

# BUSINESS

ONDERNEMERSPLATFORM VOOR DE REGIO STEDENDRIEHOEK, NOORD-VELUWE, RAALTE EN LOCHEM



**REGIONALE ECONOMIE**

**'WE MOETEN VOORAL IN  
KANSEN BLIJVEN DENKEN'**

**DAKWARMTEPOMP NEFIT BOSCH**  
NIEUWE LOOT AAN DUURZAME TAK

**YELLOW SPRING**  
ENERGIE AANPAK VAN BINNENUIT



Uw uitzendpartner voor  
Midden-Nederland!



SprintWerkt

UITZENDGROEP



SprintWerkt  
UITZENDGROEP

SprintWerkt - Bonegraafseweg 6, 4051 CH - Ochten  
+31 (0)488 441688 - [www.sprintwerkt.nl](http://www.sprintwerkt.nl) - [info@sprintwerkt.nl](mailto:info@sprintwerkt.nl)





van  
munster  
media  
publishers

Zakenmagazine voor de regio  
Stedendriehoek, Noord-Veluwe,  
Raalte en Lochem.

**JAARGANG 37**  
Augustus 2023, editie 3

**REDACTIE ADRES**  
MVM Productions BV, Postbus 6684,  
6503 GD Nijmegen

Kerkenbos 1075H,  
6546 BB Nijmegen  
Tel. (024) 373 8505,  
Fax (024) 373 0933  
info@vanmunstermedia.nl

**UITGEVER**  
Michael van Munster

**SALES MANAGER**  
Jeroen Gerats

**Hoofredactie**  
Guus Hetterscheid

**REDACTIE BIJDRAGEN**  
Wilma Schreiber, Aart van der Haagen

**VORMGEVING / opmaak**  
Jan-Willem Bouwman,  
Lisanne Cobussen

**DRUK**  
Bal Media

**ADVERTENTIE-EXPLOITATIE**  
VM Sales en Support B.V.

Kerkenbos 1075H, 6546 BB Nijmegen  
Tel. (024) 373 8505, Fax (024) 373 0933  
info@vanmunstermedia.nl

**ABONNEMENTEN**

Abonnementen kunnen op elk gewenst  
tijdstip ingaan met en looptijd tot  
31 december en worden automatisch  
verlengd tenzij de abonnee uiterlijk  
voor 31 oktober schriftelijk opzegt.  
Abonnementsprijs per jaar 55 euro

**Copyrights**

Het auteursrecht op de in dit tijdschrift  
verschenen artikelen wordt door de uit-  
gever voorbehouden. Hoewel de infor-  
matie gepubliceerd in deze uitgave zorg-  
vuldig is uitgezocht en waar mogelijk  
gecontroleerd, sluiten de uitgever en de  
redactie uitdrukkelijk iedere aansprake-  
lijkheid uit voor eventuele onjuistheden  
en/of onvolledigheid van de verstrekte  
gegevens.

© 2023 Overname van artikelen is slechts  
mogelijk na verkregen schriftelijke toe-  
stemming van de uitgever

**Website**  
www.driestedenbusiness.nl



- 4** FastSwitch: versneld omscholen, nieuw aanbod van personeel
- 9** Werving en selectie heeft dit jaar de hoogste prioriteit
- 10** SOMT houdt medewerkers vitaal
- 14** De magneet die de Veluwe heet
- 16** Vissen in een grotere vijver
- 19** Explosie langdurig verzuim verwacht
- 20** Aansprakelijkheid na de verkoop aandachtspunten voor een verkoper
- 22** Stadslogistiek: emissievrije zones op komst
- 26** Arbeidsvoorwaardenpakket oneerlijk
- 29** Toekomst vervoersmiddelen
- 30** De droom is de Kristinsson Convector in Deventer te laten produceren
- 33** TEK moet impact energiekosten beperken
- 34** Onyx Cybersecurity gaat veel verder dan digitaal penetreren
- 37** Gratis password kit om je te wapenen tegen social engineering
- 38** In wat voor land gaan we werken?
- 41** De wet toekomst pensioenen
- 42** FIRE STOP Holland B.V. maakt sprinklersystemen tastbaar
- 47** Hospitalitybranche worstelt met behalen digitale groei-doelstellingen
- 48** Innovatief hightechprogramma zet Nederland wereldwijd op de kaart



"Meer delen, meer samenwerken en van elkaar leren om zo de uitdagingen het hoofd te kunnen bieden, is de toekomst, ook regionaal", aldus Priscilla Trip, voorzitter Bedrijvenkring Apeldoorn.





# ‘WE MOETEN VOORAL IN KANSEN BLIJVEN DENKEN’

De afgelopen jaren heeft het mkb de nodige tegenslag te verwerken gekregen, uiteenlopend van coronacrisis, stijgende grondstoffenprijzen tot leveringsproblemen en hoge energieprijzen als gevolg van de oorlog in Oekraïne. Welke impact heeft dit gehad op bedrijven in Apeldoorn, Deventer en Zutphen? Driesteden Business maakte een rondje langs de voorzitters van de bedrijvenkringen in deze steden.

Priscilla Trip, voorzitter Bedrijvenkring Apeldoorn (BKA), als advocaat bij Dommerholt Advocaten gespecialiseerd in arbeids- en insolventierecht, ziet meer faillissementen en tegelijkertijd iets minder overnames. “Breder in het mkb hebben ondernemers moeite coronaschulden af te betalen en hebben zij last van de gestegen energieprijzen. Ook andere kosten, zoals personeels- en huisvestingskosten, zijn toegenomen”, zegt ze. “En het is niet altijd mogelijk die hogere kosten door te berekenen aan de klant. Verder waren aan de inkoopkant materialen soms niet beschikbaar, waardoor ondernemers niet konden doorproduceren of doorleveren.”

Bedrijven die (onvoorziene) prijsstijgingen niet gelijk kunnen doorberekenen, hebben het lastig, beaamt Robbert Veenendaal, voorzitter van de Bedrijvenkring Zutphen. “Als je veel concurrentie hebt en een concullega berekent hogere prijzen niet door, heb jij een probleem.” Verder maakt hij zich zorgen over bedrijven die de coronasteun nog moeten terugbetalen. “Zo’n 40.000 bedrijven in Nederland hebben een schuld van 10.000 euro of minder en bij driekwart ervan gaat het om nog geen 5.000 euro. Als dat al een issue is en je moet nog vakantiegeld uitkeren, bij hogere energieprijzen en stijgende rente, dan wordt het lastig.” Desondanks verneemt hij in Zutphen weinig berichten over faillissementen. “Op de bedrijventerreinen Revelhorst en De Mars wordt flink gebouwd nu de gemeente weer grond heeft uitgegeven. Dat is een teken dat het goed gaat. Maar met de stijgende rente zijn sommige kavels ook alweer teruggegeven. Het gaat dus niet zo makkelijk als een tijd terug.”

## ‘ZELFS DE MEEST LUIE ONDERNEMER DOET NU AAN VERDUURZAMING’

Ondernemend Deventer laat eenzelfde beeld zien, aldus Marco Dirksen, voorzitter van de Deventer Kring van Werkgevers (DKW) en in het dagelijks leven directeur bij Rabobank Salland. “Terugbetaling van uitgestelde belastingen is een punt bij het mkb, ik verwacht een inhaalslag in faillissementen en bedrijven die stoppen”, zegt hij. “Daarnaast heeft elk bedrijf zo zijn uitdagingen, naast stijgende energieprijzen ook de loonstijgingen. In het mkb zie ik dan ook meer reorganisaties aankomen. Veel bedrijven in bijvoorbeeld de horeca hebben vorig jaar nog geprofiteerd van de corona-inhaalslag, maar lopen er nu tegenaan dat mensen zuiniger op de terrasjes zitten.” Faillissementen treffen met name horeca en retail beaamt Trip. “De gemiddelde consument geeft toch minder uit en gaat minder naar de speciaalzaak dan naar de supermarkt. In de horeca komt daar het personeelsprobleem nog bij. Mensen hebben tijdens corona werk in andere branches gevonden en komen niet terug.”

## PERSONEELSTEKORT RODE DRAAD

Krapte op de arbeidsmarkt is dan ook de volgende uitdaging. “Als BKA horen we geluiden over de behoefte aan gedeeld werkgeverschap, waarbij ondernemers pieken en dalen in het werk opvangen door in- en uitleen van elkaars medewerkers. Medewerkers biedt dat de mogelijkheid bij verschillende bedrijven binnen te kijken. In de zorg wordt al met dit

concept gewerkt”, stelt Trip. “Als BKA verbinden we bedrijven en wijzen we onze leden op bestaande initiatieven. Want als iemand al weet hoe het werkt, waarom zou je dan zelf het wiel uitvinden? Meer delen, meer samenwerken en van elkaar leren om zo de uitdagingen het hoofd te kunnen bieden, is de toekomst, ook regionaal.” Veenendaal onderschrijft dat het personeelstekort de rode draad is. “Veel mensen gaan met pensioen, kennis verlaat het bedrijf en er is weinig aanwas aan de onderkant. Iedereen trekt aan dezelfde mensen. Oekraïners die mogen werken, hebben ook werk. Wat dat betreft, mis ik de urgentie in de landelijke politiek”, zegt hij. “Het personeelstekort treft overigens ook de overheid zelf: de gemeente Zutphen heeft ruim honderd externen ingehuurd afgelopen jaar. Dat kost miljoenen die we met zijn allen weer moeten opbrengen.”

Het grote verschil met eerdere crises is dat het consumentenvertrouwen relatief hoog blijft, juist door krapte op arbeidsmarkt, stelt Dirksen. “Vanwege de hoge baanzekerheid kunnen medewerkers bij een reorganisatie snel elders aan de slag. Bij onze leden, de honderd grootste werkgevers van Deventer in uiteenlopende sectoren van maakindustrie tot gezondheidszorg en zakelijke dienstverlening, gaat de business nog goed, maar overall bepaalt krapte op de arbeidsmarkt de managementagenda. De vraag is voldoende, maar bedrijven worstelen met hoe ze het rond moeten krijgen qua personeel, toeleveranciers en grondstoffen. Daarnaast zijn bedrijven voorzichtiger ten aanzien van nieuwe investeringen vanwege de oplopende rente.”



## ‘PERSONEELSTEKORT IS EEN STRUCTUREEL PROBLEEM’

### NETCONGESTIE BOTTLENECK

Een ander punt dat in de hele Steden-driehoek voor problemen zorgt, is het overvolle elektriciteitsnet. In Overijssel, Gelderland en Flevoland bestaat een leveringsstop en moeten bedrijven twee tot vijf jaar wachten op een nieuwe aansluiting, zo berichtte De Stentor vorige maand. “Wij krijgen veel vragen over netcongestie en de beschikbaarheid van stroomvoorzieningen. Daarom kijken we naar initiatieven om energie te delen, bijvoorbeeld via smart energy hubs, waarbij overflow van het ene bedrijf gaat naar een ander bedrijf dat tekort heeft”, vertelt Trip. “Dat blijkt nog lastig te realiseren vanwege bestaande wet- en regelgeving en de huidige afspraken van overheden met grotere energieleveranciers.” Het niet kunnen verkrijgen van een elektriciteitsaansluiting vormt mogelijk ook een bottleneck voor emissievrije zones, bijvoorbeeld in de Apeldoornse binnenstad. “Elke ondernemer onderschrijft de doelstellingen van de gemeente om te vergroenen en emissievrij transport te regelen. Naast de kosten van het transformeren van een wagenpark komt de netcongestie daar dan nog bovenop.”

6 Veendaal herkent de uitdaging. “Het net is vol. En de aanleg duurt jaren vanwege personeelstekort, procedures en dan moet het ook nog aangelegd en betaald worden. Lokale energiehubs voor opslag of gesloten systemen waar meerdere bedrijven op aangesloten zijn, vormen wellicht een oplossing maar, zoals Priscilla al aangeeft: die zijn niet eenvoudig te realiseren”, zegt hij. “Door de hoge prijzen wil iedereen wel van het gas af, zelfs de meest luie ondernemer doet nu aan verduurzaming. Maar qua energietransitie zullen we echt moeten kijken wat haalbaar is en wat niet.” Bedrijvenkring Zutphen ondersteunt het energiefonds van de gemeente Zutphen, dat de verduurzaming waar mogelijk gaat versnellen. “Daarnaast doen we de inkoop van energie gezamenlijk via parkmanagement, daar is nu veel meer interesse voor bij ondernemers.”

### PRAGMATISCHER OVERHEID GEWENST

Ook binnen de DKW staat duurzaamheid in alle sectoren hoog op de agenda. “Uit eigen wil, vanuit regelgeving en vanwege toenemende maatschappelijke druk. Bedrijven beseffen dat het niet alleen gaat om een zo hoog mogelijke aandeelhouders- en medewerkerswaarde te

realiseren, maar ook om dit zo duurzaam mogelijk te doen. De energiecrisis versnelt dit proces”, aldus Dirksen. Binnen het Deventer Economisch Perspectief, waar ook de DKW bij betrokken is, vindt onderzoek plaats naar smart energy hubs. Kijkend naar de toekomst voorziet Dirksen dat de transitie naar duurzaamheid een dominante rol blijft spelen, specifiek de energietransitie. De arbeidsmarkt blijft een zorg. “Berekeningen rond mensen die komende jaren het arbeidsproces verlaten afgezet tegen de instroom laten echter zien dat dit geen conjunctureel maar een structureel probleem is. Daarom mikken bedrijven op innovatie, meer automatiseren en waar heb ik mensen voor nodig om onderscheidend vermogen te creëren.”

Waar alle bedrijvenkringen sterk inzetten op samenwerking tussen de leden, klinkt

ook de roep om een pragmatischer overheid. “Compliance kost bijvoorbeeld heel veel extra handjes. Je kunt je afvragen of het zin heeft dat zo veel mensen controleren wat een ander ook al gecontroleerd heeft”, zegt Trip. “Ondernemers zien kansen, gaan aan de slag. We hebben de overheid nodig, de samenwerking is ook beter dan voorheen, maar het gaat nog traag. Veendaal ziet bureaucratie eveneens als een dreiging. “Regeldruk en lastendruk nemen niet af, maar toe zo lijkt het. Het zou fijn zijn als meer ambtenaren eigenaarschap van een probleem op zich nemen en dit niet doorschuiven of in de lucht laten hangen.” Desondanks zijn alle drie de voorzitters positief gestemd en hebben ze fiducia in de innovatiekracht en het ondernemerschap van hun leden. “We moeten vooral naar kansen blijven kijken, niet in problemen denken.”



Volgens Marco Dirksen, voorzitter van de Deventer Kring van Werkgevers, heeft elk bedrijf zo zijn uitdagingen: “In het mkb zie ik dan ook meer reorganisaties aankomen.”



Robbert Veenendaal, voorzitter van de Bedrijvenkring Zutphen:  
"Als je veel concurrentie hebt en een computer berekent  
hogere prijzen niet door, heb jij een probleem!"







van  
munster  
media  
factory

Wijluisteren.  
Wijadviseren.  
Wijdesignen.  
Wijadverteren.  
Wijprogrammeren.  
Wij schrijven.

> Wij  
zijn  
factory.

## > Fabriek met maatwerk

Met uw boodschap als grondstof bouwt Van Munster Media Factory een eindproduct. Gespecialiseerd in het creëren en beheren van media, in de breedste zin van het woord. Van het bouwen van websites tot logo-ontwerp, tekst, fotografie, video, social media en marketing. Alles onder één dak. Efficiënt, snel, nauwkeurig: alle voordelen van een fabriek. Met één verschil: bij ons rolt maatwerk van de band.

> Ontdek  
alle mogelijkheden

[www.vanmunstermedia.nl](http://www.vanmunstermedia.nl) | [info@vanmunstermedia.nl](mailto:info@vanmunstermedia.nl)



van  
munster  
media  
factory



# NETTO MINIMUMLOON PER 1 JULI MET BIJNA 2 PROCENT NAAR €1.894,00

Het netto minimumloon van werknemers die 21 jaar of ouder zijn is per 1 juli gestegen naar €1.894,00 per maand. In januari van dit jaar was er al een flinke stijging in het minimumloon en werd het netto minimumloon vastgesteld op €1.857,73. In juli komt daar dus maandelijks €36,27 bij, wat 1,95 procent meer is dan het halfjaar hiervoor. Dit blijkt uit gegevens van HR-dienstverlener Visma | Raet.

Kijkend naar de brutocijfers zien we een stijging van 3,13 procent ten opzichte van de eerste zes maanden van het jaar. Per 1 juli ontvangt een werknemer van 21 jaar of ouder een bruto minimumloon van €1.995,00 per maand, hiervoor was dat €1.934,40.

## VAN BRUTO MINIMUMLOON NAAR BRUTO MINIMUMUURLOON PER 1 JANUARI 2024

Waar tot nu toe het minimumloon op maandbasis werd berekend, zal er vanaf 1 januari 2024 een minimumuurloon gelden. Met het nieuwe minimumuurloon wordt de basis vastgesteld bij 36 uur op een minimumuurloon van €12,79\*. Dit betekent dat werknemers vanaf 21 jaar

die 36 uur werken het minimumloon van €1.995,00\* behouden. Het bruto minimumloon voor werknemers van 21 jaar en ouder die meer dan 36 uur werken, gaat er flink op vooruit. Zo stijgt het bruto minimumloon voor werknemers van 21 jaar en ouder die 38 uur werken naar €2.106,08\*. Ten slotte zullen werknemers vanaf 21 jaar die 40 uur werken per 1 januari 2024 maandelijks maar liefst €221,93\* extra ontvangen, wat neerkomt op een totaal bruto minimumloon van €2.216,93\*.

*\* In deze berekeningen wordt uitgegaan van de minimumloon cijfers van 1 juli 2023. Deze worden per 1 januari 2024 weer aangepast en herberekend.*

Joke van der Velpen, manager wet- en regelgeving bij Visma | Raet: "Dat er per 1 januari 2024 overgegaan wordt op een minimumuurloon in plaats van een minimumloon is niet meer dan terecht. Momenteel zien we namelijk dat medewerkers bij een fulltime contract, ongeacht of dit voor 36, 38 of 40 uur is, eenzelfde loon krijgen. Terwijl medewerkers vaak niet zelf bepalen uit hoeveel uur een fulltime werkweek bij hun werkgever bestaat. Met de komst van het minimumuurloon zal iedereen eindelijk eerlijk beloofd worden voor het aantal uur dat zij werken."





# DAKWARMTEPOMP NEFIT BOSCH NIEUWE LOOT AAN DUURZAME TAK

Vijf jaar geleden, ruim voordat de energietransitie echt urgentie begon te krijgen, startte HR-ketelfabrikant Nefit Bosch in Deventer met de ontwikkeling van een dakwarmtepomp. In nauwe samenwerking met installateurs en beoogde gebruikers als woningcorporaties werd het ontwerp verder aangescherpt en getest. Momenteel wordt de fabriek omgebouwd en na de zomer gaat de productie van start. De verwachtingen zijn hooggespannen. “Het marktpotentieel is er.”

Al sinds 2018 is bij nieuwbouwwoningen geen gasaansluiting meer toegestaan en geldt de warmtepomp als de aangewezen vervanger voor verwarming. Toepassing van warmtepompen in renovatietrajecten kent echter diverse uitdagingen, vandaar het idee voor de dakwarmtepomp. Want

de verduurzamingsopgave is enorm: circa 1,5 miljoen woningen moeten komende jaren worden verduurzaamd. “Vaak gaat het om kleine rijtjeswoningen uit de jaren 60, 70 en 80. Binnen kun je op zolder niet altijd makkelijk een warmtepomp kwijt”, zegt Gert Vrieling, commercieel directeur

bij Nefit Bosch. “Ook de buitenruimte is vaak klein en opdrachtgevers zijn beducht voor eventuele geluidshinder.”

Om met warmtepompen het beoogde rendement te behalen, is isolatie een andere belangrijke voorwaarde – ook iets

waar het in dergelijke woningen veelal aan ontbreekt. "Verder heb je een afgiftesysteem zoals vloerverwarming nodig, geschikt voor lage temperaturen tussen de 35 en 50°C, waar radiatoren werken met 70 tot 80°C", aldus Vrieling. "Bovendien willen bewoners uit oogpunt van esthetiek soms ook geen unit voor de deur of in de tuin." Tot slot spelen kosten een rol: een (dak)warmtepomp is op dit moment nog duurder in aanschaf dan een cv-ketel.

**SLIMME TOEPASSINGEN**

Dus startte Nefit Bosch in 2019 met de ontwikkeling van de dakwarmtepomp. Hiervoor tuigde het bedrijf een compacte start-up op, met eigen ontwikkelaars van Nefit Bosch die in de oude Gasfabriek in Deventer aan de slag gingen. Ze kregen een heel eisenpakket mee; zo moest de dakwarmtepomp geluidsarm zijn en makkelijk te monteren. Dat de warmtepomp op het dak kwam te staan, loste al enkele huidige problemen bij toepassing van warmtepompen in oudere woningen op. "Je kunt makkelijker voldoen aan de geluidsnormen en doordat de aansluiting vaak op zolder plaatsvindt, is dat ook makkelijk. Verder is de unit mooi weggewerkt", stelt Vrieling.

Gaandeweg het ontwikkelingstraject kwam het team tot enkele slimme toepassingen. Zo wordt propaan ingezet als natuurlijk koudemiddel, wat een factor 1.000 minder CO<sub>2</sub>-uitstoot heeft. Ook zorgt dit voor een hogere watertemperatuur tot 70°C, waardoor de warmtepomp toepasbaar is bij bestaande radiatoren. "Daarnaast is gekozen voor een monoblock: alle onderdelen bevinden zich in de buitenunit", verklaart Vrieling. Omdat de dakwarmtepomp voor alle daken geschikt moest zijn, met hellingshoeken van 25 tot 55°C, werd verder een instelbaar frame ontwikkeld. "Dankzij dit frame kan de warmtepomp zonder problemen op woningen in heel Nederland worden geplaatst, behalve direct aan zee - om elk risico uit te sluiten." Tevens is de dakwarmtepomp voorzien van een kunststofplaat om waterdichtheid te garanderen. Een ander noemenswaardig onderdeel betreft de verdampers van het koudemiddel. Deze heeft een v-vorm gekregen, zodat de dakwarmtepomp ook bij windbelasting effectief zijn werk blijft doen.

**USER EXPERIENCE**

Bij de ontwikkeling zijn diverse partijen betrokken geweest, zoals installateurs, adviesbureaus, bouwbedrijven, hogescholen (Windesheim) en universiteiten (Twente). Op basis van user experience werd het ontwerp verder verbeterd. Zo is op aanraden van installateurs het onderhoudsaspect onder de loep genomen. "De dakwarmtepomp is nu in hoge mate zelfreinigend,

er kan bijna geen vervuiling optreden. Daarnaast is de warmtepomp aangesloten op internet, zodat installateurs op afstand kunnen monitoren. En alle onderdelen zijn makkelijk bereikbaar, je hoeft alleen de kap eraf te halen", schetst Vrieling. In 2021 en 2022 vonden diverse veldtests plaats door heel Nederland. En eind vorig jaar en begin 2023 is de dakwarmtepomp gepresenteerd op de vakbeurs VSK en de Bouwbeurs, met enthousiaste reacties, aldus Vrieling. "Er zijn al wel andere dakwarmtepompen op de markt, maar dat betreft vaak gemodificeerde versies van standaard warmtepompen. Onze oplossing is van meet af aan ontwikkeld om bestaande uitdagingen rond warmtepompen het hoofd te bieden."

De komende twee jaar steekt moederbedrijf Bosch 3 miljard euro in klimaatneutrale technologie. De dakwarmtepomp is in eerste instantie ontwikkeld voor de Nederlandse markt, waarbij Nefit Bosch vooral mikt op woningcorporaties. "Bij renovatieprojecten gaat het doorgaans om isolatie van de schil en om vervanging van de verwarming. Daar kan onze dakwarmtepomp uitkomst bieden. Deze is tevens naar wens aan te passen voor de

woningen in kwestie", zegt Vrieling, die ook belangstelling ziet vanuit Engeland. "Ook daar zijn veel kleine woningen die dicht op elkaar staan. Het marktpotentieel is er." Momenteel wordt de productielocatie in Deventer geschikt gemaakt voor productie van de dakwarmtepomp, die na de zomer van start gaat. De productie van cv-ketels wordt verhuisd naar fabrieken van Bosch in Portugal en Turkije.

**INTERNATIONAAL TESTCENTRUM**

Daarnaast gaat Nefit Bosch in Deventer zich de komende tijd richten op nog twee facetten. Allereerst de prefab van complete verwarmingsunits met bijvoorbeeld een warmtepomp, warmteterugwinning en zonne-energie, die op specificaties van de klant in de fabriek geassembleerd worden. "Verder gaan we na de zomer een groot deel van de hal ombouwen om een internationaal testcentrum voor waterstoftoepassingen te kunnen huisvesten. De vestiging van Bosch in Tilburg werkt aan elektrolyzers. Het zou mooi zijn als daarmee op termijn onze eigen groene waterstof kunnen maken in Deventer", aldus Vrieling. En zo maakt Nefit Bosch zich op voor een duurzame toekomst.



"Onze oplossing is van meet af aan ontwikkeld om bestaande uitdagingen rond warmtepompen het hoofd te bieden", aldus Gerd Vrieling, commercieel directeur bij Nefit Bosch in Deventer. Foto: Evert van de Worp









# EVERT VAN DE WORP

FOTOGRAFEN



WWW.EVERTVANDEWORP.NL T. 06-22501467  
STUDIO: TEUGSEWEG 12, 7418 AM DEVENTER







YELLOW SPRING: ELKE ICT-DIENST MOET DAADWERKELIJK WAARDE TOEVOEGEN

# ENERGIEKE AANPAK VAN BINNENUIT

In het ogenschijnlijk dichtgetimmerde ICT-landschap zag nieuwkomer Yellow Spring in 2022 een duidelijke rol voor zichzelf weggelegd. “Het is in onze sector gebruikelijk om te bekijken wat een bedrijf aan producten en diensten nodig heeft om zijn business te runnen,” zegt oprichter Matthijs Hardeman. “Dat doen wij anders: we gaan op de stoel van de klant zitten, bestuderen vanuit dat perspectief de interne processen en stemmen daar de ICT op af, faciliterend en ondersteunend. Pas dan kun je echt waarde toevoegen.”

Yellow Spring bestaat net anderhalf jaar, maar zag zijn team groeien tot acht mensen, die allemaal ‘vatbaar’ waren voor de verfrissende bedrijfscultuur. “Daar verwijst de naam ook naar,” aldus Hardeman, 26 jaar jong en bruisend van de energie. “Geel staat in de psychologie voor jong, vernieuwend, fris. De lente symboliseert het momentum om dingen anders te gaan doen: alles groeit en bloeit op. Wij geven, binnen bepaalde kaders, onze mensen veel vrijheden en alle ruimte om met eigen initiatieven te komen. Ieder neemt zijn eigen verantwoordelijkheid en voelt zich betrokken, iets dat wij stimuleren door participatie in het bedrijf mogelijk te maken. Immers, als je niet kunt delen, kun je ook niet vermenigvuldigen. Binnen ons jonge team heerst een open cultuur, die we bijvoorbeeld stimuleren in 360-graden feedbacksessies, waarin we elkaar in een sfeer van vertrouwen en discretie feedback geven. Vitaliteit vinden we erg belangrijk, vandaar dat we hebben gekozen voor bedrijfssporten via Tesqua in Ede. Als we in het weekend een migratie bij een klant uitvoeren, duiken we op vrijdagmiddag even met een groepje de sportschool in om te ontspannen. Dan krijg je een heel andere band met elkaar.”

## LANGGEKOESTERDE WENS

Door een traditionele bril bekeken staat dit mijlenver af van hoe de ICT-wereld in elkaar steekt. Precies zoals Hardeman dat voor ogen had toen hij voor zichzelf begon en daarmee een langgekoesterde wens sinds zijn jeugd in vervulling liet gaan. “Ik kom uit een echte ondernemersfamilie en volg nu het voorbeeld van mijn vader, mijn broers en mijn zussen. Op mijn 16e zat ik in de avonduren na schooltijd al bij een ICT-specialist in Ede om me in de praktijk van het vak te verdiepen. Na mijn gerichte mbo-opleiding en mijn studie Business IT & Management aan de Hogeschool Utrecht hoopte ik mijn ambities te kunnen verwezenlijken bij het bedrijf waar ik destijds werkte, totdat ik hoorde dat het werd overgenomen door een investeringsmaatschappij. Dat was voor mij het sein om zelf naar de Kamer van Koophandel te stappen.” Het klinkt als een jonge ondernemer die weet wat hij wil en dat

blijkt te kloppen, getuige zijn alternatieve benadering van dienstverlening op ICT-gebied, met een energieke aanpak van binnenuit.

## KICK

Om het onderscheidend vermogen van Yellow Spring (gevestigd in Barneveld) tastbaar te maken geeft Hardeman enkele voorbeelden. “Ik ga even terug naar mijn afstudeerstage. Een klant had een applicatie op een server draaien die onvoldoende presteerde, met als gevolg dat er steeds meer mensen aan het team werden toegevoegd en de kosten omhoog schoten. Op basis van een analyse gaf ik een presentatie, waarin ik aan het management uitlegde wat er zou gebeuren bij een migratie naar de publieke cloud. Toen ik de dia toonde met een maandelijkse kostenstijging van 1500 euro zag ik benauwde gezichten, maar dat sloeg al gauw om naar een glimlach bij deze en gene toen ik aantoonde hoe de toename in performance de omzet en winstgevendheid een boost kon geven. Een beter functionerende applicatie krikt bovendien de gebruikstevredenheid onder de medewerkers op. Zo’n omslag tweebrengen met een goed onderbouwd advies, kijkend naar het bedrijf van binnenuit, dáár krijg ik nou een kick van.”

## STAAN TE POPELEN

Minstens zoveel voldoening gaf een project voor een engineeringbureau dat met AutoCAD werkt. “Dat betekent een complexe structuur van heel grote bestanden, die je dicht bij de bron moet houden om de vertraging te minimaliseren. Om grote investeringen in hardware op locatie te besparen zou een migratie naar de publieke cloud ideaal zijn, alleen neemt dan de afstand toe. Laat ik het zo zeggen: als iedereen roept dat het niet kan, staan wij te popelen. We vonden een manier om dit in de Microsoft 365-omgeving te borgen en de gewenste performance te behalen, binnen de storage die de klant op abonnementsbasis al afnam, maar niet gebruikte.” Jannica Kampert, servicemanager bij Yellow Spring, vult aan: “Slimmer werken, veilig en onbezorgd, vormt altijd





ons uitgangspunt. De dienstverlening die we aanbieden kun je uitsplitsen in zakelijke cloud, ICT-beveiliging, beheer en losse opties om de werkplek gemakkelijker in te richten en de uitstraling van het bedrijf naar buiten toe te optimaliseren. Denk aan een uniforme e-mailhandtekening, een wachtwoordmanager en cloudprinten.”

### VALUE PROPOSITION CANVAS

Sander Rolleman, cybersecurity consultant, legt uit hoe Yellow Spring werkt. “We ontwikkelen al onze diensten op basis van een Value Proposition Canvas. Dat plaatst de inhoudelijke kant tegenover mogelijke problemen waar een klant tegenaan loopt en oplossingen van onze kant, waarmee we zwakke in sterke punten omzetten. Zo creëren we toegevoegde waarde. Beveiliging is natuurlijk een hot item en essentieel, daarom nemen wij dat in de basis mee, via security by design. Voor onze klanten hanteren wij een sterke security baseline. Deze bestaat uit maatregelen als

multi-factorauthenticatie, BitLocker, netwerksegmentatie en nog veel meer. Allemaal maatregelen die we zelf kunnen implementeren en beheren, wat de kans op uitval of onderbreking van de ICT-infrastructuur tot een minimum beperkt. Een baseline biedt een houvast, maar is niet in beton gegoten. Per klant kijken we gekeken hoe cybersecurity-maatregelen aansluiten op de ICT-omgeving. Dit om wel de maximale bescherming te kunnen bieden, maar tegelijkertijd werknemers zo minimaal mogelijk te hinderen in het dagelijkse werk.”

### ZES KERNWAARDEN

Aan de energieke, frisse aanpak van Yellow Spring ligt een sterke moraal ten grondslag, die volgens Rolleman tot uitdrukking komt in de zes kernwaarden van het Barneveldse ICT-bedrijf. “We hebben hetzelfde doel als de klant, waarbij we ons verdiepen in zijn business case en techniek slechts een middel vormt. Daarbij voeren we een sterk

en allesomvattend ICT-management, met de gedachte van één aanspreekpunt, waardoor de opdrachtgever zich op zijn core business kan focussen. Communiceren doen we in heldere taal, zonder onnodig in technische termen te vervallen, bovendien maken we transparante afspraken over producten, diensten en prijzen. Verder hebben we een proactieve houding, die je bijvoorbeeld terugziet in continue monitoring van de systemen bij onze klanten en preventieve maatregelen om toekomstige problemen te voorkomen. We zetten in op verbinding tussen mens - die altijd op nummer één staat - en systeem, met de insteek dat medewerkers begrijpen waarmee zij werken en waaróm ze bepaalde dingen wel of niet moeten doen. De laatste core value is de toegevoegde waarde voor de klant; telkens weer het uitgangspunt van onze dienstverlening.”

**Meer informatie:** [www.yellowspring.nl](http://www.yellowspring.nl)





## LICHTE STIJGING IN STARTUPINVESTERINGEN, KOMENDE HALFJAAR WORDT BEPALEND

Uit de meest recente cijfers blijkt dat Nederlandse startups in het tweede kwartaal van 2023 voor ongeveer €525 miljoen aan durfkapitaal hebben opgehaald. Dit markeert een lichte stijging ten opzichte van het eerste kwartaal van dit jaar (ca. €420 miljoen) en een daling in vergelijking met het tweede kwartaal van 2022 (ca. €710 miljoen). Het aantal deals is ongeveer vergelijkbaar ten opzichte van het vorige kwartaal (108 deals in totaal tegenover 107 in het eerste kwartaal van 2023). Dit blijkt uit het Quarterly Startup Report, een driemaandelijke data-analyse van Dealroom.co, Golden Egg Check, KPMG, de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's), Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP), Dutch Startup Association (DSA) en Techleap.nl.

### PROMINENTE ROL VOOR BIOTECH, FINTECH, CLEANTECH EN AI

In het tweede kwartaal van 2023 haalde Tagworks met bijna €60 miljoen de grootste investering op. Ook VarmX, een ander biotech bedrijf, is in de top tien te vinden. De top drie wordt gecomplementeerd door bedrijven in de fintech-sector, namelijk Factris en Fourthline. Verder staan in het tweede kwartaal van 2023 vooral de cleantechsector, vertegenwoordigd door bedrijven zoals E-magy, HeatTransformers en Pryme, prominent in de top 10 van deals; samen goed voor €33 miljoen. Daarnaast blijkt dat 10% van de deals en 15-20% van het totale bedrag aan investeringen AI-gereleerd zijn.

Nederland staat bekend als een vruchtbare voedingsbodem voor fintechs. Onlangs riepen zes ceo's van fintechbedrijven op tot gunstigere voorwaarden om Nederland aantrekkelijk te houden. De sector, die financiële diensten toe-

gankelijker maakt en consumenten meer macht geeft, speelt een cruciale rol in de transitie naar een duurzame economie. Het behoud van de Nederlandse positie vergt daarom blijvende inzet op innovatie, talent en samenwerking, ook van de overheid en toezichthouders.

### TOP DEALS Q2:

- Tagworks €59.500.000
- Factris €50.000.000
- Fourthline €50.000.000
- Weaviate.io \$50.000.000
- Axelera AI \$50.000.000 (inclusief een €27 miljoen ronde die in 2022 is aangekondigd)
- VarmX €30.000.000
- E-magy €15.000.000
- HeatTransformers €15.000.000
- Instruct €15.000.000
- Pryme €13.000.000

### NOG GEEN ECHT GROTE FINANCIERINGSRONDES IN 2023

In de eerste helft van 2023 is tot nu

toe circa €950 miljoen opgehaald door Nederlandse techbedrijven. Opvallend is dat er dit jaar nog geen echt grote financieringsrondes (>€60 miljoen) hebben plaatsgevonden. De komende maanden zullen cruciaal zijn voor de startup funding, aangezien veel startups en scale-ups, die op de piek van de markt in 2021 financiering hebben opgehaald, naar verwachting later dit jaar nieuwe - waarschijnlijk grotere rondes - zullen starten. Deze rondes zijn relevant voor bijvoorbeeld de internationale uitrol van producten en diensten, het uitbreiden van productiecapaciteit en voor het verkrijgen van groter marktaandeel.

Lucien Burm, voorzitter van de Dutch Startup Association zegt: "Investeerders lijken zich voornamelijk afwachtend op te stellen. Het is nu de vraag of de markt inderdaad herstellende is en we het keerpunt voorbij zijn. De tweede helft van het jaar zal dit moeten blijken. Het zal met name spannend worden in investeringen voor de groeifases. Ondanks de uitdagende economische omstandigheden blijft de Nederlandse startupsector veerkrachtig en lijkt Nederland het voorlopig beter te doen dan de ons omringende landen, waar investeringen blijven dalen".

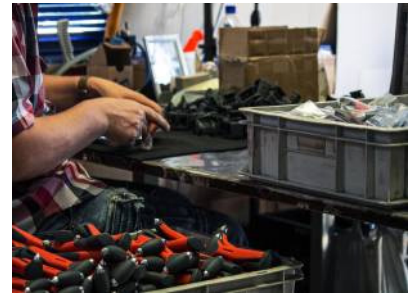
Maurice van Tilburg, Managing Director van TechLeap zegt: "Hoewel we positieve signalen in de markt zien, merken we dat het met name voor scaleups moeizaam is om de juiste financiering voor de volgende fase op orde te krijgen in de huidige marktomstandigheden. Voor deze ondernemingen wacht een uitdagende tijd waarin investeerders meer naar netto resultaten kijken, leidend tot mogelijke kostenbesparingen, herstructureringen of het aanbrengen van een strategische focus. Maar juist deze scaleups hebben de potentie om door schalen van hun product een enorme maatschappelijke en economische impact te maken."



# AARTS

## Wij willen uw product graag verpakken

Montage/assemblage werkzaamheden • Hoogfrequent lassen  
Blisteren • Lassen blisters en foliën • Inpakwerkzaamheden



Spinfondsweg 27

8171 NT Vaassen (Industrieterrein Eekterveld)

(0578) 571540

info@aarts.nl www.aarts.nl

**VLUCHTELINGEN  
EEN GOEDE  
START GEVEN IS  
ONBETAALBAAR**

**Deel je talent, word ook vrijwilliger.**  
Ga naar [vluchtelingenwerk.nl/vrijwilliger](https://vluchtelingenwerk.nl/vrijwilliger)



  
**VluchtelingenWerk  
Nederland**



# ONDERZOEK: 6 PROCENT NEDERLANDERS MAAKTE OOI GEBRUIK VAN BUSINESSCOACH

19

Veel Nederlanders hebben nog nooit begeleiding van een business- of performancecoach gehad. Slechts 6,3 procent geeft aan weleens zakelijk een coach te hebben ingeschakeld, zo blijkt uit een onderzoek van het bureau Multiscope in opdracht van coachingbedrijf Lifestyle of Business (LSOB). Er werkten 1.139 respondenten mee aan het onderzoek.

1,9 procent heeft weleens privé van zijn diensten gebruik gemaakt. 2 procent overweegt om in de toekomst een coach in te huren. Van de vrouwelijke respondenten geeft 86 procent aan nog nooit een coach te hebben te gehad, terwijl bij de mannen dit percentage wat lager ligt: 82,7 procent.

John Slabbekoorn van LSOB benadrukt het belang van het inschakelen van een coach. "Een goede business coach laat de ondernemer zien wat hij/ zij zelf niet ziet waardoor de ondernemer zakelijke maar zeker ook persoonlijke inzichten krijgt om daar te komen waar hij/ zij wil komen. Hij helpt de ondernemer bij het maken van de juiste bedrijfsmatige keuzes om het bedrijf sneller te laten groeien."

Uitgesplitst naar leeftijd geeft bijna 87 procent van de leeftijdsgroep van 55 jaar of ouder aan geen gebruik te hebben gemaakt van de diensten van een dergelijke coach. Bij de jongeren (18-34 jaar) ligt dit percentage op ongeveer 81 procent. Van de jongeren overweegt 7,5 procent in de toekomst een coach in te schakelen.

In de drie grote steden (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag) heeft 81 procent nog nooit een business of performance coach gehad. In de zuidelijke provincies ligt dit percentage nog hoger: op bijna 86 procent.





# EARN-OUT: DE GEWENSTE BRUG TUSSEN KOPER EN VERKOPER?

Het komt regelmatig voor dat verkoper en koper van mening verschillen over de waardering van de onderneming. De koper is van mening dat de verkoper (te) rooskleurige verwachtingen heeft over de verwachte financiële resultaten van de onderneming in de toekomst, terwijl de verkoper vindt dat de koper zich ten onrechte focust op de onzekerheden en risico's.

### FUNCTIE EARN-OUT REGELING

Om toch tot overeenstemming te kunnen komen, kan een earn-out-structuur in dit soort gevallen uitkomst bieden. Om het verschil tussen koper en verkoper te overbruggen spreken partijen in dat geval af dat koper alsnog een (aanvullend) gedeelte van de koopprijs aan verkoper voldoet (de earn-out) bij het behalen van vooraf tussen partijen overeengekomen onzekere gebeurtenissen in de toekomst (de earn-out-trigger) binnen een bepaalde periode na de overdracht (de earn-out-periode).

Hoewel het verleidelijk lijkt om met behulp van een earn-out-structuur een deal tot stand te brengen, blijkt de uitwerking hiervan in de praktijk vaak niet mee te vallen.

Partijen, en met name verkopers, staan er vaak onvoldoende bij stil dat koper en verkoper tegenovergestelde posities kunnen hebben bij het opstellen en uitonderhandelen van een earn-out-regeling.

Beide partijen willen bij de uitwerking van een earn-out-regeling immers zoveel mogelijk voorsorteren op de overeen te komen onzekere toekomstige gebeurtenissen. En daar zit de crux, omdat hun belangen met betrekking tot die gebeurtenissen niet steeds gelijk lopen.

### INHOUD VAN EEN EARN-OUT REGELING

Hieronder enkele voorbeelden van onderwerpen waarover koper en verkoper tegenovergestelde posities kunnen innemen.

1. In geval van zgn. ‘financiële earn-out-triggers’ is de vraag bij welke financiële prestaties van de onderneming partijen willen aansluiten. Vanuit verkopersperspectief wil je het liefst aansluiten bij een boekhoudkundige standaard die zo hoog mogelijk in de winst- en verliesrekening is opgenomen. Concreet betekent dit dat een verkoper in

geval van een financiële earn-out-trigger wenst aan te sluiten bij een vooraf overeengekomen te behalen (minimum) omzet. Omdat een omzetstijging niet per definitie gelijk staat aan een hogere winstgevendheid van de onderneming, zal de koper daarentegen vaak willen aansluiten bij de winst. Aansluiting bij een winstbegrip heeft voor de verkoper weer het nadeel dat de koper meer invloed kan uitoefenen op de winst van de onderneming via ‘boekhoudkundige trucs’, zoals versnelde afschrijvingen. Op deze wijze is het voor een koper gemakkelijker te manipuleren om onder een earn-out betalingsverplichting uit te komen. Als partijen besluiten aan te sluiten bij de winst zullen partijen duidelijke afspraken moeten maken over de kosten die ten laste van het resultaat mogen worden gebracht en zo de winst drukken.

2. Partijen zullen duidelijke afspraken moeten maken over de te hanteren accounting standaarden voor de berekening van de financiële prestaties.
3. Partijen moeten voor zichzelf nagaan of zij een specifiek conflict oplossend mechanisme willen opnemen voor de earn-out. Partijen kunnen bijvoorbeeld afspreken dat eventuele geschillen worden voorgelegd aan een ter zake deskundige, bijvoorbeeld een accountant, in plaats van de gewone procedure bij een rechtbank.
4. Vaak staan verkopers onvoldoende stil bij de gevolgen van een earn-out-regeling in geval de gekochte onderneming na de verkoop wordt geïntegreerd in de groep van de koper. Welke consequentie heeft een eventueel synergievoordeel als gevolg van de integratie voor de earn-out-regeling?
5. Ten aanzien van de bedrijfsvoering na overdracht, zal koper zich willen richten op de lange termijn en het maximaliseren van het resultaat. Vanuit kopers

perspectief is dit begrijpelijk, maar daarmee heeft de verkoper onvoldoende gewaarborgd dat de koper zich ook concentreert op de bedrijfsvoering op korte termijn die ervoor moet zorgdragen dat de earn-out-triggers zo snel mogelijk intreden.

Mijn ervaring is dat verkopers bij het opstellen van overnamecontracten vaak onvoldoende stilstaan bij bovenstaande dilemma’s. Het komt dan ook regelmatig voor dat er achteraf een conflict ontstaat tussen koper en verkoper over de vraag of koper zich wel voldoende heeft ingespannen om de earn-out-afspraken met de verkoper in acht te nemen.

### ‘AN EARN-OUT PROVISION OFTEN CONVERTS TODAY’S DISAGREEMENT OVER PRICE INTO TOMORROW’S LITIGATION OVER THE OUTCOME’

#### TIP

Mijn advies aan een koper/verkoper is dan ook dat hij/zij voorafgaand aan het sluiten van de koopovereenkomst zorgvuldig in kaart brengt op basis van welke verwachtingen hij/zij voorziet dat de earn-out-triggers behaald zullen worden en welke stappen volgens hem/haar nodig zijn om tot de realisatie van die verwachtingen te komen. Daarbij adviseer ik koper en verkoper om in dit verband het volgende – onder M&A advocaten bekende – adagium in het achterhoofd te houden.



# MATERIALEN, TRAININGEN EN EVENEMENTENSERVICE OP MEDISCH GEBIED

Je hoopt er als werkgever nooit mee te maken te krijgen, maar het risico dat iemand zich ernstig verwondt of onwel wordt, ligt altijd op de loer, óók op de werkvloer. Je staat er liever niet te veel bij stil, maar als het gebeurt, moet je wel kalm blijven en direct de juiste handelingen verrichten. Dat gaat een stap verder dan BHV-niveau. Dutch Safety Group leidt mensen uitgebreider op, levert materialen en biedt medische service op evenementen.

Een ernstige medische situatie kan zich altijd onverwachts voordoen en dan kun je maar beter zorgen dat je goed bent voorbereid. Natuurlijk hoor je als bedrijf iemand in dienst te hebben die de titel BHV'er draagt en die te hulp kan schieten in veel situaties, maar er zijn trainingen en opleidingen die nog een stuk verder de diepte in gaan en deelnemers nog beter voorbereiden op situaties waarin ze levensreddend kunnen handelen. Natuurlijk zijn er sectoren waarin de kans op serieus letsel wat sterker aanwezig is dan in andere sectoren, maar een hartinfarct – om meteen maar even iets ernstigs te noemen – kan zich ook zomaar uit het niets aandienen.

## CRUCIAAL

“In de meeste gevallen volstaat het om als BHV'er te hulp te schieten, even ervan uitgaande dat die volgens wettelijk voorschrift daadwerkelijk aanwezig is”, geeft Michelle Willems, accountmanager van Dutch Safety Group aan. “Wat we bij veel bedrijven zien, is dat deze BHV'ers volgens de standaard en soms zelfs nog in verkorte tijd worden opgeleid. Het draait hier niet meer om de kwaliteit van de hulpverlening, maar om het behalen van het verplichte certificaat. Wij proberen hierin een stapje verder te gaan en bedrijven te laten zien dat de kwaliteit van de opleidingen de bedrijfsprocessen ten goede komt bij een incident. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een brand, waar snel en juist gehandeld wordt en schade in een zeer korte periode beperkt blijft. Hierdoor kunnen processen en medewerkers weer snel aan de gang. Naast de standaard opleidingen richten wij ons op de aanvullende scenario's die voortkomen uit de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie. Hierdoor kunnen we medewerkers nog bedrijfsspecifieker

opleiden en scenario's of aanvullende opleidingen verzorgen die betrekking hebben op de risico's binnen het specifieke bedrijf of de branche.”

## ONTRUIMINGSOEFENINGEN

Trainingen zoals BLS/AED vallen bij Dutch Safety Group onder de afdeling BTB Fire & Medical Support, die ook andere dienstverlening omvat en alle mogelijke veiligheidsproducten verkoopt. “EHBO-materialen, brandblussers en noodverlichting bijvoorbeeld”, somt Michelle enkele zaken op. “Vanuit 25 jaar allesomvattende ervaring op het gebied van persoonlijke veiligheid beschikken we over de juiste kennis om klanten daarbij te adviseren, toegespitst op de branche en de onderneming. Daarnaast bieden we ondersteuning op het vlak van ontruimingsoefeningen, die elk bedrijf één keer per jaar moet uitvoeren. Indien gewenst helpen we bij het opstellen en volgen van de procedure, waarbij we onder andere kijken naar hoe het bedrijf er fysiek uitziet - aantal ruimten, verdiepingen, vluchtwegen, et cetera - en hoeveel mensen er rondlopen. Bij de oefeningen zetten we eventueel zelfs extra observators en Lotus-slachtoffers in. Na afloop kunnen we ook de verslaglegging voor onze rekening nemen.”

## VERTROUWEN

BTB Fire & Medical Support verzorgt open trainingen op de eigen vestiging in Uden, maar ook op locatie. “In-company dus”, zegt Michelle. “Op basis van een Risico-Inventarisatie en -Evaluatie kunnen we heel bedrijfsspecifiek te werk gaan, relevante scenario's uitwerken en die in de trainingen laten terugkeren. Kijk, voor kantoorbedrijven hoeven we ons over het algemeen niet met verdrinking bezig te houden... Reanimatie





Michelle Willems

23

"VANUIT 25 JAAR  
ALLESOMVATTENDE  
ERVARING OP HET GEBIED  
VAN PERSOONLIJKE  
VEILIGHEID BESCHIKKEN  
WE OVER DE JUISTE KENNIS"

vormt juist in sommige sectoren juist wel een issue, bijvoorbeeld waar veel fysiek werk wordt verricht. Een ontruimings-oefening komt sowieso het beste tot zijn recht op locatie, doordat je de exacte omstandigheden binnen een bedrijf kunt benutten."

Vanzelfsprekend certificeert BTB Fire & Medical Support de medewerkers, wanneer zij een training met goed resultaat hebben gevolgd. "Dat geeft ook vertrouwen bij mensen die bij je bedrijf over de vloer komen. Over levensbedreigende situaties willen mensen het liefst zo min mogelijk nadenken, maar als zo'n moment aan de orde is, moet er vooral geen paniek toeslaan en komt het aan op de juiste acties in de juiste volgorde. Dat zal in hoge mate een goede afloop bepalen."

#### ANDERE DISCIPLINES

Voor de volledigheid laat Michelle Willems kort de andere disciplines van Dutch Safety Group de revue passeren, die in sommige gevallen hun waarde kunnen bewijzen binnen verschillende soorten

ondernemingen. "Onze Emergency Medical School verzorgt opleidingen in de acute geneeskunde voor medische professionals, bijvoorbeeld een arts of (gespecialiseerd) verpleegkundige. Denk hierbij aan advanced en immediate life support, generic instructor course en E-fast echo en nog veel meer gespecialiseerde trajecten, maar ook aan ABC-DE-cursussen voor fysiotherapeuten, huisartsen, et cetera. EMS Care staat voor een uitzend- en detachingsbureau op het gebied van niet-levensbedreigend ambulancevervoer. Ten slotte kennen we nog Event Medical Service, dat op meer dan 1.500 evenementen per jaar alle medische zorg biedt: voornamelijk spoedeisende hulp. Dat gebeurt in totaal met zo'n 900 mensen, van EHBO'ers tot artsen." Kortom, een veelomvattende organisatie, waarvan de verschillende afdelingen elkaar ondersteunen en kennis uitwisselen.

**Meer informatie: [btbfireandmedical.nl](http://btbfireandmedical.nl)  
en [dutchsafetygroup.nl](http://dutchsafetygroup.nl)**





PAUL OVERWATER VAN MKB ADVIES PARTNERS OVER VOORBEREIDING BEDRIJFSVERKOOP:

## ‘LAAT JE NIET LEIDEN DOOR BORRELPRAAAT’

Enkele branches uitgezonderd heerst er momenteel een uitermate gunstig klimaat om een bedrijfsverkoop te overwegen. Een ingewikkeld proces, dat alleen maar lastiger gemaakt wordt door vertekende beeldvorming en addertjes onder het gras. MKB Advies Partners geeft een handige leidraad en senior-adviseur Paul Overwater benoemt in dit artikel een aantal belangrijke aandachtspunten en valkuilen.



Sommige ondernemers denken al een tijdlang na over een bedrijfsverkoop, andere beseffen wellicht niet dat ze dat gerust hadden kunnen doen. Volgens Overwater moet je er in tijden van voor-spoed voor oppassen dat de zaak niet boven jezelf uitgroeit. “Tijdens of na covid hebben veel branches het enorm druk gekregen. Er bestaat een risico dat je het als ondernemer niet meer kunt bijbenen en er persoonlijk aan onderdoor gaat. Denk dan eens na over de optie van een overname, waarna je eventueel - in goed overleg - als directeur aanblijft, om je weer bezig te houden met de dingen die je leuk vindt. De markt is op dit moment goed, met uitzondering van de branches horeca en detailhandel. Grote partijen en strategische kopers willen groeien en zo'n stap valt relatief snel en efficiënt te realiseren door bedrijven in de markt te kopen.” Voor MKB Advies Partners, dat ondernemers in de breedste zin des woords helpt met bedrijfseconomische vraagstukken (overnames, financieringen, advisering op vele fronten), vormt het dagelijkse kost om de ontwikkelingen in de diverse secto-

ren te volgen en om overnametrajecten te begeleiden. “Even afgezien van opvolging binnen de familiesfeer betreft het vaak de laatste stap in een ondernemerscarrière. Die hoeft je echter niet pas te nemen als je 65 bent; het juiste moment kan zich ook eerder aandienen. Bijvoorbeeld vanwege marktomstandigheden.”

#### VREEMDE OGEN

Dit laatste betekent dat persoonlijke wensen soms haaks staan op zakelijke belangen. “Daarin moet je dus zorgvuldige afwegingen maken,” zegt Overwater. “Oriënteer je ook eens in je omgeving, bij relaties die je vertrouwt, zoals bevriende ondernemers. Zij kijken wellicht anders naar je zaak dan jij. Bedrijfsblindheid vormt een bekend verschijnsel; vreemde ogen zien andere dingen. Ook al draai je hartstikke goed, er kleven misschien wel risico's aan je omzet die je niet direct scherp in het vizier hebt. Als de winst voor tachtig procent bij één opdrachtgever vandaan komt, vertegenwoordigt dat een lagere waarde dan wanneer deze gespreid is over meerdere klanten. Uiteraard moet

je de financiële kant van je zaak helder in beeld hebben en je boekhouder en je fiscalist nauw in het verhaal betrekken, zodra je de toekomst en een eventuele overname onder de loep neemt. Begin in ieder geval tijdig met erover na te denken, zodat je het juiste moment kunt timen en goed beslagen ten ijs komt zodra je dat proces in gang zet. Is alles juridisch en fiscaal optimaal geregeld? Wellicht zit het onroerend goed wel op de verkeerde plek en doe je er verstandiger aan het naar een andere bv te verhuizen. Niet elke koper zal dat willen overnemen. Wellicht vormt verhuur met een mooi constante inkomstenstroom een uitstekende optie voor beide partijen.”

#### INVESTERINGEN NOG DOEN?

Uit de fase van oriëntatie rolt, bij positieve bevindingen over een mogelijke bedrijfsverkoop, het voorbereidingstraject. Daar komt volgens de senior-adviseur van MKB Advies Partners ontzettend veel bij kijken. Hij stipt enkele belangrijke zaken aan. “Moet je bepaalde investeringen nog wel doen? Menig ondernemer besluit om









dat te laten rusten, omdat hij betwijfelt of een koper er wel op zit te wachten. Goed, een nieuw pand financieren vormt over het algemeen niet de meest logische stap, maar operationele investeringen om de vaart in het bedrijf te houden dienen wél plaats te vinden. Als er hick-ups ontstaan door een verouderd softwarepakket of een afgeschreven bestelwagen die teveel stilstaat verstoort dat de dagelijkse processen en verlaagt het de waarde van de onderneming. Zorg ervoor dat de zaak er zo goed mogelijk voorstaat. Stel dat je alles in eigendom hebt en de koper veelal voor leaseconstructies kiest, dan kom je daar in de onderhandelingen wel uit.”

### SPIN IN HET WEB

Overwater waarschuwt voor een bekend, maar toch vaak nog onderschat verschijnsel: het stempel dat de ondernemer zelf op zijn zaak drukt. “Als je de spin in het web bent, maak je het bedrijf erg afhankelijk van jouw inbreng en daarmee lastiger overdraagbaar. Persoonlijke inspanningen hebben in termen van goodwill alleen waarde zolang de zaak van jou blijft. Veel ondernemers vinden delegeren en loslaten moeilijk, maar voor een overname kan het wel een belemmerende factor vormen. Soms zit het in kleine dingen die erin sluipen, bijvoorbeeld dat alle klantcontacten alleen in jouw telefoon staan. Probeer dus toch in een tijdig stadium taken aan medewerkers of een eventuele bedrijfsleider over te laten, ook al zal dat in de ene branche makkelijker lukken dan de andere. Houd bovendien de contracten met opdrachtgevers eens tegen het licht. Soms staat er een change-of-ownershipclausule in. Met andere woorden: zodra het bedrijf van eigenaar wisselt, kunnen eventuele zakelijke afspraken automatisch komen te vervallen. Dat drukt natuurlijk flink op de waarde van de onderneming, zeker bij een sterke afhankelijkheid van één grote partij.”

### ANDERE BRIL

Tot de voorbereidingsfase behoort ook het opstellen van een ideaal kopersprofiel. “Wat voor type ondernemer past bij je bedrijf? Welke eigenschappen moet hij in ieder geval hebben? Kijk ook naar managementstijl en bedrijfscultuur. Er moet een klik zijn, zeker wanneer je als verkoper nog even blijft meedraaien, bijvoorbeeld om een pensioengat te overbruggen. Besef dat een koper door een andere bril naar je zaak kijkt dan jijzelf als ondernemer. Hij schat de risico's anders in en vindt bepaalde voorwaarden misschien wel belangrijker dan de overnamesom, bijvoorbeeld waardevolle contracten met opdrachtgevers. Anders-

om kan dat ook gelden: misschien is het voor jou als verkoper wel interessant om genoeg te nemen met een lagere goodwill als de afspraak luidt dat je nog een aantal jaren mag blijven meewerken of dat een huurcontract voor een langere periode doorloopt. Dat noemen wij de communicerende vaten in het geheel.”

### DAADWERKELIJK BETAALD?

Aan het eind van de voorbereidingsfase zit het bepalen van de verkoopprijs. Als onderdeel van de begeleiding voert MKB Advies Partners een zogeheten nulwaardering uit. “Een momentopname van de huidige situatie. Vervolgens starten we samen met de ondernemer een traject om het bedrijf waar mogelijk meer waard én optimaal overdraagbaar te maken. Op internet vind je wel vuistregels die een indicatie geven, maar daarin wordt lang niet alles meegenomen. Zijn bedrijfsmiddelen geleast of in eigendom? Laat je vooral ook niet leiden door borrelpraat. Er komen soms cases met een indrukwekkende overnamesom voorbij, maar wie zegt dat de verkoper dat bedrag ook daadwerkelijk betaald heeft gekregen? Het kan heel anders uitpakken wanneer er bepaalde voorwaarden gelden. Bijvoorbeeld dat de winst als uitgangspunt geldt, maar dan wel na aftrek van bepaalde kosten, zoals een managementfee. Soms valt de prijs juist hoger uit, door marktomstandigheden of als de koper de onderneming ontzettend graag wil hebben.”

### KANDIDATEN DOORLICHTEN

Na het waarden van het bedrijf stelt MKB Advies Partners samen met de ondernemer een informatiememorandum op, dat alle relevante feiten en cijfers verstrekt aan potentiële kopers. “Onder andere de kostenstructuur, de stabiliteit in omzet en winstgevendheid over een langere periode en recente bijzonderheden, zoals het hebben ontvangen van coronasteun,” legt Overwater uit. “Ook de overnamesom en de voorwaarden staan erin. Het profiel blijft anoniem en eventuele geïnteresseerden tekenen een geheimhoudingsverklaring alvorens ze het informatiememorandum mogen inzien. Vanuit onze marktkennis lichten wij de kandidaten door. Zijn het serieuze partijen, geluuszoezers of concurrenten die alleen maar een kijkje in de keuken willen nemen? Die signalen vangen wij snel genoeg op. Niet of vertraagd reageren op bepaalde zaken vormt vaak al een teken aan de wand. Door aan de voorkant de juiste vragen te stellen weten wij doorgaans gauw wat voor vlees we in de kuip hebben.”

### EMOTIES

Bij voldoende aanknopingspunten volgt een kennismakingsgesprek. “Meestal op locatie en buiten werktijden, om geen onrust binnen het personeel te veroorzaken. Voor de verkopende partij is het zaak om zich niet door emoties te laten meeslepen. Sommige kandidaten hanteren de tactiek van ‘alles afkraken’; dat hoort bij het spel van de onderhandeling. Emoties kunnen zelfs geld kosten, bijvoorbeeld als je een goede deal laat schieten omdat je per se de naam van je vijftig jaar oude familiebedrijf op de gevel wilt laten staan. Zodra het op onderhandelen aankomt, moet je zekerheden stellen en risico's afwenden. Mogelijk verlangt de koper dat hij het betalen van de overnamesom over een lange termijn mag uitsmeren, maar bedenk dat je van een kale kip geen veren kunt plukken. Probeer garanties die de kopende partij verlangt te limiteren, bijvoorbeeld schade wanneer een product niet voldoet aan de marktverwachtingen. Alles wat voer vormt voor discussie betekent een potentieel risico, bijvoorbeeld een earn-outregeling, waarbij een deel van de verkoopprijs gekoppeld wordt aan de toekomstige prestaties van de onderneming.” Alvorens de definitieve koopovereenkomst tot stand komt zal due diligence oftewel boekenonderzoek plaatsvinden. “Zorg ervoor dat je alles op orde hebt, dat maakt je casus alleen maar sterker. Door grondige voorbereidingen te treffen vergroot je de kans op een succesvolle bedrijfsovername met sprongen.”

*Meer informatie: [www.mkbap.nl](http://www.mkbap.nl)*

### STAPPENPLAN SUCCESVOLLE BEDRIJFSVERKOOP

- Fase 1: oriëntatie (overweging persoonlijke wensen en zakelijke belangen, raadplegen van omgeving)
- Fase 2: voorbereiding (doelstelling bepalen, daadwerkelijke voorbereiding, bepaling van waarde bedrijf en profiel opvolger/koper, vaststelling verkoopprijs)
- Fase 3: zoeken en onderhandelen (kandidaten zoeken en selecteren, kennismaking, intentie-onderhandelingen)
- Fase 4: koop en afronding (due diligence, vervolg- en contractonderhandelingen, definitief koopcontract)
- Fase 5: invoering (relaties informeren, integratie bevorderen, start van tweede carrière)





**Simako-BDM**  
Apeldoorn - Elst

**BMW R18**

**OPVALLEN  
MET AUTO-  
RECLAME?**

**goede reclame  
blijft hangen!**

**SignSellers**  
visuele communicatie

kijk op [signsellers.nl/wagenpark-signing](https://signsellers.nl/wagenpark-signing)

[ambius.nl/greenwalls](https://ambius.nl/greenwalls)

**MOS  
GREENWALL**

**Laat je creativiteit de  
vrije loop met mos**

**Google**  
★★★★★ +1000 REVIEWS

**ambius**





# ONDERNEMERSCHAP HEEFT POSITIEF EFFECT OP BAND TUSSEN VADER EN KIND

29

Acht op de tien zzp'ers die vader zijn, geven aan dat het ondernemerschap een positief effect heeft op de band met hun kinderen. Dat blijkt uit een enquête die Knab vanwege Vaderdag hield onder 500 zzp'ers met kinderen.

## EIGEN TIJD INDELEN

De vaakst genoemde reden voor deze positieve invloed is het feit dat zzp-vaders hun eigen tijd kunnen indelen en bewust ervoor kiezen om meer tijd met hun kinderen door te brengen, geeft Casper Zwart, Opiniëpeiler en Eindredacteur Knab aan. Veel onder-vraagde vaders zijn daarbij trots dat ze de ondernemersmentaliteit aan hun kinderen kunnen overdragen, wat hen waardevolle lessen en vaardigheden voor de toekomst biedt. Een kleiner deel van de respondenten geeft aan dat ze door het ondernemerschap

meer financiële middelen hebben waar ze samen met hun kinderen van profiteren.

## NON-STOP WERKEN

Twee op de tien ondernemende vaders zien juist een negatief effect. Zij ervaren een slechtere work-life balance, voornamelijk vanwege het ontbreken van afgebakende werkuren. Zzp'ers zijn vaak non-stop met hun bedrijf bezig, ook 's avonds en in het weekend. Dit gebrek aan structuur kan leiden tot het moeilijk vinden van een balans tussen werk en gezin.

## MEER VRIJ RONDOM GEBOORTE

Opvallend is dat zzp-vaders meer vrij nemen rondom de geboorte van hun kinderen dan vaders in loondienst. De helft van de zelfstandige vaders nam bewust meer dan een week vrij ná de geboorte van hun kind. Bij mannen in loondienst zijn dat er vier op de tien, blijkt uit cijfers van CBS. Extra bijzonder, omdat er voor vaders in loondienst aantrekkelijke verlofregelingen zijn waar zzp'ers geen recht op hebben.







## SAME ADVIES EN COACHING

# ‘VAN STRATEGISCHE HRM-VISIE NAAR PRAKTISCHE TALENTONTWIKKELING’

Debora Holtrop en Ron de Ligt begeleiden met hun bedrijf SaMe Advies & Coaching bedrijven en non-profit instellingen in het strategisch op koers houden van hun organisaties in een snel veranderende wereld. Waar liggen kansen en/of bedreigingen? Hoe ga ik daarmee om en welke rol hebben mijn medewerkers daarin? Waar liggen mijn en hun talenten en worden die wel optimaal ingezet?

“We laten mensen nadenken over vragen als: wat zijn onze drijfveren, waar doen we het voor, is ons doel voor iedereen helder? Wij helpen organisaties antwoorden op die vragen. En dat niet alleen, we richten ons ook sterk op talentontwikkeling. Ons doel is: de juiste mens op de juiste plaats, want door samenwerking en het gebruik maken van ieders talent ontstaan succesvolle teams en organisaties.”

Debora Holtrop (51 jaar) startte in 2016 haar coachingspraktijk in persoonlijke ontwikkeling. Ze had al veel werkervaring in verschillende functies, maar was toe aan een volgende stap. “Ik wilde mensen helpen die op welke manier dan ook vast lopen in hun persoonlijk leven en hun werk. Daarvoor ga ik altijd op zoek naar hun talenten, want iemand die op zijn talent wordt uitgedaagd levert de beste prestaties en zit ook goed in zijn vel. In ons logo zit een hartje verwerkt, omdat ik sterk geloof dat je dit werk alleen vanuit je hart kunt doen.”

Ron de Ligt (60 jaar) startte zijn carrière in de accountancy, stapte als financieel adviseur over naar het bedrijfsleven, werkte voor twee ziekenhuizen in een gecombineerde financiële en HR-functie, concentreerde zich in staffuncties op HR binnen een universiteit en een hogeschool en was toen toe aan een stap naar zelfstandigheid. “Ik had dus veel werkervaring in verschillende omgevingen en ik had het gevoel dat ik vanuit die ervaring ook creatieve oplossingen kon aandragen aan andere bedrijven en instellingen. Creatieve oplossingen door vanuit verschillende perspectieven naar oplossingen te zoeken en na analyse praktisch werkbare oplossingen aan te dragen, die bedrijven of instellingen echt verder helpen. Ik ben nu zo’n tien jaar zelfstandig. De kracht van onze samenwerking ligt in de verbinding van een visie op strategisch niveau naar een

praktisch toepasbare vertaling die de organisatie daadwerkelijk verder helpt. Zo is de samenwerking ontstaan.”

## VAN ONBEWUST NAAR BEWUST

SaMe werkt voor klanten uit het bedrijfsleven en de non-profit sector. “Klanten met zeer diverse uitdagingen. Een directeur meldde zich met een voor zijn bedrijf wezenlijke vraag: ‘Ik ben toe aan een volgende stap in de ontwikkeling van mijn organisatie. Wat is hierbij een juiste strategie, hoe kom ik tot mijn nieuwe doel en wat is daarvoor nodig?’ Dat klinkt misschien vreemd, maar je zou verstandig staan als je wist hoeveel MKB-ers die vragen niet echt kunnen beantwoorden. Wat wil ik nou eigenlijk en wat heb ik daarvoor nodig? Dan gaan wij aan de slag. Wij kijken samen met de vraagsteller naar de beoogde strategie. Om het onbewuste bij de vraagsteller om te zetten in bewustzijn onderzoeken we een aantal waarden, drijfveren en overtuigingen. Wat zijn je drijfveren, hoe zit je in elkaar, waar blink je in uit en maak je wel voldoende gebruik van je talenten. Daarmee wordt ook automatisch helder waar je minder in uitblinkt en waar je minder plezier uit haalt. Dat proces maakt vaak duidelijk wat je als ondernemer of bestuurder eigenlijk onbewust wel wist, maar waar je nog niks mee deed. Daar ligt dan het begin van een oplossing.” Ron en Debora geven een voorbeeld. “Een eigenaar van een succesvolle organisatie had een vraag. Hij wilde een koersaanpassing van zijn organisatie om zo in de toekomst ook nog van waarde te kunnen blijven. De leden van zijn managementteam moesten hiervoor anders gaan samenwerken. Na enkele sessies met die managementleden en die directeur bleek dat ze alle drie verschillende ideeën hadden over hoe ze de resultaten samen konden verbeteren. De problemen lagen niet alleen in de samenwerking, ook in de onderlinge communicatie. Dat leverde pijnlijke gesprekken

op, soms best confronterend, maar de uitkomsten waren helder. Snap je zelf wat je drijft, snap je wat je collega’s van belang vinden? Vraag je om opheldering, duidelijkheid en spreek je jezelf wel uit? Pas toen die zaken op tafel lagen konden we verder bouwen aan een gezamenlijke groeistrategie.”

## ‘DOOR SAMENWERKING EN TEGELIJKERTIJD DOOR OPTIMAAL GEBRUIK TE MAKEN VAN IEDERS TALENT ONTSTAAN SUCCESVOLLE TEAMS EN ORGANISATIES’

### LAAG NA LAAG

Soms lopen bedrijven vast, omdat de wereld om hen heen snel verandert en ze niet mee kunnen of willen in die veranderingen. Debora: “We werden door een middelgrote gemeente benaderd. Alles liep daar eigenlijk op rolletjes, maar na corona, toen iedereen de oude draad weer wilde oppakken, ontstond er gedoe. Veel onrust, ruzies, inzet van interim-personeel omdat mensen ziek thuis zaten. Het bestuur had inmiddels een visie ontwikkeld op wat nodig was, maar had moeite met de omzet naar de praktijk. Om te beginnen hebben we die visie geanalyseerd en er een rode draad uitgehaald. Die rode draad hebben we naar een praktische oplossing vertaald, waarbij we intensief met de hoofdrôlespelers in gesprek zijn gegaan. De vraag was simpel: snappen jullie wat er gebeurt, hoe jouw gedrag reacties bij anderen in gang zet, hoe je het ook anders zou kunnen doen, met respect en vertrouwen. Je pelt als het ware laag voor laag af, tot je bij de essentie komt. Dan wordt duidelijk wat er eigenlijk mis is en kan er aan een





# Bescherm uzelf en uw omgeving!



Om uzelf en uw omgeving te beschermen tegen schadelijke bacteriën en virussen is desinfecteren alleen niet genoeg. Een effectieve desinfectie begint namelijk met een goede reiniging. De schadelijke micro-organismen zitten vaak verstopt onder een laag van organische vervuiling. Door te desinfecteren zonder eerst te reinigen, is het dus lastig om deze micro-organismen te bereiken. Met een goede reiniging verwijdert u vervuilingen zoals stof, vet en vuil waardoor de onderliggende bacteriën en virussen beter bereikbaar worden voor het desinfectiemiddel.

## Hygiënisch reinigen

met een alcoholbasis gebruiksklare sproeireiniger voor het dagelijks onderhoud van licht vervuilde oppervlakken. Toepasbaar op waterbestendige materialen: tafels, stoelen, ramen, deuren, bureaus, spiegels, vitrinekasten, tegels enz.

- ✓ Droogt streeploos op
- ✓ Verwijdert vingerafdrukken en vervuilingen snel en effectief
- ✓ Zuinig in gebruik en met een frisse geur
- ✓ Volledig biologisch afbreekbaar

## Desinfecteren

met Tevan Panox 300, een desinfectiemiddel op basis van waterstofperoxide en perazijnzuur met een erkende CTGB toelating voor gebruik tegen virussen. Het is een milieuvriendelijk product met als enige residu water en zuurstof.

- ✓ Doodt bacteriën, schimmels en virussen
- ✓ Voor interieur, vloeren en waterresistente oppervlakken
- ✓ Brede werking met een korte inwerktijd
- ✓ Geen naspoeling nodig en milieuvriendelijk

Wilt u meer informatie of direct bestellen?



+31 (0)183 - 62 17 99

WWW.TEVAN.COM

# We ♥ PrintMedia



Houdt u ook zo van schitterend drukwerk, scherpe prijzen en uitstekende service? Neem nu contact op en ondervind zelf de geweldige kwaliteit van ons Nederlands/Baltisch traject: optimaal van boom tot deur.

Bouwmeesterweg 52 | 3123 AA Schiedam T 010 247 6666 W [www.balmedia.com](http://www.balmedia.com) E [info@balmedia.com](mailto:info@balmedia.com)







oplossing worden gewerkt. Ook in het vervolgtraject spelen wij nog een rol.”

#### TEAMTRAININGEN

Debora werd benaderd door een bestuurder van een aantal basisscholen in het westen van het land. Nadat de inspectie was langs geweest bleken de schoolresultaten onder de maat. Ze kregen een jaar de tijd om de situatie te veranderen, anders zou de inspectie ingrijpen. “Er heerste bijna paniek. We hebben een intensief teamtraject in gang gezet, waarbij we vooral de talenten van de teamleden inzichtelijk hebben gemaakt. Daardoor werd voor iedereen duidelijk wat voor hem of haar belangrijk was in de samenwerking. Dit hebben we gebruikt als basis voor de teamontwikkeling. De resultaten waren verbluffend. Na een jaar stond er een team, dat er volledig voor ging, dat in open communicatie onderling, maar ook naar ouders, de situatie volledig had omgedraaid. Teamleden werkten enthousiast aan de dingen waar ze goed in waren. Dat geeft ons natuurlijk ook een voldaan gevoel, het had gewerkt, daar

doe je het uiteindelijk voor. Daarvoor maken we vaak gebruik van TMA en dat staat voor Talent Motivatie Analyse. Het is in het gebruik een redelijk eenvoudige tool, die wetenschappelijk is gevalideerd. In andere woorden: het werkt en dat vinden we het belangrijkste. Praktische oplossingen, in gewone mensentaal, dat is de crux. Daar kom je het verste mee.”

**‘PRAKTISCHE OPLOSSINGEN IN GEWONE MENSENTAAL, DAT IS DE CRUX, DAAR KOM JE HET VERSTE MEE’**

#### VEILIGHEID

De beste resultaten haal je wanneer je als werkgever je mensen de middelen aanreikt die ze nodig hebben om hun werk te doen. “Zelfstandigheid geven, zorgen dat er vrouwen heerst, dat ze kunnen werken in een veilige omgeving waarin niet elke fout publiekelijk keihard wordt

afgestraft en waarin mensen de kans krijgen zich verder te ontwikkelen. Wanneer ze dan ook nog in een omgeving werken waarin optimaal gebruik wordt gemaakt van hun talenten werk je aan een fijn team, dat samen elke uitdaging aan kan. Zo’n omgeving creëren gebeurt niet van vandaag op morgen, dat is een lopend proces en als je eenmaal de juiste lijn te pakken hebt, gaat het als vanzelf.” Terugkijkend op hun opdrachten concluderen Ron en Debora dat verandering of probleemoplossingen achteraf gezien niet zo ingewikkeld zijn. “Analyseren, er met een praktische blik naar kijken, doen wat nodig en mogelijk is en dan volgen de gewenste resultaten. Voor ons is het van belang dat organisaties zichzelf daadwerkelijk kunnen ontwikkelen. In de praktijk zien we dat ook gebeuren, dan hebben we opdrachtgevers echt verder geholpen en dat vinden we heel waardevol.”

**Ook een keer kennismaken?  
Bel 06 31041855 of 06 11756832.  
[www.same-coaching.nl](http://www.same-coaching.nl)**





VINCENT BOSMAN EN NIELS WOUTERSEN VAN CMC TAXATIES:

# ‘SNEL EEN GOED ONDERBOUWD EN DESKUNDIG TAXATIERAPPORT’

De vastgoedmarkt mag dan enigszins minder zijn dan vorig jaar, maar voor taxateurs is er volop werk. Dat merken ook Vincent Bosman en Niels Woutersen van CMC Taxaties. “Taxaties zijn wat minder conjunctuurgevoelig, banken laten bijvoorbeeld voortdurend panden taxeren om te controleren of de waarde als onderpand nog volstaat.”

CMC Bedrijfsmakelaars, met vestigingen in Veenendaal, Ede, Utrecht en Amersfoort, heeft sinds twee jaar naast CMC Bedrijfsmakelaars met CMC Taxaties een zelfstandige taxatieafdeling. CMC Taxaties verzorgt taxaties van bedrijfspanden en beleggingsobjecten. Vincent Bosman is met Niels Woutersen verantwoordelijk voor de afdeling. Vincent Bosman is sinds 2006

register-taxateur en ingeschreven in het Nederlands Register van Vastgoed Taxateurs (NRVT), Niels Woutersen zit in het laatste traject van zijn opleiding. “Het laatste deel is een zogeheten meester-gezeltraject. In die twee jaar loop je aan de hand van een ervaren taxateur mee. Op die manier leer je het vak echt in de praktijk. Aan het eind moet je vijftien taxatierapporten





## ‘SNEL SCHAKELLEN, GOED WERK AFLEVEREN, DAAR MAAK JE VRIENDEN MEE’

kunnen overleggen en sluit je af met een assessment. Het is de bedoeling dat ik dat traject dit jaar afsluit.”

### STRENGE EISEN

Taxaties zijn een aparte tak van sport, waarbij taxateurs aan veel eisen moeten voldoen. Een register-taxateur is ingeschreven in het register van het NRV. Deze organisatie bewaakt en waarborgt de kwaliteit van taxateurs, alle ingeschreven werken conform de gedrags- en beroepsregels en voldoen aan internationale en Europese taxatiestandaarden. Ze werken deskundig, onafhankelijk, objectief en integer. Vincent Bosman: “Wij zijn ook ingeschreven bij en gecertificeerd door het Taxatie Management Instituut (TMI), waardoor onze rapporten aan de hoogste eisen voldoen. Dat is ook waarom wij op de shortlist staan van diverse banken zoals Rabobank, RNLB, ABN AMRO, SNS, ING en diverse andere financiële instellingen. Ook onder andere De Nederlandsche Bank en de Europese Centrale Bank hebben invloed op de wijze waaraan een taxatierapport er uit moet zien. Dit is vastgelegd in Europese en Internationale Taxatie standaarden (EVS en IVS). Dat vraagt om specialistische kennis.” Veel taxaties zijn

direct gelinkt aan financieringen, fiscale doeleinden, opstellen jaarrekeningen, erfenissen of eventuele aan- en verkoop beslissingen. Dan wordt alles wat bij een pand hoort bekeken en overwogen. “Hierbij wordt niet alleen gekeken naar gebouw specifieke eigenschappen, maar ook naar de staat van het onderhoud, de locatie, de duurzaamheid en de juridische situatie. Een rapport is daarnaast onderbouwd met marktgegevens en/of referentietransacties. Elk rapport moet voor het wordt verstuurd door een tweede taxateur gezien en beoordeeld worden en voorzien van een zogenaamde plausibiliteitsverklaring. Bovendien worden onze rapporten regelmatig door derden gecontroleerd om zo de kwaliteit te borgen. Het totale taxatieproces kan snel gaan. Wanneer wij een pand op korte termijn kunnen bekijken en wij beschikken over alle relevante informatie kan zo’n rapport er binnen twee weken liggen.”

### NIET CONJUNCTUURGEVOELIG

Het is druk in de taxatiemarkt. “Ook omdat taxaties minder conjunctuurgevoelig zijn. Ook in mindere tijden, of misschien wel juist in mindere tijden, laten banken bijvoorbeeld panden taxeren om te controleren of ze nog voldoen als onderpand van een financiering. Toch merken we dat de bedrijfsmatige vastgoedmarkt minder transacties laat zien. Beleggingsvastgoed

heeft het lastig en er wordt om allerlei redenen niet veel bijgebouwd. Dan is er als snel sprake van een te klein aanbod, maar er speelt meer. Vincent Bosman: “Neem de toenemende vraag naar duurzame panden. Kantoren moeten wettelijk minimaal energielabel C dragen, maar dat is op dit moment nog zeker niet het geval. Dat heeft ook invloed op taxatiewaardes. In deze gevallen moeten we bijvoorbeeld de waarde corrigeren met de kosten die nodig zijn voor eventuele verduurzaming om minimaal energielabel C te bereiken. Maar ook de aanwezigheid van zonnepanelen moet worden meegenomen in de waardering. Zo zijn er diverse aspecten die van belang zijn en in de toekomst alleen maar belangrijker zullen worden.”

### VIER OGEN-PRINCIPE

“Register taxateurs werken volgens het vier ogen-principe. Als een rapport is opgesteld gaat het altijd ter controle naar een tweede taxateur. Die moet er een plausibiliteitsverklaring voor afgeven. Wij werken met name de regio waar onze kantoren zich bevinden, maar kunnen overal in Nederland worden ingeschakeld. Wij kennen onze markten, weten waar vragen zullen ontstaan en hoe we die wellicht kunnen oplossen. Kennis van de markt, snel kunnen schakelen, gedegen werk afleveren, dat maakt van ons een betrouwbare partner op het gebied van taxaties.”



# makelaars.media

Maak je eigen  
woonmagazine  
al vanaf  
€ 99,-  
per maand!

EENVOUDIG, SNEL  
EN PROFESSIONEEL

KOPPELING NAAR AL JE  
SOCIALE MEDIA-UITINGEN

TUINBORDEN,  
BANNERS EN POSTERS

ADVERTEREN IN  
16 MAGAZINES

EFFECTIEVE PROMOTIE

LOGIN, CREËER,  
PRODUCEER EN BESTEL

INTERACTIVE MULTIMEDIA

JUBILEUMMAGAZINES

OPGEMAAKT IN DE  
UNIEKE HUISSTIJL  
VAN JOUW KANTOOR

FLYERS, BROCHURES

AUTOMATISCH  
& UP-TO-DATE



## Presenteer uw makelaarskantoor en objecten in uw omgeving!

Bent u het toonaangevende makelaarskantoor met een mooi woningaanbod en uitstekende service? Wij bieden u de mogelijkheid om met Makelaars.media onder de aandacht te komen bij het door u gewenste postcodegebied. Stel zelf eenvoudig uw magazine samen op basis van actuele redactionele content, geselecteerde panden (verkocht en/of niet verkocht) en creëer een optimale presentatie van uw kantoor.

De verspreiding van uw woonmagazine geschiedt op basis van huis aan huis verspreiding door Axender. U hoeft alleen het gewenste postcodegebied door te geven. Ook is het mogelijk om (mits op tijd) extra exemplaren te bestellen voor bijvoorbeeld op kantoor of deelname aan een beurs.

Heeft u wensen op maat? Wij kunnen diverse aanvullende producten en diensten bieden. Denk aan

extra pagina's bovenop de standaard omvang van 16 pagina's, een banner op de website, een afwijkende lay-out of extra promotiemateriaal zoals posters, flyers, banners, tuinborden of brochures. Onze eigen studio en IT-afdeling kunnen zelfs een compleet nieuwe huisstijl en bijbehorende website voor u ontwikkelen. Ook hebben wij met onze 16 zakelijke en consumenten tijdschriften veel publiciteitsmogelijkheden bij verschillende doelgroepen.

Wij komen graag bij u langs om de diverse mogelijkheden te bespreken!

Voor meer informatie: Aysun Mahubessy-Saruhan,  
T: 024-3732585, e-mail: [sales@makelaars.media](mailto:sales@makelaars.media)

PAAS-IT printing as a service.





## EEN OP DE DRIE WINKELMEDEWERKERS OVERWEEGT TE WISSELEN VAN BAAN

Een groot deel van de retailmedewerkers (31 procent) overweegt om van baan te wisselen. Dit blijkt uit recent onderzoek van Quinyx, aanbieder van een AI-gedreven softwareoplossing voor personeelsplanning. Het onderzoek wijst uit dat er verbeteringen nodig zijn op het gebied van doorgroei mogelijkheden, salaris en waardering van de werknemers.

Uit de resultaten komen verschillende redenen naar voren waarom winkelmedewerkers overwegen om van baan te wisselen of hun baan op te zeggen. De belangrijkste drijfveren zijn het gebrek aan doorgroei mogelijkheden (43 procent), de wens voor een hoger salaris (42 procent), het gevoel van onderwaardering door de werkgever (33 procent) en een onprettige werkomgeving (29 procent).

“Er zijn verbeteringen nodig in de retailsector met betrekking tot de waardering en het toekomstperspectief van medewerkers. Door het bieden van doorgroei mogelijkheden en goede communicatiemiddelen kunnen werkgevers de loyaliteit van retailmedewerkers vergroten en hen langer aan zich binden,” aldus Erik

Fjellborg, CEO van Quinyx.

### DOORGROEIEN IS BLIJVEN

De winkelmedewerkers geven in het onderzoek aan dat er ruimte is voor verbetering. Want, als er meer ontwikkelingsmogelijkheden zouden worden aangeboden, zou meer dan vier op de vijf (84 procent) van de retailmedewerkers bereid zijn om langer bij hun huidige werkgever te blijven. Dit terwijl een op de vier (25 procent) van de medewerkers aangeeft dat er geen doorgroei mogelijkheden worden aangeboden door hun werkgever.

### VERSCHIL IN GENERATIES

Opvallend is dat bij de leeftijdscategorie van 18 tot 24 jaar meer dan de helft (52 procent) aangeeft te overwegen om van baan te wisselen. Na de

jongste leeftijdscategorie volgt de oudste leeftijdscategorie, boven de 54 jaar, met 45 procent.

Van de leeftijdsgroep van 45 tot 54 jaar is een op de drie (31 procent) winkelmedewerkers geneigd om van baan te veranderen. Deze leeftijdscategorie is bijna gelijk aan de groep van 35 tot 44 jaar met 30 procent.

De leeftijdsgroep 25 tot 34 jaar is, met een op de vier (26 procent), het minst geneigd om van baan te wisselen in vergelijking met de andere leeftijdscategorieën.

### HET ONDERZOEK

Het onderzoek is in maart 2023 uitgevoerd onder 800 retailmedewerkers. Dit onderzoek is een onderdeel van een groot onderzoek van Quinyx. In totaal zijn er 2.000 frontliniewerknemers (retail, horeca en logistiek) in Nederland ondervraagd. Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de behoefte van medewerkers die in de frontlinie werken. Het volledige onderzoeksrapport is hier te downloaden.

### OVER QUINYX

Quinyx is een alles-in-één workforce management-oplossing en helpt organisaties die afhankelijk zijn van frontlinie medewerkers (retail, horeca en logistiek) om hun planning en interne communicatie te optimaliseren. Quinyx ondersteunt op internationaal niveau miljoenen gebruikers bij klanten zoals Coolblue, Swarovski, Starbucks, G-star, Calvin Klein, Hello Fresh, Rituals, Victoria's Secret en Hans Anders.”





REMCO HAVEKES (PENSION@WORK) OVER DE NIEUWE PENSIOENWET:

# ‘DE NIEUWE WET IS EEN KANS VOOR BEDRIJVEN’

Het heeft heel wat jaren geduurd, maar de kogel is door de kerk; de Wet Toekomst Pensioenen trad per 1 juli 2023 in werking. “Ik ben behoorlijk tevreden. De nieuwe wet is niet perfect, maar wel een hele verbetering”, vertelt Remco Havekes, eigenaar van Pension@Work.

Volgens Remco is de nieuwe wet eerlijker, “omdat iedereen straks voor zijn eigen pensioen betaalt. De nieuwe wet is ook transparanter en er is voor toekomstig gepensioneerden meer te kiezen. Daarnaast wordt bijvoorbeeld het nabestaandenpensioen verbeterd. Alle bestaande pensioenregelingen moeten uiterlijk op 1 januari 2028 aan de nieuwe wetgeving voldoen. Dat betekent dat bedrijven en pensioenfondsen aan de slag moeten.”

## TIJD VOOR EEN NIEUWE WET

Een nieuwe pensioenwet is nodig. De voornaamste reden is dat ons huidige pensioenstelsel simpelweg te duur is geworden. Dit komt vooral door de gestegen levensverwachting, de lage rente en niet te vergeten de belofte van een gegarandeerd (en geïndexeerd) pensioen. Deze drie factoren zorgen ervoor dat de prijs voor een levenslang gegarandeerd pensioen flink hoger is dan vroeger. De wetwijziging is ook nodig om de kosten van de pensioenopbouw eerlijker over de verschillende generaties te verdelen. “Op dit moment is er bij bedrijfstakpensioenfondsen sprake van een zogeheten doorsneepremie”, legt Remco uit. “Dat betekent dat de premie voor alle deelnemers gelijk is. Maar dat is niet eerlijk omdat de premie voor een jongere deelnemer veel langer kan renderen dan de premie voor een oudere. In de praktijk betaalt de jongere op deze manier mee aan het pensioen voor

de oudere. Ten slotte is het belangrijk dat het pensioenstelsel wordt aangepast aan de huidige tijd. Onze maatschappij is de laatste decennia veranderd. Mensen werken niet meer hun hele leven bij dezelfde werkgever en willen steeds meer hun eigen keuzes kunnen maken. Het nieuwe pensioenstelsel sluit hier beter bij aan.”

## WAT GAAT ER VERANDEREN?

Er komen flinke veranderingen aan, dat is duidelijk. De verandering met de grootste impact voor de deelnemers is ongetwijfeld dat hun pensioeninkomen onzeker(der) wordt. De toezegging van een vast pensioeninkomen verdwijnt namelijk. Remco: “De hoogte van het pensioeninkomen wordt straks pas duidelijk op de pensioenleeftijd en de pensioenuitkering beweegt vervolgens mee met de beleggingsopbrengsten. Veel mensen vinden deze onzekerheid eng en dat is natuurlijk logisch als je altijd het gevoel hebt gehad dat het pensioen een zekerheid was. Maar in feite was dit natuurlijk niet helemaal de waarheid. Hoewel het anders is uitgelegd, waren de pensioenuitkeringen van bedrijfstakpensioenfondsen in het oude systeem ook niet 100% gegarandeerd. Als de dekkingsgraad niet toereikend was, dan werden de pensioenuitkeringen namelijk verlaagd (en/of de premie verhoogd). Dankzij het afschaffen van toezegging van een vast pensioeninkomen zijn we eindelijk af van de dekkingsgraden.

## ‘DE NIEUWE PENSIOENWET IS EERLIJKER, TRANSPARANTER EN BIEDT MEER KEUZEMOGELIJKHEDEN’

Dat is belangrijk, want door problemen met de dekkingsgraden konden de pensioenen lange tijd niet geïndexeerd worden. Nu kunnen de pensioenen echter stijgen als het rendement van de pensioenfondsen dat toelaat. Onderzoek van Aegon wijst uit dat de pensioenuitkeringen nu 26 tot 37% hoger zouden zijn als de nieuwe pensioenwet 20 jaar eerder was ingegaan!”

Natuurlijk zit niemand te wachten op een pensioenuitkering die elk jaar enorm schommelt. De pensioenuitvoerder niet, maar de deelnemer al helemaal niet. Bij het vaststellen van de pensioenuitkering zullen de uitvoerders daarom voorzichtig te werk gaan en diverse maatregelen treffen om de noodzaak tot verlaging van de uitkeringen tot een minimum te beperken. “Je kunt hierbij onder andere denken aan een defensief beleggingsprofiel, een voorzichtig rendementsprognose en het inzetten van een solidariteitsreserve. Naast de hierboven genoemde verandering, krijgen deelnemers



# VELUWE | 65PLUS

UITZENDBUREAU

voor flexibele krachten met een PLUS

## Voordelen van 65-plus uitzendkrachten:

- ✓ bijzonder flexibel inzetbaar\*
- ✓ zeer gemotiveerd
- ✓ jarenlange ervaring
- ✓ goede werkhouding
- ✓ lagere loonsom

\*U kunt onze uitzendkrachten op oproep inzetten (geen vaste urenafname). Daarnaast leveren wij grotere aantallen voor korte tijd (bijvoorbeeld voor één dagdeel) of werken met een flexibele poule van uitzendkrachten.

[www.veluwe65plus.nl](http://www.veluwe65plus.nl)

055-8436282



Een groene, levende verdeler op het kantoor

De LiveDivider is een modulaire groene roomdivider waarmee eenvoudig een aangename sfeer en privacy te creëren is.

Meer weten?  
[ambius.nl/greenwalls](http://ambius.nl/greenwalls)



## Plan nu ook je BHV cursus bij De Weerd



In twee dagen leer je hoe om te gaan met brand, kan je reanimeren en weet je wat te doen bij een noodsituatie.

 Op locatie en incompany

085 073 24 00

[www.deweerd.net](http://www.deweerd.net)

[info@deweerd.net](mailto:info@deweerd.net)

Mama,  
hoe word  
ik dokter?



Een uniform, een schrift en een plek in de klas. Het antwoord kan simpel zijn. In Zuid-Afrika leven veel kinderen in ernstige armoede. Hun moeder kan hun vragen niet beantwoorden.

**Gelukkig zijn er de MAMAS.**

Sterke, lokale vrouwen die de meest kwetsbare kinderen dagelijkse zorg, veiligheid en liefde bieden.

**Steun de MAMAS.**  
Ga naar [www.kinderfondsmamas.nl](http://www.kinderfondsmamas.nl)

Kinderfonds  
**mamas** 

in de nieuwe wet mogelijkheden om individuele keuzes te maken en dat is natuurlijk fijn. Maar sommige keuzes zijn moeilijk te maken en verkeerde keuzes hebben mogelijk grote financiële gevolgen. Een voorbeeld is de opname van een bedrag ineens op de pensioenleeftijd. Je moet er niet aan denken dat iemand met recht op huur- en zorgtoeslag hiervoor kiest zonder het goed door te laten rekenen. Door de opname van het bedrag ineens kan hij zijn recht op huur- en zorgtoeslag namelijk verliezen en daar komt hij waarschijnlijk pas één jaar later achter als hij belastingaangifte doet. Het geld is dan waarschijnlijk al uitgegeven.”

## ‘DE NIEUWE WET BIEDT JE ALS ONDERNEMER EEN UITGELEZEN KANS OM JE MET EEN REGELING OP MAAT OP EEN ZEER POSITIEVE MANIER TE ONDERSCHIEDEN’

### WERKWIJZE

Pension@Work richt zich met name op het mkb. “De nieuwe wetgeving heeft niet voor alle bedrijven grote gevolgen. Valt een bedrijf onder de werkingssfeer van een bedrijfstakpensioenfonds, dan hoeft het bedrijf zelf niets te doen. De transitie wordt dan door de sociale partners en het pensioenfonds geregeld. Heeft een bedrijf echter een eigen pensioenregeling voor haar medewerkers, dan moet er wel actie worden ondernomen. Daarin speelt communicatie een grote rol. Communicatie met de directie, want er moeten belangrijke keuzes worden gemaakt, maar ook met werknemers en de OR. Die begeleiding is essentieel. In de basis moeten alle pensioenregelingen aangepast worden. Maar je kunt er als bedrijf in bepaalde situaties voor kiezen om alleen voor de nieuwe medewerkers een nieuwe pensioenregeling op te zetten en de bestaande regeling voor je huidige werknemers nagenoeg ongewijzigd in stand te houden. Of dit verstandig is, hangt onder andere af van de opbouw van het personeelsbestand en de gemiddelde duur van het dienstverband van de medewerkers. Daarom begint ons werk altijd met een uitgebreide inventarisatie van de situatie. Welke pensioenregeling loopt er, wat kost deze, in welke branche is het bedrijf werkzaam en hoe ziet het personeelsbestand er uit. Vervolgens bespreken de vele mogelijkheden

om regelingen aan te passen, daarbij spelen de financiële mogelijkheden van een bedrijf natuurlijk een essentiële rol. Vervolgens ontwerpen we een regeling, vragen offertes aan bij verschillende pensioenbeleggers en stellen ten slotte de gekozen regeling in werking. Indien een klant dat wenst, kunnen wij ook het beheer voor hem uitvoeren. Denk aan het doorgeven van wijzigingen in het personeelsbestand, de controle van afgifte van nieuwe polissen en het doorvoeren van wettelijke aanpassingen.”

### SLECHT OF GOED NIEUWS?

Veel werkgever zullen de nieuwe pensioenwet niet direct zien als goed nieuws. Zij zitten normaal gesproken natuurlijk niet te wachten op extra werk en kosten. “Ze kunnen de nieuwe pensioenwet ook zien als een kans om medewerkers door middel van een goede pensioenregeling sterker aan zich te binden. De nieuwe pensioenwet biedt hen namelijk een uitgelezen mogelijkheid om zich met een regeling op maat op een zeer positieve manier te onderscheiden. Vooral wanneer medewerkers tijdig bij het traject worden betrokken en als zij mee mogen denken met de nieuwe regeling, is het positieve effect groot. Voor werknemers is de nieuwe wet naar mijn mening vooral goed nieuws. De pensioenuitkeringen zullen naar verwachting sneller stijgen dan de laatste jaren en zij krijgen meer mogelijkheden voor hun eigen keuzes. Een voorwaarde is wel dat zij goed advies krijgen op belangrijke momenten!”

**Een keer kennismaken? Mail naar [remco@pensionatwork.nl](mailto:remco@pensionatwork.nl). Meer informatie vind je op [www.pensionatwork.nl](http://www.pensionatwork.nl).**

### GESPECIALISEERD PENSIOENADVISEUR

Remco Havekes (53 jaar) is al meer dan 25 jaar financieel adviseur en gespecialiseerd op het gebied van pensioenen. Een aantal jaren geleden verkocht hij zijn aandeel in Havekes Advies & Verzekeringen en begon hij opnieuw met Pension@Work. “Omdat ik toe was aan iets nieuws, maar ook omdat ik kansen zag als gespecialiseerd pensioenadviseur, vooral bij het mkb. Het ontbreekt bij veel bedrijven en ondersteunende professionals aan specialistische pensioen kennis. Dat is ook logisch, het is immers zeer ingewikkelde materie en er verandert veel.” Remco Havekes is RPA- en CFP-gecertificeerd en hij beschikt over een pensioenvergunning die hem het recht geeft te adviseren en bemiddelen bij (collectieve) pensioencontracten. “Bovendien opereren wij volstrekt onafhankelijk. Wij adviseren onze klanten zaken te doen met de verzekeraar die het beste aanbod doet, er is dus nooit sprake van gedwongen winkelnering.”





# WAAROM SECURITY BELANGRIJKER IS DAN OOI (EN HOE JE CYBERAANVALLEN VOORKOMT)

Je leest het regelmatig in de krant of hoort het op de radio: wéér een bedrijf slachtoffer van een grote cyberaanval. Belangrijke data gestolen, duizenden euro's verlies en een flinke emotionele klap voor alle betrokkenen. Toch weet jouw bedrijf de dans telkens weer te ontspringen. Dat zal wel zo blijven, toch?

Volgens Rik Maassen, IT-directeur van CTS IT, is het niet een kwestie van óf je slachtoffer wordt van hackers, maar wanneer. Gelukkig kun je met de juiste IT-voorzieningen ervoor zorgen dat je cybersecurity op orde is. Zoals al gezegd kunnen we een hack niet 100% voorkomen maar verkleinen we de kans, als ze vervolgens toch binnen komen zorgen we ervoor dat we de impact minimaliseren. Daarom werken we bij CTS IT proactief voor onze klanten. We zoeken en versterken de zwakke plekken in je IT-omgeving, nog voor ze bekend zijn bij kwaadwillenden."

## CYBERSECURITY

Security of cybersecurity is een verzamelterm voor alle maatregelen die je treft in je organisatie om te voorkomen dat je slachtoffer wordt van virusaanvallen, DDoS-aanvallen, phishing en meer. Ransomwareaanvallen hebben met name een gigantische impact op bedrijven: dan wordt er belangrijke data gestolen en gegijzeld. Alleen door geld te betalen krijg je die belangrijke data (als het goed is) terug van de hackers.

## IMPACT VAN CYBERAANVALLEN

Rik Maassen legt uit dat de impact van cyberaanvallen veel verder gaat dan omzetverlies. "De data die is buitgemaakt moet je vaak terugkopen, wat nog meer kosten met zich meebrengt. Maar dat is nog maar een tipje van de sluier. Je kunt een cyberaanval zien als een hartaanval voor je bedrijf. Alles en iedereen om dat hart heen ondervindt de consequenties. Klanten gaan misschien wel op zoek naar een andere dienstverlener omdat je langere tijd niet kunt voldoen aan werkafspraken. Medewerkers voelen zich verantwoordelijk of zijn bang hun baan te verliezen. Als ondernemer krijg je emotioneel ook een flinke klap. Er komt dus veel meer leed bij kijken dan je verwacht."

## MAATREGELEN OP DRIE FRONTEN

Om klanten weerbaar te maken tegen die aanvallen, pakt CTS IT cybersecurity aan op drie fronten: data, gebruikers en device. Rik legt uit: "We nemen maatregelen om je data goed te verbergen en versleutelen, bijvoorbeeld door documenten te labelen en bestandsdeling te beperken. Daarnaast zorgen we ervoor dat je devices - oftewel je apparaten - veilig zijn met de nieuwste software en opties als meervoudige verificatie

(MFA) bij inloggen.

Het stuk van de gebruiker is misschien wel het belangrijkste, maar wordt ook het meest over het hoofd gezien. Een gebrek aan bewustzijn over hoe je veilig werkt in een IT-omgeving kan ervoor zorgen dat er een digitaal deurtje open staat in je organisatie. Als een hacker die achterdeur weet te vinden, ben je al snel slachtoffer van een aanval." Overigens kan zo'n open achterdeurtje volgens Rik ook het gevolg zijn van bijvoorbeeld verouderde systemen.

## CREËER BEWUSTZIJN IN JE ORGANISATIE

Die eindgebruiker is dus een belangrijke spil in je security. Toch zijn er veel ondernemers die het belang van IT-awareness bij medewerkers niet goed op het netvlies hebben. "Ze vinden het nog altijd een spannend idee om werknemers regelmatig tijd te laten investeren in training over security, ten koste van ander werk dat moet gebeuren. Toch is bewustwording over IT-gevaren van groot belang als je écht veilig wil zijn."

Maar hoe creëer je een cyberawareness-cultuur in je organisatie? Dat kan volgens Rik op verschillende manieren. "Er zijn allerlei trainingen die je personeel kan volgen waarmee ze een opfrisser krijgen over de nieuwste ontwikkelingen en gevaren in IT. Dat kan ook in de vorm van een spelletje of quiz."

## AWARENESS ON THE JOB

Het meest effectieve is volgens Rik wat hij noemt awareness on the job: dan wordt bewustwording creëren over IT-gevaren een onderdeel van je dagelijkse werk. CTS IT stuurt dan bijvoorbeeld een mail naar iedereen in de organisatie, in overleg met de klant en zonder medewerkers op de hoogte te brengen. "Dat is een valse e-mail die de lezer uitnodigt op een link te klikken, zogenaamd naar een betaling of andere handeling. In feite is het onze versie van een phishingmail of ethical hacking."

"Als de lezer op de link klikt, wordt hij direct geconfronteerd met zijn actie. Daar leest hij een toelichting op de mail en geven we een stukje voorlichting over zijn actie en de gevolgen. Zoiets gebeurt gewoon door je dagelijkse werkdag heen. We zien dat zo'n

grootschalige mailgolf extra veel impact maakt op mensen. Het zet ze aan het denken. Je kunt iemand immers tien keer vertellen dat hij niet te hard mag rijden, maar als hij bijna een fietser onder z'n auto heeft, maakt dat veel meer impact."

## DE BALANS TUSSEN GEBRUIKSGEMAK EN IT-VEILIGHEID

In principe kun je bij elke IT-leverancier aankloppen om je security aan te pakken. CTS IT gaat een stap verder. "We benaderen klanten proactief en denken mee met wat je nodig hebt, nog voor je het zelf weet. Bovendien houden we de balans tussen gebruiksgemak en veiligheid goed in de gaten. Dat is cruciaal. Hoe zorg je dat je IT-omgeving veilig is, maar de eindgebruiker toch zo weinig mogelijk hinder ondervindt en zijn werk goed kan doen? Dat zoeken wij voor je uit. Veiligheidsmaatregelen moeten namelijk ook bijdragen aan je bedrijfsprocessen en je werk makkelijk maken. Daar zorgen wij voor."

## DE TOEKOMST VAN CYBERSECURITY

IT verandert snel. Cybersecurity dus ook. Daarom kijken ze bij CTS IT altijd vooruit, vertelt Rik. "We houden de markt en ontwikkelingen nauw in de gaten voor onze klanten."

"Op korte termijn krijgen veel bedrijven bijvoorbeeld te maken met de NIS 2.0. Dat zijn nieuwe wetten en richtlijnen vanuit de Europese Unie voor veilige digitale omgevingen. De komende jaren moeten veel bedrijven daardoor niet alleen hun software, maar ook hun hardware updaten of vervangen. Bij CTS IT weten we waar je aan moet voldoen voor die NIS 2.0. We adviseren, maken samen een meerjarenplan en leggen uit waar je het beste kunt investeren. Een ding is zeker als het deze ontwikkeling betreft: je kunt beter gisteren handelen dan vandaag."

## OOK JE SECURITY OP ORDE?

CTS IT is de partij die je proactief helpt om cyberincidenten te voorkomen. Zodat jij veilig bent en blijft. Nu en in de toekomst, wat je ook staat te wachten op het gebied van IT. Neem via [www.cts-it.nl/contact/](http://www.cts-it.nl/contact/) contact op en laten we elkaar leren kennen.







HET INZICHT VAN HANS VAN BREUKELLEN

# DE GEBOREN ONDERWIJZER

Na een succesvolle voetbalcarrière is Hans van Breukelen al tientallen jaren actief als spreker en coach. Zijn ervaringen met mentale weerbaarheid vormen daarbij een rode draad. “Zowel sportief als privé ben ik herhaaldelijk op mijn bek gegaan om er sterker uit te komen. Belangrijke les: als de drijfveer krachtig genoeg is, dan zijn mensen tot heel veel in staat.” Het verhaal van een verliezer die zichzelf tot winnaar maakte.

Een jeugdcontract bij FC Utrecht markeerde in 1975 het begin van de sportieve loopbaan van Hans van Breukelen. Datzelfde jaar begon hij op de Pedagogische Academie. Maar al snel concentreerde de keeper zich volledig op het voetbal. Na zeven jaar FC Utrecht stapte Van Breukelen over naar het Engelse Nottingham Forest. “Ik had het daar zeker naar mijn zin.

Maar om vaste keeper van Oranje te worden, was het beter om in Nederland te spelen.” PSV kreeg de voorkeur. “Ze toonden al eerder interesse. Een mooie club, ook omdat mijn jeugdidool Jan van Beveren er ooit speelde.”

## COLLECTIEF GEHEUGEN

Het vervolg lijkt op een jongensboek: zes keer landskampioen, drie KNVB-be-

kers, met 1988 als absoluut topjaar waarin Van Breukelen met PSV de Europacup I won en Europees Kampioen werd met het Nederlands Elftal. In beide gevallen bewees hij zijn waarde als penaltyspecialist. “Nog steeds krijg ik reacties naar aanleiding van dat EK. Soms legt iemand alleen maar een vinger onder het oog, zonder verder iets te zeggen.” Met dat gebaar maakte Van

Breukelen in de finale de Rus Belanov duidelijk dat hij wist in welke hoek diens penalty zou gaan. “Mooi om te ervaren dat zo’n moment nog steeds in het collectieve geheugen zit.”

## ‘WAAR HEEFT HET LEVEN JE VOOR UITGEVONDEN?’

### POLLETJE

Een jaar eerder lag Van Breukelens glansrol allesbehalve voor de hand. “Er was een sterke lobby om Stanley Menzo in Oranje te krijgen en ik dreigde mijn plek kwijt te raken. Daardoor legde ik mezelf te veel druk op, was bang om fouten te maken en ging dingen doen als meevoetballen, waar ik niet goed in was.”

Een graspolletje in de Rotterdamse Kuip leidde een blunder in waarna een mediastorm losbarstte. “Vervolgens werd ik op 29 april 1987 gepasseerd als doelman van Oranje. Sommige journalisten bestempelden mij als een geboren verliezer.”

### VECHTEN OF VLUCHTEN?

Die zomer ging Van Breukelen met zijn gezin naar een afgelegen berghut in Zwitserland. “We wilden vooral geen Nederlanders tegenkomen. Mijn vrouw en ik waren tieners toen we elkaar ontmoetten; ze kende mij als geen ander. ‘Ga je vechten of vluchten?’ vroeg ze. ‘Keepen is je passie. Concentreer je daarop, want dat heb je zelf in de hand. En negeer wat anderen over je zeggen; dat kun je immers toch niet veranderen.’ Vanaf dat moment lukte het om me af te sluiten van negatieve prikkels en ging de focus volledig op het voetbal. Tien maanden later stond ik met twee Europese bekercups in mijn handen.”

### ECHTE URGENTIE

Deze ervaring was een eyeopener. “Je bent veel veerkrachtiger dan je denkt. Als er maar echte urgentie is, een prikkel om te veranderen, om iets negatiefs om te buigen in een positieve situatie. Het is de kunst om dat haakje, die trigger te vinden. Is de drijfveer krachtig genoeg dan zijn mensen tot heel veel in staat.” Die overtuiging vormt nog altijd een rode draad bij Van Breukelens presentaties. “Daar ben ik al mee begonnen in de periode bij PSV. De voorzitter van een ondernemersvereniging in mijn toenmalige woonplaats Leende vroeg

of ik wat wilde vertellen over parallellen tussen sport en ondernemen, over teambuilding en leiderschap. Toehoorders hadden een prima avond, het was leuk om te doen. Ook appelleerde het aan de onderwijzer die ik altijd ben gebleven.”

### POLITIEKE SPELLETJES

In 1994 hing Van Breukelen zijn keepershandschoenen aan de wilgen. Een aantal jaren werkte hij in het bedrijf van een vriend en hielp er mee om teams te smeden en mensen beter te maken. Toen werd hij gevraagd als technisch directeur bij FC Utrecht. “De club was mijn eerste voetballiefde; het voelde als thuiskomen. Ik heb mee mogen bouwen aan een team dat later een succesvolle periode kende. De relatie met het bestuur was echter moeizaam. Het vertrouwen ontbrak, het draaide vooral om politieke spelletjes. Die liggen me niet en na drie jaar was ik er wel klaar mee.”

### WINNEN

Vanaf dat moment ging Van Breukelen meer presentaties en trainingen geven. Later schreef hij zijn eerste boek, *Winnen*. “Trigger was het EK van 2008 toen het Nederlands Elftal na een paar fantastische wedstrijden in de kwartfinale tegen Rusland een schim was van de geoliede machine daarvoor. Hoe is het mogelijk dat je als team soms de hele wereld aankunt en alles vanzelf lijkt te gaan, terwijl even later niets meer lukt? Ook was ik benieuwd waarom de ene speler zich tot een topper ontwikkelt terwijl iemand met meer talent het niet redt.”

### VOETBAL IS EEN MINDGAME

Voor het antwoord op deze vragen sprak Van Breukelen met internationals en toptrainers. “Het draait vooral om mentale vaardigheden; voetbal is een *mindgame*. Ook gaat het erom dat je onbewust bekwaam bent en cruciale handelingen als vanzelfsprekend kunt uitvoeren. Topvoetbal vereist ruimtelijk inzicht, je moet snel informatie kunnen verwerken en beschikken over een groot lerend vermogen. Allemaal eigenschappen die toetsbaar zijn, die je prima in kaart kunt brengen.”

Toch gebeurde dat destijds amper. “Sindsdien is er wel wat verbeterd, maar het mentale aspect is nog altijd sterk onderbelicht. Clubs besteden tientallen miljoenen aan een speler. De nieuwe aanwinst ondergaat een uitgebreide

medische keuring maar zijn mentale gezondheid wordt niet of nauwelijks onderzocht. Daar is echt nog een wereld te winnen.”

### GENAAID

Als technisch directeur van de KNVB dacht Van Breukelen in 2016 met zijn visie op talentontwikkeling verschil te kunnen maken. “Er lag een rapport Winnaars van morgen, opgehaald bij experts uit de voetballerij. Dat zag ik als basis om ons voetbal een structurele impuls te geven.”

Het mocht niet zo zijn. “Al vanaf het begin gingen dingen niet goed. Ik heb fouten gemaakt en had zaken anders moeten aanpakken. Ben ook door mensen genaaid, om het helder te stellen. Maar daar was ik zelf bij, dus kan ik mij dat zelf aanrekenen. Hoe dan ook; alles glipte door de vingers. Het besluit om al na een jaar te stoppen, was onvermijdelijk.”

### GEEN INTERVIEWS

Het leek een déjà vu van de periode toen zijn positie als Oranje-keeper ter discussie stond. Waarom vocht Van Breukelen nu niet terug? “Tegen beeldvorming kun je niet vechten. Er werd van alles over me gezegd en geschreven en mijn omgeving – vrouw, kinderen, vrienden – werd continu aangesproken op de situatie. Dat wilde ik niet langer.” In de media draait het volgens Van Breukelen vooral om opinies, meningen en aannames. “Het echte verhaal is niet interessant. Dat was de reden om geen interviews te geven na het afscheid van de KNVB. Vaak moest ik op mijn tong bijten om niet te reageren, maar ik wilde de discussie niet voeden. Meningen waren al gevormd. Ook als ik per 1 juli na tien jaar stop als lid van de raad van commissarissen bij PSV heb ik me voorgenomen geen interviews te geven. Nu kan ik relaxed op de tribune zitten bij PSV en FC Utrecht, als supporter, zonder wrok. Het is goed zo.”

### CADEAU

Nog altijd geeft Van Breukelen lezingen en trainingen, voor een breed publiek. “Van ondernemers tot sessies voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Om een bijdrage te mogen leveren aan hun perspectief zie ik echt als een cadeau.”

Van Breukelens boodschap is in de loop der jaren veranderd, rijker geworden. “Vroeger vertelde ik vooral verhalen vanuit succes, met mijn voetbalerva-



Je hebt  
**zoveel aan  
je hoofd**

Je hoofd is misschien  
wel het belangrijkste dat je hebt.  
Alles gebeurt tussen je slapen.  
En als je goed slaapt, ben je vriendelijker.  
Gelukkiger. En sta je open voor elkaar.

Je hebt dus echt veel aan je hoofd.  
Rust 't maar goed uit.



Kom langs in onze winkel en laat je adviseren.  
Snipperlingsdijk 50, Deventer | [groeninrichters.nl](http://groeninrichters.nl)

**auping**  
*met liefde*





Hans van Breukelen: "Net als topsporters moeten jongeren veerkrachtig zijn."

ringen als krachtige metafoor. Dat zijn ze nog steeds, maar ik ben vooral meer vragen gaan stellen. Samen met de toehoorders ontstaan dan vaak waardevolle inzichten."

Met zijn toegenomen levenservaring als bagage laat Van Breukelen anno 2023 meer van zichzelf zien. "Mijn eerste liefde overleed na een slopende ziekte. Met mijn huidige vrouw Carolein heb ik het geluk weer gevonden, voel me helemaal senang. Wel heb ik lessen getrokken uit deze ervaring, net als uit de periode bij de KNVB. Ik ben opnieuw op mijn bek gegaan om er sterker uit te komen, met meer inzicht."

#### OVER DE KEUKENTAFEL

Bij dat inzicht hielp ook de samenwerking met coach Benno Diederiks. Ze schreven samen boeken, maken podcasts en geven trainingen. "Benno vroeg me om feedback op zijn manuscript over de pijlers van mentale innovatie; hoe kun je na tegenslag een comeback maken? 'Pas je aanpak maar op mij toe,' zei ik hem. Dat is gebeurd, met tientallen sessies aan de keukentafel. Het ging er stevig aan toe en soms had ik de neiging hem over die tafel te trekken. Maar het heeft me veel gebracht, met relevante vragen als: 'Waar heeft het

leven je voor uitgevonden?'"

Het antwoord laat niet lang op zich wachten. "Ik ben een geboren onderwijzer; het zit echt in mijn bloed. Niet alleen voor de klas, ook als keeper zie je het spel voor je, ben je continu bezig met coachen en het team beter laten functioneren. Als spreker heb ik dezelfde drijfveren."

#### WELVARENDE GENERATIE

Het is belangrijk dat onze jonge generatie gewend raakt aan het omgaan met tegenslagen, stelt de voormalig topkeeper. "Die vaardigheden zullen zij later hard nodig hebben. Mijn generatie heeft het goed gehad en heeft dat nog. De welvaart nam de laatste decennia alleen maar toe. Natuurlijk moest er hard gewerkt worden en werden er eisen gesteld. Dat was onderdeel van het leven. Maar wij konden steeds meer; we vlogen zorgeloos de hele wereld over zonder wachtrijen op Schiphol, een woning vinden was mogelijk, er waren geen wachtlijsten in de zorg, er was nauwelijks immigratie en over het klimaat maakte niemand zich druk."

#### TOOLS VOOR TEGENSLAG

Hoe anders is het nu. "Er is een generatie die het minder zal krijgen dan hun

ouders. De ene verandering volgt de andere in sneltreinvaart op, er zijn veel onzekerheden, situaties lijken alleen maar complexer te worden en van eenduidigheid is geen sprake. Jongeren zullen tegenslagen moeten overwinnen en dan is weerbaarheid een cruciale eigenschap. Net als topsporters moeten ze veerkrachtig zijn. Daarom is het belangrijk dat daar al bij hun opleiding aandacht voor is. Jongeren beschikken dan later over tools om met tegenslag om te kunnen gaan en daar sterker uit te komen."

#### MENTAAL FIT

Vorbereiden is niet alleen voor jongeren belangrijk. Van Breukelen: "In het boek *Winnen* stelt Ruud van Nistelrooy: 'Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden.' Wacht daarom niet op een negatieve ervaring zoals een burn-out maar kom eerder in actie. Bijvoorbeeld door regelmatig te reflecteren, jezelf een spiegel voor te houden en de vraag te stellen: word ik gelukkig van wat ik nu doe, wat wil ik veranderen, wat is mijn echte passie? Ga daar vervolgens mee aan de slag. Dit preventieve onderhoud zorgt ervoor dat je die dingen doet waar je energie van krijgt. Zo blijf je mentaal fit."





OAMKB VEENENDAAL - EDE: ACTIEGERICHT BEDRIJFSADVIES ZORGT VOOR EEN DOORBRAAK

# 'DE MARATHONLOPER HOUDT VOL'

Administratieve ondersteuning en accountancy zijn allang geen afgebakend geheel meer in de zakelijke dienstverlening. De koppeling aan bedrijfsadvies wordt steeds vanzelfsprekender en oamkb Veenendaal - Ede maakt daar zelfs een speerpunt van. "Wat de ondernemer beweegt, dat intrigeert ons en in moeilijke situaties raakt het ons," zegt Jos Kramer met een oprechtheid die je kippenvel bezorgt. "Sommige cases vragen om een lange adem, om het uithoudingsvermogen van een marathonloper."

Laat Kramer nou precies die sport bedrijven, maar daarover later meer. Hij wil onmiddellijk de kracht benadrukken van wat hij 'een dijk van het team' noemt. "Mijn vrouw en mijn collega's zetten de administratie voor onze klanten neer als een huis. Daar kan ik blind op vertrouwen. Enorm belangrijk, want als bedrijfsadviseur heb ik zuivere cijfers nodig om mijn verhaal naar de ondernemers te kunnen onderbouwen. Naast dit fundament beschikken we als onderdeel van het landelijke oamkb-netwerk met ruim negentig kantoren over een gigantisch kennisnetwerk. Allemaal specialisten die we te allen tijde mogen raadplegen, van fiscalisten en juristen tot experts in human resources." Een organisatie die zowel in 2022 als 2023 in de

prijzen viel bij de Yuki Awards, met specifiek voor de vestiging Veenendaal - Ede een tweede plaats nationaal op het gebied van klanttevredenheid. Best bijzonder, want: "We zijn pas vijf jaar bezig, sinds ik in 2018 aan de keukentafel begon. Na jarenlang accountancywerkzaamheden op interimbasis uitvoeren bij verschillende banken werd ik door oamkb 'uit het niets' gevraagd om als franchisenemer een kantoor op te starten." Dankbaar voor deze kans zegt Kramer: "Als kind wilde ik dit al. Bedrijven helpen aansturen, ondernemingen mede succesvol maken. Ik kan alles met cijfers, maar ik haal pas echt energie uit dit advieswerk. Daar word ik vrolijk van."

## ONDSCHIEDEND VERMOGEN

Kramer neemt klanten mee terug naar de basis, naar de essentie. "Vaak komt een ondernemer binnen met de vraag of we de administratie willen oppakken. Dat doen we natuurlijk graag, maar daarmee houdt het niet op. Ik zie iemand bewegen, volg dat een tijdje en ga het gesprek aan. 'Wie ben je nu eigenlijk als ondernemer? Waarom doe je wat je doet? Wat drijft je? Waar zit je groei en je potentie? Wat is je stip aan de horizon?' En vooral ook: 'Waar ligt je onderscheidend vermogen; wat kun je de markt bieden ten opzichte van je concullega's?' Dat unieke element heb je niet gekregen om er lekker op te gaan zitten, maar om er anderen mee te helpen en daarmee geld te verdienen. Je moet weten dat je ergens in uitblinkt en dat er daadwerkelijk behoefte aan bestaat, wat dus inhoudt dat je de markt door en door moet kennen." Het lijken open deuren, maar enkele voorbeelden die Kramer verderop schetst leggen bloot dat dingen vaak niet zo vanzelfsprekend zijn. "Ik stel voor om samen te sparren, liefst met regelmaat, zodat ik de ondernemer kan helpen om met kop en schouders boven de rest uit te steken." Niet gering, zo'n ambitie, maar de ware marathonloper legt de lat voor zichzelf hoog.

## STRUISVOGELHOUDING

Wanneer een ondernemer struigelt, hangen dingen vaak met elkaar samen, zoals in het eerste voorbeeld dat Kramer aanhaalt. "Een leverancier in de agrarische sector. In de basis een hartstikke mooi bedrijf, maar het draaide niet goed. Zo leed de omzet ernstig onder veel te kleine marges, vanuit het streven om één van de goed-

koopste spelers in de markt te zijn. Van het één kwam het ander: financiële problemen, verzuimen om fiscale aangiften te gaan doen en daardoor een schuldenlast. Je ziet die struisvogelhouding vaak bij ondernemers die in zwaar weer verkeren, maar helaas is de belastingdienst de partij die je het hardst bijt. Met de directeur sprak ik een wekelijks overleguurtje af." Het begon volgens de eigenaar van oamkb Veenendaal - Ede met rust creëren en puinruimen. "Initiatieven nemen richting schuldeisers. Dat wil zeggen: open kaart spelen en een uitgewerkt businessplan op tafel leggen. Dat bevat sowieso een exploitatiebegroting voor de komende jaren, om de levensvatbaarheid van het bedrijf aan te tonen."

### OVERLEVINGSMODUS

Daartoe moest, zo legt Kramer uit, wel iets wezenlijks veranderen aan het businessmodel. "Ik hield de directeur een spiegel voor en bracht de verkoopmarges onder de aandacht. Hoeveel tijd kost het om de omzet binnen te krijgen? Waar ligt de focus? Dat liet ik de ondernemer zelf vertellen. In dit geval was er een te grote spreiding en ging er teveel aandacht uit aan omzet die weinig geld opleverde. Hij beseftte dat hij zich beter kon toelagen op het aanboren van nieuwe markten, naar het vinden van niches waar meer marge te behalen viel. We slaagden er zelfs in om daar subsidies omheen te regelen. Uiteraard hield ik vinger aan de pols bij het volgen van de nieuwe koers. Hoe zat het met de follow-up? Werden de contacten met klanten nauwgezet onderhouden?" Kramer stuurt erop aan dat de ondernemer zelf uitspreekt waar kansen en oplossingen liggen. "Hij moet niet mijn kunstje uithalen, maar zelf in het verhaal geloven. Vaak zie je iemand in de overlevingsmodus schiet wanneer er financiële problemen opdemen. Dat maakt de persoon in kwestie meer slachtoffer dan ondernemer, waarmee alles in een neerwaartse spiraal belandt. Die moet je doorbreken."

### GEEN VAKIDIOTEN

In zo'n geval komt weer die spiegel tevoorschijn. "Zien wie je bent en wat je kunt bieden dat een ander niet in huis heeft. Wanneer je je eigen kracht en onderscheidend vermogen kent, hoeft je niet op prijs te verkopen en allerlei kortingen te verlenen, zoals hier gebeurde. Vaak beseffen ondernemers in zo'n situatie dat onvoldoende en lukt het ze dus ook niet om dat op het personeel over te brengen. In dit geval heb ik een presentatie voor de medewerkers gehouden en daarin aangetoond dat de omzet weliswaar gezond leek, maar dat er onder aan de streep schrikbarend weinig overbleef. Confrontierend, ook voor de directeur, maar soms moet je iemand uit zijn comfortzone trekken om verder te komen. Het gaat er ook om dat de ondernemer de juiste mensen om zich heen verzamelt voor het commerciële traject. Je hebt échte verkopers nodig, geen vakidioten die uren kunnen uitweiden over de specificaties van het product en vervolgens over het hoofd zien dat ze gewoon om die handtekening moeten vragen. Inmiddels gaat het weer de goede kant op met het bedrijf in kwestie, maar nog elke week vraag ik tijdens het vaste overleguurtje: 'Wat is er nodig om de omzet binnen te halen?' Dat mag de ondernemer zelf vertellen."

### FAILLISEMENT AFWENDEN

Voor een horecazaak die op een gegeven moment bij oamkb Veenendaal - Ede aanklopte was het vijf voor twaalf, met een opgebouwde schuld van meer dan een ton tijdens de coronacrisis. "Een ontzettend aardige kerel," vertelt Kramer. "Het raakte mij om te zien hoe hij er emotioneel aan onderdoorging. Met een goed plan kregen we het voor elkaar om hem door het WHOA-traject heen te trekken en een faillissement af te wenden. We brachten de schuldenpositie en de schuldeisers in beeld en benaderden deze partijen met de boodschap: 'We willen door.' Op basis van historische cijfers van voor de covidperiode viel aan te tonen dat er

genoeg potentie in het bedrijf zat. Op basis van inkoop, marges, personeels- en andere kosten kun je in deze branche een realistische prognose afgeven. Een WHOA-gespecialiseerde jurist uit het netwerk van oamkb ondersteunde ons bij het opstarten van een schuldsaneringstraject. We zochten naar financieringsmogelijkheden, maar helaas: alle deuren bleven gesloten."

### TERUG OP DE VOETEN

Toch draait het bedrijf volgens Kramer inmiddels als een tiereelie, ook al heeft het nog een lange weg te gaan. "Vooral een combinatie van de administratie op orde brengen, alles zichtbaar maken en de ondernemer 'terug op zijn voeten zetten', zoals ik dat altijd noem. Hem honderdduizend keer vertellen dat hij het wél kan. Zijn onderscheidend vermogen ligt in hartelijkheid, vriendelijkheid, gastheerschap en daardoor een hoge gunfactor, plus een uitstekende keuken. Laatst stond ergens in de krant dat zijn zaak de beste biefstuk van Nederland serveert; een geweldige opsteker. Hij had gewoon vreselijke coronapech gehad en met het groeien van financiële problemen verdwijnen dan de blijdschap en de trots. Overigens kan ik je vertellen dat schuldeisers ook in zo'n geval geen genade kennen. Met name aan het UWV hadden we een zeer zware dobber. Gelukkig viel uiteindelijk aan te tonen dat andere partijen wél mee wilden, ook de belastingdienst. De taaiste houdt het langst vol en dat ben ik, als marathonloper. Ik zag de pijn en het verdriet van deze man. Van zijn kindje, dat er net zo hard aan onderdoorging. Dat maakt me alleen maar fanatieker en actiegerichter. Ik leg weleens uit hoe het voelt na 37 kilometer hardlopen, met nog vijf kilometer te gaan. Alles in je geeft het signaal dat je moet stoppen, maar met een doel voor ogen weiger je om op te geven. Dat is gewoon geen optie."

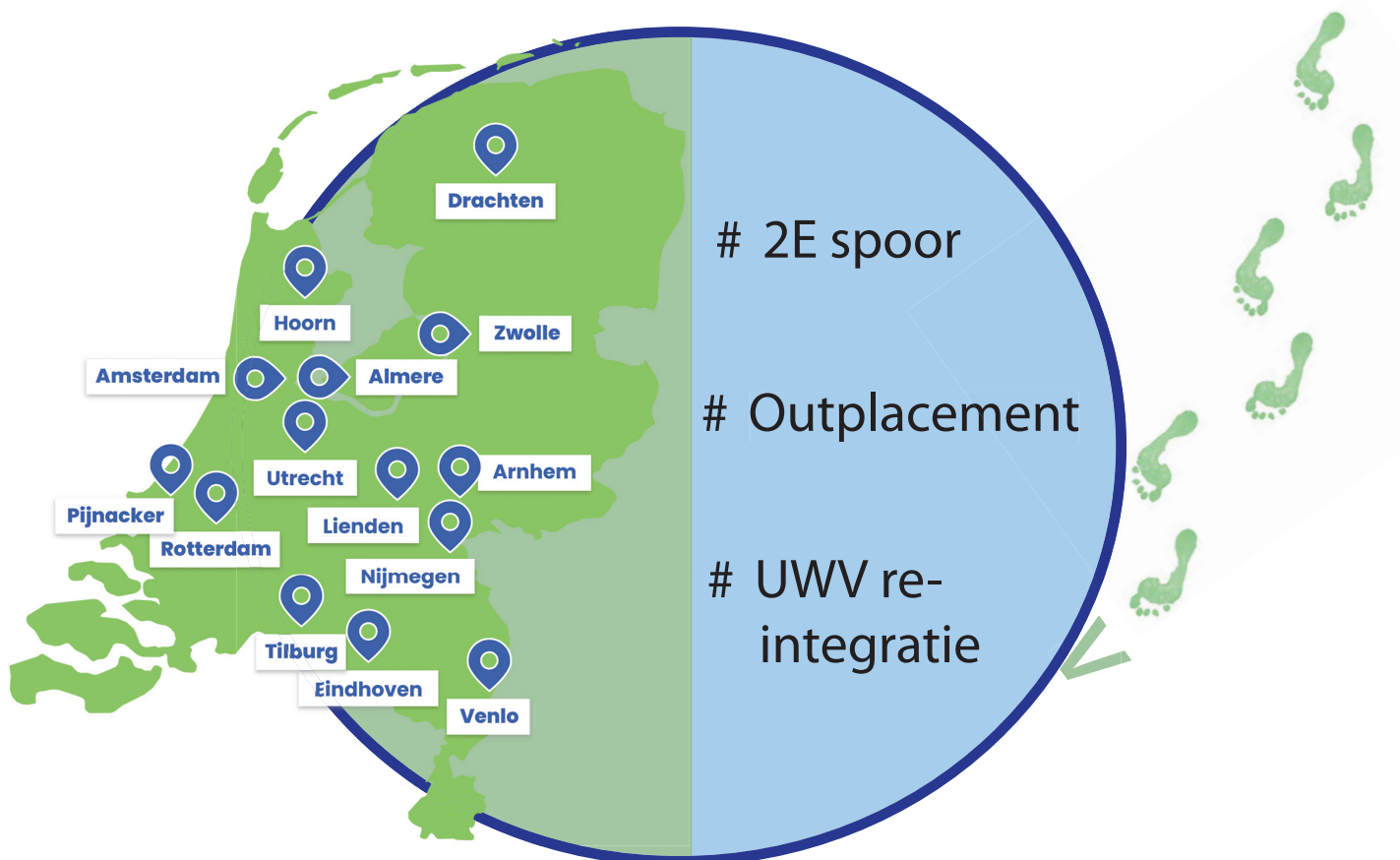
[www.regiofoodvalleycirculair.nl](http://www.regiofoodvalleycirculair.nl)







Wij zetten u op het juiste spoor



Tramm gelooft in een passend en op maat gerichte oplossing.

# Liever een check dan een datalek?

Laat jouw ICT-beveiliging checken



**Komen we binnen?**  
Dan drinken we samen  
een kop koffie

Boek een security check op [www.yellowspring.nl](http://www.yellowspring.nl)



**yellow  
spring**

Jouw ICT partner die het nét iets anders doet



COMPACT, URBAN, RECHARGEABLE

RANGE ROVER  
EVOQUE



Range Rover Evoque R-Dynamic SE P300e Hybrid (PHEV).  
Aantrekkelijk geprijsd met extra voordeel. Nu direct uit voorraad leverbaar.  
Privé lease vanaf slechts € 1.199 p/m.

**Van Mossel Land Rover Apeldoorn**

Oude Apeldoornseweg 40A, 055 368 28 47, vanmossel-apeldoorn-landrover.nl

Min./max. gecombineerd verbruik: 1,4-1,5 l/100 km, resp. 71,4-66,7 km/l, CO<sub>2</sub>-uitstoot 31-34 g/km. Privé lease vanaf € 1.199 p/m (o.b.v. 60 maanden & 7.500 km/per jaar). Wijzigingen en fouten voorbehouden.

**Van Mossel**

# De Kia EV6 Light Edition.

Snel leverbaar bij Van Mossel Kia.



Movement that inspires

Vanaf:  
**€ 45.995**

De EV6, de revolutionaire elektrische auto van Kia. Slimme features voor jouw veiligheid, gemak en comfort. In slechts 18 minuten laad je van 10 tot 80 procent en kun je je weg weer vervolgen. Ervaar zijn prestaties tijdens een proefrit. Nu snel leverbaar bij Van Mossel Kia.



**Van Mossel**

**Van Mossel Apeldoorn**

Oude Apeldoornseweg 40B, Apeldoorn  
Tel: 055 - 36 82 840 | [kia-vanmossel.nl](http://kia-vanmossel.nl)

De EV6 met 58 kWh batterij heeft een actieradius van 394km (volgens de WLTP-testcyclus).

De vermelde waarden voor het brandstofverbruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot zijn gemeten volgens WLTP. Genoemde consumentenprijs is geldig bij aankoop van een nieuwe Kia EV6 Light Edition met uiterste kentekenaanvraag op 30-09-2023 en uiterste registratie op 31-10-2023. Kijk voor meer informatie op [kia.com](http://kia.com) of vraag ernaar bij jouw Kia-dealer. Getoonde modellen kunnen afwijken van de beschreven uitvoering. Wijzigingen en drukfouten voorbehouden.

