichters Mindmentor	158
• Frank Korf, oprichter en CEO WorldEmp	164
• Linda Vermaat, directeur-bestuurder Innofest	170
 3. De zeven kwaliteiten van Dwarsdenkers	 180
1. Onwrikbare overtuiging	184
2. Strategische scherpste	188
3. Veerkrachtig doorzettingsvermogen	194
4. Daadkrachtige vernieuwing	198
5. Magnetisch leiderschap	205
6. Zorgzame vrijgevigheid	208
7. Onverschrokken lef	212
 4. Dwarsdenken in bedrijf	 216
1. Onwrikbare basis	220
2. Doelen die ertoe doen	226
3. Strategie: echte keuzes en lef	232
4. Executie met scherpste en snelheid	238
5. Oog op resultaten, bijsturen met visie	242
 Dwarsdenkers in een notendop	246
Word Dwarsdenker: begin!	248
Aan de slag met Dwarsdenken in jouw organisatie	250
Over de auteurs	252
Dankwoord	254

Voorwoord

Waarom hebben businessleiders in de media vaak zo'n negatief imago, terwijl wij juist zoveel bevlogen ondernemers en CEO's ontmoeten? Stuk voor stuk mensen die iets wezenlijks willen bijdragen, met oplossingen waarvan zij vinden dat ze er móeten komen.

Die vraag bracht ons, onder het genot van cappuccino en taartjes bij Anna's Smaakatelier in Amersfoort (over Dwarsdenkers gesproken...), tot het idee voor dit boek. We wilden de verhalen van deze CEO's en ondernemers vastleggen, omdat ze laten zien dat het wél anders kan. Verhalen die inspireren én aanzetten tot actie.

We wilden ontdekken wat deze leiders zo bijzonder maakt. Wat drijft hen? Welke keuzes maken zij? Hoe gaan ze om met weerstand? En vooral: wat kunnen wij van hen leren?

Twee jaar lang spraken we tientallen ondernemers, CEO's en andere verbindende doeners die buiten de gebaande paden denken en doen. Leiders die laten zien dat je succesvol kunt zijn terwijl je het juiste doet.

Tijdens onze reis ontdekten we dat deze Dwarsdenkers iets fundamenteels delen. Ze kijken verder dan conventionele oplossingen, verder dan kortetermijnwinst en verder dan de obstakels op hun pad. Ze handelen vanuit waarden, intuïtie en moed. En inspireren anderen om ook in beweging te komen.

Wat ons het meest raakte, is hoe persoonlijk hun verhalen zijn. Ze vertellen over vallen en opstaan, over hun twijfel en daadkracht, met welke lastige overwegingen ze te maken krijgen en ook hoe zij kansen waarnemen als anderen problemen zien. En over hoe hun visie hen overeind houdt als het moeilijk wordt.

Dit is een boek vol verhalen die inspireren, raken, aanzetten tot reflectie en uitnodigen tot actie. Geen stappenplan of checklist, maar een gids vol inzichten, karaktereigenschappen en voorbeelden waar je van kunt leren.

Je kunt het van begin tot eind lezen of op intuïtie doorbladeren. Bij veel hoofdstukken vind je zogenaamde 'Dwarsdenkertjes': vragen waarmee je zelf aan de slag kunt gaan. Wat wil jij bijdragen en wat kan je hierbij leren van de Dwarsdenkers?

Want als er één ding is dat we onderweg hebben geleerd, is het dit: Dwarsdenkers kun je niet los zien van hun persoonlijke drijfveren, ervaringen en ontwikkeling. Juist die verhalen maken duidelijk waarom ze doen wat ze doen en hoe ze het verschil maken.

Laat je meenemen, verrassen en inspireren. En maak van jouw business *a force for good!*

Theo van de Kamp en Annelies Ruis



**Aardverschuiving
binnen het
bedrijfsleven**



**Dwarsdenkers:
aanjagers, aanpakkers
en impactmakers**

Bas van der Veldt
aandeelhouder en CEO AFAS



‘Zie jij jezelf als een Dwarsdenker?’ Dit vragen we aan Bas van der Veldt, CEO van AFAS. Hij hoeft er geen seconde over na te denken. ‘Ja, ik denk het wel. Maar niet bewust. Ik volg gewoon mijn gevoel en kies vaak een totaal andere weg dan andere bedrijven.’ Dat leidt tot opvallende keuzes. ‘Wij hebben hier geen secretaresses. Geen juristen. Geen printers. Dit jaar gaan we bijna € 350 miljoen omzet draaien. Dat vinden mensen dwars, maar ik niet. Als we een probleem hebben met een klant, rijden we er gewoon heen en lossen we het op. Klaar.’

Plezier als businessmodel



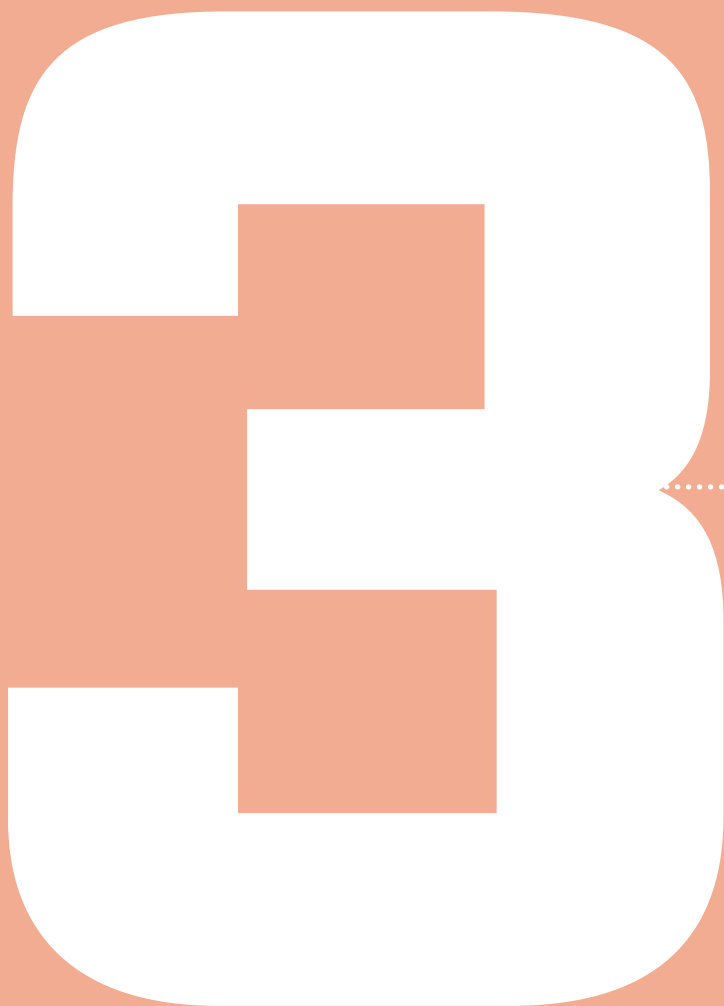
Dat eigen pad komt voort uit vertrouwen. Vertrouwen in medewerkers, vertrouwen in het eigen kompas. ‘Wij doen het niet volgens het boekje. We doen het volgens ons eigen boekje.’ Dat betekent: geen hiërarchie, geen consultants, maar wel een cultuur van directheid, openheid en voortdurende verbetering.

En dat werkt. AFAS werd meerdere keren uitgeroepen tot beste werkgever van Nederland en zelfs van Europa. Het ziekteverzuim ligt op slechts 1,9%, het verloop is extreem laag en de arbeidsproductiviteit is drie tot vier keer hoger dan het branchegemiddelde. De omzet groeide in 2024 met 12% tot bijna € 325 miljoen, de winst bedroeg ruim € 127 miljoen en de omzet per medewerker is met ruim € 509.000 ronduit indrukwekkend. Bas: ‘Onze cultuur en onze mensen vormen samen ons product.’

Dwarsdenkertjes

- Bij welke groep Dwarsdenkers voel jij je het meeste thuis: Green Game Changers, Circular Champions, Future Fixers, Human Heroes of Social Shapers?
- Ken jij een Dwarsdenker die jou inspireert? Gebruik je het voorbeeld dat deze persoon geeft in jouw dagelijkse werk?
- Zou jij meer positieve impact willen maken met je werk? Wat houd je op dit moment tegen om dat te doen?
- Als je naar jezelf kijkt, waarin ben jij al een Dwarsdenker en waar zou jij meer buiten de gebaande wegen kunnen denken en lef, visie of daadkracht kunnen tonen?

Schrijf je doelen op zodat je dit boek actiegericht gaat lezen. Want als er iets is dat we van Dwarsdenkers kunnen leren dan is het: doen!



De zeven kwaliteiten van Dwarsdenkers

Bovenal breken ze met conventies en zetten ze waarde boven winst. Ze laten zich niet leiden door kortetermijndenken, maar door hun intrinsieke motivatie om fundamentele verandering teweeg te brengen. Die drijfveer komt voort uit een diepgewortelde overtuiging dat het anders, beter en duurzamer kan.

Om hun missie te realiseren maken ze scherpe strategische keuzes, zien ze kansen waar anderen obstakels zien, durven ze buiten gebaande paden te treden en navigeren ze vastberaden en wendbaar door weerstand. Ze hebben het vermogen om visie in concrete actie om te zetten. Hierbij weten ze een bredere beweging te creëren door anderen te inspireren, netwerken te benutten en zakelijke ecosystemen te bouwen die verandering versnellen. Ze delen daarbij ook actief hun kennis en successen.

Dit zijn de zeven kwaliteiten die Dwarsdenkers onderscheiden van andere leiders:

1. Onwrikbare overtuiging
2. Strategische scherpte
3. Veerkrachtig doorzettingsvermogen
4. Daadkrachtige vernieuwing
5. Magnetisch leiderschap
6. Zorgzame vrijgevigheid
7. Onverschrokken lef

Dwarsdenkers creëren verandering, omdat ze die verandering zijn. In dit hoofdstuk kun je kijken waar je zelf staat: hoe scherp zijn jouw keuzes en welke uitdagingen ga jij aan? Laat je bij elke kwaliteit kort inspireren door de verhalen van de Dwarsdenkers. Daag jezelf uit om de Dwarsdenker in jezelf te laten groeien aan de hand van de Dwarsdenkertjes aan het eind van ieder hoofdstuk.



Dwarsdenken in bedrijf

**In de kern bestaat het businessproces uit vijf fasen:
een visie of opdracht hebben, doelen stellen om die te
verwezenlijken, daar een route en plan voor maken,
die uitvoeren en zorgen dat je onderweg op de afge-
sproken koers blijft. In elk van deze fasen zagen wij
dat Dwarsdenkers die op hun eigen, specifieke manier
invullen.**

**In dit hoofdstuk lees je hoe ze hun visie
waarmaken aan de hand van:**

1. Onwrikbare basis
2. Doelen die ertoe doen
3. Strategie: echte keuzes en lef
4. Executie met scherpheid en snelheid
5. Oog op resultaten, bijsturen met visie