

# Zaken Doen december 2011

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

## Alweer een jaar voorbij

Naarmate we ouder worden, lijkt de tijd sneller te gaan. Het lijkt nog maar zo kort geleden dat we aan de oliebollen zaten om 2010 uit te luiden en nu is het alweer bijna 2012!

In dit jaar is er veel gebeurd in de wereld om ons heen. De economische crisis, een 'gedoogd' kabinet, de Arabische lente – om maar een paar dingen te noemen.

En hoe is het met u en met uw onderneming gegaan? Is het u goed gegaan? Of helemaal niet? Of hebt u dit jaar 'overleefd'? Hoe ziet u de toekomst, te beginnen met het komende jaar? Staan uw jaarplan en bijbehorende begroting al vast en zijn de eerste activiteiten om een en ander te realiseren al gepland of zult u wel zien wat er gaat gebeuren?

Vaak is de periode rond de jaarwisseling een goede tijd om eens samen met een echt onafhankelijke en deskundige bedrijfsadviseur uw huidige situatie en uw toekomst, zowel privé als zakelijk, te bekijken en te bezien wat u (nog meer) kunt doen om de zaken naar uw hand te zetten. Uw IIB-geaccrediteerde adviseur is daar de juiste persoon voor. Belt u mij gerust voor een (in eerste instantie vrijblijvende) afspraak. Mijn gegevens vindt u onderaan deze bladzijde!

## Loonstijging 2012 maximaal 3 procent

Nederlandse werknemers krijgen in 2012 niet meer dan 3 procent salarisverhoging, bij een inflatieverwachting van 2 procent, stelt adviesorganisatie Mercer op basis van onderzoek naar het beloningsbeleid van 329 multinationals in Europa, het Midden-Oosten en Azië.

De gemiddelde loonstijging in Nederland zal liggen tussen de 2,9 en 3,0 procent. In de verhoging van het salaris blijkt weinig verschil te zijn tussen verschillende functies of functieniveaus. Wel is de verwachting dat meer bedrijven dan vorig jaar gebruik zullen gaan maken van bonussen – en die worden voornamelijk toegekend aan hogere functies.

Voor West-Europa als geheel wordt een salarisstijging begroot van gemiddeld 2,7 procent. De hoogste stijging zien we in Noorwegen (3,1 procent), de laagste in Zwitserland (2,1 tot 2,2 procent). Portugal (2,1 tot 2,2 procent) en Ierland (2,0 tot 2,3 procent).

## Flex-BV per 1 januari 2012?

Het ziet er naar uit dat de Invoeringswet vereenvoudiging en flexibilisering BV-recht eindelijk ingevoerd gaat worden, per 1 januari 2012. De belangrijkste wijzigingen in de nieuwe wet zijn:

- Het nu nog verplichte startkapitaal van ten minste € 18.000 wordt afgeschaft. De bank- en de accountantsverklaring zijn ook niet meer nodig.
- De verplichting om – als je je aandelen zou willen verkopen – deze eerst aan te bieden aan (de) andere aandeelhouder(s) vervalt. Ook hoeft de verkopende partij geen toestemming van de overige aandeelhouders te krijgen voor de verkoop. Deze regel kan trouwens nog wel (vrijwillig) in de statuten van de BV worden opgenomen.

## ***Fijne feestdagen en een voorspoedig 2012!***

Onze traditionele decemberkleurplaat voor de kleintjes vindt u op blad 8!

**Dit blad wordt u aangeboden door Jan W.M. Verstijnen, AInstIB**



Helvoirtsestraat 20A – 5268 BB HELVOIRT

M 06-51 42 29 76 – E [info@atopbedrijfsadvies.nl](mailto:info@atopbedrijfsadvies.nl) – [www.atopbedrijfsadvies.nl](http://www.atopbedrijfsadvies.nl) – [www.iib.ws](http://www.iib.ws)

Wilt u mij alstublieft een e-mail sturen als u Zaken Doen in het vervolg niet meer wenst te ontvangen?

## Urencriterium zelfstandigenaftrek gaat vervallen

De zelfstandigenaftrek is een bedrag dat zelfstandige ondernemers (eenmanszaken) van hun belastbaar inkomen mogen aftrekken. Tot nog toe kan dat alleen als zij in het desbetreffende jaar minstens 1225 uur als zelfstandige hebben gewerkt.

Eind november heeft de Tweede Kamer besloten dat de aftrek moet worden gerelateerd aan de omzet die de ondernemer behaalt, los van het aantal uren.

Dit Kamerbesluit moet overigens nog worden verwerkt in de belastingwetgeving.

## Beter motiveren van medewerkers

Waar het lastiger wordt om goede nieuwe mensen te vinden voor uw organisatie, wordt het dus ook steeds belangrijker dat goede medewerkers niet om de verkeerde redenen vertrekken. Uit allerlei onderzoeken blijkt steeds weer dat voor werknemers de relatie met hun leidinggevende en hun collega's bovenaan staat op het lijstje 'redenen om bij de huidige werkgever te blijven'.

En toch zien we keer op keer dat werkgevers hieraan onvoldoende aandacht besteden. Zo ook weer in een recent onderzoek van Aon Hewitt, waaruit blijkt dat leidinggevendenden nog teveel worden beoordeeld op de cijfermatige (financiële) resultaten en niet of nauwelijks op de mate waarin hun medewerkers zich betrokken voelen bij de onderneming. Die betrokkenheid wordt vaak genoeg onderzocht, maar men doet eigenlijk zelden iets met de uitkomsten. Terwijl goed gemotiveerde medewerkers over het algemeen efficiënter en effectiever werken, waardoor de doelen van de onderneming sneller bereikt worden!

Zoals Nicole Toorenaar van Aon Hewitt stelt: "Met de huidige economische onzekerheid en

salarisverhogingen die geen gelijke tred houden met inflatie, is het belangrijker dan ooit dat je personeel zich gesteund voelt en betrokken blijft. Betrokken personeel is productiever, efficiënter en toont meer inzet bij het bereiken van de doelen van het bedrijf. (...) Naast een jaarlijkse meting en actieplannen moeten bedrijven een sterke, leidende bedrijfsfilosofie en strategie hebben voor medewerkersbetrokkenheid, want meer betrokken personeel leidt tot betere prestaties. (...) De rol van het middenmanagement bij het bevorderen van de betrokkenheid van werknemers is een belangrijke schakel die organisaties vaak niet benutten. Deze managers hebben dagelijks contact met hun teamleden en spelen dan ook een cruciale rol bij het beïnvloeden, motiveren en versterken van hun team."

Voelt u zich hierdoor aangesproken? Uw IIB-geaccrediteerde adviseur kan u en andere leidinggevende medewerkers leren welke aspecten van belang zijn bij het motiveren van uw mensen en hoe u die ook feitelijk in de praktijk kunt toepassen!

## www.mijnpensioenoverzicht.nl

Mijnpensioenoverzicht.nl is sinds januari 2011 in de lucht. De site telt inmiddels ruim 2,7 miljoen bezoekers. Inloggen kan met je DigiD, de rest wijst zich vanzelf. Uit onderzoek van Intomart GfK (juni 2011) blijkt dat 74% van de bezoekers de site zeer relevant vindt. Al het pensioen dat je via je werk hebt opgebouwd staat op een rij, inclusief je AOW. Helder, eenvoudig en betrouwbaar.

Mijnpensioenoverzicht.nl is recent uitgebreid. Uw medewerkers kunnen tegenwoordig ook zien wat zij netto aan pensioen en AOW overhouden. Tot op heden was alleen het bruto bedrag zichtbaar. Door de vermelding van het netto pensioen gaat het bedrag echt 'leven'. Veel mensen hebben daar behoefte aan. Ze kunnen het bedrag dan vergelijken met wat er nu onderaan hun salarisstrookje staat. Handig om te weten hoe je ervoor staat, of het nu mee- of tegenvalt.

## Hoe duurzaam werkt u?

De Nederlandse multinationals lopen in de wereld voorop waar het gaat om duurzaamheid op economisch, sociaal en milieugebied. Zij zijn ruim vertegenwoordigd in de groep van maatschappelijk verantwoord werkende koplopers. Wereldwijd loopt het MKB daarop flink achter en de Nederlandse midden- en kleinbedrijven vormen daarop geen uitzondering.

Slechts 36 procent van alle MKB-bedrijven in de wereld is bereid hun bedrijfsprocessen aan te passen om de duurzaamheid te bevorderen. In Nederland zijn het er iets meer: 40 procent.

Maar een jaar geleden was dat hier nog 55 procent! De belangrijkste reden voor deze daling lijkt de economische crisis te zijn. Vergeet niet dat investeren in duurzaamheid echt winst kan opleveren!

Ondernemingen die nu al voorbeelden kunnen laten zien van hoe zij duurzame oplossingen toepassen creëren daarmee een aanzienlijke voorsprong op hun concurrenten. Zij winnen gemakkelijker contracten met de grotere partijen die hun leveranciers selecteren op basis van strikte MVO-richtlijnen.

## Goede voornemens voor 2012?

1. Zoek een rustig plekje op en ga gemakkelijk zitten. 2. Haal rustig adem en maak uw hoofd leeg. 3. Geef alle aandacht aan wat u echt zou willen. 4. Bedenk wat u zou willen: vandaag, morgen, de rest van uw leven. 5. Hulp nodig bij verwoorden + realiseren? Bel uw geaccrediteerde IIB-adviseur – die helpt u hiermee graag!

## **Sociale media in de onderneming**

De meeste Nederlanders die actief zijn in de sociale media gedragen zich daar heel netjes: ze houden zich aan de afspraken met hun werkgever en ze sturen geen ongepaste berichten. Wél zijn er mensen die achteraf spijt hebben van het plaatsen van een bepaald bericht of van een foto, of die zich door iemand anders niet aardig of netjes behandeld voelen. Ondanks het feit dat in het onlangs uitgevoerde onderzoek van KPMG 75% van de

mensen er niet veel voor voelt om informatie over hun privéleven te delen op de sociale media, onderschat men over het algemeen de risico's voor de privacy nog altijd.

Bijna de helft van de ondernemingen heeft een beleid opgesteld voor het gebruik van sociale media door hun medewerkers.

## **Loopbaan van vrouwen trager dan van mannen**

Opvallende resultaten uit een onderzoek van de internationale organisatie Catalyst! Mannen en vrouwen die zich op dezelfde manier profileren en die op dezelfde manier de adviezen opvolgen die altijd gegeven worden aan ambitieuze werknemers, hebben toch niet hetzelfde succes. Vooral de opvolging van het veelgehoorde advies van 'wees proactief' bleek niet te werken voor de vrouwen.

Dat heeft consequenties voor de snelheid van hun loopbaanstappen, maar ook voor hun inkomen. Al bij de start verdienen vrouwen met dezelfde kwalificaties en dezelfde ambities al snel circa € 4.600 per jaar minder dan de mannen en na een paar gewerkte jaren is dat verschil opgelopen tot ruim € 31.000 per jaar.

### **Waar zit hem dat in?**

De vrouwen worden betaald naar bewezen succes terwijl de mannen lijken te worden betaald voor hun potentieel en de mannen krijgen gemakkelijker een zwaardere of seniorfunctie dan de vrouwen. En nee, dat komt niet doordat de vrouwen zich niet profileren – zij vragen net zo goed om die zwaardere functies en ze onderhandelen net zo stevig over hun salaris als de mannen.

Maar vrouwen stijgen sneller op de functieladder (en in salaris) als zij bij dezelfde werkgever blijven, terwijl dat bij mannen juist sneller gaat als zij van werkgever verwisselen. Dat zou wel eens kunnen betekenen dat vrouwen zich duidelijk moeten bewijzen voor ze doorgroeien, terwijl mannen op hun blauwe ogen (en hun potentieel) worden aangenomen en beloond.

En nee, de vrouwen kiezen niet (zoals vaak gedacht wordt) bewust voor tragere loopbaanpaden, want ze gaven tijdens het onderzoek duidelijk aan niet tevreden te zijn met de gang van zaken. De vrouwen wordt dus aangeraden om veel duidelijker te zijn over wat ze allemaal kunnen en over de resultaten die ze bereiken, want dat helpt de vrouwen wel. Mannen die zichzelf steeds op de borst slaan over hun prestaties schieten daar juist niets mee op. Die hebben er weer meer aan om invloedrijke vriendjes in hun netwerk te krijgen, bereid te zijn om lange werkweken te maken en hun ogen open te houden voor kansen bij andere werkgevers.

### **Wat hebben werkgevers eraan om dit te weten?**

Alle organisaties moeten weten (en dus leren) hoe zij vrouwen met veel potentieel kunnen aantrekken, ontwikkelen en vasthouden, om te voorkomen dat zij ze kwijtraken aan de concurrentie en dus gaan achterlopen. Werkgevers zouden zich moeten afvragen in hoeverre zij (ook) werknemers promotie laten maken en belonen op basis van hun strategische loopbaantactiek in plaats van op basis van competenties en feitelijke prestaties. Worden de mensen wel eens gecoacht om ze te helpen verder te komen in uw organisatie? Of gaat u er van uit dat wat in het verleden gold en werkte voor mannen, nu ook goed is voor vrouwen? Behandelt u de mannen en vrouwen in uw bedrijf echt op dezelfde eerlijke manier of reageert u en beoordeelt u hen ook verschillend, net als zoveel andere ondernemers en managers?

## **Bezuinigingen – gaan meer vaders korter werken?**

Op dit moment werken mannen nog altijd beduidend meer uren dan vrouwen, gemiddeld 9,6 uur per week. Maar dit verschil wordt langzamerhand kleiner, vooral doordat de vrouwen iets meer zijn gaan werken. De bezuinigingen op de kinderopvang zouden daar wel eens een flinke verandering in kunnen brengen. Vanaf 2012 is de kinderopvangtoeslag immers gekoppeld aan het aantal werkuren van de minst werkende partner en dat is meestal de vrouw. Stellen die vanaf 1 januari meer opvang zelf willen gaan verzorgen, zullen al snel berekenen dat als de vrouw nog minder gaat werken, zij er dubbel op achteruit gaan: dan wordt immers niet alleen het salaris, maar ook de kinderopvangtoeslag minder. Als de man minder gaat werken, scheelt dat alleen in zijn salaris. Het valt dus te verwachten dat er meer vaders dan moeders korter gaan werken.

## **Personeelswerk verandert**

Steeds meer mensen die zich bezighouden met personeelswerk merken dat de inhoud van hun werk verandert. In feite zijn zij veel van de dagelijkse werktijd bezig met werving en selectie, verzuim en ontslag, naast andere noodzakelijke activiteiten als de personeelsadministratie en het toepassen van de arbeidsvoorwaarden. De HR-mensen zijn niet zo blij met deze verandering omdat ze vinden dat ze minder toekomen aan dingen die van (meer) belang zijn voor de organisatie: vooral de ontwikkeling van medewerkers komt in het gedrang. Terwijl die nu juist zo belangrijk is gezien de steeds lastiger wordende arbeidsmarkt.

## Innovatie: goede ideeën krijgen en uitvoeren

Er zijn tegenwoordig maar weinig plaatsen waar iemand rustig kan gaan zitten nadenken over zijn strategie, te onderzoeken lijntjes en de mogelijke consequenties daarvan. Zoals Scott Belsky, de CEO van Behance, een organisatie die helemaal gericht is op het ondersteunen van de creativiteit van professionals, en auteur van het boek 'Making Ideas Happen', het zegt: 'Hoe creatiever we zijn, des te onwaarschijnlijker wordt het dat we ideeën ook werkelijk uitvoeren.' Volgens hem lijden we aan het 'van 't ene idee naar 't andere'-syndroom.

We komen er niet aan toe om dingen te realiseren omdat we te druk zijn met allerlei dagelijkse bezigheden, met projecten managen, een overstromende e-mail-inbox, televisieprogramma's die we willen zien. Daarnaast zijn afnemend enthousiasme, een gebrek aan echte verantwoordelijkheid, maar ook gebrek aan goed leiderschap in ondernemingen dodelijk voor de motivatie van creatieve talenten.

De drie belangrijkste voorwaarden om ideeën echt uit te voeren zijn: een goede organisatie, gezamenlijke kracht en leiderschap dat de teams betrokken houdt. In plaats van een overmaat aan vergaderingen, oeverloos geklets en stapels vol memo's zou de organisatie mensen veel meer moeten laten doe-het-zelven: dingen laten doen op de manier die bij het individu past.

## Webcare via sociale media

Twitter is in de vijf jaar van zijn bestaan een belangrijk communicatiemiddel voor consumenten geworden. En omdat de sociale media zo snel zijn, verwachten de consumenten ook snelle goede reacties van hun leveranciers. Klanten stellen hun leveranciers vragen via sociale media en ze melden er klachten. Dat heeft veel leveranciers, en in het bijzonder dienstverleners, ertoe gebracht hun servicemodel aan te passen. Goede service is de combinatie van een passende oplossing, tijdig initiatief en empathie.

Uit onderzoek van marketingadviesbureau VODW naar het gebruik van twitter door dienstverleners is gebleken dat telecomaانبieders steeds beter omgaan met hun klanten. Ze nemen het kanaal serieus. Hun reactiesnelheid is beter dan die van andere branches. Toch blijft nog altijd bijna de helft van de tweets (berichten op twitter) onbeantwoord. Meestal is dat terug te voeren op het feit dat het bedrijf wel wordt genoemd, maar niet rechtstreeks aangesproken, maar dit kan of moet echt beter.

Als de telecomproviders reageren, doen ze dat wel heel snel: 90 procent binnen een dag en 52 procent zelfs binnen twee uur. Verzekeraars en energieleveranciers doen er langer over: 71 procent binnen een dag, 43 procent binnen twee uur. De vergelijking valt nog beter uit als we in aanmerking nemen dat de telecommers ongeveer tien keer zoveel tweets krijgen als de andere sectoren: gemiddeld 100 stuks per dag.

De empathie zou vrijwel overal een stuk beter kunnen. De meeste antwoorden zijn heel zakelijk. Slechts enkele bedrijven leven zich echt in in de klant, benaderen hem of haar op meer persoonlijke wijze en maken zelfs excuses voor gemaakte fouten.

## Hoe motiveer je mensen tot baanbrekende ideeën?

Tijdens het World Innovation Forum 2011 ging auteur Daniel Pink in op deze vraag. Ondanks alle ontwikkelingen in bedrijven en in de economie stelde hij dat het antwoord nog altijd is gelegen in de oude gedragswet: Gedrag dat je beloont zal vaker getoond worden, gedrag dat je bestraft vermindert. Deze wijze van motiveren helpt mensen focussen en afleidingen weerstaan. Het zet mensen in beweging maar stopt ze ook nadenken over of wat ze doen goed is voor de organisatie of niet.

Maar tegenwoordig is er veel meer behoefte aan complexe, lastig te vinden of zelfs gloednieuwe antwoorden waarbij de huidige kennis en gereedschappen niet meer voldoen. Er zijn steeds vaker nieuwe perspectieven nodig. Dan kan het helpen om een kunstenaar uit te nodigen. Een kunstenaar is in staat om de wereld iets te geven waarvan die nog niet wist dat hij dat wilde. Zo kan een kunstenaar een nieuwe weg wijzen naar een mogelijke oplossing.

Kunstenaars die vrij werken leveren vaak prachtige nieuwe dingen. Maar als je een kunstenaar een opdracht geeft, leidt dat vaak tot een technisch even goed, maar creatief veel minder werkstuk.

Dit inzicht kunnen we meenemen naar onze organisaties, waar alle werk in opdracht gebeurt. Niemand kan daar volledig vrij werken. 'Maar als je echt creatieve resultaten wilt,' zei Pink, 'moet je je medewerkers de ruimte geven om te werken op basis van hun interesses en nieuwsgierigheid. Het is essentieel om ze de autonomie te geven om hun eigen meesterschap te vinden en dat te verbinden met het doel van de organisatie.'

Zoals we al jaren weten motiveert geld slechts korte tijd. We hebben behoefte aan betrokkenheid. 'Door mensen meer invloed te geven met betrekking tot de tijd, taken, technieken en teams waarmee ze beroepshalve samenwerken spoor je hen aan te innoveren.'

Bedenk dat de Nobelprijs voor natuurkunde in 2010 terecht kwam bij twee wetenschappers die hun wereldwijd deden tijdens een van hun 'vrijdagavondexperimenten' en niet tijdens het specifieke werk en in de specifieke taken waarvoor ze waren aangenomen. Juist uit het onofficiële, niet formeel opgedragen werk, dat soms buiten de normale werktijden wordt gedaan, komen de mooiste resultaten voor de organisatie die dit soort activiteiten toestaat. Zoals Pink eindigde: 'Als mensen meer zeggenschap krijgen over hun werk en hoe ze dat uitvoeren, produceren ze vaak meer innovatieve resultaten.'

## Werkloosheid groeit ondanks behoefte aan medewerkers

Het CBS meldt dat de werkloosheid in Nederland in oktober is gestegen tot 455.000. Dat aantal blijft dus snel stijgen. Tegelijkertijd melden verschillende wervingssites dat er ook veel meer vacatures zijn dan in dezelfde periode een jaar geleden.

Wordt het niet eens tijd dat we gaan kijken naar mogelijkheden om functies anders in te richten en/of om mensen gericht om te scholen?

### Column: Keuzes maken

De redactie van **Zaken Doen** en de onafhankelijke IIB-adviseurs van Nederland kiezen elk jaar in december een thema om in het eerstvolgende jaar extra aandacht aan te besteden. Zo is in elk nummer van 2011 een column opgenomen over het **keuzeproces**. Voor 2012 wordt het thema: **Business Model**.

## Kiezen om (vaker) gekozen te worden

Voor de laatste keer besteden we speciale aandacht aan dit thema. Volgend jaar komt er weer een ander onderwerp aan de orde. Maar ook in het nieuwe jaar en de daarop volgende jaren zal blijken dat het maken van keuzes van invloed gaat zijn voor onze samenleving.

Het lijkt er sterk op dat de onzekerheden op economisch en sociaal gebied steeds groter worden en dat maakt het voor bedrijven en organisaties niet makkelijk om hun strategie te bepalen. De hamvraag voor velen zal zijn of de gekozen strategie voldoende toekomstbestendig is.

Hoe beleeft u de ingrijpende veranderingen in de samenleving en hoe kijkt u naar de gevolgen van de demografische ontwikkelingen die ons wereldwijd te wachten staan?

- Bent u voldoende flexibel ingesteld om afdoende op alle te verwachten veranderingen en/of verschuivingen te kunnen inspelen?
- Hebt u al onderzocht of er met het oog hierop in uw strategie mogelijk zwakke plekken zijn of kunnen gaan ontstaan?
- En staat u voldoende helder voor de geest van welke aannames u bij het bepalen van uw strategie bent uitgegaan, dan wel met welke eventuele onzekerheden u rekening te houden hebt?

Dat de bevolking van onze wereld de komende tientallen jaren nog fors zal doorgroeien is geen nieuws meer. Volgens de Verenigde Naties is op 31 oktober j.l. de zeven miljardste aardbewoner geboren en de VN verwachten de komende 20 jaar een toename met 1 tot 1,5 miljard mensen. Daarvan zal het merendeel ter wereld komen in Azië en Afrika. Maar in diezelfde periode zal in veel landen de bevolking afnemen vanwege de vergrijzing. Wereldwijd zullen er in 2030 tegenover elke potentiële arbeidskracht onder de 65 maar liefst vier mensen van 65 jaar of ouder staan.

En het is ook overduidelijk dat de demografische ontwikkeling wereldwijd een bepalende invloed op economische groei en schaarste aan allerlei grondstoffen zal hebben.

Voor Nederland en vele omringende landen zijn in dit verband de uiteindelijke migratiecijfers van grote invloed. Er zullen keuzes gemaakt gaan worden, die de arbeidsmarkt doet veranderen.

Het CBS verwacht dat de bevolking in Nederland de komende 25 tot 30 jaar nog zal toenemen tot ca. 17,7 miljoen. Maar daarna komt er na de eeuwenlang vrijwel onafgebroken periode van bevolkingsgroei een langzame daling en dat gegeven zal duidelijk invloed hebben op onze samenleving.

Maar de leeftijdsopbouw van de Nederlandse bevolking is al danig aan het veranderen. Bedroeg het aandeel aan 65-plussers in 2009 in ons land nog ongeveer 15%, het CBS verwacht een stijging van dit aandeel tot circa 24% in het jaar 2030!

Wat staat ons in Nederland dus beslist te wachten:

- Bedrijven gaan op zoek naar vervangende medewerkers voor hun vertrekkende ouderen. Daardoor ontstaat (weer) een tekort aan arbeidskrachten (in sommige sectoren is dat er al!). → groei van immigratie;
- Vanwege de stijgende levensverwachting nemen de collectieve lasten (o.a. voor zorg en pensioen) sterk toe. Deze moeten echter door een (steeds) kleiner wordende groep werkende mensen worden opgebracht.

De IIB-adviseurs hebben in ieder geval al de keuze gemaakt om met MKB-ondernemers te bekijken of en op welke manier behoeften ingevuld kunnen worden. Neem hierover gerust eens contact op met uw IIB-geaccrediteerde adviseur.

TW

## Overtreding rookverbod – wat doet u als werkgever?

Als een werknemer het rookverbod van de werkgever overtreedt, is dat op zich nog geen reden voor ontslag, laat staan ontslag op staande voet. Zelfs niet in een fabriek met explosiegevaar. Dat blijkt uit een uitspraak van de kantonrechter in Groningen. Deze dwong aardappelzetmeelbedrijf Avebe vier op staande voet ontslagen rokers weer in dienst te nemen. De rechter vond het middel (ontslag, laat staan op staande voet) te zwaar maar bovendien was deze consequentie van de overtreding niet als zodanig aan het personeel gecommuniceerd.

Neem één van deze middelen dan ook op in het bedrijfsreglement als gevolg van overtreding van het rookverbod. En vertel het bij een werknemersoverleg.

## De afsluiter

### Verlangen naar wat we niet hebben en onbereikbaar is

Het is een mooie dag. De winter is definitief ingevallen. Vanochtend heb ik het ijs van mijn voorruit mogen krabben. De kou kraakt in de stralende lucht. Gortdroge lucht. Ik word er wat licht in het hoofd van. Ik rijd over de dijk. En kijk uit over de mistige uiterwaarden. Flarden mist drijven voorbij.

Het is een prachtige locatie. Dat had Maarten al gezegd. Ik had het ook op de uitnodiging gezien. Een oud koetshuis, naast een donjon. Er wappert een trotse bedrijfsvlag op. Wit vlak, paarse, majestueuze letters. Een lelie - het bedrijfslogo -, de bedrijfsnaam, en de pay-off "Teksten die deuren openen die voor anderen gesloten blijven". De grote staldeuren staan, uiteraard, uitnodigend open. Je kan zien dat men oog voor imago heeft. Er staat een prachtige oldtimer voor het pand. De receptie is met teakhout afgewerkt.

"Waar kan ik Maarten vinden?" vraag ik de receptioniste, die haar rode haar in stijl draagt: in haar nek is er een hap uit het kapsel gesneden en in haar vrijgekomen nek heeft ze een roos laten verven. Een rood-paarse roos. Ze kijkt me vriendelijk aan, alsof dit haar huiskamer is, zo vertrouwd. "Goedemorgen. Goed dat u er bent. U moet de offertespecialist zijn." Ik knik, blij dat ik verwacht en herkend word. "Loopt u even met mij mee? Dan breng ik u naar de vergaderruimte." Ze glimlacht en pakt mijn hand en leidt me naar de massieve deur in de gang. "Hier. Ik hoop dat u het voor elkaar krijgt..." Ik knik nog maar eens, want het is niet de vraag óf we het voor elkaar maken maar eerder hoe we dat gaan doen. Ik bedank haar vriendelijk.

Als ik de deur open, zie ik ze zitten, de vier accountmanagers - allemaal van verschillende bureaus. En elk hier met zijn tekstschrijver. Het is een bont gezelschap.

Maarten komt direct op me af. Hij heeft een coltrui aan. Is duidelijk blij me te zien. "Waar was je toch al die tijd?" begroet hij mij direct, "We hebben je hard nodig vandaag." Het is altijd een genoegen Maarten te zien. Hij is oprecht, hartelijk en, eerlijk is eerlijk, echt de beste tekstschrijver die ik ken. Zijn slogans en wervende teksten hebben altijd iets aparts en pakkends. Ze komen direct binnen en blijven in je hoofd rondzingen. Hij heeft altijd een edge.

"Ja man," zeg ik terwijl ik hem in de ogen kijk en stevig de hand druk, "Het is ook goed jou weer te zien." Ik besef dat ik hier mijn entree op het vergadertoneel maak. "Ik ben blij om mijn opwachting aan dit hof te kunnen maken," zeg ik wat harder en draai mij naar het gezelschap. "Waar we de geboorte gaan meemaken. Van een groot consortium. Dat dit vette contract bij Binnenlandse Zaken gaat binnenhalen. Om hun beleid in beeld- en tekstmateriaal om te zetten. Waar de burgers door ontroerd en aangesproken zullen worden. Dat direct binnenkomt en waarvan de boodschap niet alleen blijft hangen maar ook echt overtuigt. En blij maakt." Zo. De toon was gezet. Mooi hoog veloursgehalte qua woordkeus. En direct de doelen helder op tafel. Torenhoog. "Ik ben blij dat ik er vandaag voor jullie kan zijn." Ik kijk vriendelijk de hele tafel rond. Maarten moet duidelijk inwendig grinniken om deze theatrale binnenkomst. "We weten allemaal waarom we hier zijn," ik ga erbij zitten en neem mijn plaats aan het hoofd van de tafel in, en neem een slok water. Ik straal rust uit. "Laten we allemaal één voor één onze kaarten op tafel leggen," zeg ik terwijl ik mijn visitekaartje voor me neerleg en doorschuif naar Maarten, mijn directe buurman. "Ik ben hier vandaag om geschiedenis te schrijven. Maarten hier is het gelukt om een opening bij BiZa te forceren. Hij heeft een voorstel neergelegd om al hun publiekscampagnes uit te voeren. Met een nieuw concept...." Ik kijk hem aan en vertel hem met mijn ogen dat hij het kaartje moet oppakken, het zijne erbij moet doen en zijn verhaal uitleggen.

"Wel," pakt Maarten het op, "tot nu toe is het altijd hetzelfde grote en stoffige bureau geweest dat BiZa's campagnes uitvoerde, tegen een uurtarief waarvan de honden geen brood lusten." Hij trekt een hijgend hondengezicht, waar ik dan weer om moet lachen. "Maar, en dat is belangrijk: ze zijn alleen afrekenbaar op inspanningsverplichting. Hun contracten specificeren precies wat er aan materiaal geleverd moet worden, waar dat aan moet voldoen, tegen welke kostprijs en hoe de ambtenaren erover kunnen meebeslissen." Hij kijkt van de twee kaartjes op naar de anderen aan de tafel. Zijn blik wint aan kracht en er komen ook gebaren uit zijn handen, plots. "Kortom: tot nog toe draaide alles om de *input*: wat erin gaat. Dat was tot in de puntjes geregeld in mooie contractuele clausules. Maar wat heb ik nu laatst aan de directeur-generaal voorgesteld?" Zijn gezicht is wat roder geworden. "Dáár gaat het natuurlijk niet om. De vraag is niet of we het belastinggeld inzetten om zo *goedkoop* mogelijke posters te drukken, maar of de posters daadwerkelijk bij de burgers *aankomen*." Hij benadrukt de klemtoon met zijn handen. "Dus heb ik een voorstel neergelegd om het over te nemen en betaald te worden per burger die het beleid kent, in drie kernwoorden kan kenschetsen en zich eraan conformeert. Kortom: we worden *echt* afrekenbaar op *effectiviteit*. En dat kan met dure of goedkope posters, met mooie of eenvoudige spots, of alleen maar tweets, of een optreden in een praatshow, of een catchy slogan die een cabaretier in zijn show verwerkt." Hij komt helemaal in de flow van zijn argument. Het is ook overtuigend - het was nooit het idee van de overheid om alleen maar zo weinig mogelijk uit te geven - het moet erom gaan dat we de beleidsdoelen halen. Eigenlijk kinderlijk eenvoudig, maar waarom is daar nooit eerder iemand mee gekomen? "En wij hier zijn het beste wat Nederland op dit gebied te bieden heeft. Daarom heb ik jullie uitgenodigd." Hij kijkt zijn buurman nu direct aan en schuift de twee visitekaartjes door.

Ik stuw de beweging voort, en kijk de man naast Maarten ook direct aan. "We hebben 18 uur de tijd om een voorstel van vijf pagina's te maken. Met kengetallen, benchmarks en wederzijds bindende afspraken. En de vraag is.....," en hier las ik een rustige stilte in en kijk alle gezichten aan de tafel aan, één voor één, "... Gaan we dat voor elkaar krijgen?" Ik pak een A4-tje en schrijf daar de prijs op van de huidige campagnepraktijk, en daarnaast het aantal mensen dat bereikt wordt, effectief. "Kijk, dit is wat we nu aan *waar* voor ons geld krijgen

als belastingbetaler." Iedereen kent de contractwaarde maar voor het eerst zien ze mij dat bedrag delen door het aantal mensen dat daadwerkelijk bereikt wordt. "En *dit*, mensen, is de effectiviteit van die campagnes. De *echte* kostprijs." Ik schrijf het gewoon uit. "Dat is een te dure grap. Dat kan iedereen zien." Er klinkt instemming op uit verschillende hoeken. "Dat kunnen wij toch veel beter...." Ik laat mijn blik rusten op Maartens buurman.

De man naast Maarten pakt de kaartjes en het A4-tje met de kostprijs aan. Hij snapt de boodschap. Hij stopt zijn visitekaartje erbij en schrijft een getal op het A4-tje. "Hier durven wij ons wel aan te verbinden." Er staat een getal dat 25% lager is dan wat de huidige dienstverlener biedt. "En dat is nog conservatief. We maken dit werkelijk al jaren waar. Meer zelfs." Hij kijkt er vrolijk bij. De tekstschrijvende dame die naast hem zit, zijn sterkracht, knikt ook vrolijk en instemmend.

Hij schuift het A4-tje door met mijn, Maartens kaartje en zijn eigen kaartje. Naar de volgende partij. Het is een dame met grijs haar en een strenge blik. The top of the bill in sociale media. Ze stopt haar kaartje er ook bij. En schrijft een nog lager getal op. "Dat is niet moeilijk. De bedrijven die ons inhuren krijgen nu al meer voor minder." Er breekt een glimlach op haar strenge gezicht. "Maar omdat we deze klant nog niet goed kennen is het niet fout wat veiligheidsmarge in te bouwen." Ze kijkt me aan: "Ik neem aan dat je de draft van de consortiumverklaring al klaar hebt. Stuur maar door: die ondertekenen we direct." Ze draait haar hoofd naar haar buurman en schuift de vier visitekaartjes en het A4-tje naar hem door. Ze glimlacht uitnodigend.

Deze man kijkt even de tafel rond, pakt de kaartjes op en kijkt naar de getallen op het A4-tje. Hij heeft een snor, die op en neer beweegt als hij spreekt. "Ik ga hier niet zomaar een getal neerpennen. Het is crisis in Europa, in Nederland, en in onze hele branche." Hij pauzeert om zijn argument kracht bij te zetten. "Ik zal niet liegen: we kunnen deze opdrachten goed gebruiken. Ik heb wat nieuwe machines die ik moet afschrijven en wat medewerkers die niet aan hun uren komen. Ik weet dat ik, ondanks dat alles, wel aan een kostprijs kan meedoen die 30% onder BiZa's huidige contract ligt, maar ik vind dat we ook best wat vet op de bot mogen krijgen. Dus ik stel voor dat we iets moois indienen, met een mooie strik erom en dan 4% onder wat ze nu betalen. Dat moet toch ook kunnen?" Hij schrijft het getal 4 op het A4-tje, en kijkt wat stuurs naar mij.

En ik glimlach rustig terug. "Wat een mooi idee!" antwoord ik hem. "We gaan de offerte daadwerkelijk in cadeauverpakking aanbieden. Dat is nog eens een statement." Er zijn verschillende mensen aan tafel die wat beginnen te lachen. "Maar," zo pak ik de draad weer op, "het helpt wel als er dan ook daadwerkelijk een cadeau in zit. Kijk, het gebeurt niet vaak dat ambtenaren het licht aandoen en dit soort kansen bieden. Ik zit al lang in deze business en ik weet dat 98% van alle opdrachten naar dezelfde bedrijven uit de top-drie gaan. Dit is een *unieke* kans, die we niet alleen maar cosmetisch mogen afhandelen. Als de directeur-generaal het pakket openmaakt, moet hij nog blijer worden van de *inhoud* dan hij al bij de *vorm* was." Ik hoor Maarten opgelucht zuchten. "Dus laten we nu eens echt een verschil maken. En de crisis nu eens niet oplossen door de rekening naar een ander door te sturen maar door als team te werken, van elkaars kracht gebruik te maken en het gewoon tegen de beste prijs te doen die we kunnen bieden."

Ik kijk de snor aan. Hij is al om. Hij wilde gewoon kijken waar de ruimte zat om nog te onderhandelen. Hij heeft een kei in huis als het op drukwerk, graphic design en free publicity aankomt, die bij alle talkshows binnenkomt. "Goed," verzucht hij, een beetje te theatraal, "Ik had al gezegd dat we wel met Maartens prijs mee kunnen gaan, dus ik los de rest van mijn cashflowstress wel bij andere klanten op." Hij maakt een breed gebaar, onderstreept de kostprijs op het A4-tje, stopt zijn kaartje erbij en schuift de hele boel door.

De man naast hem staat op. Hij is rank en pezig en heeft een stem als een hamer: "Er is een gedicht van Pablo Neruda waarin staat: 'Ik ben verliefd op wat ik niet heb en onbereikbaar is. En in schemering wordt het verlangen zo groot dat ik ervan moet vloeken. Maar als de maan dan opkomt en in mijn gezicht zingt, dan weet ik weer hoe het mechaniek van de dromen werkt.'" Hij laat de woorden op de tafel neerstrijken. Het is prachtig. "Kortom, mensen, we gaan hier van harte en vol passie in mee! Wij kunnen voor deze kostprijs het mooiste en beste uit onszelf boven halen. Zoals we al jaren voor onze klanten doen." Het is waar, dit zijn absoluut de meesters in het maken van aansprekende slogans en spots. Dat weet iedereen.

Dit kan niet meer stuk. We gaan geschiedenis schrijven hier. En de top-drie verslaan.

JvM

