

# SOCIALE WAARDE CREËREN





*De kracht van de High-Performance Organisatie aanpak*

***Deze Quick Insight beschrijft de kracht van het High-Performance Organisatie (HPO) Raamwerk waarmee multinationals aanzienlijke Sociale Waarde (ook wel Social Impact, Social Value, Maatschappelijke Impact genoemd) kunnen creëren. De studie bespreekt hoe multinationals, die de vijf factoren van het HPO-raamwerk versterken, beter in staat zijn urgente maatschappelijke kwesties, zoals het herstel van COVID-19, economische gelijkheid en klimaatverandering, aan te pakken. Het is een must-read voor leidinggevenden en biedt inzichten voor een betere organisatie en een positievere impact op de samenleving.***

Deze Quick Insight is de managementsamenvatting van het artikel: de Waal, A., Patel, S. en de Jong, A. (2023), "Creating Social Value Using the High-Performance Organisation Raamwerk", Socialis Series in Social Science, Vol. 4, pp. 59-74.



## KEY TAKEAWAYS

-  **De toenemende rol van bedrijven bij het creëren van Sociale Waarde:** De samenleving vraagt bedrijven, met name multinationals, om zinnig bij te dragen aan maatschappelijke kwesties zoals het herstel van COVID-19, economische gelijkheid, klimaatverandering en algemeen welzijn. Deze betrokkenheid kan aanzienlijke sociale waarde genereren, wat leidt tot verbeterde relaties met de samenleving, een beter bedrijfsimago en groter langetermijnsucces.
-  **High-Performance Organisatie (HPO) Raamwerk:** Het HPO-raamwerk, gebaseerd op een uitgebreide review van wetenschappelijke en professionele publicaties, schetst vijf essentiële factoren voor organisaties om duurzaam succes te bereiken: Continue Verbetering en Vernieuwing, Openheid en Actiegerichtheid, Kwaliteit van Management, Kwaliteit van Medewerkers en Langetermijngerichtheid. Deze factoren zijn direct gekoppeld aan organisatieprestaties.
-  **Koppeling van HPO-raamwerk aan het creëren van Sociale Waarde:** Deze studie legt een theoretische link tussen het HPO-raamwerk en het creëren van sociale waarde. Door het HPO-raamwerk te omarmen, kunnen organisaties hun vermogen verbeteren om sociale waarde te genereren.
-  **Toepassing van HPO-raamwerk voor het creëren van Sociale Waarde:** Het HPO-raamwerk is een veelbelovende aanpak om de organisatorische capaciteiten te identificeren die multinationals nodig hebben om sociale waarde te creëren en te onderhouden. Over het algemeen suggereert de studie dat organisaties die zich richten op hoge prestaties met het HPO-raamwerk beter in staat zijn sociale waarde te creëren en behouden, wat zorgt voor een significant concurrentievoordeel en bijdraagt aan het langetermijnsucces van de organisatie.



## Inleiding

De zakenwereld wordt opgeroepen om betekenisvoller bij te dragen aan de samenleving. Deze oproep komt niet alleen door de vele middelen die bedrijven hebben - financieel, technologisch en managerial - maar ook door de recente bedrijfsschandalen die de samenleving hebben aangezet een verschuiving van focus van bedrijven op enkel financieel gewin naar maatschappelijke verantwoordelijkheid te eisen. Deze verschuiving komt bijvoorbeeld tot uiting in de eis van de Britse overheid dat leveranciers in hun offertes zich verplichten sociale waarde te creëren tijdens hun dienstverlening. Ze moeten laten zien hoe ze van plan zijn bij te dragen aan diverse maatschappelijke kwesties zoals het herstel van COVID-19, economische gelijkheid, klimaatverandering, gelijke kansen en algemeen welzijn. Er wordt verwacht dat meer overheden wereldwijd spoedig deze eis zullen gaan stellen aan hun leveranciers.

Multinationals hebben een belangrijke rol bij het creëren van sociale waarde vanwege hun mondiale invloed en de impact die ze hebben op lokale gemeenschappen. Om effectief te leveren, moeten deze organisaties hun vermogen versterken om sociale waarde te creëren. De vraag is: hoe kunnen ze dit doen? Onze studie heeft als doel de capaciteiten en vaardigheden te identificeren die multinationals nodig hebben om sociale waarde te creëren en te behouden. We zullen het high-performance organisatie (HPO) raamwerk van De Waal gebruiken, een gevalideerde techniek die organisaties helpt te identificeren wat ze nodig hebben om excellente resultaten te bereiken. Een HPO levert niet alleen indrukwekkende financiële en niet-financiële resultaten, maar richt zich ook op wat echt belangrijk is voor de organisatie én de samenleving. We suggereren dat het worden van een HPO multinationals zal helpen tijdens hun inspanningen sociale waarde te creëren. In dit artikel koppelen we het HPO-raamwerk aan de verschillende componenten van sociale waarde en tonen hun onderlinge verbondenheid aan.

## Sociale Waarde en Sociale Waardecreatie

In eenvoudige termen is 'sociale waardecreatie' het proces van het bijdragen van iets waardevols aan de samenleving of het oplossen van maatschappelijke problemen, terwijl ook veranderingen worden aangebracht in bestaande sociale structuren. Dit impliceert het creëren van duurzame waarde voor alle belanghebbenden, waaronder aandeelhouders, medewerkers, klanten, leveranciers, overheden en gemeenschappen. Het gaat er niet alleen om economische waarde te creëren, maar ook om de rechten van individuen te



respecteren, hun menselijk en sociaal kapitaal te vergroten, en natuurlijk kapitaal te beschermen en te herstellen. Door dit te doen, versterkt sociale waardecreatie de sociale en ecologische ecosystemen waarin de organisatie opereert, hetgeen de organisatieprestatie op de middellange tot lange termijn bevordert.

## Het HPO-raamwerk

Het HPO-raamwerk is een wetenschappelijk gevalideerd model dat bedrijven helpt hun prestatieniveau te beoordelen en de gebieden te identificeren waar ze moeten verbeteren om duurzaam succes te behalen en te behouden. Het raamwerk is ontwikkeld na een diepgaande review van 290 wetenschappelijke en professionele publicaties over excellente prestaties. Uit elk van deze onderzoeken werden sleutelementen geïdentificeerd en gesorteerd, wat resulteerde in 89 kenmerken die werden geïntegreerd in een wereldwijde HPO-enquête met meer dan 3.200 respondenten. Deze respondenten werden gevraagd de prestaties van hun organisatie te beoordelen op basis van deze HPO-kenmerken (op een schaal van 1 tot 10) en de resultaten van hun organisatie te vergelijken met die van vergelijkbare organisaties. De analyse van de enquêtegegevens onthulde vijf factoren, met 35 bijbehorende kenmerken, die allemaal een positief verband hebben met concurrerende prestaties:

- 1. Continue Verbetering en Vernieuwing:** HPO's verfijnen consequent hun strategieën. Ze verbeteren voortdurend, vereenvoudigen en stemmen hun processen goed af, en innoveren hun producten en diensten om te reageren op veranderingen in de klantvraag. Ze beheren ook hun kerncompetenties efficiënt en besteden niet-kerncompetenties uit.
- 2. Openheid en Actiegerichtheid:** Deze organisaties bevorderen een cultuur van openheid waar managers de meningen van medewerkers waarderen en hen betrekken bij kritieke bedrijfsprocessen. Fouten zijn toegestaan en worden gezien als leermogelijkheden. Medewerkers besteden veel tijd aan dialoog, kennisdeling en leren om nieuwe ideeën te creëren die hun prestaties verbeteren en de organisatie meer prestatiegericht maken.



3. **Kwaliteit van Management:** Managers in HPO's zijn betrouwbaar en handelen integer. Ze tonen toewijding, enthousiasme en respect en nemen beslissingen op een daadkrachtige, actiegerichte manier. Ze houden mensen ook verantwoordelijk voor hun prestaties en bevorderen duidelijke verantwoordelijkheid voor resultaten.
4. **Kwaliteit van Medewerkers:** HPO's bouwen diverse elkaar aanvullende managementteams en medewerkersbestanden. Ze moedigen hun medewerkers aan om veerkrachtig en flexibel te zijn. Medewerkers worden ook aangemoedigd hun vaardigheden te ontwikkelen om uitzonderlijke resultaten te bereiken, en ze worden verantwoordelijk gehouden voor hun prestaties, waardoor creativiteit wordt gestimuleerd en resultaten worden verbeterd.
5. **Langetermijngerichtheid:** HPO's groeien door partnerschappen met leveranciers en klanten, wat leidt tot langetermijnverbintenissen met alle belanghebbenden. Ze geven prioriteit aan het bevorderen van interne kandidaten met een groot potentieel en zorgen voor een veilige werkomgeving (zowel fysiek als mentaal).

Het HPO-onderzoek laat een directe positieve link zien tussen deze vijf HPO-factoren en concurrerende prestaties. Hogere scores op de HPO-factoren leiden tot betere organisatieresultaten, terwijl lagere scores overeenkomen met lagere prestaties.

## Onderzoeksaanpak

Om de organisatorische capaciteiten te ontdekken die multinationals nodig hebben om sociale waarde te creëren en te behouden, moesten we het concept van sociale waarde verbinden met het HPO-raamwerk. Eerst hebben we sociale waarde ontleed in haar componenten: Milieu, Sociaal en Bestuur, ESG (Environment Social Governance); Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (CSR, corporate social responsibility); en Gelijkheid, Diversiteit en Inclusiviteit (Equality Diversity Inclusivity). Vervolgens hebben we een impactmatrix gecreëerd die deze elementen van sociale waarde combineerde met de individuele kenmerken van het HPO-raamwerk. Voor elke component van sociale waarde hebben we de potentiële impact op iedere HPO-kenmerk onderzocht. De resultaten van deze afstemming worden samengevat in Tabel 1.





Tabel 1: Het koppelen van het HPO-raamwerk aan de componenten van sociale waarde.

HPO factoren/kenmerken	ESG	CSR	EDI
<i>Continue Verbetering en Vernieuwing</i>			
1. De organisatie als geheel heeft een strategie die duidelijk onderscheidend is van andere organisaties.	X	X	X
2. In onze organisatie worden de werkprocessen voortdurend verbeterd.	X	X	X
3. In onze organisatie worden de werkprocessen voortdurend vereenvoudigd.	X	X	X
4. In onze organisatie worden de werkprocessen voortdurend op elkaar afgestemd.	X	X	X
5. Aan onze organisatie wordt alles gerapporteerd dat belangrijk is voor het behalen van een goede prestatie.	X	X	X
6. In onze organisatie wordt aan managers en medewerkers relevante financiële en niet-financiële informatie beschikbaar gesteld.	X	X	X
7. Onze organisatie verbetert haar kerncompetenties voortdurend.			
8. Onze organisatie vernieuwt haar producten, diensten en processen voortdurend.	X		
<b>HPO factoren/kenmerken</b>	<b>ESG</b>	<b>CSR</b>	<b>EDI</b>
<i>Openheid en Actiegerichtheid</i>			
9. In onze organisatie gaat het management vaak de dialoog met medewerkers aan.		X	X
10. Medewerkers in onze organisatie besteden veel tijd aan kennis uitwisselen en van elkaar leren.	X	X	X
11. Medewerkers in onze organisatie worden altijd betrokken bij belangrijke organisatieprocessen.	X	X	X
12. In onze organisatie staat het management fouten maken toe.			
13. Het management van onze organisatie staat open voor verandering.			
14. Onze organisatie is prestatiegericht.	X	X	X

HPO factoren/kenmerken	ESG	CSR	EDI
<i>Management Kwaliteit</i>			
15. Het management van onze organisatie geniet het vertrouwen van iedereen in de eenheid.		X	X
16. Het management van onze organisatie is integer.		X	X
17. Het management van onze organisatie heeft een voorbeeldrol voor medewerkers.		X	X
18. Het management van onze organisatie neemt snel besluiten.			
19. Het management van onze organisatie onderneemt snel actie.			
20. Het management van onze organisatie coacht medewerkers om betere resultaten te kunnen behalen.	X	X	X
21. Het management van onze organisatie is gericht op het behalen van resultaten.	X	X	X
22. Het management van onze organisatie is effectief.	X	X	X
23. Het management van onze organisatie bestaat uit sterke leiders.			
24. Het management van onze organisatie straalt zelfverzekerdheid uit.			
25. Het management van onze organisatie is besluitvaardig in het omgaan met medewerkers die 'onder de maat' presteren.			
HPO factoren/kenmerken	ESG	CSR	EDI
<i>Medewerker Kwaliteit</i>			
26. Het management van onze organisatie houdt medewerkers altijd verantwoordelijk voor hun resultaten.			
27. Het management van onze organisatie moedigt medewerkers aan om zeer goede resultaten te behalen.	X	X	X
28. Medewerkers in onze organisatie worden continu gestimuleerd om hun flexibiliteit en veerkracht te versterken.	X	X	X
29. Onze organisatie heeft diverse (= verschillende) en complementaire (= elkaar aanvullende) medewerkers.			X
HPO factoren/kenmerken	ESG	CSR	EDI
<i>Lange Termijn Gerichtheid</i>			
30. Onze organisatie creëert groei door samenwerking met andere organisaties.	X	X	
31. Onze organisatie is gericht op het zo goed mogelijk bedienen van haar klanten.	X	X	X
32. Onze organisatie onderhoudt goede langetermijnrelaties met alle belanghebbenden (klanten, leveranciers, partners, etc.).	X	X	
33. Het management werkt al lange tijd bij de organisatie.			
34. Onze organisatie vormt een veilige werkomgeving voor medewerkers.	X	X	
35. Nieuw management groeit door van binnenuit de organisatie.			X



In de volgende secties verdiepen we ons in elk van de afstemmingen (aangegeven met een 'X' in de tabel), en leggen we uit hoe specifieke HPO-kenmerken elke component van sociale waarde beïnvloeden.

## HPO-factor Continue Verbetering en Vernieuwing

1. De organisatie moet alle componenten van sociale waarde in haar strategie opnemen.
2. De organisatie moet al haar processen op maat maken ter ondersteuning van de creatie van alle sociale waardecomponenten.
3. Zie de uitleg voor kenmerk 2.
4. Zie de uitleg voor kenmerk 2.
5. De organisatie moet ervoor zorgen dat zij prestatie-indicatoren ontwikkelt voor alle componenten van sociale waarde, en deze opneemt in de rapportage aan zowel managers als medewerkers.
6. Zie uitleg voor kenmerk 5.
8. De organisatie innoveert haar producten, diensten en processen om steeds milieuvriendelijker te worden.

## HPO-factor Openheid en Actiegerichtheid

9. Het management bespreekt regelmatig de sociale waardecomponenten om op de hoogte te blijven van wat er in de organisatie gebeurt met betrekking tot het creëren en onderhouden van sociale waarde, terwijl medewerkers ook continu worden geïnformeerd over ontwikkelingen op dit gebied.
10. In deze gesprekken zijn de sociale waardecomponenten nadrukkelijk het onderwerp van leren.
11. Medewerkers worden nadrukkelijk betrokken bij het bespreken, beslissen en handelen met betrekking tot de verschillende sociale waardecomponenten.

## HPO-factor Kwaliteit van Management

15. Het management wordt vertrouwd door medewerkers (en belanghebbenden) in een omgeving waar managers ethisch zijn, individuele relaties met mensen op alle niveaus creëren en onderhouden, geloof en vertrouwen hebben in anderen, mensen respect tonen en rechtvaardigheid vertonen in de manier waarop alle mensen (en belanghebbenden) worden behandeld.





16. Het is belangrijk dat het management eerlijk en oprecht is, d.w.z. een hoge integriteit heeft, om het voorbeeld te geven. Het tonen van inzet, enthousiasme en respect in overeenstemming met ethische normen wordt sterk aangemoedigd om het ethische niveau van de organisatie te ondersteunen. Dit hangt samen met het creëren van duidelijke, sterke en betekenisvolle kernwaarden die in de praktijk worden gebracht, het tonen van besluitvaardigheid en het durven handelen wanneer nodig, met name met fundamentele sociale verantwoordelijkheden gekoppeld aan medewerkers (en belanghebbenden). Bovendien is de gelijke behandeling van medewerkers een duidelijk teken van integriteit.
17. Zie uitleg voor kenmerk 16.
20. Managers moeten medewerkers regelmatig coachen bij het creëren en bereiken van sociale waarde (in al haar componenten).
21. De organisatie en haar management willen nadrukkelijk positieve resultaten behalen met betrekking tot de sociale waardecomponenten.
22. De organisatie en haar management zijn daadwerkelijk zeer goed in het behalen van positieve resultaten met betrekking tot de componenten van sociale waarde.

## HPO-factor Kwaliteit van Medewerkers

27. Managers moeten medewerkers kunnen enthousiasmeren om de realisatie van sociale waarde (in al haar componenten) te ondersteunen.
28. Wanneer medewerkers regelmatig training krijgen gericht op het omgaan met ESG, CSR en EDI kwesties, zullen ze flexibeler en wendbaarder worden, wat helpt bij het creëren van sociale waarde.
29. Een divers medewerkersbestand is een duidelijk teken van diversiteit en inclusiviteit.



## HPO-factor Langetermijgerichtheid

30. De stakeholdertheorie is de belangrijkste theorie in het debat over de rol en verantwoordelijkheid van organisaties in de samenleving en gaat over het vermogen van een organisatie om te reageren op sociale druk en sociale waarde te creëren. De hoofdclaim is dat organisaties niet alleen worden beheerd in het belang van hun aandeelhouders, maar dat er een reeks partijen (stakeholders ofwel belanghebbenden) is die een legitiem belang hebben bij de organisatie. Organisaties die stakeholders op een betrouwbare manier behandelen, zullen een concurrentievoordeel ontwikkelen, omdat ze in staat zijn de kosten en milieueffecten te verlagen, d.w.z. goed stakeholdermanagement vertaalt zich in goed zakendoen. Daarom moet het management in staat zijn om het relationele proces met stakeholders zeer goed te kunnen hanteren door empathisch op zoek te gaan naar hun belangen.
31. CSR komt voornamelijk tot uiting in een eerlijke prijsstelling van het geleverde product en dienst, maar ook in het tonen van belangstelling voor de klant buiten de product/diensttransactie om. Tegelijkertijd worden consumenten steeds meer geïnteresseerd in het kopen van producten van sociale en milieuvriendelijke bedrijven. Organisaties die door klanten en overheden worden beschouwd als hebbende slecht gedrag ten opzichte van het milieu of mensenrechtennormen lopen steeds meer risico op dalende verkopen.
32. Door de globalisering van de economie raken organisaties steeds meer betrokken bij een netwerk van internationale ketens van leveranciers en klanten. Het is daarom voor hen belangrijk geworden om allianties en partnerschappen binnen hun waardeketen te vormen en deel uit te maken van een waardecreërend netwerk, zodat alle partijen in het business ecosysteem ervoor kunnen zorgen dat milieu- en sociale kwesties adequaat worden aangepakt.
34. Wat arbeidskwesties betreft, betekent het onderschrijven van CSR- en EDI-principes dat de organisatie zich inzet voor het bieden van hoogwaardige werkomstandigheden die potentiële aansprakelijkheden en gezondheidsrisico's van medewerkers (en overige belanghebbenden) verminderen. Dit gaat hand in hand met het belang van een geïntegreerde en continue milieustrategie voor processen, producten en diensten, om de algehele bedrijfsefficiëntie te verhogen en daarbij mogelijke gezondheids- en werkrisico's voor medewerkers te verminderen.



35. Wanneer nieuw management wordt gepromoveerd vanuit de organisatie, betekent dit dat interne mensen een eerlijke kans krijgen op promotie.

## Conclusie

Dit onderzoek is opgezet om de organisatorische capaciteiten te identificeren die multinationals nodig hebben om sociale waarde te creëren en te behouden, door het HPO-raamwerk theoretisch te koppelen aan de verschillende componenten van sociale waarde. Zoals Tabel 1 laat zien, zijn er veel verbanden te leggen tussen de twee. Sterker nog, de tabel geeft aan dat 25 van de 35 HPO-kenmerken één of meer van de sociale waarde componenten positief beïnvloeden. Het gevolg van dit onderzoeksresultaat is dat - theoretisch - wanneer een organisatie een HPO wordt, zij in een veel betere positie zal zijn om sociale waarde te creëren en te behouden, omdat de organisatie dan de organisatorische capaciteiten heeft die nodig zijn om precies dat te doen. Dit betekent dat het HPO-raamwerk een veelbelovend kader is om het uiteindelijke onderzoeksdoel te bereiken, namelijk het identificeren van de organisatorische capaciteiten die multinationals nodig hebben om sociale waarde te creëren en te behouden. De volgende onderzoeksfase is daarom om de resultaten zoals weergegeven in Tabel 1 te evalueren in een vervolgprijktijnderzoek bij een aantal multinationals.



# BENT U KLAAR OM UW ORGANISATIE TOT EEN HPO TE TRANSFORMEREN?

Het begint allemaal met inzicht, verkregen via een **HPO-diagnose**. Deze diagnose laat u zien hoe uw organisatie(-onderdeel) scoort op de succesfactoren van High Performance Organisaties. En u krijgt praktische ontwikkelpunten (verbeterthema's) die door managers en medewerkers samen kunnen worden aangepakt. De HPO-diagnose werkt als een spiegel, waarin u eerlijk kijkt naar uw organisatie en uzelf: hoe ver zijn we op weg naar een HPO? Het helpt u de 'harde noten' te identificeren: de aandachtspunten die moeten worden aangepakt om uw strategie te realiseren en een HPO te worden. U bepaalt uw huidige niveau (het startpunt) en gebruikt dit als basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de 'saamhorigheid' door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

Het worden of blijven van een HPO levert tal van financiële en strategische voordelen op, voor zowel de organisatie als geheel, de klanten, alsook voor de individuele medewerkers.

✱ Een HPO is waardevoller voor haar klanten. Alles is gericht op het maximaliseren van de klantwaarde en -tevredenheid.

✱ Het nastreven van high performance geeft medewerkers nieuwe energie en meer werkgeluk. HPO's richten zich op wat echt bijdraagt aan het organisatiesucces. HPO is dus geen nieuw project, maar een nieuwe manier van denken en werken.

✱ Een HPO kan blijven groeien en verbeteren in een wereld die constant verandert en steeds competitiever wordt. De organisatie is toekomstbestendiger. Door voortdurend aanpassingen door te voeren, te leren en te verbeteren, wordt een HPO veerkrachtiger, flexibeler en beter voorbereid op de toekomst, wat die ook mag brengen.

## Ons aanbod

- ✓ Op maat gemaakte **HPO-diagnoses**
- ✓ Interactieve **lezingen en workshops** over het HPO-raamwerk
- ✓ Uitgebreide interviews, **artikelen, boeken**, en netwerkmogelijkheden
- ✓ Begeleiding bij de implementatie onder leiding van **HPO-experts**



## Waarom kiezen voor het HPO Center?

### **Ervaring & Geloofwaardigheid**

Met meer dan 15 jaar praktijkervaring in combinatie met grondig wetenschappelijk onderzoek staat het HPO Center aan de wereldwijde top van organisatorisch verbeteradvies.

### **Wereldwijd Kenniscentrum**

Gevestigd in Nederland werkt het HPO Center samen met partners, ook in opkomende markten, met als doel haar missie om organisaties overal ter wereld te verbeteren.

### **Ongeëvenaarde Expertise**

HPO stopt niet bij organisaties diagnosticeren. We verkennen, onderzoeken en duiken ook diep in aanverwante onderwerpen zoals High Performance Leadership, Silo-busting, Futurizing, Sociale Waardecreatie en High Performance Bedrijfsecosystemen – een bewijs van onze toewijding om het HPO-universum voortdurend uit te breiden.

### **Meer dan Alleen een Organisatie**

Met een passie voor inspireren, stimuleren en netwerken is het HPO Center niet zomaar een organisatie, het is een beweging. Met behulp wetenschappelijke en professionele publicaties (allemaal vrij te verkrijgen op [hpocenter.com](http://hpocenter.com) en [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)), boeken, seminars en roundtables verspreiden wij voortdurend de kennis van het HPO-raamwerk en verenigen wij vakgenoten die geïnteresseerd zijn in voortdurende verbetering en excellentie.

## Overweegt u een HPO-transformatie?

Het HPO Center staat klaar om u te ondersteunen en te begeleiden op uw reis richting hoogpresteren. Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie over de HPO-diagnose of het inplannen van een inspirerende HPO-workshop.



### **HPO Center**

Oude Enghweg 2  
1217 JC Hilversum

Telefoon: +31 035 603 7007

Email: [schreurs@hpocenter.com](mailto:schreurs@hpocenter.com)

Website: [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)

Contact: [Marco Schreurs](#)

