

## Na Prinsjesdag: Afwachten of actie?

De jaarlijkse troonrede en de Algemene Beschouwingen zijn weer achter de rug, dus krijgt u van ons weer een **ZD-Extra** met de voor ondernemers belangrijkste consequenties van alle kabinetsplannen. Voor ons allemaal als consumenten hebben de plannen tot gevolg dat we het weer zuiniger aan moeten gaan doen. Dat zal ook te merken zijn voor werkgevers.

Daarop inspelend gaat het in deze editie van **Zaken Doen**, naast de gewoonlijke diversiteit aan tips en wetenswaardigheden, veel over Leiderschap in tijden van crisis. Daarbij is het natuurlijk van belang te letten op de kosten, maar zorgt u er wel voor dat u niet snijdt in zinvolle investeringen! Bijvoorbeeld het opleiden en motiveren van uw medewerkers blijft van groot belang voor de toekomst van uw bedrijf.

## Laat de crisis niet uw toekomst bepalen

Bill George is na een actieve periode als ondernemer (hij was de grootste baas van Medtronic) professor geworden aan de beroemde Harvard Universiteit. Hij stelt dat de huidige crisis de ultieme leiderschapstest is.

Onlangs gaf hij in een workshop zijn ideeën en suggesties voor ondernemen in crisistijd. Daar stelde hij dat 'deze crisis lange wortels heeft' en dat hij niet was veroorzaakt door de slechte hypotheek, maar door slecht leiderschap dat onvoldoende oog had voor de reële risico's en kortetermijnwinsten stelde boven waarde op langere termijn.

George zei dat hij het afgelopen jaar zeven regels had geformuleerd waar de beslissers van dit moment van kunnen profiteren om hun bedrijven en hun eigen functioneren te verbeteren.

1. **Sta open voor de realiteit en begin bij jezelf** — Geef je fouten toe.
2. **Neem niet de last van de hele wereld op je schouders** — Wees bereid jezelf kwetsbaar op te stellen, bouw je weerbaarheid op en besef dat je een veel doeltreffender leider bent als je om hulp vraagt, goede manieren vindt om je te ontladen en gezond blijft.
3. **Zoek de werkelijke diepliggende bron van de problemen op** — Alleen maar symptoombestrijding is heel gevaarlijk als je een groot probleem hebt. Zoek door naar de werkelijke oorzaak en wees niet bang om (nog) dieper te graven.
4. **Bereid je voor op een lange winter** — Onderschat de Ernst van de crisis niet. Een crisis heeft meestal lange wortels en in een crisis is cash van levensbelang.
5. **Verspil de crisis niet** — Dit is een goede tijd om fundamentele veranderingen door te voeren in de organisatie, te anticiperen op wat nog gaat komen en gebruik te maken van de crisis om te (her)investeren in de organisatie.
6. **Jij staat in de schijnwerpers, dus volg de weg van jouw visie** — In- en externe bedrijfscommunicatie lopen steeds meer in elkaar over. Om als echt geloofwaardig gezien te worden, moet je dus transparant zijn en een open bedrijfscultuur scheppen. Wees – vooral bij problemen – open en eerlijk.
7. **Aanval is de beste verdediging, focus dus op het winnen van de strijd** — Zie in dat de crisis de beste tijd is om de markt naar je hand te zetten.

En George eindigde zijn verhaal met een vraag die ons allemaal aan het denken zet: 'Laat je de crisis bepalen wie en wat jij bent?'

**Dit blad wordt u aangeboden door Margriet Guiver-Freeman, AInstIB**



**Guiver Freeman**

Expertise in Transition Management

Dijkhof 73 - 6715 DW EDE Gld – T/F 0318 438 177 – M 0611 380 349

E [margriet@guiver-freeman.com](mailto:margriet@guiver-freeman.com) - [www.guiver-freeman.com](http://www.guiver-freeman.com)

Guiver Freeman is aangesloten bij  **Het Strategiecollectief**.  
Wij helpen u proactief te sturen - zodat u niet afhankelijk bent van geluk... - [www.strategiecollectief.nl](http://www.strategiecollectief.nl)

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

## Grootste deel ondernemers heeft geen plan

Helaas komen wij het nogal eens tegen bij onze relaties, maar nu is uit een onderzoek van Claassen, Molenbeek & Partners gebleken dat maar liefst 75% van de ondernemers geen ondernemingsplan heeft, of er althans niet actief mee werkt. 'Ze lijken te denken dat zo'n plan alleen maar nodig is als je begint met je bedrijf, of als je een lening nodig hebt. Verder werken ze *op hun gevoel*. En dat gevoel bedriegt nog wel eens...'

Ook als een bedrijf al wat langer bestaat is een goed en gedetailleerd plan nodig om je visie, de droom die je had toen je het bedrijf startte of overnam, te realiseren. Overigens hoeft dat geen centimeters dik te zijn!

### Focus

Als u daarbij een bedrijfsadviseur inschakelt, is dan ook vaak diens eerste stap om uw visie (weer) helder te krijgen en te verwerken tot een goed plan. De adviseur zorgt ervoor dat u alle aspecten ervan goed doordent voordat u ze opschrijft. En natuurlijk dat u geen belangrijke onderdelen vergeet! Daarna wordt het een stuk gemakkelijker om de strategie te bepalen en de concrete acties om uw doelstellingen te bereiken. Focus is essentieel en daarbij helpt het ondernemingsplan.

### Strategisch plan

Het strategische plan fungeert als een soort landkaart die je laat zien welke richting je op wil met je bedrijf. Het is een stevig fundament voor je plannen en activiteiten en voorkomt dat je in je enthousiasme een verkeerde weg inslaat. Belangrijke hoofdstukken in een strategisch plan zijn de volgende: 1. Bepaal waar je op dit moment staat. Hoe staat de onderneming ervoor? 2. Stel je ondernemingsdoelstellingen vast. Wat wil je precies bereiken, zowel op de korte als op de langere termijn? 3. Zet dan de doelstellingen in een tijdlijn. Wat wil je wanneer gerealiseerd hebben? Maak duidelijk wat er over één jaar, over drie jaar, over vijf jaar, over tien jaar bereikt zal zijn. 4. Ontwikkel en verfijn dit plan samen met uw vertrouwenspersoon of klankbord. Die kijkt met verse en objectieve blik naar uw plan en kan het daarmee versterken.

## Positief toepassen van crisismanagement

De economische situatie is voor veel bedrijven het uitgelezen moment om eens flink in de kosten te snijden. Hier wordt dan opeens veel aandacht aan besteed. Welke processen zijn onmisbaar of veroorzaken onnodige verspillingen? Hebben ze een toegevoegde waarde voor de klant? Zo niet, dan kunnen ze geschrapt worden!

### Lean management

De crisis wordt dan aangepakt op de lean managementmanier. Lean management doet dan opgang met als belangrijkste doel de kosten te drukken. Lean management is afgekeken van Toyota, de Japanse autofabrikant, die met zijn Toyota Productie Systeem (TPS) een ware revolutie in de branche teweeg bracht. Toyota baseerde zijn productiesysteem op het principe van een drankautomaat: afhankelijk van de vraag wordt er een ander blikje uitgespuwd.

Door het productieproces aan te passen en de medewerkers daarin goed te trainen kreeg Toyota het voor elkaar verschillende automodellen van dezelfde lopende band af te laten rollen. Dit systeem bleek veel eenvoudiger dan de klassieke Ford-werkwijze, waar massaproductie leidde tot uniforme automodellen. Bovendien leidde betere afstemming en samenwerking tot minder tijdverspilling. De TPS-aanpak bracht

kwaliteitverbetering en uiteindelijk lagere productiekosten.

En dat model kan ook in andere organisaties worden toegepast. Het vereenvoudigen of transparant(er) maken van de bedrijfsinstelling en de indeling brengt meer duidelijkheid in de organisatie.

### Lean betekent 'mager'!

Managers willen tijdens crisisperiodes nog wel eens verkeerd handelen door flink op de werkvloer te snijden. Daardoor wordt dan de bestaande managementhiërarchie ontzien. Maar dat is nu net niet de bedoeling! Volgens het lean managementsysteem moet de werknemer zelf het proces sturen, niet het management. Door werknemers meer verantwoordelijkheden te geven (empowerment), kan juist de managementlaag flink worden uitgedund.

In een recessie is het goed om naar de kosten te kijken en niet te aarzelen met het doorvoeren van drastische bezuinigingen. Vraag aan uw boekhouder een overzicht van alle kosten van het afgelopen jaar. Probeer dan eens helemaal opnieuw naar uw bedrijf te kijken en te bedenken hoe het allemaal goedkoper kan terwijl de klant er eigenlijk alleen maar beter van wordt. Strip echt alle onnodige kosten...

## Lunchritten behoren tot zakelijk verkeer

De directeur van een Drents bedrijf had zijn dagelijkse autoritjes naar huis tussen de middag steeds opgevoerd als woon-werkverkeer. De belastingdienst accepteerde dat niet en stelde dat dit privékilometers waren. Daardoor kwam de man boven de vrijgestelde 500 privékilometers per jaar. Hij spande een proefprocedure aan bij de rechtbank in Arnhem en heeft gelijk gekregen. Dat scheelt hem een flinke bijtelling!

Hieruit mogen we concluderen dat elke rit tussen huis en werk gezien mag worden als zakelijk verkeer... tenzij de belastingdienst in beroep gaat en dan wint, natuurlijk.

## Hoe herken ik niet-betrokken medewerkers?

Niet betrokken medewerkers zijn over het algemeen mensen die ooit tot de besten binnen het bedrijf behoorden en op een of andere manier hun interesse in hun baan en de onderneming verloren hebben. Nu de economie tegenzit, is het ook voor hen lastiger om van werkgever te veranderen. Hun aantal is dan ook fors gestegen in het afgelopen jaar. Om ze te herkennen hebben we een zevental gewoontes voor u op een rijtje gezet.

- 1. Ze zijn meesters in het vermijden van werk** - Alle energie is gericht op het ontwijken en vermijden van werk. Ze doen alsof ze het druk hebben.
- 2. Hun belangrijkste taak bestaat uit surfen op het internet** - Dit wordt gevolgd door toiletbezoek.
- 3. Ze zijn zich er buitengewoon van bewust hoe slecht hun werkgever is** - Zelfs als de manager of het bedrijf de beste bedoelingen heeft, vinden ze wel een manier om hier een negatieve draai aan te geven.
- 4. Ze zijn pas tevreden als iedereen hen gelijk geeft** - Hoe meer mensen ze een slecht gevoel kunnen geven over hun baan, hoe blijer ze zijn.
- 5. Ze gaan stiekem eerder naar huis** - Men vindt altijd manieren om er eerder tussenuit te knijpen.
- 6. Ze zijn erg geïnteresseerd in thuiswerk mogelijkheden** - Thuiswerken is een droom voor onbetrokken medewerkers. (Let op: niet iedereen die thuis wil werken is onbetrokken!)
- 7. Ze zijn ervan overtuigd dat al hun collega's incompetent zijn** - En van die mening zijn ze niet af te brengen.

Herkent u dit gedrag bij een of meer van uw mensen? Wacht dan niet af, maar doe er iets aan! Als u dit gedrag laat voortbestaan wordt het vroeg of laat gekopieerd door andere medewerkers. Ga na wat de oorzaak is van hun veranderde gedrag en spreek hen erop aan. Als ze bereid zijn te veranderen, kan een coachingstraject of een gerichte training het enthousiasme voor uw bedrijf weer doen opvlammen. Anders... start een ontslagprocedure!

## Wel of niet investeren in opleidingen?

In tijden van financiële krapte is het eerste wat veel ondernemingen doen: snijden in de opleidingsactiviteiten. Die 'onkosten' worden dan plotseling onnodig gevonden. Alle opleidingen worden stopgezet of, even ongunstig, er wordt gekozen voor een goedkopere opleidingsactiviteit die niet de best mogelijke is.

Maar als de opleidingsactiviteiten effectief zijn, mag de rekening daarvan niet worden gezien als 'onkosten'. Het gaat dan om een investering. Je krijgt er immers wat voor terug.

Sterker nog, snijden in de opleidingsactiviteiten is in deze huidige economische tijd een van de beste manieren om de toekomst van het bedrijf in gevaar te brengen. Het maakt het onwaarschijnlijker dat de onderneming zich snel zal kunnen herstellen. Je lost immers een onwenselijke situatie niet adequaat op.

Vergelijk het eens met de situatie van iemand die zijn been gebroken heeft. Het is geen optie om daar helemaal niets aan te doen. En er alleen maar een pleister op plakken is ook niet voldoende. Sterker nog – als je de patiënt laat doorlopen, wordt het alleen maar erger met hem!

### Rendement op Investering

Probeer de resultaten van een opleiding eens om te rekenen in geld. Stel dat u een medewerker hebt die € 25.000 per jaar verdient. Als die een uur per dag niet effectief is, kost dat de organisatie ongeveer € 3.125 per jaar (plus alle overige werkgevers- en bedrijfskosten).

Als we die werknemer een goede training geven en hem leren om dat ene uur per dag weer wel effectief te zijn, dan verdient je als organisatie daarmee dus ruim € 3.000 per jaar.

En stel dat u 25 van dergelijke werknemers hebt, die allemaal dezelfde training kunnen volgen, verdient je als organisatie al gauw € 78.000 per jaar.

Dat bedrag wordt minstens het dubbele als we daar alle overige kosten nog eens bij optellen. En dát bedrag wordt nóg hoger als we rekening houden met de betere werksfeer, verbeterde samenwerking, klantgerichtheid, flexibiliteit, creativiteit enz. **Per jaar!**

Wat zou je moeten investeren om zo snel zoveel rendement te krijgen?

### Tijd

Veel mensen **zeggen** dat ze het te druk hebben voor opleidingen, zelfs in deze tijd. Dat is ook verkeerde zuinigheid. Ze hebben het namelijk zo druk met de dingen verkeerd doen dat ze geen tijd hebben om te leren om het goed te doen.

Drie dagen training per jaar is niet veel om te investeren. Als je in die drie dagen maar één idee opdoet dat je voor de rest van het jaar een uur per dag bespaart, dan is het rendement al meer dan 250 uur alleen al in de volgende twaalf maanden.

### Langdurig succes

Training is van levensbelang voor alle organisaties omdat de wereld om ons heen razendsnel verandert. Als wij op dezelfde manier blijven werken als we nu doen, raken wij en onze organisaties hopeloos achterop en verouderd. Onze concurrenten investeren immers wel in opleidingsactiviteiten om hun mensen effectiever te laten worden.

Alle langdurig succesvolle ondernemingen hebben een goed doordacht opleidingsplan voor hun medewerkers en voeren dat consequent uit.

## Bent u ook een BOEMAN?

Naast de Werknemer-nieuwe-stijl krijgen we nu ook te maken met Boeman-nieuwe-stijl. *Boeman-nieuwe-stijl* geeft de kernactiviteiten van modern leiderschap weer en staat voor **Begeleiden**, **Opleiden**, **Empowerment**, **Medezeggenschap**, **Aandacht**, **Nieuwe uitdagingen**.

**Begeleiden** - Dus niet sturen op basis van macht, hiërarchische positie maar coachend en faciliterend leiderschap is de nieuwe stijl.

**Opleiden** - Opleiden gericht op de ontwikkeling van talenten, zodat een optimaal rendement uit de talenten van medewerkers wordt behaald.

**Empowerment** - De moderne leidinggever weet welke verantwoordelijkheden zijn medewerkers aankunnen en geeft ze die. Delegeren is het toverwoord, mandateren is verouderd.

**Medezeggenschap** - Tweezijdige communicatie met respect en gelijkwaardigheid als uitgangspunt (werkoverleg, functioneringsgesprekken).

De oude boeman, die door middel van macht en geweld mensen, werknemers, tot prestaties wilde dwingen maakt plaats voor Boeman 2.0. Voor de Boeman 2.0 staan de talenten, de competenties van medewerkers, de mens achter de medewerker centraal.

**Aandacht** - Een goede leidinggever voelt als er iets mis is met een medewerker. Hij heeft zijn antennes goed staan en is op de hoogte van de thuissituatie van de medewerker, praat er over, toont begrip en helpt zo nodig.

**Nieuwe uitdagingen** - Werknemer 2.0 wil steeds nieuwe uitdagingen. Laat hem dus meedenken aan verbeteringen, nieuwe procedures implementeren en, als de medewerker er aan toe is, doorstromen naar een nieuw takenpakket, eventueel buiten de organisatie. De goede leidinggever zorgt ervoor dat mensen niet vervreemden van hun werk.

## Motiveren van werknemers

Niet iedereen wordt op dezelfde manier gemotiveerd. Maar er bestaan een paar basistechnieken die vrijwel altijd werken. Met de volgende tien manieren zorgt u ervoor dat uw totale werknemersbestand goed gemotiveerd is en blijft. Tevreden medewerkers zijn immers van levensbelang voor een succesvol bedrijf!

**1. Breng tijd door met uw medewerkers** - Maak tijd vrij in uw agenda om te luisteren naar uw werknemers. Volgen wat er op de werkvloer gebeurt is van groot belang voor het succes van uw bedrijf. Op deze manier houdt u ook de communicatiekanalen open en draagt u bij aan de ontwikkeling van vertrouwen en samenwerking.

**2. Cultiveer een open bedrijfscultuur** - Medewerkers vinden hun werk leuk als ze hun werkomgeving leuk vinden. Een open bedrijfscultuur waar nieuwe ideeën en initiatieven worden verwelkomd helpen om de mensen positief gestemd te houden.

**3. Zet de juiste persoon op de juiste plek** - Mensen functioneren het beste als hun functie goed bij ze past. Misschien kunt u gebruik gaan maken van objectieve en kosteneffectieve instrumenten als assessments of loopbaancoaching om ervoor te zorgen dat mensen passen bij uw (gewenste) bedrijfscultuur en bij de functie-eisen.

**4. Beloon goed functionerende mensen op een passende manier** - Mensen die goed functioneren moeten altijd zo snel mogelijk een billijke beloning krijgen. Als u hieraan niet voldoet riskeert u hun vertrek naar de concurrentie.

**5. Informeer uw werknemers** - Werknemers voelen zich lekkerder als ze weten hoe hun werk de hele organisatie beïnvloed en hoe zij bijdragen aan het succes van het geheel. Als zij op de hoogte zijn van de visie en de strategische plannen van de organisatie zullen zij zich meer betrokken voelen en stukken beter presteren.

**6. Wees specifiek bij het geven van feedback** - Mensen functioneren beter als ze weten wat ze moeten doen om zo goed mogelijk te presteren. Vage en algemene feedback helpt niet echt. Neem dus de tijd om mensen precies te laten weten wat ze goed doen en wat en hoe precies ze kunnen verbeteren.

**7. Bedank mensen persoonlijk** - Het is van belang dat u uw medewerkers persoonlijk leert kennen en hen op passende momenten persoonlijk bedankt voor hun bijdrage. Hierdoor voedt u echte betrokkenheid in plaats van alleen maar volgzzaamheid.

**8. Draag bij aan een cultuur van betrokkenheid** - Help uw werknemers een soort mede-eigenaarschap van het bedrijf en hun werk ontwikkelen. Door hen te betrekken bij de dagelijkse besluitvorming geeft u hen inspraak in de gang van zaken in het bedrijf. Dat schept verantwoordelijkheidsgevoel.

**9. Moedig teambuilding en samenwerken aan** - Stimuleer gezamenlijke teambuildingsplannen. Hoe beter uw teams samenwerken, des te beter zullen zij ook samen de gewenste doelen bereiken.

**10. Help de werknemers te leren en zich te ontwikkelen** - Goede werknemers vinden het heerlijk om dingen te leren en hun vaardigheden uit te breiden. Geef ze dan ook de middelen daarvoor. Help uw mensen om nieuw gedrag en nieuwe vaardigheden aan te leren waardoor ze zich persoonlijk ontwikkelen en steeds beter gaan functioneren. Daardoor krijgt u betere werknemers, betere resultaten en een betere onderneming die toekomstige uitdagingen aankan.

## Werkgevers schakelen vaker coaches in

Een van de opleidingsactiviteiten waarvan steeds vaker gebruik wordt gemaakt om het functioneren van medewerkers te verbeteren of te versterken, is coaching. Die trend zien we in heel Europa. Onlangs heeft de CIPD, de Britse beroepsvereniging voor alle mensen die een functie uitoefenen op het brede terrein van personeel- en organisatiezaken, daar een onderzoek op losgelaten. Daaruit bleek dat maar liefst 70% van alle werkgevers in het Verenigd Koninkrijk coaching aanbiedt aan hun werknemers. Sommige bedrijven beperken hun aanbod tot het directie- en/of managersniveau, maar steeds vaker worden ook op uitvoerend niveau coachingstrajecten uitgevoerd.

Waar de coaching aan alle niveaus van medewerkers wordt aangeboden, zijn de meest voorkomende redenen: algemene individuele ontwikkeling en verbeteren van het functioneren. Coaching blijkt een belangrijke positieve invloed te hebben op de resultaten van de gecoachte individuen en daarmee van de hele organisatie: 'Omdat de coaching mensen helpt zich te ontwikkelen, past het instrument uitstekend bij de snel veranderende kenniseconomie waarin we zitten,' zei een woordvoerder van de CIPD.

Maar liefst de helft van de deelnemers aan het onderzoek vindt coaching de effectiefste opleidingsactiviteit en verwacht daarom dat er in de komende vijf jaar nóg meer gebruik van gemaakt gaat worden.

## Veranderingen in ondernemingsrecht

Wist u al dat de inschrijving in het handelsregister verplicht is geworden voor alle ondernemingen en rechtspersonen? Dus ook voor organisaties die daartoe voorheen niet verplicht waren zoals bepaalde eenmanszaken, kerkgenootschappen, verenigingen van eigenaren, maatschappen enz. U hebt tot uiterlijk 31 december 2009 om dit te regelen!

Naar verwachting wordt binnenkort de Wet vereenvoudiging en flexibilisering bv-recht goedgekeurd in het parlement. Het oprichten van een BV wordt dan een stuk eenvoudiger. Storten

van ten minste € 18.000 is dan niet meer nodig, net als de 'verklaring van geen bezwaar'. Ook wordt het gemakkelijker om eigen details op te nemen in de statuten en om eigen aandelen in te kopen.

Ook verwacht: de Wet op de personenvennootschappen. Die verandert veel voor de huidige maatschappen. Zo krijgen de maten een grotere aansprakelijkheid, want alle maten worden ieder voor een gelijk deel hoofdelijk aansprakelijk voor de hele maatschap. Het kan dus zinvol zijn om de maatschap om te zetten in een bv.

## Leiderschap = transparantie = betrouwbaarheid

Natuurlijk streeft u er altijd al naar om uw bedrijf goed te leiden. Leiderschap is echter van nóg groter belang dan anders in tijden van (dreigende) tegenspoed. Een goede leider is betrouwbaar. En er is één ding dat uw betrouwbaarheid in de ogen van uw medewerkers kan maken of breken: de mate waarin u open en eerlijk bent.

Openheid en eerlijkheid uitdragen betekent dat u te allen tijde transparant bent en authentiek (het lijken modewoorden, maar ze zijn bloedserieus!). Dat u uw medewerkers zo uitgebreid mogelijk informeert, op allerlei verschillende manieren en zo vaak mogelijk. Dat u vertelt wat u echt denkt. En dat u het ze ook zo vroeg mogelijk vertelt als het slecht gaat en er mogelijk harde maatregelen moeten worden genomen.

Als het om grote of belangrijke zaken gaat, kunt u het beste regelmatig (bijvoorbeeld eens per week of per maand) uw mensen bij elkaar roepen, de zaken uitleggen en alle vragen beantwoorden. Als het moet vier of vijf keer achter elkaar. Ook als er geen nieuwe ontwikkelingen te melden zijn, toch die bijeenkomst laten doorgaan!

Wees u ervan bewust dat mensen het snel aanvoelen als u niet de (volledige) waarheid vertelt. Er zijn misschien momenten waarop u gewoon geen volledige openheid van zaken kunt geven. Als u tot dan open en eerlijk bent geweest, kunt u gewoon zeggen dat u over de lopende ontwikkelingen 'nog even niets kan vertellen' en dat uw mensen ervan op aan kunnen dat u hen zo snel mogelijk zult inlichten zodra het wel kan. Ook dat is transparant.

Wees niet bang te zeggen wat u denkt of voelt. Wees bereid met uw medewerkers te praten en uitleg te geven, ook buiten de afgesproken bijeenkomsten.

## De afsluiter

### Recessie? Ik pas!

We staan langs de lijn, zoals elke zaterdag. Om onze helden aan te moedigen. Als trouwe chauffeurs, coaches maar vooral als trotse en ondersteunende ouders. De trouwste fans. Zo leer je nog eens mensen kennen waar je anders niet mee in aanraking kwam.

Mijn buurman langs de lijn is makelaar, niet in huizen, maar in netwerken.

"Een bloeiende business nu de R in de conjunctuur zit. Het is net als bij voetbal. Bijna alle ondernemers beginnen met een duidelijk idee wat ze willen. Met een afgebakend verdienmodel. Ze weten dat ze zoveel producten moeten verkopen per kwartaal, of zoveel contracten afsluiten, en er dan een goede boterham aan over houden. Om dat voor elkaar te krijgen stellen ze een strijdplan op. Ze zorgen dat ze bij de juiste mensen bekend zijn, dat in de juiste wijken hun folders in de bus liggen, dat ze bovenaan op de google-ranking komen.

En dan bieden ze de juiste kortingen, lokkertjes of speciale aanbiedingen om de mogelijke klanten tot aanschaf over te halen. En ze zorgen dat ze de juiste mensen in de business kennen, die er toe doen.”

“Mmm, zeker. Ik denk dat veel ondernemers wel een redelijk vast omlijnd aanvalsplan hebben. Maar stel je daar ook niet te veel van voor. Als je er twee bierviltjes mee kan volschrijven is het veel”, haak ik aan.

Het miezert. Ik wou dat de wedstrijd over was en ik in de warme kantine kon gaan zitten. De wedstrijd is ook wat druilerig geworden. Het holt maar op en neer. Ik kan er weinig structuur in ontdekken.

Dan maar weer een praatje: “Wat hoorde ik je nu zeggen over ons team? Zijn ze ook in recessie? Of moeten ze meer ondernemen?” Ik probeer het smalend te brengen.

“Nu, ik denk dat ze niet gaan degraderen hoor. Mijn ervaring is dat ze altijd vol goede moed en met een vast strijdplan het veld in gaan. Net als die ondernemers. Maar ja hè, je kunt wel je wil aan de anderen willen opleggen. De tegenstander vast willen zetten. De concurrentie voor willen zijn. De economische trends van je af willen laten glijden. Maar dat is niet zo makkelijk. Tussen willen en kunnen wringt het nog.”

Ik kijk hem aan, in zijn regenjas. Het lijkt Louis van Gaal wel.

“Ja. Grappig. Dat fenomeen ken ik wel. Ik noem dat *stuck-ers*. Starters die ooit met een mooi idee gestart zijn. Wellicht een goede klantenkring uit hun vorige baan hebben meegenomen. Maar dan na een jaar of twee, drie droog beginnen te vallen.”

Hij draait zijn gezicht nu naar het mijne: “Exact. Het originele verdienmodel, het aanvalsplan begint dan te hameren en dan komt het aan op bikkelen. Net zoals die jongens nu aan het doen zijn. Druilerig bikkelen.” Hij wijst naar onze modderige, zwetende zonen die op elke bal aanvallen. Ja, *bikkelen* is de juiste term.

“Een managementgoeroe, waar ik wel eens mee sprak, had het met mij over *the art of muddling through*. Als tegenpool van de algemene mening dat als je maar voldoende tijd en energie in het bedrijfsplan steekt, je er wel komt. Die *stuck-ers* van mij lopen daar tegen aan. Ondernemen is vooral veel dingen proberen. Goed opletten wat er gebeurt. En dan vanuit de lessen van wat werkt, weer nieuwe business binnenfietsen. Hun belangrijkste leermoment is dat een verdienmodel niet iets constants is, maar meer een geestesgesteldheid. Je moet er continu aan werken. En net als je denkt dat je het allemaal voor elkaar hebt, gebeurt er weer iets dat je niet verwacht had en moet je weer iets nieuws verzinnen. Bikkelende, aanmodderende ondernemers. Goede term.”

“Mooi verhaal. Aanmodderkunde in plaats van bedrijfsplanning. Dat is wat je starters moet leren. Je plan brengt je op gang, maar om het af te maken moet je op instinct kunnen gaan.”

Op het veld begint het er nu ook wat meer op te lijken. Er komt zo nu en dan een mooie pass over de zijkant, en dan zie je de buitenspeler netjes naar de achterlijn dribbelen en dan hoge voorzetten geven waar de keeper van de tegenpartij maar met moeite raad mee weet. We beginnen nu zelf ook weer wat enthousiaster te worden.

“Maar, wacht even. Je had het over de recessie. Dat is natuurlijk de tijd waarin professionele aanmodderaars en bikkelaars hoogtij vieren. Is het niet?”

“Ja”, zegt hij en kijkt me onderzoekend aan. “Maar dat werkt natuurlijk wel op een andere manier dan wat die zwetende jongens hier op het veld doen. Er zijn veel ondernemers die in paniek raken en overactief worden en de hele dag over de recessie praten. Alsof het een midlife crisis is. Ze volgen de verkoopcijfers op de punt en komma. Maar uiteindelijk komen ze tot niet veel meer dan hun medewerkers op deeltijd-WW zetten, subsidies aanvragen en zo laat mogelijk alle crediteuren betalen. Dat is het soort paniekvoetbal dat bedrijfsslagers doen en waarmee je helemaal niets opschiet. Kijk nu naar de banken en echte makelaars. Zuurpruimen, klagers, bij-de-pakken-neer-zitters. Ze klagen steen en been maar komen tot helemaal niets.”

“Jazeker, hypotheekers,” haak ik weer aan. “Hebben eigenlijk nooit geleerd te ondernemen. En zijn door de jaren heen helemaal verwend door het makkelijke geld.”

Een schot op het doel. Mooi uit de hoek geslagen door onze keeper.

“Waar was ik?” Ik vervolg mijn argument. “Maar. Let wel. Ik ken er één die het anders doet. Die helemaal simpel wordt van al die collega’s die zichzelf de put in praten. Haar motto is: “Waarom zou ik meedoen aan de crisis? Ik pas deze keer!” Ze benadert de markt als een uitdaging, zoekt overal en nergens mensen die aanbevelingen voor haar kunnen opleveren. Verleent prima service. En stuurt haar medewerkers op groei.”

Mijn buurman kijkt me verrast aan. “En weet je wat het mooiste is? Haar makelaardij heeft nog nooit zo goed gedraaid. Ze pakt alle krenten op die anderen laten liggen.”

“Zo is het. Het zit allemaal tussen de oren”, antwoordt meneer van Gaal, de netwerkmakelaar. “En laat ik nou degene zijn die daarin handelt...” Hij glimt van oor tot oor. Kijkt alleen nog maar naar mij en niet meer naar het veld. “Kun je mij de naam van die makelaar niet geven. Ik zou haar graag voor een van mijn netwerkworkshops willen uitnodigen. Als spreker.”

Ik kijk eigenlijk nog maar met een half oog en luister nog maar met een half oor naar wat hij te zeggen heeft. Mijn zoon is doorgebroken en gaat op de keeper af. Dat moet wel een doelpunt worden! Ik ken hem: hij gaat dan links om de keeper heen. Maar die legt hem neer, de ellendeling. “Strafschop!” Ik schreeuw de longen uit mijn lijf. “We gaan dit winnen. We zijn weer back in business.”

JvM

### CPB: "Economische groei in Nederland in 2010 op 0%"

De op Prinsjesdag gepresenteerde Miljoenennota schetst m.b.t. onze overheidsfinanciën een tamelijk zorgelijk beeld. De overheidsschuld loopt stevig op. Het begrotingstekort voor 2009 gaat meer dan 4,5% van het bruto binnenlands product bedragen en in 2010 wordt het nog hoger (6,3% ofwel ± € 35 miljard). Het CPB verwacht dat de economische groei in Nederland volgend jaar uitkomt op 0%. Daarmee is men al wel iets optimistischer dan een aantal maanden terug. Toch stijgt de werkloosheid volgens het CPB tot 615.000 in 2010.

Vanwege de recessie komen de uitgaven van de overheid het komend jaar fors boven de inkomsten uit. Toch kiest het kabinet er – volgens veel economen terecht - voor om in 2010 nog niet teveel te bezuinigen. Nu al starten met ingrijpende bezuinigingen zou namelijk het economisch herstel in de kiem kunnen smoren.

Wel krijgen vooral de kleine(re) ondernemers een steuntje in de rug met wat lastenverschuivingen. Zo biedt de overheid aan starters die minder dan 5 jaar een onderneming voeren en die minstens 6 jaar vóór het afsluiten van de kredietovereenkomst geen ander bedrijf hebben geëxploiteerd, een borgstelling (staatsgarantie) om een bedrijfsuitbreiding of overname te financieren. Ook is een 'innovatieborgstellingskrediet' mogelijk om de laatste fase in de ontwikkeling van een bedrijfsconcept te realiseren of om te gebruiken voor het verrichten van een haalbaarheidsonderzoek.

### De miljoenennota

Bron: Volkskrant, NRC, Het Financieele Dagblad, Management Team, DeGids, P&OActueel

**Inkomsten € 239,8 miljard**, waarvan

Loon- en inkomstenbelasting 18,1%

Vennootschapsbelasting 5,7%

Omzetbelasting (BTW) 17,1%

Accijnzen 4,5%

Premies volksverzekeringen 14,7%

Premies werknemersverzekeringen 18,8%

Niet-belastingontvangsten 12,2%

**Uitgaven € 272,1 miljard**, waarvan

Onderwijs, Cultuur en wetenschap 13,4%

Sociale Zaken en Werkgelegenheid 24,7%

Volksgezondheid, Welzijn en Sport 23,4%

Nationale schuld (rente en leningen) 8,1%

### Lang bezuinigen, lastenverzwaringen, ook stimuleringsmaatregelen

Het kabinet zal op enig moment toch fors moeten gaan bezuinigen om de overheidsfinanciën weer op orde te krijgen. Ook zijn extra maatregelen nodig om de groeipotentie van de Nederlandse economie te vergroten.

De vergrijzing gaat zorgen voor een flinke toename van de uitgaven. Dat noopt tot maatregelen. Zo wordt nu gedacht aan een mogelijke verhoging van de AOW-leeftijd, een koerswijziging m.b.t. de verdeling en doorbelasting van kosten in de zorgsector en/of een verlaging van de hypotheekaf trek.

### Herstel van vertrouwen dringend gewenst

Uit ervaring weten we dat de economie zich soms opmerkelijk snel herstelt na een crisis. Daarom is herstel van het vertrouwen onder consumenten en ondernemers van belang. Daaraan zal 'de politiek', met 'de media' in haar kielzog, de komende tijd een stevige bijdrage moeten leveren.

### 'Meer en eenvoudiger ondernemen'

Het kabinet ziet in dat de ondernemers de ruggengraat van de economische ontwikkeling zijn; de motor achter werkgelegenheid, productiviteit en groei. Staatssecretaris Jan Kees de Jager heeft beklemtoond dat er daarom stevig ingezet gaat worden op het eenvoudiger en aantrekkelijker maken van ondernemen. In een aantal wetsvoorstellen en notities zijn de fiscale plannen voor 2010 neergelegd.

### Plannen voor het bedrijfsleven

Hieronder geven wij in hoofdlijnen een beknopte opsomming van de meest in het oog springende maatregelen: maatregelen voor ondernemers, voor werkgevers, voor de DGA, de deelnemersvrijstelling, de auto en de (eigen) woning. LET OP!: deze opsomming is beslist niet compleet. Het verdient daarom aanbeveling om in overleg met uw accountant precies vast te stellen welke maatregelen voor u en uw onderneming van toepassing zijn of gaan worden.

### Maatregelen voor VPB-ondernemers

- Verruiming verliesverrekening: tijdelijk verruimde carry-back: van 1 naar 3 jr.
- Verlenging versnelde afschrijving: huidige regeling wordt verlengd: investeringen in 2010 gedaan mogen in 2 jaar (2 x 50%) worden afgeschreven.
- Vereenvoudiging verpakkingenbelasting: de drempel wordt verhoogd van 15.000 kilo naar 50.000 kilo. Minder dan 50.000 kilo betekent niet meer belastingplichtig. Tarieven gaan met ruim 8% stijgen.
- Octrooibox wordt Innovatiebox: alle winsten die met innovatieve activiteiten behaald worden, vallen onder het lage tarief (nu alleen mogelijk bij winsten tot € 400.000). Het lage tarief gaat omlaag van 10% naar 5%. Verliezen op innovatieve activiteiten tegen normaal vpb-tarief van 25,5% aftrekbaar.

## Maatregelen voor IB-ondernemers

- MKB-winstvrijstelling verhoogd: van 10,5% naar 12%.
- Urencriterium afgeschaft: 1225 uur naar 0 (voorwaarde vervalt).
- Zelfstandigenaftrek aangescherpt: zelfstandigenaftrek vanaf 2010 uitsluitend nog verrekenbaar met winst uit onderneming, niet meer met andere inkomsten (zoals o.a. Loon). Deze maatregel geldt niet voor starters.
- Verlenging versnelde afschrijving: huidige regeling wordt verlengd: investeringen in 2010 gedaan mogen in 2 jaar (2 x 50%) worden afgeschreven.
- Verruiming investeringsaftrek: de kleinschaligheidsinvesteringsaftrek (KIA) wordt verruimd: het maximale percentage gaat omhoog van 25% naar 28%; maximale aftrek voor investeringen € 15.120; het maximumjaarbedrag van de KIA-investeringen van € 240.000 naar € 300.000.
- Budgetten MIA en EIA fors verhoogd: budgetten voor milieu-investeringsaftrek (MIA) en energie-investeringsaftrek (EIA) worden structureel verhoogd.

## Maatregelen voor werkgevers

- Uniformering loonbegrip: de grondslagen voor de loonbelasting / premie volksverzekeringen, de premieheffing werknemersverzekeringen en de Zorgverzekeringswet worden gelijkgetrokken. Beoogde invoeringsdatum 1 januari 2011 óf 2012. Keuze invoeringsdatum vóór 1 juli 2010.
- Nieuwe werkkostenregeling: voor het merendeel van de 29 (gedeeltelijk) onbelaste vergoedingen en verstrekkingen door de werkgever aan de werknemers komt een werkkostenregeling in de plaats: maximaal een forfaitaire vrijstelling van 1,5% van de individuele fiscale loonsom belastingvrij. Regels gaan 1 januari 2011 in. Een beperkt aantal belastingvrije vergoedingen blijft bestaan (o.a. reiskosten, tijdelijke verblijfskosten, cursussen). Belastingvrije verhuiskostenvergoeding alleen nog maar bij bedrijfsverplaatsing of onder de 1,5%-regeling. Voor de auto van de zaak en het verstrekken of ter beschikking stellen van woonruimte blijven de oude regels gelden.
- Vrijstelling kleine banen: voor jongeren onder 23 jaar met een 'kleine baan' (het loon is dan lager dan een voor die leeftijd geldende loongrens) verdwijnt de inhoudingsplicht m.b.t. premieheffing voor de werknemersverzekeringen en de bijdrage voor de Zorgverzekeringswet (ZVW).
- Verruiming S&O-faciliteiten: werkgevers kunnen een afdrachtvermindering van loonbelasting krijgen voor werknemers die speur- en ontwikkelingswerk (S&O) verrichten. In 2010 afdrachtkorting van 50% over een van € 150.000 naar € 220.000 verhoogde S&O-loongrens. Voor het meerdere 18%.
- Uitbreiding afdrachtvermindering onderwijs: voor de werknemer die in 2010 gaat beginnen met een 'serieuze' opleiding die relevant is voor zijn huidige of toekomstige functie bij de werkgever, en waarvan die werkgever ten minste de helft van de kosten betaalt, komt er een afdrachtvermindering ad € 500,00.
- Loon in, loon over: deze al van kracht zijnde overgangsregeling is met 1 jaar verlengd: binnen het kalenderjaar mag de inhoudingsplichtige loonbetalingen toerekenen aan de verstreken loontijdvakken waarop deze betrekking hebben.

## Maatregelen voor de DGA

Er worden maatregelen genomen om de fiscale positie van de directeur-groootaandeelhouder te verbeteren en te vereenvoudigen. Spreek met uw accountant door wat er gaat veranderen m.b.t. het doorschuiven van een aanmerkelijk belang, het schenken van aanmerkelijkbelangaandelen, uitstel van betaling over AB-inkomen, de verzachting van de 'terbeschikkingstellings'-regeling (o.a. voor een pand), het vervallen van de fictiefloonregeling, de versoepeling van het opbouwen van pensioen in eigen beheer en m.b.t. loondervingsstamrechten.

## Deelnemersvrijstelling

Er wordt een 'oogmerktoets' ingevoerd: er is geen sprake van een laag belaste beleggingsdeelneming als de moedervennootschap de aandelen in de dochtervennootschap niet als belegging houdt. De deelnemersvrijstelling is n.v.t. als de deelneming als belegging wordt aangehouden!

## De auto

Fiscale vergroeningsmaatregelen voor zuinige auto's: BPM-korting voor zuinige auto's van € 500 naar € 700. Voor elektrische auto's (nulemissieauto's) wordt de BPM-vrijstelling verlengd tot 2018. En in 2010 en 2011 voor dergelijke auto's geen bijtelling voor de auto van de zaak. Voor de drie volgende jaren wordt deze bijtelling 7%. Vanaf 2011 bij aanschaf van dieselpersonenauto's (die voldoen aan Euro-6-norm) gaat een korting op de BPM verleend worden: vanaf € 1.500 in 2011, daarna elk volgend jaar te verminderen met € 500. Het tarief voor de motorrijtuigenbelasting (MRB) voor zeer zuinige auto's gaat naar 0%. In 2010 zullen de zeer zuinige personenauto's in aanmerking komen voor willekeurige afschrijving alsmede de kleinschaligheidsinvesteringsaftrek.

## De (eigen) woning

- Herleving renteaftrek na tijdelijke verhuur: wie een nieuwe woning heeft gekocht en zijn 'oude' woning nog niet heeft kunnen verkopen maar wel tijdelijk kan verhuren (geldt voor de jaren 2008 t/m 2011) kan onder voorwaarden vrijstelling krijgen van inkorting renteaftrek.
- Renteaftrek meegefinancierde kosten: voor doorstromers (kopers die een andere woning zoeken en een lege woning achterlaten voor een ander) gaat voortaan ook de renteaftrek over de meegefinancierde kosten (afsluitprovisie, notariskosten en taxatiekosten) gelden.
- Laag BTW-tarief voor schoonmaak, deels voor schilderen en stukadoors: professionele schoonmaakbedrijven gaan onder het lage BTW-tarief van 6% vallen. Er komt een permanent BTW-tarief van 6% voor het schilderen en stukadoors van huizen die 2 jaar of ouder zijn.