



# Hoogenraad: 'We steunen geen goed doel, maar zijn een bedrijf dat voor winst gaat'

Hoogenraad kan éindelijk uitbreiden en doet dat met overname WSW-kwekerij

Op 1 januari 2016 heeft Handelskwekerij G. Hoogenraad BV de kwekerij van de regionale sociale werkvoorziening Permar in Achterberg overgenomen.

Hoogenraad neemt zeven Permar-medewerkers mee de toekomst in.

Auteur: Santi Raats

Sociale werkvoorziening Permar kwakkelde al jarenlang met de kwekerij, die eigenlijk een ver-gaarbak was geworden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij de aanvang van de Permar-activiteiten op de bestaande kwekerij waren er vijftig medewerkers. Eind 2009 was het werknemersbestand gestegen tot het duizelingwekkende aantal van honderd.

Eind 2015 waren er nog twintig, hooguit vijfen-twintig mensen aan de slag. Het bestuur, met daarin de wethouders van de gemeenten, had al meerdere pogingen ondernomen om de kwekerij rendabel te maken, maar dit mislukte elke keer. En toen de laatste interim-directeur ten slotte geen betrouwbare boekhouding had nagelaten, stond het water de organisatie aan de lippen, zo laat

bureau Berenschot aan de media weten.

## Hoogenraad sterker na de crisis

Kortom, Permar zocht een *buyer*. En toen was daar Handelskwekerij Hoogenraad. De voorgeschiede-nis: Hoogenraad had geen schade ondervonden van de crisis, ironisch genoeg omdat het zich niet had kunnen uitbreiden tijdens de economi-



6 min. leestijd

## ACHTERGROND

Handelskwekerij Hoogenraad BV te Ederveen is in 1965 door Gerrit Hoogenraad sr. opgericht. Vorig jaar vierde het bedrijf zijn vijftigjarige jubileum. Enkele jaren terug heeft hij het bedrijf overgedragen aan zijn zoon Sebastiaan en schoondochter Hannie. Op 15 ha. kwekerij – inclusief de locatie Achterberg – worden jaarlijks ruim drie miljoen planten gekweekt. Het grootste deel hiervan gaat het handelscircuit in, naar kwekers en handelspartners in binnen- en buitenland en niet naar particulieren. Het gekweekte assortiment bestaat uit zo'n 800 verschillende soorten houtachtige gewassen. Van oudsher heeft Hoogenraad veel ervaring met het kweken van in-vitroplanten. Het bedrijf is al jaren MPS-A-gecertificeerd.

sche hoogtijdagen. 'Voor de crisis hadden we in principe alles kunnen uitvoeren wat we ons in het hoofd haalden. We hadden grote dure hallen en glazen kassen kunnen laten bijbouwen. Maar helaas, we hadden op de locatie geen ruimte en geen gemeentetoeestemming om uit te breiden. Toch waren we achteraf blij dat we dit niet konden doen, want daardoor zijn we niet op onze snufferd gegaan in de crisis', zo vertelt directeur Sebastiaan Hoogenraad. 'De crisis heeft ons geleerd om te rekenen: wat hebben we en wat kunnen we dus uitgeven? We willen de bank gebruiken voor zakelijke transacties, maar ons eigen vermogen echt voor onszelf houden. Zodat we kapitein op ons eigen schip blijven, want dat is immers waarvoor ondernemers een eigen bedrijf beginnen.' Omdat Hoogenraad niet kon uitbreiden op de locatie, koos hij ervoor om te investeren in een netwerk, klanten, nieuwe producten en bezoeken aan andere landen en beurzen. Dat leverde behoorlijk wat zaken op. Een voorbeeld: elk seizoen komt Hoogenraad met drie of vier nieuwe soorten binnen een lijn van het assortiment. Hoogenraad vertelt: 'We doen sinds vijf à zes jaar aan fruit, zacht fruit. Bramen, bosbessen, frambozen, kiwi's, noem maar op. We zijn onlangs met roze bosbessen gekomen en met witte aardbeien. Onze zaken liepen zeer goed.'

### Bekenden van elkaar

Het was balen dat Handelsonderneming Hoogenraad tegen zijn bedrijfsgrenzen aanliep. 'Eigenlijk zaten we al zo'n tien jaar te krap aan op onze locatie.' Hoogenraad en Permar waren al bekenden van elkaar. 'We waren klant bij hen', legt Hoogenraad uit. 'Een aantal jaren geleden zagen we dat de zaken al behoorlijk scheef liepen. We hebben hulp aangeboden. Het toenmalige bestuur nam dat aan. Het was de bedoeling dat Hoogenraad langzamerhand een adviserende positie zou krijgen in het bedrijf, maar toen er een bestuurswissel plaatsvond, was onze input politiek niet meer gewenst.'

Hoogenraad zegt het niet, maar uit alle stukken die in de openbaarheid zijn verschenen, blijkt het: het bestuur had niet veel sjoego van bedrijfsvoering. De verkoop was niet georganiseerd en er zaten geen echte kwekers op het bedrijf zelf. Hoogenraad: 'De kweek van plantgoed in pot konden we veiligstellen door ons er tot op zekere hoogte mee te bemoeien. De grote verliezen zaten onder meer in niet opgevoerde afschrijvingen, onrendabele investeringen en te hoge vaste lasten.'

### Overname

De verkoop was eind 2015 rond. De kwekerij wordt ingevoerd bij Hoogenraad Handelskwekerijen onder de naam Vitro Bioplant Holland BV. De locatie Achterberg draagt voortaan gewoon de naam Hoogenraad Handelskwekerijen Achterberg.

**'Wij gaan uit van wat zij kunnen, niet van wat zij niet kunnen'**

Permar is de sociale werkvoorziening in Ede, Wageningen, Scherpenzeel, Renkum en Barneveld. Op financieel gebied zijn er bij Permar al jaren problemen. Telkens zijn er grote tekorten, die door de vijf deelnemende gemeenten worden aangevuld, omdat het bedrijf geen reserves heeft om die op te vangen. Volgens het rapport van bureau Berenschot heeft de interim-directeur eigenhandig de begrotingsrapportages aangepast die verzonden werden aan het bestuur van Permar. Maar dat werd niet verteld aan het bestuur. Het bestuur van Permar bestaat uit wethouders van de vijf deelnemende gemeenten.



Sebastiaan Hoogenraad

Hoogenraad neemt dus niet de naam over, maar evenmin de BV. Dat betekent dat de vorderingen en mogelijk andere zaken die kunnen volgen uit de financiële situatie van Permar Kwekerijen voor rekening van Permar zullen zijn. Hoogenraad neemt de opstanden, de panden, de ondergrond, de planten, de machines en de zeven aangewezen medewerkers over. Dit team van zeven krijgt nog een medewerker van Hoogenraad erbij en zal worden aangevuld met seizoenarbeiders. De overige medewerkers hebben inmiddels een nieuwe plek gevonden binnen Permar of zijn gedetacheerd bij werkgevers in de regio.

### ‘Als je de vaste lasten niet goed managet, kunnen ze gigantisch oplopen’

#### **Total cost of ownership**

In totaal komt er 2 hectare aan overdekte ruimte bij en bijna 5 hectare aan buitenruimte. Veel faciliteiten zijn overbodig; de kantine en kantoren zijn afgestoten aan de gemeente. Hoogenraad: ‘Er staat een kantine voor honderd man. Zoveel ruimte hebben we helemaal niet nodig. Er staat ook een kantoorpand met meer dan zes afdelingen.’ Hoogenraad gaat de vaste kosten die overblijven, scherp managen. ‘Veel ruimtes in het kassencomplex werden constant gestookt op 18 tot 20 graden Celsius. Dat soort vaste lasten loopt gigantisch uit de klauwen als je ze niet managet. Wij gaan de ketels uitzetten en de leidingen aftappen.’

#### **Cultuuromslag**

In de eerste plaats is het doel van de overname schaalvergroting. ‘Althans, de continuïteit van ons bedrijf waarborgen’, specificieert Hoogenraad. ‘Maar daar hoorde uitbreiding bij.’ Dat het overgenomen bedrijf een wsw-bedrijf betreft, is toeval. ‘We voelens ons betrokken, maar dat is geen doel op zich.’

Presteren naar kunnen, voor winst  
Nu kan Hoogenraad de zaak inrichten zoals het team het wenst. Van de twintig Permar-mensen die Hoogenraad op de kwekerij aantrof, gaan er zeven mee de toekomst in. De rest betrof echte wsw-mensen, die niet geschikt werden bevonden voor dit bedrijf. ‘We steunen goede doelen, maar daar krijgen we niets voor. Dit is een bedrijf, we gaan ervoor om winst te maken met deze kwekerij. Qua productie kunnen deze mensen minder dan een gewone werknemer, maar ze presteren naar kunnen. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kosten de samenleving heel veel geld. Het is de bedoeling dat er iets moois ontstaat doordat wij deze zeven mensen ondersteunen. In ruil daarvoor geven zij wat terug aan de samenleving in de vorm van arbeid. En we hopen dat ze trots zijn dat ze voor ons werken.’

#### **Businessplan**

Hoogenraad heeft als ondernemer fundamenteel andere belangen dan de overheid. Zijn kas kan niet om de paar jaar worden aangevuld met gemeenschapsgeld als het bedrijf slecht loopt. Hoogenraad legt het businessplan uit: ‘Het is een uitbreiding van ons bedrijf, dus voor ons verandert er veel. Qua schaalgrootte verdubbelen we in een jaar tijd. Voor de buitenwereld verandert er echter niet veel. Het businessplan blijft gelijk: veel sortiment in plantgoed, fruit, heesters en coniferen. Voor de kwekerij in Achterberg verandert er wel veel: daar vindt een cultuuromslag plaats. Wij detacheren de zeven werkkrachten van Permar. Ze blijven in loondienst van Permar. We dragen onze passie en werkwijze over op de locatie Achterberg: de gedetacheerde medewerkers krijgen nette bedrijfskleding, overal worden onze bordjes en logo’s geplaatst en onze medewerkers praten met de gedetacheerde medewerkers. Wij zijn een gewoon bedrijf, niet een organisatie die voor zwakkeren opkomt. Dat betekent dat wij niet uitgaan van wat ze níet kunnen, maar bespreken wat ze wél kunnen en willen. We maken hen voorts duidelijk dat zij deel van het bedrijf zijn en dat er verwacht wordt dat ze actief deelnemen aan het arbeidsproces, omdat ze ertoe doén. We geloven niet in het stempel ‘onbruikbaar’, zodat men de dag doorbrengt met op een stoel te zitten. Althans, niet bij deze zeven medewerkers.’

#### **Tijd vliegt voorbij**

Dat heeft na enkele weken al zijn vruchten afgegoepen. ‘De medewerkers komen niet te laat aansjokken en staan een kwartier voor tijd al met de jas aan. Ze gaan op in hun werk, hebben het druk en vinden het werk leuk. Ze zijn ruim op tijd, drinken een bakje koffie, horen dan wat ze die

dag gaan doen en gaan direct aan de slag. Hun dag vliegt voorbij en ze hebben niet in de gaten wanneer de werkdag ten einde loopt. Ze worden nu centraal aangestuurd – iets wat in het verleden ontbrak, omdat de teeltchef op de werkvloer vaak plaatsmaakte voor een nieuwe teeltchef. Elke chef had een andere kijk op het sortiment, de kwaliteit, het management en de werkwijzen. Nu worden de gedetacheerde medewerkers door onze Hoogenraad-medewerker dagelijks een paar keer serieus begeleid, persoonlijk of in een groep.’



**Be social**

Scan of ga naar:

[www.boom-in-business.nl/artikel.asp?id=23-5694](http://www.boom-in-business.nl/artikel.asp?id=23-5694)