

SEPTEMBER 2026

TOPIC TALKS

**BOUW AI-DATACENTERS
VERDUBBELT DE
WERELDWIJDE VRAAG
NAAR STROOM**
• P04

**BEDRIJVEN ZIJN AAN
ZET MET DE NIEUWE
CYBERBEVEILIGINGSWET**
• P07

DE WEERBARE ECONOMIE

WE MOETEN INVESTEREN IN GROEI, INNOVATIE EN STRATEGISCHE AUTONOMIE

Dit magazine wordt gepubliceerd door Topic Media en valt buiten de verantwoordelijkheid van de redactie van EW.



Stijn landstra laat zich niet door zijn oogziekte tegenhouden
‘Je hebt zelf grip op hoe je met dingen omgaat’

Wat begint met een klein stipje in zijn blikveld, verandert het leven van student Stijn Landstra (25) ingrijpend. Hij verliest in korte tijd bijna zijn volledige zicht. Na een moeilijke periode vindt hij stap voor stap zijn ambitie terug.

Het begint tijdens het fietsen. Een klein stipje midden in het zicht van zijn linkeroog. Het is oktober 2023 en rasoptimist Stijn Landstra denkt in eerste instantie dat het vanzelf weer

overgaat. Een week later ging hij padellen met een vriend en miste ik opvallend veel ballen. Daarom besloot hij toch maar even naar de huisarts te gaan die dacht dat het met stress te maken had. Daar kun je blijkbaar wazig van gaan zien. Een maand later maakt hij alsnog een afspraak bij de opticien, toevallig op zijn verjaardag. Hij dacht: dat doe

ik even snel en daarna ga ik taart eten maar het loopt anders. Uit de oogmeting blijkt dat het zicht in zijn linkeroog sterk achteruit is gegaan. Hij wordt direct doorgestuurd naar een optometrist en vervolgens naar een oogarts. Er was duidelijk iets aan de hand en hij wilde graag weten wat. Dat zo'n klein stipje uiteindelijk zoveel impact op zijn leven zou hebben, had hij nooit verwacht.

Nooit van gehoord

Na verschillende onderzoeken in het Amsterdam UMC komt Stijn terecht in Het Oogziekenhuis Rotterdam. Daar krijgt hij te horen dat hij de ziekte van Leber heeft.



Meer informatie?
Scan de QR-code.



'Dat voelde toen heel ver weg. Ik wilde gewoon doorgaan met mijn studie aan de Hotelschool en mijn stage in Australië doen.' Die stage blijkt uiteindelijk lastig te combineren met de medische controles die hij iedere drie maanden nodig heeft. Uiteindelijk krijgt hij via hotel The Dylan, waar hij een bijbaan heeft, de kans om in Nederland stage te lopen.

Student die dacht dat hij alles kon

Het besef dringt pas echt door wanneer ook zijn andere oog achteruitgaat. 2024 stond voor hem vooral in het teken van frustratie en schaamte. Hij moest steeds vaker hulp vragen aan collega's. Het invoeren van paspoortgegevens lukte niet meer en computers en telefoons gebruiken werd steeds moeilijker. Daarnaast raakte hij steeds vermoeider. 'Ik leefde op het tempo van een student die dacht dat hij alles aankon, terwijl mijn brein continu moest compenseren voor wat mijn ogen niet meer konden zien.'

De onzekerheid groeit. Hij vroeg zelfs aan zijn vriendin of ze nog wel bij me wilde blijven. Gelukkig stelde ze hem gerust en zijn zicht veranderde niets aan zijn liefde voor haar. Ook in het verkeer merkt hij dat de situatie niet langer veilig is. 'Ik fietste nog terwijl ik verkeerssituaties eigenlijk niet meer goed kon overzien. Ik reed vooral mee met de stroom.' Een moment staat hem nog helder bij. Een bestuurder van een gemeentebusje vroeg waarom hij door rood reed. Toen vertelde hij eerlijk dat hij slechtziend was. De bestuurder schrok daarvan, en terecht. Het was eigenlijk al niet meer verantwoord om te fietsen.

Binnen een jaar nog maar 2% zicht

Uiteindelijk houdt Stijn nog ongeveer 2 procent zicht over. Hij besluit alsnog te starten met revalidatie bij Visio Het Loo Erf. Die keuze verandert veel. 'Tijdens de introductieweek ging er echt een wereld voor mij open. Opeens ontmoette ik andere mensen die hetzelfde meemaakten. Ik zag weer mogelijkheden.' Zijn optimisme en ambitie keren langzaam terug. Hij pakte alles snel op. Braille, computertraining, koken, reizen met het openbaar vervoer en begon zelfs weer met sporten. Hardlopen, zwemmen en skiën lukt ook, zolang hij iemand had die hem volgde. Tijdens zijn revalidatie schrijft hij tegelijkertijd zijn scriptie. Uiteindelijk rondt hij het traject zelfs twee maanden eerder af dan gepland. In het begin dachten veel mensen dat zijn optimisme een vorm van ontkenning was. Maar het tegenovergestelde was waar. Hij geloofde juist weer in mezelf.'

Inmiddels werkt Stijn aan zijn eigen bedrijf: LOOQ. Daarmee wil hij bijdragen aan betere toegankelijkheid en inclusie op evenementen, in hotels, restaurants en op de werkvloer. 'Als ik iets heb geleerd, dan is het dat het leven niet wordt bepaald door de omstandigheden, maar door hoe je ermee omgaat.'

21047 - MAY 2026



'Ik had er nog nooit van gehoord. De oogarts vertelde dat de stip in mijn linkeroog steeds groter zou worden en dat het in mijn rechteroog ook kon beginnen. Maar ik dacht vooral: het komt wel goed.' Zijn vriendin en vrienden gaan zelf online zoeken naar informatie over de ziekte en zij schrokken van wat ze lazen. Zij waren veel meer geschrokken dan hij. Zelf probeerde hij het aanvankelijk weg te relativiseren maar de oogarts adviseert hem om alvast na te denken over revalidatie bij Visio Het Loo Erf, een revalidatiecentrum voor blinden en slechtzienden.

In Nederland krijgen jaarlijks enkele tientallen mensen de diagnose LHON

**Wereld LHON dag was op 19 september.
Maar aandacht voor LHON blijft iedere dag nodig.**



Wie garandeert de stroom achter digitale groei

De economie draait steeds meer op rekenkracht, en rekenkracht draait op elektriciteit. Datacenters verbruiken energie in een tempo dat het net, bouw en toeleveringsketens onder druk zet. De vraag is niet of die groei doorzet, maar wie betrouwbare, betaalbare en duurzame stroom kan garanderen terwijl de kranen al draaien.

Volgens het rapport 'Key Questions on Energy and AI' van het International Energy Agency (IEA) uit 2025 verdubbelt de wereldwijde vraag naar stroom voor datacenters tot ongeveer 1.000 terawattuur in 2030. Alleen al in de Verenigde Staten zal het benodigde vermogen naar verwachting verdrievoudigen tot ongeveer 134 gigawatt, en Deloitte verwacht dat dit tegen 2035 vervijfvoudigt tot 176 gigawatt. Datacenters hebben een ononderbroken toevoer nodig, 24 uur per dag, zeven dagen per week, wat druk zet op stroomnetten die ook bedrijven en gemeenschappen bedienen.

Verzekeraar AXA XL volgt dit vanuit meerdere invalshoeken tegelijk: energierisico, bouwrisico en de bredere infrastructurele

veerkracht van economieën. Die combinatie maakt duidelijk dat de uitdaging niet bij één schakel in de keten ligt, maar bij het hele systeem eromheen.

De zoektocht naar alternatieve stroom

Datacenterexploitanten zoeken naar extra bronnen om de druk op het net te verlichten en hun eigen continuïteit te waarborgen. Wind- en zonne-energie worden steeds vaker ingezet naast traditionele bronnen, en zogeheten behind-the-meter-projecten groeien snel: naar verwachting kwam in 2025 zo'n 48 gigawatt uit dit soort opwekking op locatie, volgens het rapport 'Bypassing the Grid' van projectvolger Cleanview. 'Er is nu een nieuw cumulatierisico doordat locaties hun eigen stroom opwekken,

terwijl polissen bronnen buiten het terrein doorgaans onderlimiteren,' zegt Adias Gerbaud, Chief Underwriting Officer APAC & Europe bij AXA XL. Underwriters herzien polisdefinities om die verschuiving te weerspiegelen.

Wind en zon kennen hun beperkingen: beide zijn afhankelijk van natuurlijke omstandigheden en fluctueren, terwijl datacenters een constante, ononderbroken belasting nodig hebben. Ook de hoeveelheid land die windparken nodig hebben voor voldoende vermogen is een reële beperking. Dat voedt de groeiende belangstelling voor small modular reactors, of SMR's. Deze reactoren leveren tot 300 megawatt per eenheid, ruwweg een derde van een grote traditionele centrale, en kunnen op locatie worden gebouwd en opgeschaald naarmate de vraag groeit.

'In tegenstelling tot wind of zon heeft een SMR een vlakke productiecurve en een veel kleinere voetafdruk dan een vergelijkbaar wind- of zonnepark,' zegt Gerbaud. Wereldwijd zijn ongeveer tachtig commerciële SMR-ontwerpen in ontwikkeling, volgens het International Atomic Energy Agency (IAEA). Google sloot afgelopen oktober een wereldwijde



primeurdeal met Kairos Power om een vloot SMR's in te zetten voor AI-datacenters; de eerste moet in 2030 operationeel zijn.

Een bouwboom test de sector

De bouw van datacenters is uitgegroeid tot een risicocategorie op zich. De wereldwijde uitgaven aan datacenterinfrastructuur zullen naar verwachting oplopen tot boven de 1 biljoen dollar in 2030, volgens het IEA-rapport 'Energy and AI'. In sommige landen noemen waarnemers het zelfs de grootste bouwboom sinds de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog.

Adias Gerbaud



'Energievoorziening is onderdeel geworden van procesveiligheid, van het vermogen om de productie draaiende te houden zonder ongeplande stilstand'

Europa loopt achter op de VS en Azië-Pacific, maar de vraag naar AI stuwt nu ook de bouw rond Amsterdam, Dublin, Frankfurt, Londen en Parijs. In het Verenigd Koninkrijk stimuleert de overheid dit via zogeheten AI Growth Zones, waarvoor aanvragers toegang moeten aantonen tot minstens 40 hectare ontwikkelbare grond.

'Waar de VS ruimte heeft voor gebouwen van één verdieping, zijn ontwikkelaars in het VK gedwongen om de hoogte in te bouwen, wat een ander risicoprofiel met zich meebrengt, terwijl de Europese Unie sterk gefragmenteerd is en verdeeld

tussen verticaal bouwen in kernsteden en horizontale uitbreiding in secundaire regio's – gezien het ontbreken van één uniforme zoneringsautoriteit en ruimte- en hoogtebeperkingen die vaak volledig door lokale gemeenten worden bepaald,' zegt Gerbaud. Datacenters herbergen ook gevoelige apparatuur zoals GPU's, die zeer gevoelig zijn voor stof, brand en waterschade. 'Projecten variëren van 1 miljard tot 20 miljard dollar en vereisen specialistische materialen en geschoolde arbeidskrachten, terwijl ambitieuze plannings soms betekenen dat minder ervaren werknemers worden ingezet,' zegt Gerbaud. Geopolitieke verschuivingen, tekorten en tarieven op apparatuur vergroten het risico op vertraging verder.

Om deze risico's te beheersen adviseert AXA XL uitgebreide planning met noodscenario's, gediversifieerde leveranciers, duurzame bouwpraktijken en robuuste cyberbeveiliging. Ook fysieke terreinbeveiliging krijgt meer aandacht, nu het verzet tegen datacenters in de VS toeneemt en zich mogelijk naar Europa verspreidt.

Infrastructuur als strategisch vraagstuk

De discussie blijft niet beperkt tot datacenters alleen. In Duitsland groeit het besef dat energie, transport en digitale connectiviteit samen bepalen hoe aantrekkelijk een vestigingslocatie is. De Investment Survey 2025 van de European Investment Bank (EIB) laat zien dat 87 procent van de Duitse bedrijven hoge energiekosten als investeringsbelemmering ziet, tegen 75 procent EU-breed. Voor digitale infrastructuur is dat 65 versus 60 procent, en voor transport 55 versus 49 procent.

'Energievoorziening is onderdeel geworden van procesveiligheid: het vermogen om de productie draaiende te houden zonder ongeplande stilstand,' zegt Gerbaud. Netcongestie verlengde periodes met weinig wind en zon, en de groeiende belasting door datacenters kan de productie rechtstreeks raken.

De overgang naar hernieuwbare energie legt een kwetsbaarheid bloot: hoeveel gegarandeerd vermogen is beschikbaar wanneer dat nodig is? Nu kolencentrales het einde van hun levensduur naderen en kernenergie in Duitsland is uitgefaseerd,

speelt batterijopslag een groeiende rol. De Energy Storage Outlook van Rystad Energy noemt Duitsland een toonaangevende markt voor deze systemen, die steeds vaker gasgestookte piekcapaciteit vervangen.

Veerkracht als investering

Ook transport en logistiek verdienen extra aandacht. Spoor- en wegnetten kampen met achterstallig onderhoud, terwijl overstromingen en stormen steeds vaker toeleveringsketens verstoren. Bedrijven stappen af van strikte just-in-time-logistiek en kiezen voor een robuustere aanpak met bewuste buffers, extra voorraad en alternatieve routes.

'De meeste kwetsbaarheden zitten op de raakvlakken: energievoorziening en productie, IT- en besturingssystemen, fysieke logistiek en digitale platforms,' zegt Gerbaud. Realtime monitoring en predictief onderhoud helpen afwijkingen vroeg op te sporen, terwijl cyber risico inmiddels standaard onderdeel is van technische risicobeoordelingen.

Voor AXA XL is de rode draad dat infrastructurele veerkracht verschuift van een achtergrondvoorwaarde naar een strategische investering. Risico-ingenieurs en underwriters brengen kwetsbaarheden in kaart, ontwikkelen preventieve maatregelen en helpen bedrijven de financiële gevolgen van stilstand te doorgronden, wat een bredere basis legt voor locatie-, investerings- en risicobeslissingen.

In de komende jaren blijft de vraag naar rekenkracht groeien, en daarmee ook de druk op elektriciteitsnetten, bouwcapaciteit en toeleveringsketens. Bedrijven die energie, bouw en infrastructuur als één samenhangend risico behandelen, staan sterker in een systeem waarin verstoring steeds duurder wordt.



XL Insurance

Meer informatie?
Scan de QR-code.

Voorwoord

Weerbaar en veerkrachtig

De Nederlandse economie weet zich alsnog beter dan verwacht staande te houden, ondanks de turbulente internationale marktomstandigheden door de onrust in het Midden-Oosten en de oorlog in Oekraïne. Toch zijn er ook meerdere kanttekeningen te maken als bijsluiter. Denk aan netcongestie en personeelskrapte. Maar ook de cyberveiligheid die onder druk staat. De nieuwe Cyberbeveiligingswet dwingt grotere bedrijven om hun digitale weerbaarheid te verhogen. In deze bijlage kunt u lezen dat deze verplichting allesbehalve vrijblijvend is en ook de bedrijven in de toeleveringsketen raakt.

Industriële revolutie 4.0

Dé motor achter de groei van de Nederlandse economie is de hightechsector, gedreven door de snelle adaptatie van AI in alle facetten van de samenleving. Het zorgt voor een vrijwel onstillbare honger naar kapitaal en opkomst van nieuwe kampioenen. De intrede van AI op de werkvloer vraagt om nieuwe rollen en competenties. Maar ook om duidelijke kaders over het gebruik van AI door medewerkers. Bij al deze ontwikkelingen geldt: wie afwacht, is altijd te laat. De interviews en verhalen in deze Topic Talks bieden volop aansporing om in beweging te komen en de weg naar de toekomst in te slaan.

Hans Pieters

21



EUROPESE AUTONOMIE

- 18** De stormachtige transformatie van Noordrijn-Westfalen
- 29** Digitale afhankelijkheid is het nieuwe boardroomrisico

CYBERBEVEILIGING

- 16** De schaduwzijde van AI
- 07** De Cyberbeveiligingswet raakt ook de ketenpartners

ARTIFICIELE INTELLIGENTIE

- 14** De schaduwzijde van AI
- 15** Een AI-model is zo betrouwbaar als de input die het krijgt
- 20** Er is haast geboden met een duidelijke Europese industriepolitiek

**‘Zonder gewas-
beschermingsmiddelen
kunnen oogsten veel
lager zijn’**

46



29

GELD EN BELEGGEN

- 22** ‘Beleggen doe je met een Horizon en einddoel
- 24** ‘Er is genoeg geld in de overnamemarkt’
- 25** Van risico vermijden naar risico spreiden

DUURZAAMHEID

- 32** Een verduurzaamd gebouw is waardeast
- 43** Zakelijke mobiliteit verandert in hoog tempo

MENS EN MAATSCHAPPIJ

- 30** Leiderschap is ook zeggen wat je team níét gaat doen
- 54** Het KPN Mooiste Contact Fonds

TOPIC TALKS

Topic Talks. Wibautstraat 200, 1091 GS Amsterdam, www.topicmedia.nl,
Tel. 020-241 9702 | Mediaconsultants: Florian Schiedon, Michiel van de Kar |
Redactie: Hans Pieters, Jacques Koch, Forêt tekst en Fred Pals | Druk: Roularta |
Artdirectie & Vormgeving: Samantha Bronkhorst | Aankomende editie: 24 december

Wij produceren campagnes onder de noemer Topic Talks. Deze campagne wordt ingestoken bij EW. Daarnaast werken we samen met diverse partners die aansluiten bij de campagnes om zo relevant mogelijk te zijn. Wij geloven dat we met relevante en inhoudelijke content consumenten kunnen informeren, inspireren en activeren. Wilt u meer informatie of bent u geïnteresseerd in een dergelijke special of samenwerking? Neem dan contact met ons op: via nummer 020-8089458 of info@topicmedia.nl Dit is een commerciële uitgave. Deze uitgave valt niet onder de verantwoordelijkheid van de EW.

Jaime Dubbeling

De nieuwe cyberwet raakt meer bedrijven dan gedacht

De Cyberbeveiligingswet is sinds deze zomer van kracht, maar bij veel Nederlandse ondernemers is nog niet doorgedrongen wat dat concreet betekent. Niet alleen organisaties met een eigen IT-afdeling vallen onder de nieuwe regels. Ook toeleveranciers in een keten kunnen ineens moeten voldoen aan eisen waarop ze niet zijn voorbereid. Nog geen helft van de bedrijven die naar verwachting onder NIS2 vallen, heeft zich tot dusver aangemeld.

'Ik denk dat het voor ondernemers zonder IT-afdeling vaak nog helemaal niet leeft. Maar omdat de wet zo veel naar achteren is geschoven, merk ik zelfs bij hele grote klanten dat het nog niet echt serieus wordt genomen', zegt Jaime Dubbeling, accountmanager bij 42.

Verantwoordelijkheid ligt bij het bestuur

Cybersecurity wordt vaak gezien als een technisch vraagstuk voor de IT-afdeling. Volgens Dubbeling is dat een misvatting. De wet legt de verantwoordelijkheid nadrukkelijk bij de directie. 'De directie is hoofdelijk aansprakelijk als het mis gaat.' Ook bedrijven die zelf niet direct onder de wet vallen, kunnen

via klanten of ketenpartners alsnog strengere eisen opgelegd krijgen. 'Ik denk dat het niet eens onderschat wordt, ik denk dat het voor velen als een volslagen verrassing komt.'

Voor ondernemers zonder compliance-afdeling is dat lastig te overzien. Wetgeving schrijft voor wát er geregeld moet worden, maar niet hóe. 'De wet geeft alleen wat je moet doen, maar specificiert niet hoe je dat moet doen', aldus Dubbeling. Om die vertaalslag te maken, ontwikkelde het bedrijf NORMATIK, een platform dat oorspronkelijk werd gebouwd voor het eigen informatiebeveiligingssysteem. Wetteksten zijn erin verwerkt en omgezet

naar praktische stappen, gebaseerd op methodes die al jaren worden gebruikt voor de ISO 27001-certificering van de organisatie. Bedrijven doorlopen de stappen, maken keuzes en leggen vast wat al is geregeld, terwijl ze vrij blijven om een eigen methodiek te hanteren binnen hetzelfde platform.

'Je moet het eigenlijk zelf willen'

Weerbaarheid staat voorop, niet het vinkje

Een compliance-platform kan al snel verworden tot een afvinklijst. Om dat te voorkomen, worden binnen NORMATIK alle onderdelen jaarlijks opnieuw op rood gezet, zodat bedrijven hun beleid blijven herzien in plaats van eenmalig af te ronden. Daarnaast biedt het platform controles op de daadwerkelijke uitvoering en wordt gewerkt aan een AI-toepassing die bestaande documenten kan koppelen aan de wettelijke vereisten.

Voor Dubbeling gaat het uiteindelijk niet om de wet zelf. 'Het is niet óf je ooit in de problemen komt, maar wanneer.' Een datalek, hack of storing raakt niet alleen de dagelijkse bedrijfsvoering, maar uiteindelijk ook het vertrouwen van klanten. Juist daarom melden zich inmiddels ook ondernemingen aan die formeel niet verplicht zijn, om goed aan te kunnen tonen dat ze zich hebben voorbereid.

Volgens Dubbeling schuilt de grootste valkuil doorgaans niet in verkeerde keuzes, maar in uitstel. 'Ik denk dat de grootste fout is dat ze hier helemaal niet mee bezig zijn.' Wie wacht tot er een controle of incident volgt, loopt volgens haar onnodig risico op boetes en reputatieschade die met tijdige voorbereiding vaak eenvoudig te voorkomen waren geweest voor de organisatie.



Meer informatie?
Scan de QR-code.

NORMATIK

Anthonie Drenth,
adviseur cybersecurity NCSC

‘Cybercriminelen zoeken de makkelijkste weg naar binnen’

Wie het nieuws volgt, ziet regelmatig berichten over hacks, datalekken en cyberaanvallen. Vaak gaat het dan om grote bedrijven en organisaties. Daardoor kan het lijken alsof vooral grote bedrijven een interessant doelwit zijn. Maar cybercriminelen zoeken vooral de makkelijkste weg naar binnen. Waar een deur openstaat, proberen ze naar binnen te gaan. Dus ook bij kleine bedrijven, die vaak minder maatregelen nemen om zich tegen cyberaanvallen te beschermen.

Als ondernemer ben je afhankelijk van digitale systemen. Voor je administratie, klantgegevens, communicatie, betalingen en het dagelijkse werk. Maar het is niet altijd eenvoudig om je systemen goed te beschermen. En de gevolgen van een cyberincident kunnen groot zijn. Denk aan gestolen klantgegevens, financiële informatie die in verkeerde handen valt of waardevol intellectueel eigendom dat wordt buitgemaakt.

De basis op orde

Eén op de vijf ondernemers wordt jaarlijks slachtoffer van een vorm van digitale criminaliteit en dat aantal groeit. Datalekken, DDoS-aanvallen en phishingmails zijn aan

de orde van de dag. Als het misgaat, blijkt achteraf opvallend vaak dat de basis niet op orde was. Een apparaat dat geen update heeft gehad, een zwak wachtwoord, te ruime toegangsrechten of het ontbreken van multifactorauthenticatie. Het zijn allemaal kwetsbaarheden die een aanvaller toegang kunnen geven tot je data.

Maak het ze moeilijk

Je hoeft dus geen interessant doelwit te zijn om toch slachtoffer te worden van cybercriminaliteit. Zorg er daarom voor dat je het cybercriminelen zo moeilijk mogelijk maakt om binnen te komen. Het begin: weten waar je kwetsbaar bent en zorgen dat de basis op orde is.

De 5 basisprincipes van het NCSC helpen je op weg:

1. Breng je risico's in kaart.

Bepaal wat binnen jouw organisatie het meest waardevol is, zoals belangrijke gegevens, producten, diensten en bedrijfsgeheimen. Breng hierna in kaart welke systemen en processen hiervan afhankelijk zijn en waar de kwetsbaarheden liggen. Beoordeel of je huidige maatregelen voldoende bescherming bieden en pak de grootste risico's aan.

2. Bevorder veilig gedrag.

Maak medewerkers bewust van cyberrisico's en zorg dat veilig gedrag vanzelfsprekend is. Stimuleer het melden van incidenten en zorg dat iedereen weet wat te doen als er iets misgaat.

3. Bescherm je digitale omgeving.

Bescherm je digitale middelen met passende cyberweerbaarheidsmaatregelen. Je leveranciers kunnen hierbij helpen, maar de verantwoordelijkheid blijft bij jou. Bespreek daarom met hen hoe je producten en diensten goed kunt beveiligen en houd rekening met de investering die daarvoor nodig is.

4. Beheer wie wat mag zien.

Een van de dingen die vaak misgaan, is dat bedrijven te veel rechten geven aan eigen medewerkers of partijen met wie zij samenwerken. Bedenk daarom goed wie wat mag zien en geef medewerkers en externen alleen toegang tot de informatie en systemen die zij nodig hebben, en alleen zolang dat nodig is.

5. Bereid je voor.

Er komt een moment dat je te maken krijgt met een digitale aanval. Wat doe je dan en wie bel je? Zorg dat je weet wat je moet doen als het misgaat. Maak een plan voor incidenten en voor het verlies of de beschadiging van data. Zo word je niet verrast, kun je sneller handelen en je bedrijfsvoering sneller herstellen.

Aan de slag: nu met subsidie

Neem de veiligheid van je data en processen serieus en begin vandaag nog met het verbeteren van de digitale weerbaarheid van je bedrijf. Via Mijn Cyberweerbare Zaak kunnen kleine bedrijven 50% van de kosten van cyberweerbaarheidsmaatregelen vergoed krijgen, met een maximum van €1.250 per aanvrager. Wees er snel bij: Aanvragen kan nog tot 30 november 2026, of totdat het beschikbare budget is uitgeput.

Digitale weerbaarheid begint niet bij de polis

Nederlandse mkb-bedrijven investeren gemiddeld het minst in cyberweerbaarheid van tien onderzochte landen, terwijl AI-aanvallen sneller en moeilijker herkenbaar worden. Een kwart van het Nederlandse mkb kreeg het afgelopen jaar te maken met een succesvolle cyberaanval. Veel ondernemers denken bovendien dat hun cyberverzekering AI-gerelateerde risico's automatisch dekt, zonder dat ooit te hebben nagevraagd.

Dat blijkt uit het jaarlijkse Cyber Readiness Report van verzekeraar Hiscox, dat dit jaar voor de tiende keer verscheen op basis van onderzoek onder 6.800 cyberbeslissers in tien landen, van wie 500 in Nederland. Leon Hartog, Director Technical Underwriting Benelux bij Hiscox, ziet vanuit de acceptatiepraktijk dagelijks hoe bedrijven met digitale risico's omgaan. 'Nederlandse ondernemers zien AI terecht als een van hun grootste risico's, maar rapporteren tegelijkertijd lagere investeringen in cyberweerbaarheid dan bedrijven in andere

onderzochte landen,' zegt hij. Die kloof tussen risicobesef en investering vormt volgens hem een van de opvallendste uitkomsten.

Cloudafhankelijkheid vergroot het risico

Nederlandse mkb-bedrijven investeren gemiddeld 23.210 euro per jaar in cyberweerbaarheid, tegenover bijna 44.000 euro internationaal. Eén op de zeven bedrijven investeert momenteel helemaal niets. Volgens Hartog groeit ondertussen de afhankelijkheid van een beperkt aantal grote clouddiensten. Grotere ondernemingen hebben vaak een eigen IT-afdeling om snel te herstellen, kleinere bedrijven leunen zwaar op externe leveranciers waar ze zelf geen zicht op hebben. 'Vroeger had je een of twee kwetsbare punten, nu is het een volledig ecosysteem waar bedrijven van afhankelijk zijn,' aldus Hartog.

Met de komst van de Europese richtlijn NIS2 is de verantwoordelijkheid voor dat ecosysteem formeel verschoven. 'Het is met NIS2 verplaatst van het technische stuk naar de bestuurskamer. Daarmee is het ook een bestuursvraagstuk geworden,' zegt hij. Bestuurders dragen daardoor ook verantwoordelijkheid wanneer een leverancier of clouddienst uitvalt.

Impact reikt verder dan directe schade

De impact van een geslaagde aanval reikt verder dan de directe schade. Getroffen Nederlandse bedrijven waren gemiddeld 42 uur operationeel verstoord en rapporteerden ongeveer 28.000 dollar aan kosten. Bijna driekwart van de getroffen bedrijven meldt hoge stress, burn-out of een verslechterde werkcultuur onder medewerkers. Een cyberaanval is daarmee ook een belasting voor de organisatie als geheel.

Verzekering is het sluitstuk, niet het startpunt

Bij de beoordeling van een risico telt voor Hartog vooral het menselijk gedrag binnen een onderneming. 'Als iemand op een phishing link klikt, kunnen hackers het systeem in. Daar zit een groot risico, dus je moet ook begrijpen hoe je mensen traint en hoe je zorgt voor een veilige werkomgeving,' zegt hij. Terwijl schadebedragen oplopen, dalen de premies al twee jaar, mede door de grote capaciteit die verzekeraars momenteel bieden. Het bedrijf houdt daarin naar eigen zeggen een stabiele koers, gericht op verzekeraarbaarheid op de lange termijn.

Voor Hartog blijft één uitgangspunt leidend: 'Uiteindelijk ben je als bedrijf nog altijd verantwoordelijk voor je beveiliging en voor je mensen. Cyberweerbaarheid begint met goed inzicht in je systemen, je leveranciers en je risico's. Pas daarna is de cyberverzekering het sluitstuk, dat het restrisico verzekert.'

Leon Hartog



Meer informatie?
Scan de QR-code.


HISCOX



Cyberveilig op papier, kwetsbaar in de praktijk

Organisaties investeren meer dan ooit in cybersecurity, gedreven door strengere Europese regelgeving zoals NIS2 en DORA en een dreigingslandschap dat complexer en gevaarlijker wordt. Toch blijven succesvolle aanvallen aan de orde van de dag. Belangrijker dan of een organisatie doelwit wordt, is of ze weet waar ze kwetsbaar is.

Olav van Raath, hoofd van Cyber Resilience Services Benelux and Nordics van Zurich Resilience Solutions, ziet een fundamenteel probleem in hoe organisaties met cyberweerbaarheid omgaan. 'Regelgeving stimuleert bepaald gedrag, maar in de praktijk leidt dat vaak tot een binaire aanpak: een maatregel is er wel of niet,' aldus Van Raath. Aanvallers bewegen zich daar effectief omheen, ook als de maatregel op papier correct geïmplementeerd lijkt. Van Raath ziet dagelijks het verschil tussen organisaties die de focus leggen op het voldoen aan regelgeving en organisaties die daadwerkelijk weerbaar zijn.

Van compliance naar weerbaarheid

De omslag naar het bouwen van weerbaarheid is urgent. Generatieve AI creëert wat Van Raath de vulnerability apocalypse noemt: een race tussen aanvallers en verdedigers om kwetsbaarheden te vinden en te misbruiken, of te verhelpen. 'Microsoft voerde recent meer dan zeshonderd patches door in één enkele release. Je omgeving verandert continu, dus een jaarlijkse pentest geeft slechts één momentopname.' De oplossing ligt niet in het beoordelen van maatregelen maar in het continu testen, waarbij aanvalsmethoden van echte hackers structureel worden nagebootst op de eigen infrastructuur. Een ander tekenend voorbeeld van de focus op compliance is volgens Van Raath het hardnekkige misverstand in hoe organisaties omgaan met medewerkersbewustzijn. 'We meten of mensen aware zijn, maar dat is niet het einddoel. Het gaat om gedragsverandering. Medewerkers moeten verdachte situaties melden en niet bang zijn fouten toe te geven.'

'Regelgeving stimuleert bepaald gedrag, maar in de praktijk leidt dat vaak tot een binaire aanpak: een maatregel is er wel of niet'

Handvatten voor het bestuur

Die cultuuromslag vraagt leiderschap van bovenaf, maar ook slimme processen en tools. Organisaties die daarin slagen, combineren technische discipline met menselijk inzicht en bestuurlijke betrokkenheid op het hoogste niveau.

Tegelijkertijd blijft de samenwerking tussen security professionals en de financiële kolom van een organisatie volgens Van Raath achter, terwijl juist die samenwerking nodig is om risico's gezamenlijk te behandelen.

Van Raath pleit voor het kwantificeren van cyberrisico's: risico's uitdrukken in concrete financiële termen, zodat bestuurders begrijpen wat er werkelijk op het spel staat. 'Als een CISO kan aantonen dat een investering van een ton het risico met twee ton vermindert, wordt de beslissing begrijpelijker voor een bestuur dat niet dagelijks met security bezig is.'

Voor Van Raath is de centrale boodschap helder: begin met te weten waar je staat. Test continu, kwantificeer de risico's en verminder het aantal aanvalspaden naar kritieke systemen. 'Uiteindelijk is een minder complexe IT-omgeving ook een beter te verdedigen omgeving. Dat klinkt eenvoudig, maar het is precies waar de meeste winst te behalen valt.'

In oktober is Van Raath spreker op de Cyber Security & Cloud Expo Europe, waar hij dieper ingaat op het kwantificeren van cyberrisico's en de rol van continu testen in een weerbare beveiligingsstrategie.



Jeroen Stabel

Leave No Trace:

de laatste blinde vlek in digitale weerbaarheid

Elke organisatie vervangt haar IT. Maar afgeschreven apparatuur verdwijnt niet vanzelf van de planeet, en de data erop evenmin. Bedrijven investeren fors in firewalls, monitoring en toegangsbeheer, maar het moment waarop hardware de organisatie verlaat blijft vaak onderbelicht. Sinds NIS2 wordt dat nadrukkelijker een bestuurdersverantwoordelijkheid.

Jeroen Stabel, Managing Director van IT Recycling in Veghel, ziet die blinde vlek dagelijks terug bij klanten. 'De levenscyclus van IT eindigt niet op de laatste werkdag van een apparaat,' zegt hij. 'Een laptop in de kast, een server in een lege serverruimte, een losse schijf in een laadje: organisaties kunnen vaak niet meer uitleggen waar het gebleven is. Dat is bij veel bedrijven het minst beschreven onderdeel van hun securitybeleid.'

IT Recycling, opgericht in 1994 en sinds 2007 actief onder die naam, helpt organisaties om afgeschreven IT veilig, aantoonbaar en verantwoord af te sluiten. De kern: Data Security & Resource Recovery.

'Een afgeschreven laptop of server is geen apparaat dat zo weg kan. Er staan data op. Het is een risico. En er zit nog waarde in.' Vooraf wordt bepaald welk veiligheidsniveau nodig is: wissen, of vernietigen tot fragmenten van 2 millimeter. Het bedrijf werkt met eigen mensen en vervoer, zonder tussenpartijen, en de faciliteit in Veghel is fysiek gescheiden in een warme en een koude zone. 'Pas op het moment dat we zeker weten dat de data vernietigd is, gaat apparatuur van de warme naar de koude zone,' zegt Stabel. Voor grote volumes zet IT Recycling zijn Super Shredder in, uniek in Nederland: waar een mobiele shredder zo'n duizend harde schijven per uur verwerkt, doet dit apparaat er twee- tot drieduizend.

Elke verwerking wordt geregistreerd. Gevalideerde rapportages, vernietigingscertificaten en ESG-overzichten zijn standaard onderdeel van het proces, niet iets dat op aanvraag wordt samengesteld. 'Bewijs is bij ons geen papierwerk achteraf, het is onderdeel van het proces. Als er een auditvraag komt, ligt het antwoord er al.' IT Recycling is gecertificeerd volgens ISO 9001, ISO 14001 en ISO 27001, voldoet aan WEEELABEX en heeft een EcoVadis Platinum-score. Bij high risk data worden datadragers direct op locatie bij de klant vernietigd. Voor organisaties in kritieke infrastructuur en het publieke domein is dat vaak de doorslaggevende factor.

'Bewijs is geen papierwerk achteraf, het is onderdeel van het proces'

Herbruikbare apparatuur krijgt een tweede bestemming, de rest gaat terug naar grondstoffen. Ophalen is kosteloos en levert vaak waarde op, legt Stabel uit.

Ladder van Lansink

Vernietiging is echter niet het uitgangspunt, maar het laatste redmiddel. IT Recycling werkt volgens de Ladder van Lansink: eerst levensduurverlenging, dan hergebruik, pas daarna terugwinning van grondstoffen. Toch gaat bruikbare apparatuur soms onnodig door de shredder. 'Ik heb hier bakken vol smartphones staan die het nog doen,' zegt Stabel, 'maar door MDM-locks zijn ze niet meer bruikbaar. Dan gaan ze door de shredder. Dat is zonde.'

IT Recycling vat de aanpak samen onder Leave No Trace: acht principes die de volledige operatie dekken, van eerste overdracht tot vastgelegde eindstatus. 'Je bent pas weerbaar als je precies weet wat er de deur uitgaat, waar het blijft en wat ervan overblijft,' zegt Stabel.



Meer informatie?
Scan de QR-code.

it recycling

Joris den Bruinen

Cyberveiligheid verschuift van IT-issuë naar een bestuursvraagstuk

Cyberaanvallen zijn niet langer het exclusieve domein van hackers in donkere kelders. Ze worden steeds vaker ingezet als geopolitiek instrument, gericht op vitale infrastructuur, overheid en bedrijfsleven. De digitale weerbaarheid van veel organisaties loopt achter op die dreiging.

Joris den Bruinen, algemeen directeur van Security Delta (HSD), ziet die urgentie dagelijks. HSD is het Nederlandse veiligheidscluster waarin overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen samenwerken aan oplossingen op het gebied van cybersecurity en digitale weerbaarheid. 'Cyberweerbaarheid is geen IT-vraagstuk meer. Het is een bestuurs- en organisatievraagstuk', zegt Den Bruinen. 'Bestuurders worden persoonlijk aansprakelijk gesteld als ze

aantoonbaar tekortgeschoten zijn in hun zorgplicht.'

Van techniek naar boardroom

De Europese NIS2-richtlijn versnelt die verschuiving. De regelgeving stelt hogere eisen aan organisaties in kritieke sectoren en legt de verantwoordelijkheid expliciet bij het bestuur neer. Wie cybersecurity aan de IT-afdeling delegeert, voldoet niet meer aan de norm. Het moet onderdeel zijn van risicomanagement en een structurele verbeteraanpak in de normale planning- en controlcyclus.

Den Bruinen benadrukt dat dit niet alleen grote organisaties raakt. 'Het mkb is vaak de minst sterke schakel in digitale ketens. Aanvallers weten dat en richten zich bewust op kleinere toeleveranciers om grotere organisaties te bereiken.' Ketenweerbaarheid

'Het mkb is vaak de minst sterke schakel in digitale ketens'

is daarmee geen abstract begrip, maar een concrete uitdaging voor elke schakel in de keten.

De cijfers benadrukken die urgentie. Waar de directe schade van een incident tien jaar geleden nog rond de anderhalve ton lag, gaat het nu al snel om meer dan een half miljoen euro. Een hack bij de haven van Rotterdam leidde destijds zelfs tot fysieke schade, met vastlopend vrachtverkeer op de snelwegen eromheen. Bij een productiebedrijf liep de operationele schade na een hack op tot elf miljoen euro per dag.

Samenwerken als strategie

Wat Nederland onderscheidt, is de traditie van publiek-private samenwerking. Het cluster brengt partijen bijeen die normaal niet vanzelfsprekend aan tafel zitten. Kennisinstanties delen onderzoek, bedrijven brengen praktijkervaring in en overheden vertalen dat naar beleid en uitvoering. 'Geen enkele partij lost dit alleen op', stelt Den Bruinen. 'Dreigingen ontwikkelen zich sneller dan organisaties kunnen bijhouden. Alleen door kennis en capaciteit te bundelen, blijf je als land weerbaar.'

Daarbij speelt talentontwikkeling een cruciale rol. Het tekort aan cybersecurityprofessionals is structureel evenals een tekort aan docenten. Om vraag en aanbod beter te laten aansluiten, ontwikkelt het cluster haar platform securitytalent.nl verder, met vacatures, opleidingen en loopbaanpaden, inclusief een competentiescan en -matching.

AI versnelt het opsporen van kwetsbaarheden in verouderde software, door aanvallers én verdedigers. 'Dat betekent een nieuwe fase in het kat-en-muisspel tussen kwaadwillenden en ethische hackers', aldus Den Bruinen. Wie die technologie begrijpt en inzet, heeft een voorsprong. Ook hier moet de verdediging haar krachten bundelen. Daarnaast werkt het cluster aan innovaties voor veilige toepassingen in operationele omgevingen via het 'secure by design'-principe, waarmee ook nieuwe verdienmodellen ontstaan.

De boodschap is helder: digitale weerbaarheid is geen kostenpost, maar een voorwaarde voor economische en nationale veiligheid. Organisaties die nu investeren in samenwerking en weerbaarheid, staan sterker dan zij die wachten tot een incident hen dwingt.

Wie de IT-rekening betaalt, wil ook de beveiligingspartner kiezen

De managed service provider, of MSP, transformeert van helpdesk naar strategisch veiligheidsadviseur. Maar die stap vraagt meer dan nieuwe tools.

Steven Wood, Senior Director Solutions Consulting bij OpenText Cybersecurity, schetst het beeld van MSP 3.0. 'De eerste generatie MSP loste problemen op als ze zich voordeden. De tweede generatie beheerde cloudservices. Nu gaat het om waardecreatie: begrijpen hoe bedrijfsprocessen werken en waar technologie die kan optimaliseren', aldus Wood.

Die verschuiving is geen keuze maar noodzaak. Het dreigingslandschap ontwikkelt zich zo snel dat geen menselijk team de stroom van meldingen nog handmatig bijhoudt, hoe ervaren dat team ook is. 'Zelfs een zeer ervaren team van twintig mensen kan de miljarden

meldingen die systemen dagelijks genereren niet handmatig filteren', aldus Wood. Al neemt twee rollen over: detectie van wat actie vereist, en geautomatiseerde respons daarop.

Commerciële drempel

Veel mkb-bedrijven worstelen met een fundamenteel probleem: IT komt structureel te laat aan tafel. Een bedrijf besluit te gaan verkopen in Polen, neemt verkopers aan en vraagt pas daarna om een website, zonder na te denken over taalondersteuning, lokale wetgeving of schaalbaarheid. Die positie van IT als uitvoerende dienst in plaats van strategische gesprekspartner is precies wat de moderne MSP kan doorbreken.

De drempel zit ook in het model zelf. Traditionele beveiligingsdiensten vergden hoge investeringen vooraf, langlopende contracten en intensieve implementaties. OpenText kiest voor een flexibel consumptiemodel. 'MSP's willen geen zware contractuele verplichtingen. Ze willen een platform dat direct inzetbaar is en het klantprobleem vanaf dag één oplost', aldus Wood. Een MSP activeert en betaalt diensten per klant naarmate het gebruik groeit.

Vertrouwen opbouwen

Veel MSP's beheren tientallen beveiligingsproducten van verschillende leveranciers, met evenzeer portals en licentiemodellen. 'Verminderen van het aantal leveranciers is de constante vraag', erkent Wood. OpenText positioneert zich als platform waarop MSP's stapsgewijs diensten toevoegen, zonder bestaande stacks te vervangen. 'Geen enkele partner gaat een oplossing direct uitfasen en vervangen. Maar over tijd kun je vertrouwen opbouwen en laten zien dat er schaalvoordelen zijn.'

NIS2 versterkt de urgentie. De Europese richtlijn stelt strengere eisen aan risicobeheer, incidentrapportage en ketenveiligheid, vooral voor organisaties die kritieke infrastructuur bedienen. 'Partners bereiden zich al voor op NIS2 sinds 2022', zegt Wood. 'Voor MSP's die overheden of energiebedrijven bedienen, telt de regelgeving dubbel.'

Niet of, maar wanneer

Cyberweerbaarheid betekent voor Wood drie lagen: preventie, detectie en herstel. 'Het is niet de vraag of iets misgaat, maar wanneer. En hoe snel kom je er daarna uit.' Aanvallers kunnen maanden onzichtbaar in een netwerk aanwezig zijn voordat ze toeslaan. 'Zichtbaarheid is het meest ondergewaardeerde onderdeel van cybersecurity. Als je niet ziet wat er in je omgeving gebeurt, kun je ook geen geïnformeerde actie ondernemen', aldus Wood.

De doelstelling van OpenText is helder. 'We willen elke MSP een managed security service provider maken', zegt Wood. Niet door specialisatie te verplichten, maar door de drempel voor die stap zo veel mogelijk te verlagen, ongeacht de omvang van de partner.

'Partners bereidden zich al voor op NIS2 sinds 2022'



Meer informatie?
Scan de QR-code.

opentext[™]
Cybersecurity



Marcel Timmer

De schaduwzijde van AI: **bent u voorbereid op de aanval die al bezig is?**

Stel: een kwetsbaarheid die al jarenlang onopgemerkt in de software zit, wordt vandaag door een aanvalleur ontdekt. Waar organisaties vroeger dertig tot zestig dagen hadden om te patchen, hebben ze nu soms minder dan tien uur. Dat is de nieuwe cybersecurity realiteit waarmee bestuurders nog onvoldoende rekening houden, stelt Marcel Timmer, verantwoordelijk voor de Nederlandse markt bij open source-marktleider Red Hat.

Het speelveld van cybersecurity is dankzij AI drastisch veranderd. Het onderwerp staat dan ook al jaren hoog op de bestuursagenda, aangezien Europese wetgeving als NIS2 en DORA bedrijven verplicht hun digitale weerbaarheid serieus te organiseren. Maar wetgeving alleen maakt een organisatie niet veilig, stelt Timmer. Hij ziet in de boardroom nog te vaak een beperkt beeld van wat cybersecurity werkelijk inhoudt. 'Ik hoor nog steeds bij organisaties dat ze denken dat ze het wel geregeld hebben, maar vervolgens niet kunnen uitleggen hoe ze voorbereid zijn op deze nieuwe fase.'

'Een hacker kan met een investering van vijftig dollar kwetsbaarheden opsporen die er al jaren in zitten'

Die nieuwe fase heeft twee kanten. Eerst zit software vaak vol kwetsbaarheden die niemand meer scherp heeft. De kwetsbaarheden zitten verstopt in code die twintig, soms vijftig jaar oud is en waarvan de oorspronkelijke bouwers allang niet meer bij het bedrijf werken. 'De hoeveelheid kwetsbaarheden is zo groot dat die niet altijd goed in kaart zijn gebracht', aldus Timmer.

Ten tweede is het voor aanvallers makkelijker en goedkoper om die kwetsbaarheden te vinden. Krachtige, vrij beschikbare AI-modellen verlagen de drempel drastisch, ook Chinese varianten. 'Een hacker kan met een investering van vijftig dollar in een paar uur kwetsbaarheden opsporen die er al tientallen jaren in zitten', zegt Timmer. Het gevolg: dat venster van enkele weken kan nu inkrimpen tot minder dan tien uur.

Open source als strategisch fundament

Open source-code is volgens Timmer het antwoord. Het is voor iedereen inzichtelijk en daardoor kan iedereen ook meekijken naar waar de fouten zitten. Dat is precies waarom Red Hat en IBM het initiatief Lightwell lanceerden: hierbij zijn wereldwijd meer dan 20.000 engineers actief om kwetsbaarheden op te sporen en te herstellen in veelgebruikte open source-onderdelen, voordat aanvallers deze kunnen uitbuiten. Grote, internationaal opererende banken zijn hierbij ook aangesloten.

'We nemen onze cybersecurity serieus. Los van wat we al standaard doen, kijken we hoe we de open source-wereld kunnen helpen om sneller van kwetsbaarheden af te komen', legt Timmer uit. Zulke kwetsbaarheden worden eerst grondig gerepareerd en getest en pas na een periode van geheimhouding openbaar gemaakt, zodat klanten al beschermd zijn voordat een kwetsbaarheid breed bekend wordt.

Wat een bestuurder moet doen

Timmers advies aan bestuurders is concreet: stel de juiste vragen aan uw CISO (de bestuurder verantwoordelijk voor informatiebeveiliging), breng in kaart van welke software en leveranciers uw organisatie afhankelijk is, en controleer of u in staat bent om doorlopend te patchen in plaats van periodiek. Eén keer per maand updates volstaat niet meer.



Meer informatie?
Scan de QR-code.





Wie AI wil laten werken, moet eerst zijn data op orde hebben

Kunstmatige intelligentie wordt gepresenteerd als de grote versneller voor de verzekeringsbranche, van risico-inschatting tot schadeafhandeling. Maar hoe slim een systeem ook is, het is nooit beter dan de gegevens waarop het draait. Nog altijd wisselen verzekeraars, serviceproviders en adviseurs veel informatie uit via Word, Excel en e-mail, zeker bij complexe risico's met maatwerk.

Die bestanden belanden vaak onvolledig of via onveilige kanalen in de keten, met een verhoogd risico op gegevens die ontbreken of verkeerd zijn ingevoerd. Voor AI is dat een probleem, want een model is precies zo betrouwbaar als de input die het krijgt. Aplaza faciliteert al meer dan vijftien jaar de digitale gegevensuitwisseling tussen verzekeraars, serviceproviders en adviseurs en ziet vanuit die positie een groot deel van de keten.

Directeur Marco Hendrickx wijst op de kloof tussen ambitie en fundament. 'De basis is volgens mij goed ingeregeld, maar daar zit voor mij nog wel een echte 'way to go,' aldus Hendrickx over de kwaliteit van de

onderliggende data. Volgens Hendrickx zit het grootste knelpunt in de keten niet in de techniek zelf, maar vooral in de compleetheid van de gegevens die tussen partijen worden uitgewisseld.

Verzekeraars sturen adviseurs informatie op sterk uiteenlopend detailniveau door, wat het voor adviseurs lastig maakt om AI-toepassingen consistent in te zetten. Gemeenschappelijke standaarden zijn daarom volgens hem een voorwaarde, geen luxe. Zonder die standaarden vertaalt iedere partij de binnenkomende data naar zijn eigen formaat, en brengt overdrachtsmoment weer een risico met zich mee.

Er kleeft ook een risico aan de snelheid waarmee bedrijven AI omarmen. Hendrickx ziet dagelijks voorbeelden van organisaties die klantdatabases in openbare chatomgevingen zetten, zonder te beseffen wie daar nog meer bij kan. Hij vergelijkt het met de bouw, waar mensen ooit zonder helm werkten totdat de noodzaak van bescherming duidelijk werd. Certificering speelt in die borging een steeds grotere rol. 'Ik zie certificering niet als een overbodig administratief proces. Het raakt de kern van wat je doet.'

'Wat overblijft, is het scherp krijgen van de werkelijke vraag van een klant en het valideren van het advies dat daaruit volgt'

Adviseur schuift op naar validatie

De opmars van AI verkleint de rol van de verzekeringsadviseur niet, ze verschuift juist. Systemen kunnen steeds meer administratieve stappen overnemen, zoals het beoordelen van polisvoorwaarden. 'Wat overblijft, is het scherp krijgen van de werkelijke vraag van een klant en het valideren van het advies dat daaruit volgt,' zegt hij. Die menselijke toets wordt volgens Hendrickx belangrijker naarmate AI meer werk uit handen neemt, niet minder. Als marktleider in gegevensuitwisseling voelt het bedrijf daar ook een verantwoordelijkheid bij, niet alleen voor, maar voor de partners in de keten.

Wat volgens Hendrickx nog wordt onderschat, is het belang van goede bronnen en data, terwijl de discussie vooral gaat over de keuze van tooling. Overschat wordt volgens hem het idee dat AI de menselijke factor overbodig maakt. Over vijf jaar is AI volgens Hendrickx net zo vanzelfsprekend geïntegreerd als elektriciteit nu is, in plaats van het buzzword dat het nog is. De potentiële winst zit dan niet in snellere processen alleen, maar in beter ingeschatte en beheerde risico's voor verzekeraars, adviseurs en klanten.



Meer informatie?
Scan de QR-code.

aplaza



Een bewakingscamera hoort bij de fysieke beveiliging van een pand, niet bij de IT-afdeling. Die scheiding bestaat inmiddels vooral op papier. Camera's, toegangscontrolesystemen en intercoms zijn verbonden apparaten geworden, met een eigen plek in het bedrijfsnetwerk en toegang tot bedrijfskritische data. Wie de digitale beveiliging los ziet, mist een deel van het aanvalsoppervlak.

Rob Janssens ziet die verschuiving dagelijks terug in gesprekken met eindgebruikers en installateurs. Als EMEA Cyber Security Director bij Hikvision merkt hij dat het bewustzijn toeneemt, mede door wetgeving als de NIS2-richtlijn, maar dat veel organisaties nog in silo's werken. 'Fysieke beveiliging valt dan onder facility management, terwijl cybersecurity een verantwoordelijkheid van IT is. Juist daar ontstaat soms een blinde vlek.'

Verantwoordelijkheid ligt bij het bestuur

Wie binnen een organisatie eigenaar is van dit risico, is volgens Janssens niet één afdeling. 'IT, de CISO, facility management en security hebben allemaal een rol. Cyberweerbaarheid is een organisatievraagstuk en geen afdelingsvraagstuk', zegt hij. Toch verschuift de eindverantwoordelijkheid naar boven. Nu bestuurders onder de nieuwe cyberwetgeving persoonlijk aansprakelijk kunnen worden gesteld bij een ernstig datalek, staat het onderwerp ook op de agenda van de directie.

Vaak begint het met een gebrek aan overzicht. Organisaties weten doorgaans precies welke laptops en servers ze beheren, maar niet altijd welke camera's en toegangssystemen op het netwerk hangen. Firmware-updates, wachtwoordbeleid en netwerksegmentatie krijgen daardoor vaak minder aandacht dan bij reguliere IT-systemen, terwijl dezelfde basisprincipes voor elk verbonden apparaat zouden moeten gelden. Een actuele inventarisatie van apparaten en toegangsrechten levert volgens Janssens meestal bruikbare inzichten op, net als het plaatsen van beveiligingssysteem op een gescheiden netwerk of VLAN, los van het kantoornetwerk.

Fysieke beveiliging en cybersecurity kunnen niet langer als twee gescheiden werelden worden behandeld

Kwetsbaarheid is een kwestie van wanneer

Geen enkel apparaat is echter vrij van kwetsbaarheden. 'De vraag is daarom niet óf er ooit een kwetsbaarheid wordt gevonden, maar wanneer en hoe je daarmee omgaat.' Het bedrijf liet zijn processen certificeren voor het melden en afhandelen van kwetsbaarheden via een openbaar vulnerability disclosure-programma, volgens ISO/IEC 29147 en 30111. Daarnaast heeft Hikvision een IEC 62443-4-1-certificering voor veilige productontwikkeling. Voor fabrikanten betekent de Cyber Resilience Act dat cybersecurity aantoonbaar moet worden meegenomen gedurende de volledige levenscyclus van een product, van ontwerp tot einde levensduur.

Voor gebruikers verschuift daarmee ook de inkoopvraag. Prestaties en prijs volstaan niet meer als enige criteria. Updatebeleid, encryptie, authenticatie, vulnerability disclosure en aantoonbare naleving van internationale securitystandaarden horen standaard in een aanbesteding te staan. Organisaties doen er volgens Janssens goed aan leveranciers te beoordelen op objectieve technische criteria en erkende normen, in plaats van uitsluitend op functionaliteit. 'Dat zijn tegenwoordig geen aanvullende eisen meer, maar basisvoorwaarden', aldus Janssens.

Hij verwacht dat het onderscheid tussen fysieke en digitale beveiliging de komende jaren goeddeels verdwijnt. Beide domeinen maken steeds vaker gebruik van dezelfde netwerken en data en hebben te maken met vergelijkbare risico's en regelgeving. Organisaties zullen daarom toewerken naar één geïntegreerde strategie voor veiligheid, risicobeheersing en operationele weerbaarheid, in plaats van gescheiden trajecten binnen IT en facilitair beheer. Dat vraagt om nauwere samenwerking tussen security, IT en de bestuurstafel dan nu vaak het geval is.

Meer informatie?
Scan de QR-code.



HIKVISION



‘Er zijn bedrijven, maar er is geen markt’

Europa investeert miljarden in defensie: in wapens, materieel, personeel. Veel minder aandacht gaat naar de vraag die daaraan voorafgaat: hoe weten we waar we ons op moeten voorbereiden, en van wie we eigenlijk afhankelijk zijn?

In 2005 ontving een Chinese universiteit subsidie voor onderzoek naar klystrons, componenten voor microgolfwapens. Elke stap was publiek te volgen via aanbestedingen, patentaanvragen en publicaties. In 2024 stond het resultaat, een geavanceerd antidronewapen, op de defensiebeurs in Zhuhai. Twintig jaar ontwikkeling, alles openbaar, en toch pas achteraf gezien.

Van broodkruimels naar inlichtingen

Jaap van Etten herkende dit patroon vroeg. Als wetenschaps- en technologieattaché voor Nederland in China, werkzaam in Beijing en Shanghai tussen 2004 en 2014, volgde hij de opmars van Chinese technologie op de voet. ‘China gaat leapfroggen,’ waarschuwde

hij destijds al. ‘Je kunt niet twintig jaar aan opgebouwde kennis nabouwen, maar je kunt er wel overheen springen met een nieuwe en disruptieve technologie.’

In 2017 richtte hij Datenna op, een Nederlands opensource intelligence-bedrijf dat het techno-economische landschap van China in kaart brengt voor overheden, defensie- en inlichtingendiensten in Europa, Noord-Amerika en Azië. Het platform volgt meer dan vijftig miljoen Chinese entiteiten en meer dan een miljard gestructureerde datapunten: aandeelhoudersnetwerken, patenten, aanbestedingen, onderzoeksrelaties.

De kern is het leggen van verbanden. ‘Een KVK-record is geen inlichting. Een aanbesteding is geen inlichting. Een patent ook niet,’ legt Van Etten uit. ‘Maar stop je ze samen, dan worden het wel inlichtingen.’ In augustus 2020 stond op een Chinees militair aanbestedingsportaal een gunning: een academie van het Volksbevrijdingsleger kocht software van een klein bedrijf in Xiamen. Deze zomer ging een analyse rond over wat China's eerste militaire taalmodel wordt genoemd. Hetzelfde bedrijf, zes jaar later, gepresenteerd als ontdekking. Het was geen geheim, de informatie werd alleen nooit bij elkaar gezet.



Jaap van Etten

De markt die niemand bouwt

De technische capaciteit groeit, de structuur om haar te benutten ontbreekt. Van Etten wijst op het verschil met de Verenigde Staten, waar inkoopconsortia voor inlichtingenleveranciers al operationeel zijn. ‘De CIA koopt inlichtingen in bij private bedrijven, omdat het grootste inlichtingenapparaat ter wereld weet dat het niet alles zelf kan zien.’

Datenna stond in Washington op een beurs voor kunstmatige intelligentie en nationale veiligheid, waar Amerikaanse defensie en inlichtingendiensten hun leveranciers zoeken. Van Etten sprak er met een voormalig plaatsvervangend directeur van de CIA. De Europese aanwezigheid bestond vooral uit ambassades en handelsmissies. ‘Amerika is bezig met de volgende stap. Wij in Europa zijn nog aan het wikken en wegen.’

‘De CIA koopt inlichtingen in bij private bedrijven, omdat het grootste inlichtingenapparaat ter wereld weet dat het niet alles zelf kan zien’

Zijn boodschap is concreet: ‘De overheid moet een markt creëren. Dat betekent structureel inkopen en spelregels opstellen. Start met een aantal projecten, leer daarvan en verbeter het jaar erop. De tijd van stilzitten is echt wel voorbij.’

Wie nu geen inlichtingenindustrie opbouwt, koopt straks die van een ander.



Meer informatie?
Scan de QR-code.

datenna[®]
Techno-Economic Intelligence on China



Copyright: Kreissstadt Bergheim

Van kolen naar cloud. Rheinisches Revier wordt een nieuwe digitale hotspot in Europa

Rheinisches Revier staat voor een van de grootste economische transformaties van Duitsland. De voormalige bruinkoolregio ontwikkelt zich in hoog tempo tot een vestigingsplaats voor cloud, AI, micro-elektronica en high-performance computing. Met miljardeninvesteringen, een sterke industriële basis en internationaal toonaangevend onderzoek wil Noordrijn-Westfalen hier een nieuw digitaal ecosysteem creëren. Voor internationale bedrijven ontstaat daarmee juist nu een interessant moment om aan te haken.

'Nieuwe digitale waardeketens worden nu gevormd. Bedrijven die zich vandaag vestigen, kunnen onderdeel worden van een compleet nieuw digitaal ecosysteem', zegt Jochen Pollotzek van NRW.Global Business, de Trade & Investment Agency van Noordrijn-Westfalen. De verandering in Rheinisches Revier is fundamenteel. Waar bruinkool decennialang de economie en werkgelegenheid bepaalde, ontstaat een nieuwe economische structuur rond digitale technologie en duurzame industrie. Minister-president Hendrik Wüst van Noordrijn-Westfalen vat die ambitie samen als de transitie van kolen naar cloud. Voor Nederlandse bedrijven ligt deze ontwikkeling letterlijk dichtbij. De regio grenst aan Nederland en ligt tussen de economische centra van de Randstad, het Ruhrgebied, Keulen en Frankfurt. Daarmee

biedt Rheinisches Revier toegang tot een markt van circa 60 miljoen consumenten binnen een straal van 250 kilometer.

Toegang tot ecosysteem

'De geografische ligging is een belangrijk voordeel, maar het gaat vooral om de combinatie van markt, infrastructuur, industrie en kennis', zegt Pollotzek. 'Internationale ondernemingen krijgen hier toegang tot een ecosysteem dat momenteel vanaf de basis wordt opgebouwd.'

De transformatie wordt ondersteund door de Duitse federale overheid en de deelstaat Noordrijn-Westfalen, die samen 14,8 miljard euro beschikbaar stellen voor de structurele ontwikkeling van de regio. Daarmee wordt geïnvesteerd in infrastructuur, innovatie en nieuwe economische activiteit.

Microsoft als katalysator

Een belangrijke impuls komt van Microsoft. Het technologieconcern investeert miljarden euro's in vier grote datacenters in Rheinisches Revier. Daarmee ontstaat nieuwe cloudinfrastructuur die als katalysator kan functioneren voor een veel breder digitaal ecosysteem. De nabijheid van deze infrastructuur biedt voordelen voor ondernemingen die afhankelijk zijn van snelle gegevensverwerking. Een latency van minder dan 20 milliseconden creëert mogelijkheden voor softwarebedrijven, IT-dienstverleners, AI-ontwikkelaars en andere data-intensieve bedrijfsmodellen. De impact gaat verder dan alleen de digitale sector. Rond datacenters kunnen nieuwe verbindingen ontstaan tussen technologie, industrie en energie. Restwarmte kan bijvoorbeeld worden benut door

ondernemingen die warmte nodig hebben voor hun bedrijfsprocessen. Tegelijkertijd vraagt digitale groei om uitbreiding en verduurzaming van de energie-infrastructuur. Netbeheerder Westnetz bouwt al aan een nieuw onderstation voor de energievoorziening van een van de locaties.

‘Het interessante is dat deze ontwikkelingen elkaar versterken’, zegt Pollotzek. ‘Datacenters staan hier niet op zichzelf. Ze worden onderdeel van een omgeving waarin rekenkracht, hernieuwbare energie, warmtebenutting en industriële toepassingen samenkomen.’

Van chip tot AI

Rheinisches Revier richt zich daarom niet op één afzonderlijke technologie. De ambitie is een complete digitale waardeketen op te bouwen, van micro-elektronica en halfgeleiders tot hardware, cloudinfrastructuur, software, AI en industriële toepassingen.

Een deel van die expertise is al aanwezig. Bedrijven als AIXTRON en Black Semiconductor zijn actief op het gebied van micro-elektronica en halfgeleider technologie. Ook internationale ondernemingen investeren. Het Taiwanese Fortune 500-bedrijf Quanta investeert in Jülich en creëert daarmee naar verwachting circa 500 banen.

Daarnaast beschikt de regio over gevestigde software- en IT-bedrijven en een groeiend start-up ecosysteem. Voor ondernemingen ontstaan daardoor op verschillende plekken in de waardeketen mogelijkheden, van componenten en hardware tot computing, software en toepassingen op basis van kunstmatige intelligentie.

‘Bedrijven vestigen zich niet alleen op een nieuwe locatie’, aldus Pollotzek. ‘Ze kunnen onderdeel worden van een groeiend digitaal cluster waarin technologiebedrijven, industrie, start-ups en kennisinstellingen samenwerken.’

Wetenschap als concurrentievoordeel

Een belangrijke troef is het onderzoekslandschap. RWTH Aachen University, Forschungszentrum Jülich

en verschillende Fraunhofer-instituten beschikken over internationaal erkende expertise op gebieden als micro-elektronica, productietechnologie, kunstmatige intelligentie en high-performance computing.

In Jülich staat bovendien JUPITER, Europa's eerste exascale-supercomputer en momenteel een van de snelste supercomputers van Europa. Met meer dan een triljoen berekeningen per seconde opent JUPITER nieuwe mogelijkheden voor AI, energieonderzoek en complexe industriële simulaties.

Projecten als AI Village in Hürth, NEUROTEC II en het Blockchain Reallabor laten zien dat de focus nadrukkelijk ligt op het vertalen van onderzoek naar concrete toepassingen. Voor bedrijven biedt de nabijheid van deze kennisinstellingen kansen voor gezamenlijke ontwikkelprojecten, technologieoverdracht en toegang tot hooggekwalificeerd talent en innovatieve start-ups.

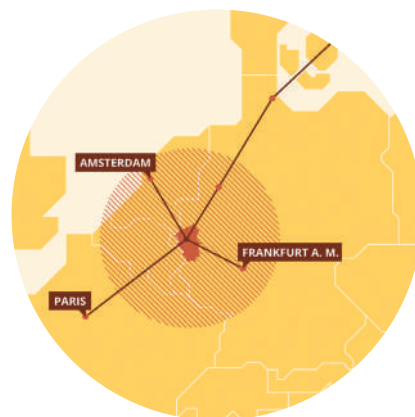
‘Juist die koppeling tussen wetenschappelijk onderzoek en commerciële toepassing maakt Rheinisches Revier interessant’, zegt Pollotzek. ‘Nieuwe technologie kan hier niet alleen worden onderzocht, maar ook sneller worden vertaald naar concrete toepassingen en nieuwe bedrijfsmodellen.’

Rheinisches Revier transformeert van bruinkoolregio naar digitaal ecosysteem

Een regio die nu vorm krijgt

De komende vijf tot tien jaar moet de digitale ontwikkeling verder versnellen. Zo zijn twee digitale parken gepland die ruimte moeten bieden aan bedrijven met digitale bedrijfsmodellen. Hier kunnen nieuwe samenwerkingen ontstaan tussen internationale ondernemingen, start-ups, industrie en wetenschap.

Juist de combinatie maakt Rheinisches Revier interessant voor internationale investeerders. De regio ligt midden in een van Europa's grootste markten en



combineert een sterke industriële basis met internationaal onderzoek, beschikbare ontwikkellocaties en digitale infrastructuur die op grote schaal wordt uitgebreid. ‘Veel van het toekomstige ecosysteem wordt op dit moment opgebouwd’, zegt Pollotzek. ‘Voor ondernemingen betekent dit dat zij niet alleen kunnen profiteren van de ontwikkeling, maar er ook actief onderdeel van kunnen worden.’

Ontdek de mogelijkheden voor jouw organisatie

NRW.Global Business, de Trade & Investment Agency van Noordrijn-Westfalen, ondersteunt internationale bedrijven die de mogelijkheden in Rheinisches Revier en de rest van Noordrijn-Westfalen willen onderzoeken. Dat loopt van het vinden van een geschikte vestigingslocatie en relevante partners tot inzicht in netwerken, ondersteuning en investeringsmogelijkheden.

Benieuwd welke kansen de digitale transformatie van Rheinisches Revier biedt voor jouw organisatie?

Neem contact op met NRW.Global Business en ontdek hoe jouw bedrijf onderdeel kan worden van een van de meest omvangrijke economische transformaties van Duitsland.



Meer informatie?
Scan de QR-code.



‘AI gaat zorgen voor een enorme groei van de arbeidsproductiviteit’

Het gebruik van AI door Europese bedrijven laat een versnelling zien. Dit is vooral gedreven door de arbeidsproductiviteitsgroei. Daarnaast laat onderzoek zien dat Europese gebruikers het belang van regulering van AI onderschrijven.

Deze gegevens moeten we verzilveren door een klimaat te creëren waar Europese AI-kampioenen tot wasdom kunnen komen, betoogt bestuursvoorzitter Willem Jonker van AI Coalitie 4 Nederland. Er wordt volop geëxperimenteerd met AI, ziet hij. Jonker vertelt over een lezing die hij onlangs voor de ondernemersvereniging in Pekela gaf, het dorp waar hij is opgegroeid. ‘Na afloop kwamen twee jonge IT-ondernemers op me af. Ze vertelden hoe ze met AI-tools met software-engineering bezig zijn. Een van de twee vertelde dat hij de afgelopen drie jaar al het geld dat hij met zijn traditionele softwarebedrijf heeft verdiend, heeft geïnvesteerd in het ontwikkelen van een alternatief bedrijf met AI-tools. Dat groeit nu als kool.’ Die ontwikkeling ziet hij overal om zich heen. ‘Heel veel bedrijven zijn druk bezig

om AI te verweven met hun bedrijfsprocessen. Ze gaan ermee aan de slag en zien dat ze door AI veel productiever zijn.’

Sovereine, verantwoorde AI

Het interview met Willem Jonker valt samen met een oproep van zeven toonaangevende Europese technologiebedrijven, waaronder ASML, om de digitale regelgeving in Europa te vereenvoudigen en reduceren. Hij deelt de analyse van het probleem, dat Europa te afhankelijk is geworden van andere continenten als het gaat om de AI-technologie. ‘Dat heeft een economische kant. Daar komt een geopolitieke kant bij nu de trans-Atlantische relatie onder spanning is komen te staan. Als onze grootste vriend, die altijd goede technologie leverde, minder betrouwbaar wordt, moeten we zelf aan de slag.’ Vervolgens

is de vraag: hoe bouw je een soevereine Europese positie? Wat betekent dat?

‘Een oplossingsrichting is: we moeten het allemaal zelf gaan doen. Dus moeten we onze bedrijven meer vrijheid geven, zodat ze een betere kans hebben om tot wasdom te komen. Daar zit die discussie rondom de vereenvoudiging van regelgeving in.’ Regelgeving en innovatie hoeven elkaar niet in de weg te staan, benadrukt hij. ‘Ze kunnen elkaar ook versterken. De regelgeving rondom elektrisch rijden heeft bijvoorbeeld een nieuwe markt voor elektrisch rijden gecreëerd. Zo zit het ook met de soevereine, verantwoorde AI. Er is wel degelijk een markt voor.’ Tegelijkertijd deelt hij de urgentie. ‘Op dit moment is er sprake van een dubbele verstoring in de markt door de dominantie van Big Tech en de geopolitieke spanningen.’ Het betekent dat de opbouw van een krachtige digitale Europese industrie, met een focus op AI, grote prioriteit heeft. Qua eigen AI-kampioenen mist Jonker een duidelijke Nederlandse en Europese industriepolitiek. ‘Los van het geld, gaat het ook om het stimuleren van de vraag. Als het op aanbestedingen aankomt, zie je

De opbouw van een krachtige digitale Europese industrie, met een focus op AI, heeft grote prioriteit

dat uiteindelijk vaak toch voor niet-soevereine oplossingen wordt gekozen.’ Jonker gebruikt Airbus als voorbeeld om te laten zien dat de achterstand wel degelijk nog is in te halen. ‘Airbus kon mede succesvol worden doordat Europese luchtvaartmaatschappijen werden gestimuleerd om toestellen van Airbus te kopen. Het gaat erom dat je vanuit Europa de randvoorwaarden en omstandigheden creëert.’ Hij maakt een vergelijking met de versterking van de eigen Europese defensie-industrie. ‘Als je op eigen benen wil staan, moet je elkaar gaan helpen en samenwerkingsverbanden aangaan. Met de overheid als de ‘launching customer’ die voor de markt kan zorgen.’



Arjaan Kunst en Robert-Jan de Vries



Spelregels als basis voor innovatie

Kunstmatige intelligentie dringt in hoog tempo door tot de werkvloer. Medewerkers zoeken zelf naar tools en voeren daar soms privacygevoelige data in, zonder dat iemand weet waar die terechtkomt. Wie de gegenereerde output vervolgens kritiekloos overneemt, loopt risico's die niet direct zichtbaar zijn: van foutieve besluiten tot aantoonbaar kwaliteitsverlies. Ondertussen wordt er ook volop intellectueel eigendom in generatieve AI-tools gedeeld. Nu de AI Act vraagt om aantoonbaar beheerst gebruik van AI-toepassingen en NIS2 bestuurders persoonlijk verantwoordelijk maakt voor digitale weerbaarheid, wordt AI onvermijdelijk een compliance-risico voor de bestuurstafel.

'De verwondering is nog steeds heel groot. Overall worden tooltjes gevonden en iedereen vindt het geweldig wat eruit komt. Waardoor de toepassing van AI heel erg experiment-gedreven is,' zegt Robert-Jan de Vries, mede-oprichter en directeur van TrustBound GRC. Die verwondering is begrijpelijk, maar leidt tot een probleem: er wordt begonnen bij de tool, niet bij de vraag welke doelen de organisatie met AI wil bereiken. Dat gebrek aan kaders van bovenaf maakt die risico's reëel.

AI-governance als bestuursvraagstuk

Arjaan Kunst, medeoprichter en mede-

directeur van TrustBound, stelt dat AI geen nieuw risico introduceert, maar bestaande risico's via een nieuwe route binnenbrengt. 'Er is een leverancier, er is techniek die mensen gebruiken, er zijn incidenten en er moet toezicht georganiseerd worden. Waarom laten organisaties dan de waarborgen los die ze voor bestaande IT-processen al hebben ingericht?'

Voor TrustBound zit de kern in integratie: AI wordt benaderd als losse innovatie, terwijl de gevolgen landen in bestaande domeinen zoals informatiebeveiliging, privacy, HR, intellectueel eigendom en compliance.

De logische stap is daarom niet een apart AI-spoor, maar integratie in bestaande GRC-processen. Vanuit die gedachte ontwikkelde het bedrijf een AI Governance Framework dat inzichtelijk maakt waar een organisatie staat en waar verantwoordelijkheden liggen. Niet als compliance-instrument, maar als strategisch vertrekpunt om AI bestuurbaar en uitlegbaar te maken. Ingebed in dezelfde GRC structuur waarin de organisatie nu al informatiebeveiliging en privacy beheert.

Kaders die ruimte geven

Goede governance remt innovatie niet, ze maakt haar mogelijk. 'Op het moment dat je als team duidelijk hebt wat je wel en niet mag met AI, kun je binnen die kaders vrij experimenteren,' aldus

'Op het moment dat je als team duidelijk hebt wat je wel en niet mag met AI, kun je binnen die kaders vrij innoveren'

De Vries. Enthousiaste medewerkers verdienen duidelijke spelregels, geen terughoudendheid van bovenaf. Die duidelijkheid maakt het mogelijk om toepassingen sneller en veiliger op te schalen en te onderhouden.

Het advies aan elke directie: begin met een inventarisatie. Breng in kaart welke AI-toepassingen in gebruik zijn, welke risico-classificatie ze dragen volgens de AI-Act en wijs eigenaarschap toe. 'Als je weet wat je in huis hebt en wat de risicoclassificaties zijn die erbij horen, kun je daadwerkelijk iets zinvol doen om risico's naar beneden te krijgen,' zegt Kunst. Dat is het moment waarop AI ophoudt een verzameling losse experimenten te zijn, maar een beheerst onderdeel wordt van de organisatie strategie. Met governance niet als rem, maar als voorwaarde voor verantwoorde groei.



Meer informatie?
Scan de QR-code.





Fintessa biedt een vermogensaanpak die volledig is afgestemd op de klant

Fintessa Vermogensbeheer biedt maatwerk vermogensbeheer voor particuliere vermogens vanaf € 150.000. 'We beleggen alleen in grote, beursgenoteerde ondernemingen en gespreid over zoveel mogelijk sectoren,' vertelt directeur Martine Hafkamp.

Het is een bewuste keuze, vertelt Hafkamp: 'Het gaat erom dat we op de lange termijn een zo optimaal mogelijk resultaat voor onze cliënten behalen, om ervoor te zorgen dat ze hun doelen kunnen realiseren en ze tevreden over ons zijn. We beleggen wereldwijd. Om het risico te verkleinen, spreiden we de

beleggingen over zoveel mogelijk sectoren. En binnen een sector proberen we het beste aandeel van die sector te kiezen. Of soms twee.'

Vrijheid om te handelen

Fintessa is bij de Cashcow Awards 2026 (opnieuw) uitgeroepen tot winnaar in de categorie 'Beste Vermogensbeheerder'. Een belangrijk uitgangspunt van de vermogensaanpak van Fintessa is dat een cliënt op elk moment over zijn of haar geld kan beschikken, vertelt Hafkamp. 'We zetten het geld van onze cliënten niet vast.

Dat is een van de belangrijkste redenen dat we geen eigen beleggingsproducten hebben en uitdrukkelijk wegblijven bij beleggingsfondsen. Wij willen niet met het geld van onze cliënten speculeren. Ons gaat het vooral om de verhandelbaarheid van aandelen én de vrijheid om te handelen. Je moet zorgen dat je voor je cliënt kunt kopen of verkopen als het een keer wat onstuimiger is.' Die flexibiliteit is niet vanzelfsprekend. 'Veel fondsen keren maar één keer in de maand of het kwartaal uit. Of gaan posities aan met geleend geld.' Haar advies: 'Hét gaat erom dat je rendement op een verantwoorde manier tot stand komt. Je moet altijd begrijpen wat je doet met je geld. Over de gemiddelde aankoop van een koelkast wordt vaak langer nagedacht en onderzoek naar gedaan.'

Beleggen doe je niet voor een jaar, maar met een horizon en einddoel



Martine Hafkamp

Bij Fintessa is elke portefeuille dynamisch en volledig afgestemd op de wensen en financiële kaders van de cliënt. Voor cliënten wordt altijd een rekening op de eigen naam geopend bij een depotbank. De meeste mensen beginnen met het opbouwen van vermogen of willen meer rendement dan ze op een spaarrekening kunnen realiseren. Maar er zijn ook mensen die moeten leven van hun vermogen. Daar moet je zo goed mogelijk de portefeuille op inrichten, zodat deze tegen een stootje kan zonder dat de doelen in gevaar komen.' De beleggingskeuzes die Fintessa voor haar cliënten maakt, hangen af van de beleggingshorizon en het persoonlijke risicoprofiel. 'Beleggen doe je niet voor een jaar, maar met een horizon en einddoel. Het gaat erom dat je het vermogen zo opbouwt,

Het hele idee van beleggen is dat je beloond wordt voor het risico dat je neemt

dat je niet in de problemen komt als je een onverwachte uitgave hebt. Je neemt altijd iets meer risico voor een beoogd hoger rendement, maar je moet wel zorgen dat je rustig kan slapen.' Vertaald naar de strategie: Fintessa gaat niet per se op zoek naar het hoogste rendement, maar zorgt wel dat een portefeuille op zo'n manier is ingericht dat je het einddoel haalt. 'Dat is bijvoorbeeld zo lang mogelijk van je vermogen kunnen leven, zonder dat er je zorgen over hoeft te maken of dat wel kan.' Vandaar ook de focus op persoonlijk contact. 'Je moet

je klant kennen en inzicht hebben in de beleggingsdoelstelling en het persoonlijke risicoprofiel, zodat je zo goed mogelijk kunt inspelen op zijn of haar behoeftes.'

'Het allerbelangrijkst is dat je doelen niet in gevaar komen als de markt tegenzit. Hoe langer je de tijd hebt, hoe beter. Want soms moet je eerst zaaien voor je kunt oogsten. En de tijd het werk laten doen.'

Uw vermogen verdient meer Fintessa.
Bel +31 (0)35 543 1450 of ga naar
www.fintessa.nl/contact/ voor een
vrijblijvend kennismakingsgesprek.



fintessa 
VERMOGENSBEHEER



Private credit en private equity zijn de versnellers van de economie

Een goed functionerende overname- en acquisitiemarkt is essentieel voor de toekomst van de BV Nederland. Er is genoeg kapitaal in de overnamemarkt. Toenemende regeldruk zorgt in veel sectoren tot een consolidatiegolf.

Als voorbeeld noemt penningmeester Jan van der Maale van de Dutch Corporate Finance Association (DCFA) de accountancy. 'Een accountant of boekhouder is zeker de helft van de tijd bezig om aan compliancevoorschriften te voldoen.' Het verhaal wordt ondersteund door de meest recente Kleinbedrijf Index: een kwart van ondernemers met een bedrijf tot 50 ondernemers heeft moeite om rond te komen, onder andere door de extra kosten om aan alle regelgeving te voldoen. DCFA-secretaris Caroline Jansen is kritisch op de politiek en de overheid. 'De overheid is de laatste jaren

best wel aan het zwabberen. Dat zorgt voor onrust en onzekerheid in de economie, wat investeerders afschrikt. Die hebben geen zin in ongewisse, exotische avonturen. En het vertaalt zich in langere processen, waarin alle risico's gemitigeerd moeten worden.' Van der Maale ziet nog een andere ontwikkeling: 'Waar we voorheen spraken over dé economie die goed of slecht gaat, praten we nu veel meer over de verschillende sectoren waarmee het goed of slecht gaat.' Caroline Jansen is partner bij private equitykantoor NLI Capital, Jan van der Maale is partner bij BBN Corporatie Finance. Op de vraag naar de belangrijkste criteria waarnaar wordt gekeken bij een transactie, antwoordt Jansen: 'Dé ondernemer. Een goede ondernemer presteert in een slechte markt ook goed, en andersom. Je kijkt

'Een echte ondernemer denkt ook bij tegenslagen in oplossingen'

natuurlijk het liefst naar goede ondernemers in markten met de wind in de rug.' Van der Maale valt haar bij: 'Een echte ondernemer kenmerkt zich per definitie door het zien van kansen; het ook bij tegenslagen – denk aan corona of onzekere energieprijzen – in oplossingen denken.'

Een grote vlucht

Het belang van private equity (PE) voor de Nederlandse economie heeft het afgelopen decennium een grote vlucht genomen, vertelt Jansen. 'Inmiddels werkt 8% van alle medewerkers bij een bedrijf met PE-eigendom en is bij bijna 50% van alle transacties private equity betrokken. Bedrijven die PE-owned zijn groeien harder dan bedrijven die dat niet zijn. Het is daarmee een belangrijke pijler van onze economie.' Van der Maale ziet een nieuw soort ondernemers het podium nemen. Ambitieuze twintigers die op hun 35^{ste} cashen om weer iets nieuws te beginnen of een investeringsfonds te starten. 'Ik denk dat Nederland inmiddels meer dan 450 investeringsfondsen telt – groot en klein. De rol van de adviseur daarin is dat je de weg weet. Dat je een netwerk opbouwt en weet welk fonds of welke investeerder bij een onderneming past.'

Jansen: 'Er is enorm veel geld in de overnamemarkt, met steeds meer smaken qua financiering – zoals private equity, mezzanine (financiering in de vorm van een achtergestelde lening, red.) en groei- of transformatiekapitaal – die het gat tussen de traditionele banken en private debt verkleinen. Je ziet dat heel veel ex-bankiers de overstap naar financieringsfondsen maken, dus de kennis en kwaliteit daar is over het algemeen gewoon goed.' Er ontspint zich een korte discussie, als Van der Maale opmerkt dat de rente op de financiering rond de 1,5 keer hoger is dan wat een bank in het verleden in rekening bracht. Wat begrijpelijk is, haast hij te zeggen: 'Een investeerder stapt risicodragend in, dus wil deze meer rendement. Dus de dromen van de ondernemer worden waargemaakt, maar tegen een hogere prijs.' Jansen ziet vooral het voordeel. 'Er is veel meer keuze. Alle extra aanbieders en smaken maken meer transacties mogelijk. Voorheen, als bankfinanciering stopte, stopte het daarmee ook echt.'

Niet beleggen kan op lange termijn de meeste onzekerheid opleveren

Voor veel Nederlanders voelt sparen veiliger dan beleggen. Maar inflatie en een stijgende levensverwachting laten zien dat stilstaand vermogen op de lange termijn juist het grootste risico is.

Sparen geldt in Nederland al decennia als dé veilige manier om vermogen te beheren. Toch groeit het besef dat die veiligheid schijn kan zijn. Vermogen dat niet meebeweegt met de economie, verliest in de praktijk jaar na jaar aan waarde. Branchevereniging DUFAS, die vermogensbeheerders en beleggingsinstellingen in Nederland vertegenwoordigt, pleit dan ook voor een breder risicobegrip: financieel risico ontstaat niet alleen door te beleggen, maar minstens zo vaak door vermogen jarenlang stil te laten staan. Veel Nederlanders zijn overigens al

belegger, zonder dat ze zich dat realiseren – via hun pensioenfondsen of een beleggingsfonds. Dat kapitaal financiert ondertussen groei en innovatie bij bedrijven. Beleggen krijgt zo een functie die verder reikt dan alleen persoonlijke vermogensopbouw.

Van risico vermijden naar risico spreiden

Sparen biedt zekerheid op de korte termijn, maar levert lang niet altijd genoeg rendement op om koopkracht te behouden. Vooral in tijden van inflatie kan spaargeld sluipenderwijs minder waard worden waardoor financiële doelen op langere termijn verder uit zicht raken. Ook beleggen kent risico's: markten reageren gevoelig op economische ontwikkelingen en koersschommelingen blijven onvermijdelijk. Maar de geschiedenis leert dat gespreid beleggen over een langere periode doorgaans betere kansen biedt op vermogensgroei. Door vergrijzing, een stijgende levensverwachting en de hervorming van pensioenstelsels wordt

actieve financiële planning bovendien steeds belangrijker. Niet snelle winst staat daarbij centraal, maar een strategie die aansluit bij persoonlijke doelen en mogelijkheden met spreiding, discipline en een langetermijnvisie als uitgangspunt.

In de praktijk betekent dit dat beleggers er goed aan doen niet alles op één kaart te zetten. Spreiding over verschillende sectoren, regio's en beleggingscategorieën beperkt de impact van tegenvallende ontwikkelingen op één specifiek terrein. Ook de beleggingshorizon speelt een cruciale rol: wie pas over twintig of dertig jaar met pensioen gaat, kan tijdelijke koersschommelingen makkelijker opvangen dan iemand die het vermogen op korte termijn nodig heeft. Daarnaast blijft het belangrijk om regelmatig te evalueren of de gekozen strategie nog aansluit bij de eigen situatie, naarmate levensfasen en financiële doelen veranderen. Zo wordt beleggen minder een eenmalige keuze en meer een doorlopend proces.

Voor veel mensen is professionele begeleiding daarbij waardevol. Niet iedereen heeft de tijd, kennis of interesse om zelf beleggingsbeslissingen te nemen en de ontwikkelingen op de voet te volgen. Vermogensbeheerders en financieel adviseurs kunnen helpen bij het opstellen van een passende strategie, het bewaken van de gekozen risicospreiding en het tijdig bijsturen wanneer omstandigheden veranderen. Ook toezichthouders en brancheorganisaties zoals DUFAS spelen een rol: zij zetten zich in voor transparantie, zorgvuldige advisering en bescherming van de belegger, zodat vermogensopbouw op een verantwoorde manier kan plaatsvinden. Die combinatie van kennis en toezicht maakt beleggen toegankelijker voor een bredere groep Nederlanders.

‘Voor grote strategische deals is er altijd ruimte’





Waarom steeds meer Nederlands vermogen de grens overgaat op zoek naar spreiding, rendement en zekerheid

Nederlandse ondernemers spreiden hun vermogen steeds vaker en bewuster over de grens, gedreven door rente, geopolitiek en fiscale onzekerheid thuis.

Eén economie, hoe stabiel ook, biedt geen garantie tegen renteschommelingen, geopolitieke spanningen of veranderende marktomstandigheden. Voor Nederlandse ondernemers en vermogende particulieren is dat de belangrijkste reden om internationale spreiding serieus te nemen, niet als speculatieve gok maar als doordachte strategie binnen een bredere, langetermijn vermogensopbouw. Ook Nederlandse (oud) ondernemers worden om die reden steeds vaker internationaal actief investeerder. Die spreiding krijgt op uiteenlopende manieren vorm. Sommigen zoeken naar zorgvuldig geselecteerde belangen in ondernemingen buiten Nederland, met sterke marktposities, gezonde kasstromen en solide balansen,

die als categorie vaak minder intensief gevolgd worden door grote analisten en institutionele beleggers, en daardoor kansen bieden die de markt nog niet volledig heeft herkend. Anderen kijken naar vastgoed in het buitenland, dat inkomsten genereert, bescherming biedt tegen inflatie en op lange termijn intrinsieke waarde behoudt, vooral op locaties waar internationale kapitaalstromen de vraag structureel ondersteunen en de prijsontwikkeling stuwen.

Toegang tot groei

Ook private equity wint terrein als vehikel voor internationale spreiding. Waar publieke markten steeds efficiënter geprijsd raken, bieden niet-beursgenoteerde belangen toegang tot groei die zich aan het zicht van de meeste beleggers onttrekt. De keerzijde is beperkte liquiditeit en een langere

beleggingshorizon, maar juist die illiquiditeitspremie maakt private equity aantrekkelijk voor vermogende particulieren die niet op korte termijn hoeven te herbalanceren.

Buffer tegen onzekerheid

Wat beide sporen gemeen hebben: spreiding werkt vooral als buffer tegen onzekerheid, niet als garantie voor rendement. Problemen in één economie hoeven zo niet direct het volledige vermogen te raken. Tegelijk waarschuwen kenners voor risico's die beginnende internationale investeerders vaak onderschatten, zoals bijkomende kosten, liquiditeit, juridische structuren en het verschil tussen beloofd en daadwerkelijk gerealiseerd rendement. Wie die risico's onderschat, ontdekt vaak pas achteraf hoeveel discipline internationaal beleggen daadwerkelijk vraagt, ongeacht de gekozen beleggingscategorie. Steeds vaker geldt daarom in de praktijk: lokale kennis is geen bijzaak, maar een harde voorwaarde voor een verantwoorde eerste stap over de grens, of het kapitaal nu naar aandelen gaat of stenen of naar private equity.

Spreiding werkt niet als garantie, maar als buffer



APOLLO LANE
INVESTMENT MANAGEMENT

Tot 7% **VASTE RENTE.**

- Maandelijks uitgekeerd
- Flexibele looptijd
- 110% dekking bij aanvang

Bij Apollo Lane gaat flexibiliteit niet ten koste van hoge rente.

Rente

Vanaf de startdatum ontvangt u een vaste rente van 6% tot 7% per jaar, afhankelijk van de leensom. De rente wordt maandelijks aan u uitgekeerd.

Zekerheden

Uw lening is gedekt door een wereldwijd gespreide portefeuille van toonaangevende private markt fondsen. Bovendien profiteert u van een aanvullende dekking van 10% van uw hoofdsom bij aanvang.

Flexibel

Bij Apollo Lane staat uw kapitaal niet standaard jarenlang vast. U kunt in beginsel ieder kwartaal geheel of gedeeltelijk uitstappen.

Wilt u deelnemen of heeft u vragen? Neem dan contact op met onze specialisten of download onze brochure.



Download
de brochure

[APOLLOLANE.NL](https://www.apollolane.nl)

Onderhandse, niet-overdraagbare lening. Minimumlening EUR 125.000. Niet onder toezicht van de AFM. Aan deze lening zijn risico's verbonden; u kunt uw lening (deels) verliezen. Beslis op basis van de volledige leningsdocumentatie. Bij opzegging binnen 12 maanden geldt een uitstapvergoeding van 2%.

Nederland is fintech's 'Gateway to Europe'

Amsterdam is een magneet voor internationale fintechbedrijven die de Europese markt willen veroveren. 'We zijn echt de gateway, omdat we een sterke infrastructuur hebben van banken, kennisinstituten, juridische knowhow et cetera. Die combinatie zo dicht bij elkaar en zo toegankelijk is niet zomaar elders te vinden.'

Het is een gezamenlijke constatering van Holland Fintech Association (HFA) bestuursleden Erik van der Mars, Peter Strikwerda en voorzitter Annemieke Roobeek. Ze spreken van een 'community' in een ecosysteem van hele kleine startups tot de grote banken en grote financiële instellingen die fintech toepassen en onderzoeken, en alles wat daartussen zit. 'De unieke Nederlandse cultuur van dialoog, netwerken en nieuwsgierigheid die samenwerken in een open ecosysteem tussen bedrijven, toezichthouders en kennisinstellingen

bevordert' is een sleutelfactor voor het succes, vertellen ze. 'Nederlanders zijn van het netwerken in de markt. We zijn "enablers" voor de toekomst. We zijn een goede testgrond om een slim digitaal financieel idee uit te proberen of op te schalen,' stelt Strikwerda. 'Onze open economie, ondernemerschap, stabiele samenleving en het feit dat we een voorloper zijn op het gebied van digitale adaptatie spelen ook mee in de aantrekkingskracht van Amsterdam als uitvalsbasis richting Europa.'

Kruisbestuivingen

Roobeek vertelt over de kruisbestuivingen en partnerships tussen traditionele financiële partijen, zoals banken, en fintechs. Als voorbeeld noemt ze de nauwe samenwerking tussen ABN AMRO en Buckaroo. 'Dat is een mooi voorbeeld waarbij je ziet dat fintechs die zijn begonnen als startups al heel snel een rijpheidsfase zijn doorgemaakt, waarbij ze ofwel een echt slimme techspeler worden, waardoor ze systemen kunnen aanleveren. Silverflow is een ander voorbeeld van een fintechpartij die nauw samenwerkt met bestaande financiële partijen, die daardoor veel innovatiever worden.' Van der Mars wijst op de unieke expertise die zich binnen het centrum van Amsterdam heeft ontwikkeld. 'Je hebt de

Bookings, de Adyens en Just Eat Takeaways. Dan denk je misschien: Booking en Just Eat Takeaway zijn toch gewoon platforms? Maar juist ook dit soort partijen hebben hun eigen fintechdivisie omdat de financiële kant zo belangrijk is.' Roobeek noemt de innovatieve kant van de financiële dienstverlening – 'een andere blik op klanten en andere doelstellingen' –, een andere verklaring voor het succes. 'Bijvoorbeeld door real-time betalingen of transacties te verzorgen die veel kleiner zijn dan de grootbanken interessant achten. De fintechs zagen meteen de data achter die kleine bedragen. Door daarop in te springen hebben we een heel vernieuwende sector in Nederland, met name in Amsterdam.' De Payment Service Directive 2 (PSD2), waardoor consumenten bedrijven toegang kunnen geven tot de betaalrekening, heeft daarin een belangrijke rol gespeeld. De aangekondigde Europese Payment Services Regulation en de PSD3-richtlijn gaan voor een nieuwe innovatiegolf zorgen en voor een boost voor Amsterdam als fintech hotspot. 'Als je voet aan de grond wil krijgen in Europa, dan fungeert een Nederlandse vergunning als een 'golden ticket' voor de rest van Europa.' Roobeek vertelt over een recent bezoek van een grote fintech delegatie uit het VK. 'Die komen naar Amsterdam omdat ze hier meer zekerheid voor hun diensten en geld vinden dan elders door regulering én een stimulerend innovatieklimaat. Onze rol als HFA is om daarin te gidsen en ook de regulators, zoals DNB en AFM, doen hier ook positief aan mee.'

Een Nederlandse vergunning fungeert als een 'golden ticket' voor de rest van Europa



Hans Koolen

Digitale afhankelijkheid wordt het nieuwe boardroomrisico

Nederlandse en Europese organisaties zijn de afgelopen tien jaar in hoog tempo overgestapt op cloud, AI en internationale technologieplatforms. Die overstap bracht schaalvoordelen en innovatie, maar ook een groeiende afhankelijkheid van een beperkt aantal buitenlandse leveranciers. Geopolitieke spanningen maken die kwetsbaarheid steeds zichtbaarder.

Bestuurders spraken drie jaar geleden vooral over efficiëntie en groei. Vandaag gaat het gesprek minstens zo vaak over weerbaarheid, controle en digitale autonomie. Bij technologiebedrijf Atos herkennen ze dat patroon. Hans Koolen, sinds 2025 CEO van Atos Nederland, ziet dat organisaties zich bewuster worden van hun digitale afhankelijkheden, maar dat concrete actie vaak achterblijft. 'De vraag is verschoven van "hoe benutten we technologie optimaal?" naar "hoe blijven we innovatief, veilig en weerbaar tegelijkertijd?";' aldus Koolen.

Van efficiëntie naar weerbaarheid

Volgens Koolen zit het grootste risico niet in de afhankelijkheid van cloud op zich, maar in het verdwijnen van keuzevrijheid. Wanneer data, applicaties en processen sterk verweven raken

met één platform, wordt overstappen complex, kostbaar en tijdrovend. Overheden zetten daarom steeds vaker in op open standaarden, interoperabiliteit en exitstrategieën. Koolen adviseert klanten die kritieke processen beheren om verder te kijken dan prijs en functionaliteit. 'Wat op korte termijn efficiënt lijkt, kan op lange termijn juist risico's vergroten,' zegt hij.

Risico's begrijpen

Ook cybersecurity is volgens hem een bestuursverantwoordelijkheid. Bestuurders hoeven geen cyberexpert te zijn, maar moeten wel begrijpen welke risico's hun organisatie loopt en welke keuzes nodig zijn om die te beheersen. Naarmate AI het dreigingslandschap sneller verandert, wordt die kennis urgent.

Soevereiniteit als ontwerpkeuze

Het bedrijf werkt met een aanpak die het intern Sovereign-by-Design noemt: veiligheid, transparantie en controle worden al in de ontwerpfase van een oplossing meegenomen, niet achteraf. 'Veiligheid, transparantie, controle en verantwoording moeten vanaf het begin onderdeel zijn van het ontwerp en niet achteraf worden toegevoegd,' aldus Koolen. In het Sovereign Innovation Center in Amstelveen kunnen klanten die afwegingen concreet maken: waar worden data verwerkt, onder welke jurisdictie vallen ze, en welke

De vraag is niet hoe snel je AI kunt implementeren, maar hoe je dat veilig, verantwoord en beheersbaar doet

keuzes zijn nodig om controle te behouden. Koolen noemt ook de ontwikkeling van soevereine cloudvoorzieningen voor de overheid en een uitbreiding van datacentercapaciteit in de regio Eindhoven als voorbeelden van hoe dat denken tot andere investeringskeuzes leidt.

Zelf aan het stuur

Digitale autonomie betekent voor Koolen niet dat Europa alles zelf moet bouwen. 'Digitale soevereiniteit is voor mij geen geografische discussie,' zegt hij. Het gaat om de vraag of organisaties zelf aan het stuur blijven zitten van hun digitale toekomst, ook wanneer de druk om snel met AI aan de slag te gaan toeneemt. Die druk noemt Koolen een reëel risico. Wanneer snelheid voorrang krijgt boven governance, ontstaan afhankelijkheden en beveiligingsrisico's die zich pas later aandienen. Organisaties die vooruitgang koppelen aan concrete maatschappelijke impact maken volgens hem de meest houdbare keuzes.



Meer informatie?
Scan de QR-code.

Atos

Na de zomervakantie begint de echte stresstest voor organisaties



Diana de Koning

Na de zomervakantie keren medewerkers vaak uitgerust terug, maar binnen enkele weken neemt de werkdruk weer toe. Mailboxen zijn vol, projecten worden hervat en de doelstellingen voor het laatste kwartaal vragen direct om aandacht. Volgens Diana de Koning, eigenaar en directeur van het Centrum voor Stressmanagement, is september daarom hét moment om niet alleen naar medewerkers te kijken, maar vooral naar de manier waarop het werk is georganiseerd.

‘Vakantie helpt om tijdelijk te herstellen, maar haalt de oorzaken van stress niet weg’, zegt De Koning. ‘Als werkdruk, verwachtingen en de manier van samenwerken niet veranderen, keren dezelfde klachten snel terug.’

Volgens haar ligt de oplossing niet alleen bij de medewerker. Veel organisaties investeren in coaching, timemanagement of mindfulness, maar wanneer steeds opnieuw mensen uitvallen, ligt de oorzaak vaak dieper. Onduidelijke prioriteiten, hoge verwachtingen, gebrekkige communicatie en onvoldoende sociale veiligheid spelen daarbij een belangrijke rol. ‘Hoge werkdruk hoeft geen probleem te zijn’, legt De Koning uit. ‘Het wordt pas risicovol wanneer medewerkers weinig invloed ervaren, niet weten wat prioriteit heeft of zich niet veilig voelen om grenzen aan te geven.’

September maakt deze knelpunten snel zichtbaar. Teams zijn weer compleet, nieuwe projecten starten en resultaten moeten worden behaald. Dat vraagt om leiderschap waarin duidelijke keuzes worden gemaakt.

Voorbeeldgedrag

‘Veel leidinggevendenden willen hun medewerkers helpen, maar blijven ondertussen nieuwe taken toevoegen. Goed leiderschap betekent ook besluiten wat een team níét gaat doen.’

Daarnaast is voorbeeldgedrag essentieel. Een manager die buiten werktijd voortdurend berichten verstuurt of onrealistische deadlines laat staan, kan onbedoeld de indruk wekken dat medewerkers altijd bereikbaar moeten zijn. Echte aandacht betekent ook dat prioriteiten worden aangepast of extra ondersteuning wordt georganiseerd wanneer dat nodig is.

Stress ontstaat bovendien zelden van de ene op de andere dag. Irritatie, concentratieverlies, meer fouten, kortdurend verzuim en afnemen van de betrokkenheid zijn vaak vroege signalen. Toch komen veel organisaties pas in actie wanneer iemand zich langdurig ziek meldt.

‘Dan ben je eigenlijk al te laat’, zegt De Koning. ‘Door regelmatig te meten hoe medewerkers de werkdruk ervaren en gesprekken te voeren over samenwerking en verantwoordelijkheden, worden problemen veel eerder zichtbaar.’

September is volgens De Koning het ideale moment om deze vragen te stellen. Niet met een eenmalige vitaliteitsactie, maar met een structurele aanpak waarin stresspatronen, leiderschap en werkprocessen worden verbeterd.

Wie zich verder wil verdiepen in stressbewust leiderschap en duurzame inzetbaarheid kan deelnemen aan de Pressure Talks van het Centrum voor Stressmanagement. Deze interactieve kennissessies zijn bedoeld voor bestuurders, HR-professionals, leidinggevendenden en andere professionals die hun organisatie duurzaam willen versterken. Experts en praktijkdeskundigen delen actuele inzichten, concrete praktijkvoorbeelden en handvatten die direct toepasbaar zijn binnen de eigen organisatie.

De eerstvolgende Pressure Talks vinden plaats in oktober in Eindhoven, november in Utrecht en februari 2027 in Amsterdam.

‘De vraag is niet alleen of medewerkers het werk aankunnen’, besluit De Koning. ‘De belangrijkste vraag is of het werk op een gezonde en duurzame manier is ingericht.’



Meer informatie en aangeven kan via de QR-code of via www.pressuretalks.nl



Maris Bosch



Froukje de Wit

‘Met sociale incasso helpen we consumenten terug op de rails’

Fintechbedrijf Riverty verzorgt – naast flexibele betaaloplossingen – incasso-diensten voor derde partijen. Sociaal incasseren is daarbij het uitgangspunt. Niet alleen de aflossing staat centraal, maar ook ervoor zorgen dat een consument met problematische schulden de juiste hulp krijgt en zo de grip op de eigen financiën terugkrijgt.

Een belangrijk verschil met traditionele incassopartijen is dat Riverty actie onderneemt als wordt gesignaleerd dat er sprake is van een problematische schuldsituatie. Alleen doorsturen naar schuldhulpverlening is niet genoeg. Het is belangrijk om de consument bij de hand te nemen en samen aan te kloppen voor professionele schuldhulp. Deze vooruitstrevende aanpak van Riverty brengt mensen in beweging en biedt perspectief, in plaats van escalatie van de geldproblemen. ‘Het mooiste van het vak is dat je een consument met betaalproblemen

een oplossing kunt bieden zodat zij daarna weer klant kunnen worden van onze opdrachtgevers,’ vertelt Maris Bosch, Operations Lead bij Riverty.

Schaamte doorbreken

‘Onze opdrachtgevers vinden het belangrijk dat hun klanten waarvan wij vorderingen behandelen goed worden geholpen.’ Er heerst een taboe op schulden, stelt Bosch. ‘Vaak heeft iemand helemaal niet in de gaten hoe de schuldenlast eruitziet. Mensen schamen zich en vinden het erg moeilijk om erover te praten. We hebben ons de vraag gesteld: hoe gaan we dat doorbreken? Zo’n 2,5 jaar geleden zijn we begonnen met het omscholen van enkele van onze eigen incassomedewerkers tot gecertificeerd budgetcoach. Als we signaleren dat een consument aflosregelingen niet nakomt of meerdere dossiers bij ons heeft, bieden we aan om te helpen,’ vertelt Bosch. En dat werkt. Vaak ontstaat een soort van vertrouwen, waardoor iemand zich durft te over te geven.’ De budgetcoaches kijken naar het complete financiële plaatje en geeft de consument inzicht in diens situatie. In het ergste geval kan het betekenen dat iemand geen enkele afloscapaciteit meer heeft. ‘Als we constateren dat de schulden zo groot zijn dat iemand er niet meer op eigen kracht uitkomt, dragen we iemand ‘warm’ over naar

schuldhulpverlening. We doen dit altijd samen met de consument.

Financiën weer op orde

Froukje de Wit is één van de budgetcoaches die mensen helpt om de eigen financiën weer op orde te krijgen. ‘Op het moment dat een consument bij mij komt, is het in eerste instantie vooral gewoon een kennismaking: wie ben je, wat is de situatie, waar loop je tegenaan? Je komt het liefst zo snel mogelijk tot de kern. Mensen zijn vaak afwerend. Het is de kunst om door te vragen, zonder dat iemand zich direct aangevallen voelt. Als mensen zich wat weer durven openstellen, kun je meer de diepte in.’ Het is per situatie verschillend wat nodig is om een consument goed te kunnen helpen, vertelt ze. ‘Soms kan samen een kasboekje opmaken om goed inzicht te krijgen in de inkomsten en uitgaven al voldoende zijn. We kijken ook naar de toeslagen waar iemand recht op heeft, want mensen kennen niet altijd de juiste kanalen waardoor ze inkomsten missen.’

Het is per situatie verschillend wat nodig is om iemand goed te kunnen helpen

Van de ruim 300 consumenten die het afgelopen jaar door de budgetcoaches van Riverty zijn geholpen, zijn drie mensen warm overgedragen naar een bij de NIVK aangesloten schuldhulpverlener. ‘Ik heb bijvoorbeeld een zzp’er met een jong gezin, die hartstikke goed verdiende, overgedragen aan schuldhulp. Door omstandigheden waren zijn de inkomsten teruggevallen en was hij in de schulden beland. Hij is inmiddels weer in loondienst, maar liep tegen zoveel obstakels aan, dat er geen oplossing meer was. Met betalingsregelingen zou hij alleen maar verder in de problemen komen. Dus schuldhulp is de beste keuze. Uiteindelijk, als het traject voorbij is, kan hij gewoon weer schoon verder.’



RIVERTY

Meer weten over de aanpak van Riverty?
Scan de QR-code.



‘Een verduurzaamd gebouw is toekomstbestendig en waardevast’

Eigenaren van bedrijfspanden en utiliteitsgebouwen moeten actief plannen maken hoe ze hun gebouw gaan verduurzamen. Programmamanager Eefje Stutvoet van de Dutch Green Building Council (DGBC) adviseert om niet vanuit de regelgeving te denken, maar vanuit wat je wil bereiken, als stip op de horizon.

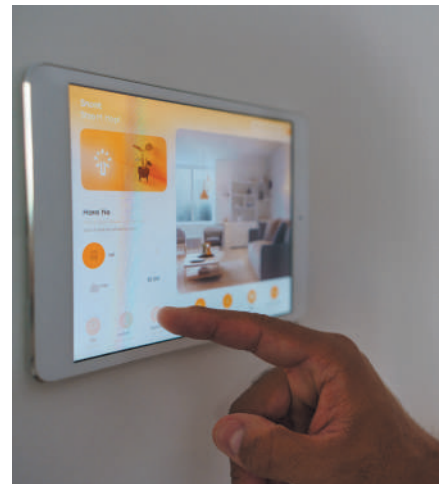
DGBC is de aanjager van de verduurzaming van de gebouwde omgeving in Nederland. ‘Al in 2018, zonder dat er wetgeving was, zijn de eerste partijen met onze doelstellingen aan de slag gegaan. Als een derde van de benodigde energie duurzaam wordt opgewekt, moet de overige energievraag met twee derde worden teruggebracht. Er zijn steeds meer

voorbeelden, ook in de bestaande bouw en zelfs bij monumenten, die laten zien dat dit realiseerbaar is.’

Alle gebouwen emissievrij

Rondom DGBC zijn zo'n 400 partijen uit de bouw- en vastgoedsector verzameld die zich inzetten voor het verduurzamen van de gebouwde omgeving. ‘We werken met de koplopers in de markt, die zelf naar een duurzame wereld willen. Tegelijkertijd werken we met partijen uit de vastgoedwereld, waar financiële afwegingen een belangrijke rol spelen. Op de lange termijn is dit toekomstbestendiger en waardevast. Zowel qua energiekosten, maar vooral ook omdat mensen liever in een duurzaam gebouw werken. Bovendien zijn huurders vaak bereid

‘Een GACS helpt je om de energie-efficiëntie te verbeteren en de operationele kosten te verminderen’



daar een hogere prijs voor te betalen.’ En ook institutionele beleggers sturen steeds meer op een duurzame strategie, weet Stutvoet. Sinds 1 januari van dit jaar moeten utiliteitsgebouwen met een verwarmings- of koelsysteem van meer dan 290 kW verplicht voorzien zijn van een gebouwautomatiserings- en controlesysteem (GACS). In 2030 wordt dit uitgebreid naar kleinere gebouwen. Dit vloeit voort uit de EPBD IV-richtlijn die als doelstelling heeft dat alle gebouwen in 2050 emissievrij zijn. Stutvoet: ‘Je kunt allerlei maatregelen treffen, zoals isoleren en het efficiënt plaatsen van installaties, maar het is essentieel om te monitoren of een gebouw niet alleen op papier, maar ook in de praktijk energiezuinig is. Het gaat erom dat het energiegebruik van alle klimaatinstallaties, dus van de verwarming, van de ventilatie, warmtapwater, verlichting, maar ook de zonwering, wordt gemonitord en geanalyseerd. Zo kun je sturen op het werkelijke gebruik. Het helpt je om de energie-efficiëntie te verbeteren en de operationele kosten te verminderen.’

De ‘green premium’

Ze benadrukt dat het voor jou als gebouweigenaar belangrijk is om bij de keuzes die je maakt vooral het einddoel voor ogen te houden, zowel vanuit duurzaamheid als vanuit een financieel perspectief. ‘Als je nu al investeert, heb je ook de directe voordelen, zoals hogere huurinkomsten en lagere energielasten. Je creëert je eigen energieonafhankelijkheid. Je hebt minder last van schommelingen in de gas- en stroomprijzen. Wie wacht tot dwingende regelgeving wordt opgelegd, loopt de ‘green premium’ mis en krijgt bijna altijd met hogere kosten te maken.’

Wie klimaatrisico negeert, betaalt straks de rekening



Foto door Milan Hofmans

Eigenaren van gebouwen weten steeds beter waar vastgoed kwetsbaar is voor klimaatverandering. Ze hebben data over hitte, wateroverlast, droogte en overstromingsrisico's. Maar daarna stukt het vaak. Wat betekenen die inzichten voor investeringen, de waarde van gebouwen en verzekeraarbaarheid? Wie niets doet, loopt financieel risico. De kloof tussen weten en handelen kan veel geld kosten, soms meer dan de maatregelen zelf.

Harde euro's

Klimaatrisico was jarenlang vooral iets voor duurzaamheidsverslagen. Inmiddels ligt het bij iedereen op tafel. Marjolijn Versteegden, Global Solutions Director for Smart Sustainable Buildings van Arcadis, ziet die omslag van dichtbij. 'We zijn van cradle-to-cradle via circulaire economie en net zero nu ook beland bij klimaatrisico. Dit gaat echt over de gebruikswaarde en hoe je voorkomt dat een pand schade oploopt en in meer of mindere mate onbruikbaar wordt.'

In overstromingsgevoelige gebieden langs rivieren is vastgoed dat niet is aangepast, aantoonbaar minder waard. Klimaatrisico telt dus nu al mee in de waardebeoordeling van gebouwen. Ook banken kijken er steeds scherper naar. Wie kan aantonen dat een

gebouw klimaatbestendiger is, maakt kans op betere financieringsvoorwaarden.

Integraal denken

Nederland heeft door eeuwen waterbeheer een sterke uitgangspositie. Toch is dat volgens Versteegden geen reden om achterover te leunen. 'Overstromingsrisico hebben wij als Nederlanders grotendeels in de hand. Maar

'Wat uit een klimaatdataanalyse komt, moet altijd worden getoetst door mensen die begrijpen wat de risico's betekenen voor de gebouwde omgeving'

wat we niet gewend zijn, zijn de extremen die nu op ons afkomen. Hagelstenen, enorme regenbuien en hittestress raakt de stad en onze infra; daar hebben we nu last van.' De kracht van Nederland zit vooral in het vanaf het begin combineren van opgaven. 'Als ik in het buitenland uitleg hoe wij in Nederland biodiversiteit, klimaat en gezondheid al in gebouwwontwerpen meenemen door vergroening, vinden ze dat werkelijk bijzonder. Ons nieuwe hoofdkantoor The Cubehouse is hier een aansprekend voorbeeld van.'

De data verstaan

Datatools en AI maken klimaatanalyses sneller en scherper. Arcadis gebruikt onder meer Enterprise Decision Analytics om grote vastgoedportefeuilles door te lichten op kwetsbaarheden en risico's. Een analyse van honderd gebouwen kost daardoor niet langer weken. Maar data zijn geen eindpunt. Ze moeten worden vertaald naar besluiten. Versteegden waarschuwt voor blind vertrouwen in modellen. 'Wat uit een analyse komt, moet altijd worden getoetst door mensen die begrijpen wat de data betekenen.'

Geïnformeerde beslissing

Die keuzes worden in de markt al gemaakt. Sommige investeerders kopen bewust verouderde panden om ze klimaatbestendig terug te bouwen. Andere partijen koppelen huurcontracten aan duurzaamheidsprestaties. De druk is het grootst bij industrieel vastgoed. Daar kan energie-uitval direct tot grote financiële schade leiden. 'Die risico's motiveren bedrijven om autarkische energieoplossingen te installeren, niet uit ideologie, maar omdat de rekening bij stilstand veel hoger is dan de investering in batterijen en eigen opwek.'

Voor Versteegden is klimaatrisico daarom veel meer dan een ESG-onderwerp. Het gaat om bedrijfscontinuïteit, waarde-behoud en verstandige investeringskeuzes. 'Wij helpen klanten die stap te zetten: van weten waar je kwetsbaar bent, naar weten wat je moet doen, waarom het belangrijk is en wat het kost.'



Meer informatie?
Scan de QR-code.



Keukens kunnen veel langer mee met nieuw ontworpen systeem

bribus GEN[®]

In huurwoningen sneuvelt een keuken zelden in één keer. Meestal is het een kastbodem die door lekkage beschadigd of er is sprake van een uitgebroken scharnier. Toch wordt bij schade meestal gekozen voor complete vervanging, want onderdelen vervangen kost meer tijd dan alles slopen en afvoeren. Het hout gaat naar de houtverwerker, het staal wordt omgesmolten en zo ontstaan er nieuwe materialen uit circulaire reststromen. Voor woningcorporaties, die onder groeiende druk staan van huurders, gemeenten en pensioenfondsen om duurzamer te onderhouden, is dat een kostbare gewoonte.

Keukenfabrikant Bribus ontwikkelde een alternatief dat teruggaat op een gesprek uit 2016, toen een hoogleraar gebouwde omgeving van de TU Delft opperde of corporatiekeukens niet duurzamer konden. Daaruit ontstond Bribus GEN, een systeem waarin panelen met een klikmechanisme, Threespine ID, zonder lijm aan elkaar vastzitten. Houten deuvels staan onder een

‘In onze fabriek wordt de kast helemaal geassembleerd, precies zoals men gewend is’



Wim Diersen



hoek van 45 graden in combinatie met een kunststof veer op spanning waardoor onderdelen vastklikken. Door een pen in te brengen aan de achterkant van het paneel, de dismantling pin, verdwijnt de spanning en schuift het paneel weer los.

Herstellen in plaats van vervangen

'In onze fabriek wordt de kast helemaal geassembleerd, precies zoals men gewend is. Een leek ziet het verschil niet tussen een Bribus GEN kast of een conventionele kast,' aldus algemeen directeur Wim Diersen.

Het verschil zit in wat er gebeurt zodra iets stuk gaat: een monteur haalt op locatie het beschadigde paneel eruit en klikt het nieuwe paneel er op terug. Waar een reguliere corporatiekeuken na twintig jaar volledig wordt afgeschreven, verwacht het bedrijf dat een Bribus GEN-keukende levensduur kan verdubbelen. Na twintig jaar volstaan

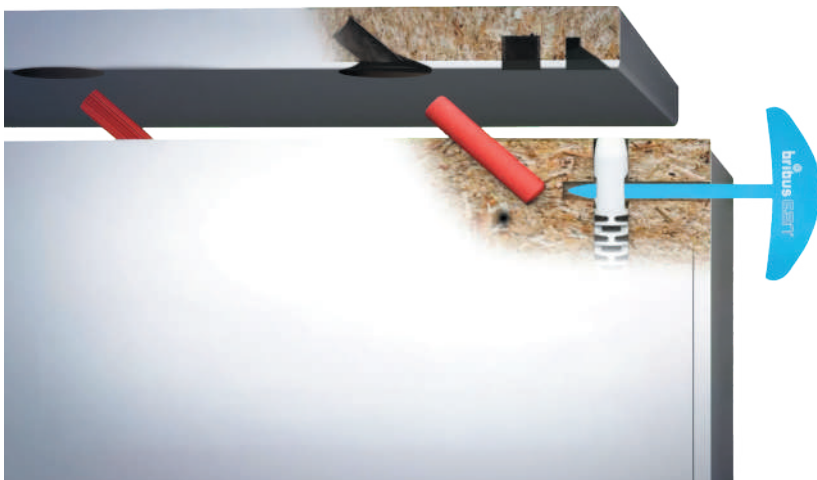
doorgaans een frontvervangende en zes tot acht panelen in plaats van een volledig nieuwe keuken.

Ontworpen voor de verhuurmarkt

Bribus GEN is bewust gericht op corporaties die woningen verhuren, niet op de particuliere markt, waar prijs en uiterlijk vaak zwaarder wegen. 'Zes panelen vervangen in plaats van twee keer een hele keuken, dat scheelt grondstof op het moment dat we tegen schaarste aanlopen,' zegt Dave

'Zes panelen vervangen in plaats van twee keer een hele keuken, dat scheelt grondstof op het moment dat we tegen schaarste aanlopen'

Lageschaar, die bij het bedrijf aan de doorontwikkeling werkte. De spaanplaat dat Bribus gebruikt bestaat al voor bijna 95 procent uit gerecycled hout; onderzoek gaat nu naar lokale reststromen, zoals bermgras, om ook het laatste deel biobased te maken. Regelgeving als het Europese Right to Repair en de ecodesignverordening ESPR maakt herstelbaarheid steeds vaker verplicht in plaats van optioneel, iets waar woningcorporaties en beleggers in vastgoed op worden aangesproken. Het bedrijf verwacht dat Bribus GEN over vijf jaar tot tachtig procent van het productievolume uitmaakt, tegenover honderdduizenden conventionele keukenkasten die nu nog jaarlijks van de band lopen. 'Bribus GEN, de toekomst verdient meer,' aldus Diersen. Minder grondstof, langer meegaande onderdelen en een hogere servicegraad naar de huurder, waarbij een corporatie een kapotte kastbodem binnen enkele dagen verhelpt. Wat begon als een academische vraag over duurzamere keukens, moet zo het uitgangspunt worden voor hoe verhuurde woningen worden onderhouden.



Meer informatie?
Scan de QR-code.

bribus

Bouwsector moet zich voorbereiden op nieuwe reken methode



Een gebouw dat aan alle Nederlandse energie en milieunormen voldoet, kan straks alsnog tekortschieten. Niet omdat de regels veranderen, maar omdat de rekenmethode zelf op de schop gaat. Waar nu energieverbruik en milieu-impact los van elkaar worden beoordeeld, telt straks de volledige CO₂-uitstoot van een gebouw mee: van energie tot materiaalproductie tot sloop, vijftig jaar lang doorgerekend.

Die omslag komt voort uit de Europese richtlijn EPBD IV, die de komende jaren in Nederlandse wetgeving wordt vertaald. Dick van Ginkel, innovatiemanager bij TBI WOONlab, noemt het de grootste verandering in het rekenwerk achter duurzaam bouwen sinds de invoering van BENG, Bijna Energie Neutrale Gebouwen. 'Normaal kijk je naar losse silo's van BENG en de Milieu Prestatie Gebouwen, MPG. Nu ga je dat combineren', aldus Van Ginkel. Energie en materiaal worden samengevoegd tot één getal per vierkante meter, uitgedrukt in CO₂-eq: de Whole Life Cycle Global Warming Potential, afgekort WLC-GWP. Het verschil met de huidige praktijk is groter dan het lijkt. Voor de MPG wordt uitgegaan van een

levensduur van vijfenzeventig jaar, terwijl voor de WLC-GWP-systematiek vijftig jaar geldt. En waar de energieprestatie van een gebouw nu vooral wordt bepaald door elektra- en gasverbruik, komt daar straks de volledige milieu-impact van bouwmaterialen bovenop. 'De energiecomponent heeft zoals we het nu kunnen zien een zwaar drukkend effect op die uitkomsten, waardoor installaties een heel belangrijk onderdeel worden', aldus Van Ginkel.

Energie en materiaal tellen straks samen in duurzaam bouwen



De deadlines liggen vast. Eind dit jaar moet Nederland een routekaart indienen bij de Europese Commissie. In 2028 wordt de berekening verplicht voor utiliteitsgebouwen groter dan duizend vierkante meter, in 2030 vervangt de nieuwe norm BENG volledig voor nieuwbouw. Tot die tijd moet de rekensoftware nog worden ontwikkeld en getest, terwijl de eerste doorrekeningen al laten zien dat installaties een veel grotere rol gaan spelen dan voorheen. Ook de toenemende vraag naar koeling weegt straks zwaarder mee.

Gezamenlijk optrekken

Wat dat in de praktijk betekent, is dat architecten, bouwers en installateurs vroeger in het ontwerpproces moeten samenwerken. Beslissingen over vorm, materiaal en energievoorziening hangen onderling samen en zijn na de ontwerpfase nauwelijks nog te corrigeren. 'Je moet steeds meer met elkaar gezamenlijk optrekken', aldus Van Ginkel. Goede data over milieu-impact wordt daarbij onmisbaar, terwijl die nu nog vaak ontbreekt.

Ook de kosten spelen mee. Verduurzaming hoeft niet automatisch duurder te zijn, maar vraagt om een nieuwe balans tussen initiële en operationele kosten. Organisaties die straks vroegtijdig experimenteren met de nieuwe rekensystematiek, lopen straks voor op. 'Samenwerken is geen vrijblijvendheid meer, maar een must', stelt Van Ginkel.

Wie wacht op het perfecte stroomnet, wacht te lang

Ruim vijftienduizend Nederlandse bedrijven staan in de wachtrij voor een netaansluiting. De praktijk beweegt sneller dan het systeem waarin ondernemers werken aankan. Wachten op een volledig hervormd energiesysteem is alleen voor de meeste bedrijven geen optie. Hoe los je dat op in een markt zonder duidelijk aanspreekpunt en met een wirwar aan oplossingen die niet op elkaar aansluiten?

'Een groot deel van ondernemers weet gewoon niet welke stappen ze moeten nemen', zegt Jeroen van Denderen, business developer bij Kenter Groendus. Hij werkt dagelijks met klanten en organiseert trainingen, workshops en webinars in een eigen democentrum. 'Als je op het punt staat een half miljoen te investeren in energieoplossingen, wil je zeker weten dat het ook klopt voor de langere termijn.'

Simulatie staat centraal

Kenter Groendus ontstond uit de bundeling van Kenter, afgesplitst van netbeheerder Liander en actief in metering en transformatoren, en Groendus, een cluster van

startups in duurzame energie. Veel bedrijven, vaak ook al klant bij ze via metering, komen met Kenter Groendus in contact zodra ze tegen netcongestie of uitbreidingsplannen aanlopen. Dan komen de vragen en Kenter Groendus ziet het als verantwoordelijkheid bedrijven van zoveel mogelijk inzichten te voorzien, voordat grote beslissingen genomen worden. Simulatie staat daarbij centraal. Van Denderen noemt een ondernemer die vijf ton in een batterij stak, terwijl sturing via een energiemanagementsysteem van 145 euro per maand hetzelfde probleem had opgelost. 'Dat was een raar moment kan ik je vertellen.'

Alle schakels in het systeem zijn de oplossing

Ook bij netbeheerders vervult Kenter Groendus een schakelrol. 'We komen zelf van de netbeheerder vandaan en spreken die taal nog. Dat maakt het makkelijker om uit te leggen wat een ondernemer precies nodig heeft.' Netbeheerders experimenteren intussen met flexibelere blokcontracten, vooral voor de nachtelijke uren waarin veel vermogen ongebruikt blijft.

Ook collectieve oplossingen winnen terrein. Op bedrijventerrein Lage Weide in Utrecht delen meerdere ondernemingen hun netcapaciteit, gestuurd via één energiemanagementsysteem. 'Je legt eigenlijk het vermogen van alle bedrijven bij elkaar', aldus Van Denderen. Zo'n samenwerking vraagt wel om commitment en heldere afspraken, want niet iedereen wil dezelfde handdoek delen. Daarnaast rekent het bedrijf de total cost of ownership door, zodat ondernemers keuzes maken op basis van kosten per kilometer of per proces, niet alleen op instinct.

'We komen zelf van de netbeheerder dus we spreken die taal nog'

Kenter Groendus trekt voor versnelling van kennisdeling samen op met brancheorganisaties als TLN en Evofenedex, en met partners als Bouwend Nederland en Hibern. Van Denderen ziet de stemming onder ondernemers al kantelen. Waar hij anderhalf jaar geleden vooral scepsis hoorde, is inmiddels bijna iedereen met elektrificeren bezig. Tot er structureel capaciteit op het net beschikbaar komt, ligt het initiatief bij bedrijven zelf: met goed inzicht in je huidige situatie en een idee van je langetermijnplannen kun je heel gericht advies krijgen en is er veel mogelijk. Even aankloppen dus bij Kenter Groendus, die over de breedte naar het probleem kijkt en ook integraal (maatwerk)oplossingen verzorgt.



Meer informatie?
Scan de QR-code.

 **kenter** |  **groendus**



Hoe industrieel bouwen de woningbouwopgave versnelt

Nederland moet fors meer woningen bouwen, terwijl het aantal beschikbare vakmensen afneemt: bouwscholen leveren weinig aanwas, veel vakmensen gaan met pensioen en de vraag blijft hoog. Hoe realiseer je meer woningen met minder handen, zonder in te leveren op kwaliteit of betaalbaarheid?

Voor Plegt-Vos, ontwikkelende bouwer met ruim 650 medewerkers, ligt het antwoord in industrialisatie: woningen worden onder gecontroleerde omstandigheden in de eigen fabriek geproduceerd, grotendeels van hout. Dat inzicht ontstond tien jaar geleden, zegt CEO Marieke Mentink. 'De arbeidsproductiviteit van de bouwsector moet flink omhoog.' De sector is volgens haar sterk gefragmenteerd, met wisselende toeleveranciers en projectteams die telkens opnieuw beginnen: weinig herhaling, weinig ruimte om te leren.

Minder mensen, meer capaciteit

Industrialisatie verschuift die balans. 'Onze traditionele woning bestaat voor 40 procent uit looncomponent, die brengen wij terug naar 20 procent,' aldus Mentink. Voor dezelfde woning is zo nog maar de helft van het aantal mensen nodig. Tegelijk daalt de CO₂-uitstoot, door een 100 procent elektrische fabriek en biobased

materialen zoals hout, met zo'n 80 procent ten opzichte van traditionele bouw. Bij volledige bezetting produceert de fabriek 24 woningen per dag, met ruimte om verder op te schalen, in lijn met de ambitie van het ministerie om 50 procent industrieel te bouwen.

'Door industrieel bouwen realiseren we meer woningen met minder mensen. Sneller, duurzamer en betaalbaarder met voorspelbare kwaliteit'

Ook de bouwplaats zelf verandert. Materialen worden just-in-time vanuit de Slimme Huizenfabriek aangeleverd met elektrische vrachtwagens. 'De logistieke hub is verplaatst van de bouwplaats naar de fabriek,' aldus Mentink. 'Dat betekent minder overlast voor omwonenden. Doordat een groot deel

Marieke Mentink



van het werk vooraf onder gecontroleerde omstandigheden wordt geproduceerd, zijn op de bouwplaats minder disciplines en minder tijdrovend maatwerk nodig. Dat zorgt voor een montage die tot drie keer sneller verloopt dan bij traditioneel bouwen.'

Vroeg aan tafel voor een leefbare wijk

Industrialisatie is geen doel op zich. Bij binnenstedelijk maatwerk, restauraties of eenmalige gebouwen zoals een theater blijft traditioneel bouwen de betere keuze, omdat de constructie niet herhaalbaar is. Bij woningbouw kan wel zo'n 80 procent industrieel worden gerealiseerd en blijft 20 procent maatwerk, zoals een bijzondere hoekwoning. De uitstraling kan sterk variëren, ook al is de onderliggende constructie repeteerbaar: volop vrijheid in architectuur, kleur- en materiaalkeuzes, zodat elk woongebied een herkenbaar eigen gezicht krijgt. Daarom wil Plegt-Vos al bij de eerste schets aanschuiven, samen met gemeenten, corporaties en beleggers, om de doelgroepenmix van een wijk vroeg te bepalen, inclusief de eis dat 70 procent betaalbaar moet zijn. Dat vraagt ook iets van partners: minder bovenwettelijke eisen per gemeente, functioneel specificeren in plaats van tot in detail, en opdrachten bundelen tot een schaal waarop een fabriek efficiënt kan plannen.

Past de sector deze aanpak grootschalig toe, dan is de woningbouwopgave volgens Mentink op te lossen: extra capaciteit zonder extra mensen, met een dalende kostprijs die projecten rendabel maakt.



Meer informatie?
Scan de QR-code.

PLEGT-VOS





Eloise John



Charlotte Smith

Zonder sterker stroomnet stukt de energietransitie

Duurzame opwekking, opslag en laadinfrastructuur groeien sneller dan het stroomnet ze kan verwerken. Netcongestie, lange wachtlijsten voor aansluitingen en een tekort aan technisch personeel vertragen projecten door heel Nederland. Ambitieuze klimaatdoelen vragen daarmee niet alleen om meer investeringen, maar vooral om de capaciteit om complexe energieprojecten daadwerkelijk uit te voeren.

Het probleem is niet uniek voor Nederland. Volgens Eloise John, Managing Director Energie voor Europa en India bij ingenieursbureau AECOM, kampt vrijwel heel Europa met hetzelfde erfged. Het bedrijf telt wereldwijd meer dan 50.000 medewerkers en is in de Benelux gevestigd in Den Haag, Leuven en Gent, met zo'n 200 mensen die werken aan een grote diversiteit aan projecten zoals batterijopslag en intercontinentale kabelverbindingen (interconnectors). 'De meeste landen bouwden hun grid in de jaren vijftig, gebaseerd op opwek uit fossiele brandstof,' aldus John. 'Dat systeem is niet berekend op de grootschalige elektrificatie die nu nodig is.' Extra aansluitcapaciteit komt er niet vanzelf, zegt ze, en dat geldt voor bijna elke geografie waarin AECOM actief is, van Noordwest-Europa tot Noord-Amerika.

Personeelstekort als knelpunt

Naast netcapaciteit is er een tekort aan vakken om de transitie daadwerkelijk kunnen realiseren. Charlotte Smith, engineering manager en MEP-lead bij AECOM Benelux, ziet dat probleem dagelijks terug bij klanten. 'Iedereen die kan helpen, werkt al,' zegt Smith. 'Er is een gat dat de sector alleen kan dichten door mensen actief bij te scholen.' Volgens John raakt vooral de middenlaag van technisch personeel overbelast: niet alleen de mensen die ontwerpen, maar ook zij die vergunningen en milieueffectrapportages begeleiden, een proces dat in de praktijk vaak net zoveel tijd en kennis kost als de bouw zelf.

Denken in programma's in plaats van projecten

In het Verenigd Koninkrijk is National Grid's Great Grid Upgrade een groot

moderniseringsprogramma voor het elektriciteitsnet, dat tegen het einde van dit decennium de opwekking van schone energie zal verbinden met woningen en bedrijven in heel Engeland en Wales. AECOM ondersteunt National Grid via advisering, vergunningsprocedures en ontwerp; binnen een samenwerkingsmodel dat diverse partners in de toeleveringsketen bij elkaar brengt om de benodigde schaal en snelheid te realiseren. John noemt de aanpak daar een voorbeeld voor de rest van Europa. 'Bekijk het als een programma, niet als losse projecten,' adviseert ze. 'Die programmatische schaal maakt vroegtijdige investeringen mogelijk in productiecapaciteit, opleidingen en samenwerking met toeleveranciers, waardoor langere levertijden voor onderdelen als transformatoren beter op te vangen zijn.'

Lokale kennis versnelt de uitvoering

In de Benelux vertaalt AECOM die internationale ervaring naar concrete projecten, zoals de walstroomvoorziening in de Rotterdamse haven. 'We leveren niet alleen het werk, we scholen ook het lokale team actief bij,' zegt Smith. Nederland beschikt van oudsher over veel windenergie, en grootschalige opslag helpt die stroom te gebruiken wanneer de vraag hoog is, zegt ze, terwijl het net op andere plekken wordt ontlast. Voor zowel Smith als John blijft het uitgangspunt hetzelfde: complexe energieprojecten vragen om samenwerking tussen landen, sectoren en disciplines, niet om iedere oplossing opnieuw uit te vinden binnen de eigen regio.

Terwijl de vraag naar stroom blijft groeien, wordt de druk op bestaande netwerken alleen maar groter. De investeringen die nu in capaciteit, mensen en materialen worden gedaan, bepalen over tien jaar of de klimaatambities ook daadwerkelijk werkelijkheid worden.



Meer informatie?
Scan de QR-code.

AECOM DELIVERING A BETTER WORLD.



De paradox van groei en groen: Hoe Mars de ketentransitie vormgeeft

Een diepgaande blik op de systeembenadering van een mondiaal familiebedrijf in een gefragmenteerde wereldeconomie.

Elke dag consumeren miljoenen mensen wereldwijd snacks van merken als M&M'S, Snickers en Twix, of verzorgen zij hun huisdieren met Whiskas en Pedigree. Achter deze producten schuilt een complexe wereldwijde logistieke en agrarische keten. De levensmiddelenindustrie staat daarbij voor een fundamentele opgave: hoe ontkoppel je economische groei van de ecologische voetafdruk?

Volgens Catrien d'Ancona, Market Head bij Mars Wrigley Nederland, ligt de sleutel niet alleen binnen de eigen productielocaties, maar vooral in een

ketenbrede systeembenadering. 'De tijd van vrijblijvende doelstellingen en het afschuiven van verantwoordelijkheid is voorbij. Echte, schaalbare impact vereist dat we de krachten bundelen van boeren tot supermarktschap. Dat vraagt om strategische moed en langetermijninvesteringen.'

Het familiebedrijf als katalysator voor langetermijnwaarde

Als een van de grootste private familiebedrijven ter wereld opereert Mars buiten de directe druk van publieke kapitaalmarkten. Dat biedt strategische ruimte bij kapitaalintensieve duurzaamheidstrajecten met een lange terugverdientijd.

'Doordat we geen externe aandeelhouders hoeven te bedienen, kunnen we beslissingen nemen op basis van generaties in plaats van kwartalen,' legt d'Ancona uit. 'Winstgevendheid is voor ons geen

doel op zich, maar het middel om onze langetermijnvisie te financieren. Wij kunnen investeren in projecten waarvan het ecologische en economische rendement pas over tien of twintig jaar volledig materialiseert.'

Deze filosofie is verankerd in de *Vijf Principes* van Mars: Kwaliteit, Verantwoordelijkheid, Wederkerigheid, Efficiëntie en Vrijheid. Vooral wederkerigheid fungeert als operationeel kompas. Een zakelijke relatie is volgens dit principe alleen duurzaam als alle betrokken partijen ervan profiteren. Dat geldt voor leveranciers, maar ook voor medewerkers. Nieuwe medewerkers krijgen in de regel direct een vast contract aangeboden. 'Als iemand de commitment aangaat om bij ons te komen werken, beantwoorden wij dat vertrouwen direct met stabiliteit en zekerheid.'

Dat economische groei en emissiereductie samen kunnen gaan, blijkt volgens Mars uit het Sustainable in a Generation Report. Sinds 2015 groeide de wereldwijde omzet met circa 75 procent, terwijl de absolute uitstoot van broeikasgassen over de gehele waardeketen met 16,9 procent daalde. De directe operationele uitstoot, Scope 1 en Scope 2, werd met 42,6 procent gereduceerd.

De systeemuitdaging van Scope 3

De grootste ecologische uitdaging bevindt zich echter buiten de fabrieken. Circa 65 procent van de totale broeikasgasemissies van Mars ontstaat bij de inkoop van agrarische grondstoffen, zoals cacao, zuivel, pinda's en granen. Dit zijn upstream Scope 3-emissies.

Voor d'Ancona, die opgroeide op de melkveehouderij van haar vader, is dit herkenbaar. 'Als boerendochter begrijp ik de pragmatische en economische realiteit van de agrarische sector. Complexe

Mars koppelt economische groei aan emissiereductie door langdurige investeringen in de hele keten

milieuproblemen los je niet op met theoretische blauwdrukken vanachter een bureau. Je moet de dialoog aangaan en samen met boeren zoeken naar schaalbare, economisch rendabele oplossingen.'

Verduurzaming van cacao en zuivel

De cacao keten is daarvan een voorbeeld. Mars investeert al decennia in verduurzaming van cacao plantages in West-Afrika en Azië. Gespecialiseerde 'cacaodokters' adviseren lokale boeren over regeneratieve landbouw, bodembeheer en het verhogen van de productiviteit per hectare. Daarnaast zet het concern in op ontbossingsvrije toeleveringsketens, traceerbaarheid en monitoringssystemen tegen kinderarbeid.

'Dit zit diep in ons DNA. Dergelijke fundamentele programma's zetten wij niet stop bij tegenwind op de markt,' benadrukt d'Ancona.

Ook in Nederland wordt geïnvesteerd in verduurzaming van agrarische ketens. Samen met FrieslandCampina heeft Mars de melkveehouderij van Julia Poppe gekozen als eerste Mars Dairy Flagship Farm ter wereld. Hier worden onder meer innovatieve technieken, voerstrategieën voor het verlagen van methaanemissies en duurzame mestoplossingen getest. De opgedane kennis moet helpen om oplossingen verder op te schalen binnen de zuivelsector.

High-tech in Veghel

Het epicentrum van de Nederlandse industriële activiteiten bevindt zich in Veghel, waar de grootste chocoladerepenfabriek ter wereld staat. De locatie werd in 1962 geopend en is inmiddels uitgegroeid tot een belangrijke technologische productielocatie. Net als de overige negen Europese productielocaties van Mars Wrigley draait Veghel volledig op hernieuwbare elektriciteit en lokaal geproduceerd biomethaan.

Jaarlijks reserveert Mars gemiddeld 20 miljoen euro voor circulaire en energie-efficiënte procestechnologieën in Veghel. Een voorbeeld is de installatie van een industriële elektrische boiler, die de gasafhankelijkheid en lokale emissies verlaagt. Daarnaast

gebruikt de fabriek geavanceerde drycoolers, die de relatief lage Nederlandse buitenluchtemperatures benutten om productieprocessen energiezuiniger te koelen.

Logistieke decarbonisatie en nieuwe allianties

Transport is wereldwijd verantwoordelijk voor circa 12 procent van de totale emissievoetafdruk van Mars. Om deze uitstoot te verminderen, heeft Mars een strategisch partnership gesloten met het Zweedse freight-techbedrijf Einride. Het doel is om tegen 2030 een vloot van 300 volledig elektrische zware vrachtwagens operationeel te hebben binnen het Europese distributienetwerk. Dit moet jaarlijks circa 10 procent reductie opleveren van de Europese transportemissies.

Echte verduurzaming ontstaat door samenwerking, gedeelde verantwoordelijkheid en schaalbare oplossingen

De eerste volledig elektrische vrachtwagens, waaronder de Mercedes-Benz eActros 600, rijden inmiddels op grensoverschrijdende corridors tussen productielocaties in Duitsland, Viersen en Minden, en Veghel. Mars monitort daarbij energieverbruik, laadinfrastructuur en batterijprestaties. Deze data worden gebruikt voor verdere opschaling. Ook ondersteunt het concern retailklanten bij het realiseren van zware laadinfrastructuur bij distributiecentra.

Daarnaast zoekt Mars bewust samenwerking met andere bedrijven, ook met concurrenten. In Polen werkt het concern samen met PepsiCo en landbouwbedrijf ADM aan een regeneratief landbouwprogramma. Het initiatief ondersteunt 24 boeren bij de transitie van ruim 5.450 hectare landbouwgrond waarop onder meer tarwe wordt geteeld voor diervoedingsmerken als Whiskas en Pedigree.

In Nederland neemt Mars deel aan het Climate Champions-programma van Albert

Heijn. Daarbij trekt het bedrijf samen op met andere FMCG-bedrijven, waaronder Unilever en Coca-Cola, om standaarden te harmoniseren en verduurzaming van de Nederlandse retailketen te versnellen.

Transparantie over wat nog niet lukt

Een geloofwaardige transitie vraagt volgens Mars ook om transparantie over doelstellingen die niet worden gehaald. De weg naar een lagere uitstoot is niet lineair en kent structurele uitdagingen.

Zo blijkt uit het duurzaamheidsrapport dat het doel om het watertekort in ecologisch kwetsbare gebieden te halveren niet volledig is gerealiseerd. De reductie bleef steken op 35,5 procent. Ook de doelstelling om wereldwijd 5,5 miljard gezonde maaltijden te leveren werd niet gehaald. Mede door marktverschuivingen en inflatoire druk op consumentenbestedingen kwam de teller uit op 3,4 miljard maaltijden.

'Systeemverandering is per definitie complex en weerbaar,' concludeert d'Ancona. 'Als je geen fouten maakt of nooit tegen grenzen aanloopt, zijn je doelen simpelweg niet ambitieus genoeg.'

Complexiteit omarmen

De erkenning door Albert Heijn, dat Mars uitriep tot 'Climate Champion', ziet zij als bevestiging dat de gekozen ketenbenadering effect heeft. Tegelijkertijd blijft samenwerking volgens haar noodzakelijk om de volgende stappen te zetten.

'De tijd van vingerwijzen in de keten is definitief voorbij. De toekomst behoort toe aan organisaties die de complexiteit omarmen en de moed hebben om samen op te trekken. Mars neemt daarin resoluut het voortouw.'



Meer informatie?
Scan de QR-code.

MARS
Tomorrow starts today

Op naar de waarde-economie

Aan Albert Einstein wordt de uitspraak 'Als je doet wat je altijd deed, zul je krijgen wat je altijd kreeg' toegeschreven. Om ingesloten patronen te veranderen, moet je ingesloten aannames en patronen loslaten. Wat lang vanzelfsprekend leek, is niet langer houdbaar en kan veel beter als je je ervoor openstelt.

AAN HET WOORD

MANON SCHUURMANS

Algemeen directeur RENUBOX



Wat vraagt deze verandering, van wegwerpdoos naar circulair bedrijfsmiddel, van leiderschap?

'De omslag naar een circulair bedrijfsmiddel vraagt allereerst om lef en ondernemerschap. Je kiest voor een model dat ingaat tegen jarenlang ingesloten gewoonten: veel organisaties kopen voor iedere toepassing een nieuwe doos. Je

kunt sterk geloven in hergebruik, maar uiteindelijk heb je klanten nodig die bereid zijn mee te veranderen.'

'Leiders moeten niet alleen een visie hebben, maar ook routes ontwikkelen: klanten overtuigen en aantonen dat circulariteit zowel duurzaam als economisch aantrekkelijk is. Dit vraagt ook om vasthoudendheid: blijven proberen en koers houden wanneer resultaten niet direct zichtbaar zijn.'

Is de verpakkingindustrie als geheel al voldoende voorbereid op de duurzaamheidsagenda vanuit Europa?

'De sector is volop in beweging, maar nog niet volledig voorbereid. De transitie wordt vooral aangejaagd door wet- en regelgeving, niet door een vrijwillige keuze. Bedrijven komen pas echt in beweging als nieuwe eisen concreet worden. Tegelijk ontstaan kansen zodra organisaties duurzaamheid niet als verplichting zien, maar als onderdeel van hun strategie. Ook de consument speelt mee: die verwacht minder materiaal, betere recyclebaarheid en minder plastic. Daardoor zien we plastic sleeves vervangen door kartonnen alternatieven, zelfs bij groente en fruit. Van de Velde Packaging zet daar sterk op in. De richting is duidelijk, maar de voorbereiding verschilt nog sterk per bedrijf.'

AAN HET WOORD

AMANDA RASCH

Managing director Benelux bij DKV Mobility



Amanda Rasch, managing director Benelux bij DKV Mobility, buigt zich dagelijks over vragen van bedrijven die hun wagenpark willen verduurzamen. Vaak berusten beslissingen op aannames in plaats van feiten. Rasch zet de belangrijkste misverstanden recht.

Wat is het grootste misverstand over de mobiliteitstransitie?

'Dat verduurzamen per definitie duurder is', zegt Rasch. 'Met de juiste optimalisatie en de juiste contractpartij kan een rit net zo duurzaam als voordelig uitgevoerd.' Inzicht in variabele kosten en investeringsruimte bepaalt volgens haar wat haalbaar is. 'Zonder dat overzicht weet je niet waar je kunt verduurzamen zonder het bedrijf financieel te belasten.'

Is netcongestie een terechte reden om te wachten met elektrificeren?

'Netcongestie is geen reden om te wachten met elektrificeren', stelt Rasch. 'Wie alleen lokaal wil laden, loopt sneller tegen grenzen aan.' Onderweg laden, met de juiste contracten, is volgens haar vaak net zo kostenefficiënt. Een eerste stap kan elke organisatie morgen al zetten: bij iedere vervangingsinvestering eerst een duurzamer alternatief overwegen. Een ontwikkeling die volgens Rasch wordt onderschat, is het tempo waarin batterijtechnologie verbetert, in combinatie met de opmars van Chinese automerken. 'Wie niet meebeweegt, loopt het risico de Kodak van de sector te worden.'



Elektrisch wagenpark?

De rekensom is ingewikkelder dan gedacht

Zakelijke mobiliteit verandert in hoog tempo. Voor de gemiddelde bedrijfswagen is elektrisch al de vanzelfsprekende keuze, mede door discussies over bijtelling en toekomstige belastingregels. Voor bestelbussen en vrachtwagens ligt dat anders: gewicht, actieradius en laadtijd spelen daar een grotere rol, waardoor de knoop tussen diesel en stroom vaak nog niet is doorgehakt.

Ondertussen jagen geopolitieke spanningen de diesel- en benzineprijzen op, terwijl de prijs van een kilowattuur relatief stabiel blijft. Voor bedrijven die hun wagenpark willen verduurzamen ontstaat zo een lastig vraagstuk: welke energiebron past bij welk deel van de vloot, en hoe voorkom je dat de transitie de bedrijfsvoering ontwricht? Amanda Rasch, managing director Benelux bij DKV Mobility, ziet die twijfel dagelijks bij klanten. 'Waar we drie jaar geleden nog met eigen personeel

discussieerden over volledig elektrisch rijden, is dat nu geen vraag meer', aldus Rasch. Voor zakelijke personenauto's staat de keuze voor elektrificatie volgens haar inmiddels niet meer ter discussie. Ook bij bestelwagens en bakwagens is de overstap volop in gang. Bekende logistieke spelers zetten bijvoorbeeld al elektrische bakwagens in. Voor zware vrachtwagens ligt die afweging anders. Veel transporteurs hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in moderne dieseltrucks die nog relatief nieuw zijn en nog niet volledig zijn afgeschreven. Eerder overstappen op emissievrije alternatieven betekent daarom dat zij opnieuw fors moeten investeren.

Geen bedrijf is hetzelfde

Een panklaar advies bestaat volgens Rasch niet. Elk bedrijf heeft eigen kostenstructuren en afhankelijkheden, en dat vraagt om maatwerk. Ze adviseert organisaties met een internationaal opererend wagenpark daarom te kijken naar een gemengde vloot: lokaal

waar mogelijk elektrisch, internationaal voorlopig nog op diesel waar dat de bedrijfsvoering het beste dient. 'Kijk naar de toekomst als je het kan betalen, want het wordt uiteindelijk je concurrentiepositie.' Bedrijven die vervangingsinvesteringen nu al op elektrificatie richten, bouwen volgens haar een voorsprong op die concurrenten met een verouderd wagenpark niet meer kunnen inhalen.

Eén platform, minder gedoe

Die keuzevrijheid tussen brandstoffen is precies waar DKV Mobility op inspeelt. Het bedrijf noemt zich brandstof agnostisch: klanten kunnen kiezen tussen diesel, HVO100, LNG, CNG, waterstof of stroom, en tanken of laden overal met dezelfde kaart. In de Benelux

en Duitsland garandeert het bedrijf volledige dekking, tot in het internationale wegtransport aan toe. Voor vrachtwagens ontwikkelt het bedrijf de DKV Card +Charge Truck, waarmee laden en tanken via één hybride pas lopen, ook tijdens vervangend vervoer. Achter die keuzevrijheid zit een platform waarin fleetmanagement, tolbetalingen en mobiliteitsdata samenkomen. Bedrijven zien in één overzicht rijgedrag, verbruik en kosten per bestuurder, zonder dat aparte koppelingen met andere systemen nodig zijn. Dat overzicht wordt volgens Rasch steeds belangrijker, juist omdat de marges in transport laag zijn. 'Als je de hele keten kan optimaliseren, bepaalt dat of een rit uiteindelijk winstgevend is', aldus Rasch.

Netcongestie hoeft daarbij geen belemmering te zijn, stelt ze. Bedrijven die alleen thuis of op de eigen locatie willen laden, lopen sneller tegen capaciteitsgrenzen aan. Onderweg laden, met de juiste contracten, is volgens haar vaak net zo kostenefficiënt.



Amanda Rasch



Meer informatie?
Scan de QR-code.



Wie nu grip krijgt op energie, wint straks aan waarde in vastgoed

Vastgoedeigenaren rekenden energie lang tot de vaste kosten. Die tijd is voorbij: energieprijzen bewegen dagelijks, het elektriciteitsnet raakt op steeds meer plekken vol en huurders stellen andere eisen. Wie geen grip heeft op zijn energiehuishouding, ontdekt dat pas als het misgaat: bij een boete, een afgewezen aansluiting of een huurder die afhaakt.

Audax, van oorsprong energieleverancier, adviseert vastgoedorganisaties over inkoop, verduurzaming en slimme energieoplossingen. Marcel Klooster, sales manager vastgoed en energie, ziet gecontracteerd vermogen uitgroeien tot een kernbegrip in de sector. 'Heb je die capaciteit niet, of ben je die kwijt, dan is een pand moeilijk te verhuren of te verkopen', aldus Klooster.

Het begint bij inzicht

Voordat er één zonnepaneel op een dak ligt, is volgens Klooster iets anders nodig: zicht

op het eigen verbruik. Wie niet weet wanneer de pieken vallen en hoeveel vermogen er werkelijk wordt afgenomen, kan niet sturen. 'Met data krijg je inzicht, en inzicht is de eerste stap richting besparen en vergroenen. Zonder die basis vaar je blind.' Dat levert verrassingen op. Via een intern regimemanagementsysteem brengt Audax piekverbruik, bedrijfstijden en feestdagenmanagement per pand in kaart. Zo ontdekken beheerders dat installaties 's nachts doordraaien terwijl niemand aanwezig is, of dat een gebouw op tweede kerstdag evenveel verbruikt als op een werkdag. Besparingen die geen investering vragen, alleen een correctie.

De inkoop van energie gebeurt portefeuille breed, maar de analyse gebeurt per pand. Elk gebouw kent immers zijn eigen vraagstuk. Pas als dat beeld compleet is, wordt duidelijk waar verduurzaming daadwerkelijk rendeeft en waar eerst iets anders moet gebeuren.

Netcapaciteit als vestigingsfactor

Gecontracteerd vermogen bepaalt hoeveel stroom een aansluiting per uur mag afnemen. Overschrijd je die afspraak met de netbeheerder, dan volgt een boete, en door de volle netten is nieuwe capaciteit lang niet altijd beschikbaar. Voor vastgoedorganisaties raakt dat direct de exploitatie. Een serverruimte of laadplein vraagt veel meer vermogen dan een kantoorverdieping. 'Netcapaciteit kan honderd

procent een vestigingsfactor worden', stelt Klooster. Wie over vijf jaar wil groeien, moet nu al weten wat dat aan vermogen vraagt. Klooster ziet vastgoedeigenaren regelmatig zonnepanelen, laadpalen of batterijen

Wie energie als sluitstuk behandelt, loopt achter de feiten aan, wie het vooraf regelt, houdt grip op zijn vastgoed

aanschaffen zonder samenhangende strategie. Vaak meldt een klant zich pas als de panelen al liggen. 'We zien heel vaak losse oplossingen ontstaan, zonder dat er capaciteit voor is.' Verbruiksdata helpen investeringen in opslag, opwek en laadinfrastructuur op elkaar af te stemmen voordat de aansluiting knelt.

Van inzicht naar strategie

Voor de langere termijn kiezen vastgoedpartijen volgens Klooster vaak voor gespreide inkoop: het jaarvolume wordt in kleinere delen aangekocht. Dat maakt servicekosten voor huurders voorspelbaar, terwijl een flexibel contract die zekerheid niet biedt. Batterijopslag ziet hij vooral als oplossing voor tijdelijke piekbelasting, zoals een wagenpark dat gelijktijdig oplaadt, niet als seizoensopslag. Ook voor CSRD en energielabels levert Audax de verbruiksdata; de uitvoering blijft bij gespecialiseerde partners. Klooster verwacht dat de vraag verschuift: niet alleen hoeveel energie een gebouw gebruikt, maar ook wanneer, en hoeveel vermogen het op dat moment nodig heeft. 'Een gebouw dat daarin slim kan sturen, bespaart veel meer en heeft straks simpelweg meer mogelijkheden.'



Meer informatie?
Scan de QR-code.

audax



JAMES Autoservice voortrekker in circulair onderhoud 'Hergebruik wordt de norm in goed wagenparkbeheer'

Een elektrisch wagenpark is nog niet automatisch een circulair wagenpark. Ook elektrische auto's vragen grondstoffen, onderdelen, onderhoud en reparaties. Daarom werkt JAMES Autoservice nu al aan de volgende stap: auto-onderhoud en -reparatie waarin hergebruik van onderdelen niet incidenteel gebeurt, maar meetbaar en schaalbaar onderdeel is van de bedrijfsvoering.



Frank Beelen

Na jaren waarin elektrificatie het mobiliteitsdebat domineerde, komt de volledige levenscyclus van de auto nadrukkelijker in beeld. Hoe lang worden voertuigen en onderdelen benut? Hoeveel nieuwe grondstoffen zijn daarvoor nodig? En hoe kunnen leasemaatschappijen en andere wagenparkbeheerders hun circulaire prestaties straks aantoonbaar maken?

Volgens Frank Beelen, eigenaar van De Beelen Groep en JAMES-ondernemer in Amsterdam en Lissersbroek, gaat die ontwikkeling het auto-onderhoud ingrijpend veranderen. 'De druk om circulair te werken komt eraan. Bedrijven willen straks niet alleen zeggen dat ze verduurzamen, maar ook kunnen rapporteren hoeveel CO₂-uitstoot en grondstoffen ze daadwerkelijk besparen.'

Van bedenken naar doen

Om dat mogelijk te maken, is De Beelen Groep namens JAMES Autoservice een van de kartrekkers van het landelijke Moonshot-project Circulaire keten voor auto-onderhoud. Daarin werken onder meer Arval, ARN, STIBA, Van Gils Automotive en JAMES/De Beelen Groep samen. De ambitie: een schaalbare keten ontwikkelen voor het hergebruik van auto-onderdelen. Zodat onderhoud en reparatie met gebruikte onderdelen een volwassen optie wordt: betrouwbaar, traceerbaar én economisch aantrekkelijk. Het Moonshot-project gaat daarmee over veel meer dan alleen de beschikbaarheid

van herbruikbare onderdelen. De hele keten moet meebewegen: van demontagebedrijf en leverancier tot onderhoudsbedrijf en leasemaatschappij. Dat vraagt om afspraken over kwaliteit, garanties, herkomst, logistiek, voorraden, prijsstelling en data over milieuwinst, die opdrachtgevers kunnen meenemen in hun duurzaamheidsrapportages. 'Je kunt aan de vergadertafel met elf mensen besluiten dat je dit gaat doen, maar daarna begint het pas', zegt Beelen. 'De afspraken moeten doorwerken tot in de systemen en op de werkvloer. Wij zorgen dat de monteurs het ook daadwerkelijk kunnen en willen uitvoeren. Dán krijgt zo'n circulaire doelstelling vleugels.'

De praktijk als bewijs

Dat hergebruik heel goed mogelijk is, bewijst de praktijk nu al: binnen de drie onderhoudsbedrijven van De Beelen Groep bestond in 2025 gemiddeld al 8,6% van de onderdeleninkoop uit hergebruikte delen. Bij JAMES Autoservice Amsterdam Arena was dat zelfs al 16,2%. En de lat gaat omhoog: voor 2026 ligt het groepsdoel op 15% en voor 2027 kijken Beelen en zijn collega's naar 20-25%. Het gaat daarbij vooral om verlichting en elektronica, interieur-, aandrijf-, motor- en klimaatonderdelen. Veiligheids- en slijtageonderdelen, zoals remblokken en remschijven, vallen eruit. De eigen praktijkervaring gebruiken Beelen en de andere partners in het Moonshot-

project om een aanpak te ontwikkelen die later breder binnen de sector toepasbaar is. Zo werkt JAMES Autoservice heel concreet aan de ambities van professionele wagenparkbeheerders. Beelen: 'Juist als landelijke, merkonafhankelijke formule kan JAMES helpen om circulair onderhoud op te schalen, over automerken en wagenparken heen.'

Commerciële kans

Beelen ziet daarin niet alleen een milieupoging, maar ook een zakelijke kans. 'Wij noemen duurzaamheid geen kostenpost, maar commerciële daadkracht. Als opdrachtgevers straks aantoonbaar circulairst moeten werken, hebben ze partners nodig die dat niet alleen beloven, maar ook praktisch organiseren en meetbaar maken.' Zo is de werkplaats een steeds belangrijkere schakel in duurzaam mobiliteitsbeleid. Niet pas als nieuwe eisen het afdwingen, maar door vandaag al te bouwen aan de circulaire onderhoudsketen van morgen.

Door: Leonard van den Berg



Meer informatie?
Scan de QR-code.



Gewassen bescherm je met meer dan chemie alleen

De discussie over de bescherming van gewassen tegen ziekten, plagen en onkruiden wordt steeds feller. Het leidt af van de stappen die boeren en tuinders zetten om oogsten effectief en duurzaam te beschermen en grip te houden op onze voedselproductie. Daarbij gaat het steeds minder om chemie, en steeds meer om een samenspel van oplossingen.

Gewasbescherming speelt een belangrijke rol in de land- en tuinbouw. Zonder de bescherming van gewassen tegen ziekten en plagen en de bestrijding van onkruiden daalt de productie aanzienlijk. Het is een realiteit die onvoldoende de aandacht krijgt bij de debatten over het gebruik van middelen, constateert Dr. Christy van Beek, duurzaamheidsmanager bij Bayer Crop Science. 'Het is niet of/of, maar het is en/en. We zetten een combinatie van middelen,

gewaskennis en slimme technologie in om gewassen optimaal te laten presteren.'

Geïntegreerde gewasbescherming

'Zonder gewasbeschermingsmiddelen kunnen oogsten veel lager zijn. Het is lastig om hier een getal aan te plakken, omdat het per gewas, seizoen en regio sterk kan verschillen, maar de FAO schat in dat 40% van de mondiale gewasproductie verloren gaat door plagen en ziekten. Als Nederlanders hetzelfde blijven eten als nu het geval is, zal veel meer grond nodig zijn om ons voedsel op te verbouwen. Grond die we nu al hard nodig hebben.' De gevolgen van de opwarming van de aarde en het vaker voorkomen van extremer weer,

maken het beschermen van gewassen nog urgenter, vertelt haar collega Dorus Rijkers, die binnen Bayer verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van geïntegreerde oplossingen. 'Je ziet zowel een verschuiving van teelten als de opmars van ziekten en plagen die we eerder niet hadden. En waar we door een krimpend middelenpakket, ondertussen geen bescherming meer tegen hebben. Of waar we nog zoekende zijn naar de juiste strategie.' Als voorbeelden noemt hij de glasvleugelcicade en trips – een insect – die schade geven in onder andere aardappelen en uien. Voor een toekomstbestendige oplossing tegen ziekten, plagen en onkruiden ondersteunt Bayer telers en boeren met geïntegreerde

'Een ziekte of plaag pak je effectiever aan met een samenhangende aanpak'

gewasbescherming. Van Beek: 'Een ziekte of plaag pak je niet aan met één middel, maar met een samenhangende aanpak, waarbij het gaat om oplossingen als het gebruiken van weerbare gewassen, goed bodembeheer en het monitoren van gewassen om zo precies mogelijk qua tijd en plaats in te grijpen.' Voor gewasbeschermingsmiddelen is daarin ook een rol weggelegd, waarbij er meerdere keuzes en middelen voorhanden zijn. Meestal is dit een combinatie van biologische, chemische, en mechanische oplossingen, vertelt Rijkers. De balans gaat daarbij steeds meer richting biologische bescherming. 'Het is die hele puzzel die we met elkaar proberen te leggen. Zodat je aan het eind van je teelt een gezond product hebt, met een zo laag mogelijke impact op de omgeving. Onze producten zijn gericht op het mogelijk maken van duurzame landbouw.'

Samenwerking met andere partijen is een belangrijke bouwsteen van geïntegreerde gewasbescherming. Als Bayer maken we deel uit van een systeem. We werken nauw samen met telers, adviseurs en ketenpartners om oplossingen te ontwikkelen die écht passen binnen de praktijk. Het is al lang niet meer zo dat een teler met één producent werkt. We produceren zelf biologische middelen, maar werken ook met middelen en oplossingen van andere producenten.' De verduurzaming van gewasbescherming is een optelsom van verschillende veranderingen in de teeltaanpak, aldus Rijkers. 'Er zijn steeds slimmere monitoringssystemen, satellieten en andere innovaties, gecombineerd met een telersadvies. Want met data alleen ben je er nog niet. Je moet ook bedenken: wanneer moet ik ingrijpen? Bij hoeveel luizen? Daar vindt nog heel veel ontwikkeling in plaats en is nog ruimte voor verbetering. We investeren fors op timing. Die is ontzettend belangrijk, zeker bij biologische middelen. Als we het middel precies op het goede moment inzetten, heb je een veel effectievere beheersing of bestrijding van een ziekte of plaag.'

Biologische alternatieven

Op 14 juli van dit jaar hebben het kabinet en zeven partijen een Hoofdlijnenconvenant gewasbescherming ondertekend. Doel van het convenant is om de impact van

gewasbeschermingsmiddelen op de natuur, leefomgeving en water te verminderen. Bayer is, als producent, niet betrokken bij het convenant. Zowel Van Beek als Rijkers vinden het convenant een positieve ontwikkeling. Van Beek: 'Het is goed dat er gezamenlijk afspraken komen over hoe we plantaardige teelt gaan realiseren binnen maatschappelijk aanvaardbare kaders die juridisch houdbaar zijn.' Wel zien ze graag dat de discussie zich verbreedt. 'Die concentreert zich vaak vooral over de toelating van een middel en veel minder over de toepassing. Terwijl de afgelopen twee decennia zowel de middelen als de manier waarop ze toegepast worden enorm zijn veranderd.'

Onnodige rem

Het Europese en nationale toelatingsbeleid zet een onnodige rem op de verduurzaming van de land- en tuinbouw, constateert Van Beek. 'We krijgen de vraag om met biologische alternatieven of innovaties te komen. Daar werken we heel hard aan, maar het is niet zo dat ze daarmee gelijk op de markt zijn. Voor biologische middelen geldt hetzelfde toelatingsproces als voor andere gewasbeschermingsmiddelen.' Ze vervolgt: 'We zijn voor een streng toelatingsbeleid. Want ook wij willen dat onze stoffen veilig zijn voor mens, dier en milieu. Maar we willen vooral dat het toelatingsproces voorspelbaar is, dat het toelatingsbeleid wetenschappelijk

'Als we het middel precies op het goede moment inzetten, heb je een veel effectievere beheersing of bestrijding'

blijft en niet wordt gegijzeld door politiek. Dat bestaat nu uit twee delen. Eerst een Europees startproces, waarbij het gaat om de veiligheid van de actieve stof. En daaropvolgend heb je een nationaal proces dat draait om de voorwaarden waaronder een product op de markt mag. We moeten 300 miljoen euro investeren om een middel toegelaten te krijgen. En het toelatingsproces duurt zo'n tien jaar, met een belangrijke rol voor uitgebreide veiligheidsstudies. Plus nog eens een aantal jaar voordat ze een plek



Christy van Beek

hebben in het systeem. Dat is lang, zeker met biologische middelen die door hetzelfde proces moeten gaan.'

Toch is het niet de verwachting dat synthetische middelen op korte termijn voor 100 procent kunnen worden vervangen, stelt Van Beek. 'We brengen biologische oplossingen. Als dat bij wijze van spreken de helft van de bescherming kan ondervangen in een geïntegreerde oplossing, kunnen we daar een aanzienlijke milieuwinst mee realiseren.' Rijkers valt haar bij: 'Met biologische middelen kun je tegen een aantal ziekten en plagen een eind komen, als je ze op het juiste moment inzet. Maar uiteindelijk laat je de biologische middelen effectiever werken als je daar chemische ondersteuning bij hebt. Dat samenspel is onze insteek. Want als een middel maar half werkt, krijg je uiteindelijk een ziekte die resistent wordt. Dan ben verder van huis.' Het is de reden dat de toekomst om een geïntegreerde oplossing vraagt. Hoe deze er uiteindelijk uit ziet is een zoektocht waar Bayer samen met de keten op inzet.'



Scan de QR-code om meer te lezen over de geïntegreerde gewasbescherming van Bayer.



De grens van het Nederlandse datacenter ligt niet bij techniek, maar bij stroom

Nederland liep decennialang voorop in digitale infrastructuur. Snelle verbindingen, een open klimaat voor technologiebedrijven, een sterke positie in het Europese internetlandschap. Die positie staat nu onder druk. Niet door gebrek aan ambitie of technologie, maar door een veel hardere beperking: energie. De vraag naar rekenkracht groeit sneller dan het elektriciteitsnet aankan, en AI maakt dat vraagstuk urgent.

De discussie hierover speelt zich niet alleen af in technische kringen, maar raakt inmiddels ook beleidsmakers, netbeheerders en gemeenten die concreet worden geconfronteerd met aanvragen voor nieuwe aansluitingen die het bestaande net verder belasten en daarmee lokale keuzes forceren over prioritering. Loek Wilden, Technical Lead Datacenters bij Schneider Electric, ziet het dagelijks. 'Nederland is al heel lang een datacentrum-land. Maar op dit moment zetten uitdagingen rondom energie en energiebeschikbaarheid die positie onder druk. En hoe we vooruit moeten, daar is geen makkelijk antwoord op.'

Wilden werkt vanuit zijn rol aan de infrastructuur achter datacenters: stroomvoorziening, koeling, monitoring, modulaire architectuur. Schneider Electric levert aan grote spelers wereldwijd en werkt al meer dan tien jaar samen met Switch Datacenters, waarvan de nieuwste locatie AMS4 in Amsterdam geldt als referentieproject voor duurzame en schaalbare datacenterontwikkeling.

Dichtheid vertienvoudigt

AI verandert de eisen aan datacenters fundamenteel. Waar vijf kilowatt per rack

tot voor kort gangbaar was, zijn inmiddels honderd tot tweehonderd kilowatt per rack geen uitzondering meer. En Nvidia's publieke roadmap spreekt over een megawatt per rack binnen twee tot drie jaar. Die ontwikkeling gaat gepaard met ingrijpende gevolgen voor de fysieke inrichting van serverruimtes, de benodigde koelcapaciteit en de vereiste netaansluitingen. 'Het ligt er wel aan op welke schaal je AI-apparatuur wilt plaatsen,' zegt Wilden. 'Wil je gigaschaal, dan is een fundamenteel ander ontwerp nodig, teruggaand tot de energieopwekking. Maar wil je AI inzetten voor specifieke toepassingen, zoals in de zorg of medisch onderzoek, dan kan dat in bestaan-de datacenters met lichte aanpassingen.' Die differentiatie is belangrijk. Niet elk AI-project vereist een hyperscale trainingscluster. De druk op het net en op de beschikbare ruimte is dan ook ongelijk verdeeld: hyperscalers en AI-fabrikanten zoeken naar locaties met grote aansluitcapaciteit, terwijl een deel van de AI-toepassingen prima op bestaande infrastructuur draait.

Efficiëntie wint het niet van groei

De nieuwe GPU-generaties worden inderdaad efficiënter. Wilden noemt een factor dertig ten opzichte van de vorige generatie. Maar die winst wordt volledig tenietgedaan door de schaal waarop AI-rekenkracht wordt ingezet. 'Op dit moment is de toename in gebruik groter dan de efficiëntieverbetering. Pas als die toename afvlakt, zou efficiëntie de boel kunnen inhalen.' En of die afvlakking realistisch is? 'Als je naar de toekomst kijkt, zie je dat niet snel gebeuren.'

Het absolute energieverbruik van de sector blijft dus stijgen. De vraag is dan niet of dat kan worden voorkomen, maar hoe de groei zo verantwoord mogelijk wordt gefaciliteerd. Drie thema's komen daarin steeds terug: koeling, modulair bouwen en de rol van datacenters in het energiesysteem.

Vloeistof wint terrein

Luchtcooling was jarenlang de standaard, maar bij hoge vermogensdichtheden stuit het op fysieke grenzen. Liquid cooling biedt uitkomst: door warmte direct via vloeistof af te voeren, kunnen hogere temperaturen worden bereikt in de koelcyclus, wat het energieverbruik van de koelinstallatie verlaagt. Een bijkomend voordeel is dat restwarmte op een hoger temperatuurniveau beschikbaar komt, wat benutting ervan aantrekkelijker maakt voor derden zoals woningcorporaties of industriële partijen die behoefte hebben aan proceswarmte of stadsverwarming.

'Standaardisatie geeft zekerheid over prestaties'

AMS4 werkt met volledig gesloten waterhuishouding. 'In de operatie wordt het datacenter zonder waterverbruik gerund,' zegt Wilden. 'Het grote waterverbruik van datacenters waarover je leest is over het algemeen afkomstig van verdampingssystemen die worden gebruikt om koelingsenergie te winnen. Dat model verdwijnt als de koelcyclus warmer worden.' In regio's met een gematigd klimaat, zoals Noordwest-Europa, verwacht Wilden dat waterverbruik bij datacenters structureel zal afnemen naarmate modernere koeltechnieken breder worden toegepast.



Loek Wilden

Modulair als methode

AMS4 is van concept tot oplevering in achttien maanden gerealiseerd. Dat was mede mogelijk door modulaire architectuur: gestandaardiseerde bouwblokken die gefaseerd worden toegevoegd en op verschillende locaties inzetbaar zijn. 'Of je zo'n module in Amsterdam inzet of in Brussel, dat maakt niet uit. Die module is er, en de vrachtwagen neemt een andere afslag.' Wilden benoemt naast bouwsnelheid en flexibiliteit nog een voordeel dat minder vaak wordt genoemd: voorspelbaarheid. 'Je hoeft niet elke keer opnieuw te designen en altijd een beetje onzeker te zijn over wat je precies krijgt. Standaardisatie geeft zekerheid over prestaties.' Dat is voor datacenteroperators direct relevant: snellere oplevering betekent sneller rendement en minder financieel risico gedurende de bouwfase. Bovendien maakt standaardisatie het eenvoudiger om personeel op te leiden en beheerskosten structureel te verlagen.

Van gebruiker naar deelnemer

Een fundamentele verschuiving ligt in de rol die datacenters kunnen spelen in het energiesysteem. Datacenters beschikken over grote batterijcapaciteit voor noodstroom, kunnen flexibel schakelen met hun vermogensvraag, en zijn in principe geschikt om netstabilisering te ondersteunen. 'Als actieve deelnemer in de energieketen kun je tastbare waarden leveren,' zegt Wilden. 'Datacenters met een voorspelbare belasting kunnen daar een heel goede rol in spelen.'

Technisch is het mogelijk. Het vereist slimme aansturing, transparantie over beschikbare opslag en goede afspraken met netbeheerders. 'Je moet slim gebruikmaken van batterijenergie. Er wordt ook aan waterstoftechnologie gewerkt. Er is al heel veel ontwikkeling op dat vlak.'

Restwarmtelevering is een tweede pijler. AMS4 is voorbereid op warmtelevering aan een nabijgelegen woonwijk. In Scandinavië is die koppeling met stadsverwarming al gangbaar; in Nederland blijft het vooralsnog bij voorbereiding. 'Het is niet alleen stadsverwarming wat het waardevolle eindstation is voor die restwarmte. Er zijn een heleboel andere toepassingen die ook mogelijk zijn.' Maar de koppeling vraagt om gebiedsplanung waarbij datacenters, energiebedrijven en gemeenten vroeg aan tafel zitten.

Samen of niet

De urgentie is duidelijk, de technologie grotendeels beschikbaar. Wat ontbreekt, is coördinatie. Wilden is daar helder over: 'Het is de juiste partijen bij elkaar weten te zetten. Datacenteroperators, bouwers, overheid, leveranciers van energie en IT-apparatuur.' De overheid mag daarin meer richting geven, vindt hij, maar ook datacenters en energiebedrijven moeten elkaar actiever opzoeken. Zonder structureel overleg blijven kansen liggen en lopen investeringen vertraging op die de concurrentiepositie van Nederland verder verzwakt.

Wildens centrale boodschap is niet technisch maar maatschappelijk: 'Het neerzetten van een datacenter moet niet het doel zijn. Het nuttig inzetten van een datacenter moet eigenlijk het doel zijn. Datasoevereiniteit, de afhankelijkheid van mondiale spelers, dat zijn thema's die om eigen infrastructuur vragen. Maar dan wel infrastructuur die haar waarde teruggeeft aan de omgeving.'



Meer informatie?
Scan de QR-code.

Schneider
Electric

Facility management is de samenleving

Facility management raakt de samenleving over de hele breedte, 24 uur per dag. In ziekenhuizen waar mensen goede zorg krijgen, in het onderwijs, in kantoren waar mensen samenwerken, in publieke gebouwen waar mensen elkaar ontmoeten en in de openbare ruimte onderweg.

'Facility management is op heel veel manieren een weerspiegeling van de samenleving,' zegt Wisse Stenclak, bestuurder van FMN en Director Occupier Services bij internationaal vastgoedadviseur Colliers. 'Onze sector creëert de voorwaarden waarin mensen zich veilig, welkom en ondersteund voelen. Daarmee maken we op minstens drie verschillende niveaus impact: op de mensen die in onze sector werken, op het succes van organisaties en op de samenleving om ons heen.'

Impact begint bij onze mensen

De kracht van facility management begint bij de mensen in het vak zelf. Het is een sector met misschien wel de grootste diversiteit aan functies en medewerkers, waarin mensen met verschillende achtergronden, talenten en mogelijkheden een bijdrage leveren, verklaart Stenclak. 'We zijn misschien niet het vakgebied met de meeste omzet, maar wel met de meeste mensen en daarmee een

enorm bereik.' Binnen facility management zijn diversiteit en inclusie geen losstaande thema's,' vervolgt hij. 'Ze zitten in de kern van het vak. De sector kan mensen kansen bieden, ontwikkeling stimuleren en bijdragen aan een arbeidsmarkt waarin meer mensen volwaardig kunnen meedoen. Dat vraagt om anders kijken naar werk.' Door functies slimmer te organiseren, technologie zoals AI en robotisering ondersteunend in te zetten en talent beter te benutten, kan facility management bijdragen aan inclusievere organisaties en een samenleving waarin iedereen mee kan doen.

Impact binnen organisaties

De tweede laag van impact ligt binnen organisaties. Facility management draagt niet alleen bij aan een goed georganiseerde omgeving, maar steeds meer aan hoe mensen samenwerken, zich verbonden voelen en gezamenlijk resultaat behalen. 'Organisaties

worden succesvol door mensen. De omgeving waarin mensen werken en samenkomen heeft invloed op betrokkenheid, cultuur en samenwerking en daarmee op strategische doelen en resultaten.' Door hybride werken, digitalisering en veranderende verwachtingen van medewerkers verandert de relatie met de werkomgeving. Organisaties zoeken naar manieren om verbinding, cultuur en samenwerking te behouden in een tijd waarin mensen minder vanzelfsprekend samenkomen en die verbinding voelen. Daar ontstaat een nieuwe rol voor facility management: niet alleen het faciliteren van een plek en services, maar het versterken van de gemeenschap daarbinnen, aldus Stenclak. 'Community management wordt daarmee een belangrijk onderdeel van het vak. Door de verbinding tussen ruimte, dienstverlening en mensen te organiseren, kan FM bijdragen aan sterkere teams, meer betrokkenheid en toekomstbestendige organisaties. Juist in een hybride wereld creëren wij de omstandigheden voor waardevolle ontmoetingen. Daarmee is Facility Management niet langer een ondersteunende functie, maar een strategische partner voor ieder bestuur dat de toekomst van haar organisatie serieus neemt.

'Onze sector creëert de voorwaarden waarin mensen zich veilig, welkom en ondersteund voelen'

Impact op de samenleving

De derde laag is de bredere maatschappelijke impact. 'Facility management is de samenleving. Organisaties staan niet los van hun omgeving. Gebouwen, voorzieningen en publieke ruimtes maken onderdeel uit van buurten en gemeenschappen. Je kunt ze veel breder inzetten. Door ruimte te creëren voor ontmoeting en voorzieningen toegankelijker en inclusiever te maken via placemaking en community building draag je bij aan het versterken van lokale gemeenschappen,' stelt Stenclak. 'Daarmee ontstaat een waarde die verder gaat dan de organisatie zelf. De toekomst van facility management ligt daarom in het combineren van innovatie met menselijkheid. Technologie helpt ons om slimmer te organiseren en ruimte te creëren voor wat mensen, teams, organisaties en samenlevingen nodig hebben.'





Wanneer beheer begint bij de tekentafel

Vastgoedprojecten worden complexer. Strengere duurzaamheidseisen, slimme gebouwtechnologie, mixed-use programma's en hogere verwachtingen van gebruikers stapelen zich op. Toch wordt de vastgoedbeheerder in veel gevallen pas betrokken op het moment dat de sleutel al is overhandigd. Dat is te laat, en de gevolgen zijn merkbaar in exploitatiekosten, gebruikerservaring en gebouwkwaliteit.

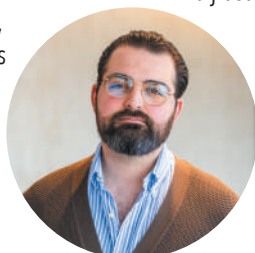
Marc Poelmann is partner bij FRIS, een bedrijf dat vastgoedbeheer als kernactiviteit heeft. Geen bijzaak naast makelaardij of taxaties, maar de primaire discipline. 'Wij kijken vanuit de exploitatie', zegt Poelmann. 'Een architect kijkt naar esthetiek, een belegger naar rendement. Wij weten wat

een gebouw nodig heeft om het efficiënt te exploiteren.'

Die blik levert concrete inzichten op die vroeg in het ontwerpproces waarde hebben. Ferhat Can Öncü, verantwoordelijk voor residentieel beheer, noemt brandveiligheid als voorbeeld. 'Vluchtroutes worden soms zo ontworpen dat onbevoegden heel makkelijk een gebouw binnenkomen. Logisch nadenken over de entree en toegangsvoorzieningen voorkomt later veel problemen en kosten.'

De beheerder als bouwadviseur

Poelmann beschrijft een project bij Utrecht waarbij een architectonisch gelauwerd gebouw door zijn glazen gevel een enorme warmtebelasting kreeg. Bewoners spraken al van het aquarium. Toen zonwering aan de buitenkant werd voorgesteld, dreigde de architect met een claim wegens aantasting van zijn ontwerp. 'We waren er graag wat eerder bij betrokken geweest.'



Ferhat Can Öncü

Ook kleine aanpassingen in de tekenfase kunnen grote financiële gevolgen hebben. Door woningplattegronden iets aan te passen, kunnen puntengroottes verschuiven, wat directe invloed heeft op de huurklasse en daarmee op het

rendement. 'Meer opbrengsten en minder kosten', vat Poelmann samen. 'Dat zijn de twee knoppen waaraan vroeger betrokkenheid kan draaien.'

Mixed use vraagt om één regisseur

De opkomst van gebouwen waarin wonen, werken, horeca en retail samenkomen, vergroot de complexiteit van beheer aanzienlijk. Verschillende gebruikers hebben verschillende belangen, en die botsen regelmatig. Toch hoeft dat geen probleem te zijn, zegt Öncü. 'Goede communicatie en bewustwording bij bewoners over de omgeving waarin ze kiezen te wonen, lost veel op. Begin al op de website: geef aan dat er een restaurant vergund is. Zo weten mensen waar ze op inschrijven.'



Marc Poelmann

Het bedrijf beheert al decennialang zowel commercieel als residentieel vastgoed. Die combinatie in één organisatie is zeldzaam. 'Twee beheerders op één object, daar rust geen zegen op', stelt Poelmann. 'Als problemen ontstaan, wijzen ze naar elkaar. Wij kunnen dat niet. Het blijft allemaal FRIS.'

De rol van de vastgoedbeheerder heeft zich de afgelopen jaren fundamenteel verbreed. Technisch beheer maakt ruimte voor data-analyse, ESG-begeleiding en hospitality. Met AI op klimaatinstallaties boekt het bedrijf gemiddeld twintig procent energiebesparing per object. 'De verwachting van huurders is verschoven', zegt Öncü. 'Je runt eigenlijk een hotel.'

'Logisch nadenken over de entree en toegangsvoorzieningen voorkomt later veel problemen en kosten'

Beheerkennis moet dus eerder in het ontwikkelproces worden betrokken en niet de uitzondering blijven zoals nu het geval is, vinden beiden.

Herkent u zich in de visie van FRIS? Scan de QR-code, maak kennis met FRIS Vastgoedmanagement en FRIS Investment Care en lees meer over onze in-house AI ESG-cases.



FRIS

AI dwingt ons na te denken over de kern van werk

De opkomst van kunstmatige intelligentie kan vergeleken worden met de industriële revolutie: een omwenteling die niet alleen banen raakt, maar ook de manier waarop we naar werk, organisaties en onze eigen loopbaan kijken. De discussie blijft te vaak hangen bij de vraag of een baan verdwijnt, maar het gaat om iets fundamentelers. Taken veranderen, competenties verschuiven en de waarde die we aan werk toekennen krijgt een andere betekenis. De kernvraag is hoe we ons tot ons werk gaan verhouden nu AI de intrede doet op de werkvloer en kantoor.



Hans van Westen ziet die verschuiving van dichtbij. Hij leidt Gradus Groep, een organisatie voor loopbaanbegeleiding waar zo'n 250 mensen bij betrokken zijn. Van Westen verdiepte zich de afgelopen maanden intensief in de gevolgen van AI voor de arbeidsmarkt en trekt daarbij een historische vergelijking. Na de industriële revolutie en de mechanisatie van de landbouw werd werk 50 tot 200 keer productiever, met meer voedsel en meer welvaart tot gevolg. 'Dat gaat straks

ook gebeuren met al dat bureauwerk en al dat uitvoerende werk', zegt hij.

AI als spiegel, niet als coach

Voor loopbaancoaches en leidinggevenden verandert er volgens Van Westen vooral iets in de aard van het werk. AI is een uitstekend analyse-instrument: het combineert testen, gesprekken en trainingservaringen tot patronen die een mens niet zo snel ziet. Maar wat AI niet doet, is naar binnen kijken. 'AI kan wel dingen ophalen uit alle collectieve wijsheid en kennis die is opgeslagen, maar wat er in jou zit, is een ander proces', zegt Van Westen. Het risico is dat mensen denken dat wat AI aanreikt automatisch de juiste richting is, terwijl het juist gaat om wat iemand zelf

wil. Coaching verschuift daarmee naar de kern van het vak: mensen helpen ontdekken wat ze werkelijk willen, waarna AI kan helpen om daar mede vorm aan te geven.

Van Westen illustreert dat met een ervaring uit zijn eigen werk. Een vriend van mij moest twee weken op reis met iemand die hem, vanuit een hiërarchisch hogere positie, regelmatig pestte. Van Westen legde het gedrag en de gevoelens voor aan AI en vroeg om een handelingslijn. 'Echt heel goed advies', zegt hij. 'Je hoeft dus geen boek te lezen, maar een velletje van AI.' We bouwden het AI-advies om naar gedragssuggesties. Mijn vriend merkte dat hij anders kon reageren, en daarmee veranderde ook het gedrag van de ander.'

'Ervaring, vaardigheid, aanpassen en gedrag worden belangrijker dan leeftijd of initiële opleiding'

Niet één loopbaan, maar meerdere

Op arbeidsmarktniveau verwacht Van Westen dat het idee van één doorlopende loopbaan verdwijnt. Waar mensen vroeger een beroep kozen en dat tot hun pensioen volgden, ontstaat er ruimte voor wat hij een 'tweede, derde of zelfs vierde helft' noemt: momenten waarop iemand tijdens zijn loopbaan bewust een andere richting kiest, bijvoorbeeld omdat de kinderen het huis uit zijn of de werkwereld is veranderd. Dat vraagt om permanente ontwikkeling. 'Ervaring, vaardigheid, aanpassen en gedrag worden belangrijker dan leeftijd of initiële opleiding', aldus Van Westen. Die dynamiek kent ook een keerzijde, waarschuwt hij. Mensen die niet kunnen of willen meebewegen, dreigen af te glijden naar de onderkant van de arbeidsmarkt. Van Westen pleit daarom voor structurele investeringen in volwassenenonderwijs, zodat werkenden op elke leeftijd een tweede kans krijgen. 'Ik denk dat het straks heel normaal wordt om te zeggen: ik spaar tijd op gedurende een jaar of twintig, en dan ga ik weer een jaar naar school om mezelf te vernieuwen', zegt hij.

Ook de manier waarop organisaties mensen selecteren, moet volgens Van Westen op de schop. Veel wervingssoftware toetst kandidaten nu op tientallen criteria tegelijk. Wie op één punt lager scoort dan de buurman, valt af, terwijl succes in een functie doorgaans van vijf of zes doorslaggevende kwaliteiten afhangt, en niet 25. Door organisaties daarop in te richten, komt er ook ruimte voor mensen die nu aan de kant blijven staan.

Van juridisch naar technisch construct

Ook organisaties zelf veranderen fundamenteel, denkt Van Westen. Nu wordt een organisatie nog vooral gedefinieerd als een juridisch en organisatorisch construct: een verzameling arbeidsovereenkomsten en contracten. Met AI verwacht hij een verschuiving naar organisaties die eerder een technisch en op kennis gebaseerd geheel zijn dan een juridisch geheel. Bij Gradus Groep is dat al deels praktijk. Van de 250 mensen die er werken, hebben er 60 een arbeidsovereenkomst; de rest bestaat uit zelfstandigen die op basis van hun kennis worden ingezet en begeleid. 'Wij definiëren Gradus niet aan de hand van hoeveel mensen



Hans van Westen

er werken, maar met hoeveel mensen we werken', zegt hij. 'Dat is echt anders.' Dat vraagt om een andere manier van organiseren, waarbij hiërarchie plaatsmaakt voor samenwerkingsverbanden rond talent en ontwikkeling. HR-processen die nu nog sterk juridisch zijn ingericht, worden volgens Van Westen meer fluïde, met AI als hoofdmiddel om die organisatievorm mede vorm te geven.

Wie profiteert van de winst?

De vergelijking met de industriële revolutie gaat volgens Van Westen niet alleen over technologie, maar vooral over de vraag wat er met de opbrengst van AI gebeurt. Het gevaar is dat de productiviteitswinst van AI, net als vroeger, vooral bij aandeelhouders en eigenaren terechtkomt. Maar er is ook een andere weg mogelijk, stelt hij: die winst omzetten in meer kwaliteit van leven. Denk aan werken in 25 of 32 uur per week, tijd sparen voor een sabbatical, of ruimte voor zorgtaken en vrijwilligerswerk. 'Als we die productiviteitsontwikkeling niet weggeven aan het traditionele model, maar aan het nieuwe model van gemeenschappen die samenwerken op basis van talent en ontwikkeling, dan wordt het echt heel interessant', zegt Van Westen.

Omarmen, niet vrezen

Op de vraag hoe werknemers zich tot deze ontwikkelingen moeten verhouden, is Van Westen helder: omarmen. Niet bang zijn, maar interesse tonen, meedenken

en eigenaarschap claimen. Werkgevers die mensen vooral vasthouden met hoge salarissen, de 'golden handcuffs', schieten er uiteindelijk weinig mee op. Belangrijker zijn betekenisvol werk en een prettige werkomgeving. Wie ervoor zorgt dat hij goed is in wat hij doet en dat anderen dat weten, bouwt volgens hem de sterkste positie op de arbeidsmarkt van de toekomst op. Zelf blijft Van Westen, 67 jaar, actief: hij begon op zijn 64ste aan een master in Groningen. 'Ik voel het verschil tussen moeten werken en mogen werken heel sterk', zegt hij.

Hij vergelijkt de huidige onrust rond AI met de introductie van de fiets, ruim een eeuw geleden. Ook toen reageerden overheid en media eerder afwijzend. 'Het gaat gewoon gebeuren', zegt Van Westen. 'Maar we moeten het wel goed gebruiken. Het echte gevaar is dat de opbrengst van iets heel nieuws op een hele oude manier wordt ingezet. Daar wordt de samenleving als geheel niet beter van'.



Meer informatie?
Scan de QR-code.

GRADUS



Het KPN Mooiste Contact Fonds verbindt mensen

Het KPN Mooiste Contact Fonds is in 2007 opgericht als onafhankelijke stichting met als doel: sociaal contact bevorderen voor mensen die dat nu missen. In die bijna 20 jaar heeft het fonds zich succesvol ingezet voor ouderen, mensen met een mentale of fysieke beperking, nieuwkomers en langdurig ernstig zieke kinderen die niet naar school kunnen.

Voor het KPN Mooiste Contact Fonds staat 2027 in het teken van 20 jaar mensen met elkaar verbinden, vertellen voorzitter Bartho Boer en directeur Mark Versteegen. 'Want verbinden is onze core business, dat doen we al bijna 150 jaar. In eerste instantie was het fonds vooral opgezet om de saamhorigheid bij de medewerkers te stimuleren. We hebben tegen elkaar gezegd: we gaan "gewoon" met maatschappelijke organisaties in zee rondom projecten voor de kwetsbare medemens. Voor de mensen waar eenzaamheid op de loer ligt en de sociale

verbinding ontbreekt. Zonder dat we daar nou ruchtbaarheid aan geven. Puur vanuit onze maatschappelijk betrokkenheid, met als thema: sociaal contact.'

Betrokkenheid van medewerkers

De start van het fonds vond plaats in een periode dat de beloften van KPN niet altijd konden worden waargemaakt, blikken beiden terug. 'Voor medewerkers waren de verjaardagpartijtjes niet altijd even gezellig. Je mocht het feest pas betreden als je de modem in de gangkast had gereset,' vertelt Mark met een lach. Het KPN Mooiste Contact Fonds was een van de initiatieven om de onderlinge verbondenheid te versterken. Het bleek een schot in de roos. 'KPN werkt met KPI's. We hadden voor de stichting als doel geformuleerd dat minimaal 2000 medewerkers – van de toenmalige 28.000

personeelsleden – zich als vrijwilliger zouden inzetten. Dat haalden we gelijk al in het eerste jaar. En we gaven mensen ook de mogelijkheid om de waarde van hun kerstpakket te schenken aan het KPN Mooiste Contact Fonds. Bijna duizend collega's doen dat. De betrokkenheid van de medewerkers bij het KPN Mooiste Contact Fonds is door de

Voor het KPN Mooiste Contact Fonds staat 2027 in het teken van 20 jaar mensen met elkaar verbinden





Mark Versteegen
en Bartho Boer

jaren heen alleen maar toegenomen,' vertelt Bartho. Een sprekend voorbeeld van het enthousiasme, intern bij KPN, is de actie voor SAIL, afgelopen jaar. 'Als stichting hebben we ervoor gezorgd dat zo'n 5.500 mensen het evenement vanaf het water hebben beleefd. Dat was logistiek en organisatorisch een enorme uitdaging. Met zo'n grote groep het IJ op gaan, kan alleen maar omdat 500, 600 collega's beschikbaar zijn om midden in de zomervakantie als vrijwilliger te helpen. Dus ik kreeg het op een gegeven moment op mijn heupen,' vertelt Bartho. Om vrijwilligers via het KPN-intranet te werven, namen hij en Mark op de kade aan het IJ – 'in de snijdende kou' – een video op om collega's warm te maken om zich aan te melden. Nog voordat het filmpje online ging, werd een mailing verstuurd: je kunt je opgeven als vrijwilliger voor SAIL. Mark: 'Daar reageerden meer dan duizend collega's op! Dus eigenlijk was ons filmpje, waar we veel tijd, energie en een fikse verkoudheid in hebben gestoken, helemaal niet nodig.'

Gevraagd naar het succes en de aantrekkingskracht van het KPN Mooiste Contact Fonds, antwoordt Bartho: 'Sommige mensen werken bij KPN omdat ze techniek fantastisch vinden. Anderen omdat ze het contact met klanten heel leuk vinden. Maar er werken vooral heel veel mensen met het hart op de goede plek. Die vinden het fijn om iets voor een ander te doen en hebben er plezier in om zich in te zetten als vrijwilliger voor het KPN Mooiste Contact Fonds.' Mark valt hem bij: 'Dat doen ze heel vaak in hun vrije tijd. Veel van onze activiteiten vinden in het

weekend plaats. Zoals de Voetbalvriendendag die we samen met het Fonds Gehandicapten Sport organiseren.' Ze krijgen er veel voor terug: 'Als ze vertellen hoe het was, zitten daar de mooiste verhalen tussen.'

'Bij KPN werken veel mensen die het fijn vinden om iets voor een ander te doen'

Het verbinden van mensen via technologie

Een voorbeeldproject van hoe het fonds letterlijk vanuit de kern van KPN – het verbinden van mensen via technologie – impact weet te maken is KlasseContact. Het project zorgt ervoor dat lagere schoolkinderen die langdurig ziek zijn in contact blijven met hun klasgenoten en geen school hoeven te missen. 'Dat is letterlijk al twintig jaar geleden opgezet,' vertelt Mark trots. 'We zijn begonnen met een 'webchair', een grote bureaustoel in de klas waarop een grote Samsung-tv stond. Onze monteurs zorgden ervoor dat die verbinding maakte met een laptop bij het zieke kind thuis of in het ziekenhuis. Dat kind was letterlijk op die grote tv zichtbaar en verbonden. De techniek is doorontwikkeld, maar het blijft en is ons parelproject.'

Een project van meer recente datum is het programma om 18 sociale ondernemers te helpen om hun bedrijf op poten te zetten, samen met het Oranje Fonds. Bartho: 'Het

zijn mensen die een onderneming niet per se opzetten om er rijk mee te worden, maar vooral om het maatschappelijke doel dat zij belangrijk vinden waar te maken. Vanuit KPN hielpen marketeers, ICT'ers of mensen van de financiële afdeling vanuit hun expertise mee.' Als voorbeelden noemt hij een datingapp voor verstandelijke beperkingen en de stichting Thuisgekookt, een sociale maaltijdservice voor iedereen die (tijdelijk) niet meer zelf kan koken. 'Ik kom uit een gezin van zes. Mijn moeder kookte altijd voor acht of tien, er was altijd wel een bordje over voor als iemand onverwacht binnenliep.' Vanuit datzelfde idee heeft de bedenker, Stéphanie van Gerwen, een volwassen bedrijf neergezet dat duizenden mensen koppelt aan een vrijwillige thuiskok.

De ambitie en doelstelling voor het KPN

Mooiste Contact Fonds past in één zin: verder gaan met verbinden. 'Succesvolle projecten als KlasseContact blijven we doen. Maar we hebben ook oog voor nieuwe ontwikkelingen,' benadrukken Mark en Bartho. 'Twintig jaar geleden was KPN een ander bedrijf. En de samenleving is ook een andere samenleving. We hebben meer contact dan ooit, maar voor de jonge generaties geldt bijvoorbeeld dat ze ook eenzamer zijn. Dat maakt dat onze missie nog steeds springlevend is.'

Over KPN Mooiste Contact Fonds

Al bijna 20 jaar verbindt het KPN Mooiste Contact Fonds mensen met elkaar. Het fonds is in 2007 opgericht als onafhankelijke stichting met als doel de kracht van KPN; mensen, middelen, ICT en geld, in te zetten om betekenisvol sociaal contact te stimuleren bij kwetsbare groepen waarvoor dat niet vanzelfsprekend is.



Meer informatie?
Scan de QR-code.

Mooiste Contact fonds 



Van zorgstelsel naar gezondheidstelsel

Nederland beschikt over een sterk zorgstelsel. Wie ziek wordt, kan rekenen op hoogwaardige medische kennis, geavanceerde diagnostiek en steeds betere behandelingen. Maar juist dat succes maakt een fundamentele vraag urgenter: hoe houden we goede zorg toegankelijk als de zorgvraag blijft groeien, personeel schaarser wordt en chronische aandoeningen toenemen?

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid waarschuwt dat deze groei financieel, personeel en maatschappelijk niet houdbaar is. Efficiënter werken is onvoldoende. Preventie gaat daarom niet alleen om individuele gezondheidswinst, maar ook om het beperken van toekomstige zorgvraag en gericht inzetten van schaarse professionele capaciteit.

Daarvoor is een omslag nodig. Niet van curatieve zorg naar preventie, maar van een zorgstelsel dat vooral ziekte behandelt naar een gezondheidstelsel dat óók gezondheid beschermt.

Twee routes binnen één stelsel

De curatieve zorg volgt een vertrouwde route: klachten worden beoordeeld, diagnostiek wordt ingezet en waar nodig volgen behandeling en nazorg. Opleidingen, richtlijnen, verantwoordelijkheden en financiering sluiten op deze logica aan.

Proactieve gezondheidszorg begint eerder. Er hoeft nog geen klacht of ziekte te zijn. Het vertrekpunt is een relevant gezondheidsrisico én de mogelijkheid om daar iets aan te veranderen. De vraag is niet alleen wat iemand mankeert, maar ook welke risico's zich ontwikkelen en of tijdig handelen ziekte kan voorkomen, uitstellen of beperken.

Ook die route vraagt om structuur. Eerst wordt bepaald bij wie een risico relevant is. Daarna volgt welke informatie iets toevoegt, hoe die moet worden geïnterpreteerd en welk handelingsperspectief erbij hoort. Dat is de kern van tijdige diagnostiek: onderzoeken wanneer de uitkomst een relevante beslissing kan veranderen.

Curatie en preventie zijn geen concurrerende systemen. Als vroegsignalering aanwijzingen voor ziekte oplevert, moet iemand eenvoudig kunnen doorstromen naar reguliere diagnostiek en behandeling. Andersom kan informatie uit de curatieve zorg aanleiding

zijn opnieuw naar beïnvloedbare risico's te kijken.

Niet iedereen op alles testen

Een schaalbaar preventiemodel begint met terughoudendheid. Iedereen op alles onderzoeken is onbetaalbaar en leidt tot toevalsbevindingen, onzekerheid, medicalisering en vervolgzorg. Daarom is risicostatificatie essentieel. Alleen bij een voldoende verhoogde kans op een gezondheidsprobleem kan aanvullende diagnostiek echt waarde toevoegen. Leeftijd alleen is vaak onvoldoende. Twee mensen van 55 kunnen medisch sterk verschillen door familiale belasting, bloeddruk, medicatiegebruik, nierfunctie of eerdere laboratoriumuitslagen. Schaalbare preventie betekent dus niet dat iedereen hetzelfde aanbod krijgt, maar dat we op grote schaal beter leren differentiëren.

Voor iedere preventieve meting moet vooraf duidelijk zijn wat met de uitkomst gebeurt. Bij een laag risico kan verdere zorg

achterwege blijven. Bij een intermediair risico kunnen leefstijlverandering of monitoring passend zijn. Bij een hoog risico kan aanvullende diagnostiek of beoordeling door een zorgprofessional nodig zijn. Het doel is niet zoveel mogelijk afwijkingen vroeg te vinden, maar informatie te verkrijgen die een relevante beslissing verandert.

Bestaande informatie slimmer gebruiken

Veel benodigde informatie bestaat al: laboratoriumuitslagen, medicatiegegevens, bloeddrukmetingen, beeldvorming en andere klinische gegevens. Die gebruiken we nu vooral voor de zorgvraag van vandaag. Juist het verloop over langere tijd kan extra inzicht geven. Een enkele laboratoriumwaarde is een momentopname. Veranderingen over jaren, combinaties van waarden en koppelingen met leeftijd, medicatie of bestaande aandoeningen geven een completer beeld van risico's. De uitdaging is daarom niet vooral méér gezondheidsdata verzamelen, maar bestaande informatie slimmer en doelgerichter benutten.

Kunstmatige intelligentie kan patronen herkennen, veranderingen signaleren en grote hoeveelheden informatie combineren. Maar meer signalen zijn niet automatisch beter. Een systeem dat extra waarschuwingen en risicoscores produceert voor zorgprofessionals die al onder druk staan, vergroot het capaciteitsprobleem. De interessantste toepassing van AI ligt daarom in selectie en prioritering: bepalen welke informatie ertoe doet, voor wie en op welk moment. Zo kan technologie professionele capaciteit vrijspelen.

Van diagnostiek naar health intelligence

Deze ontwikkeling verandert ook de mogelijke rol van diagnostische organisaties als Unilabs. De kern blijft betrouwbare diagnostische informatie leveren. Daarnaast kan een tweede functie ontstaan: beschikbare informatie helpen duiden en vertalen naar betekenisvolle beslissingen.

Een voorbeeld is familiale hypercholesterolemie. Een sterk verhoogd LDL-cholesterol is op zichzelf geen diagnose, maar kan wel een belangrijk signaal zijn. Door zo'n uitslag te combineren met eerdere lipidenwaarden, leeftijd, medicatie



Dit artikel is tot stand gekomen met medewerking van Claudia Pronk, medisch directeur bij Unilabs.

en beschikbare klinische informatie kan gericht worden beoordeeld bij wie aanvullende aandacht of diagnostiek zinvol is. De meerwaarde zit niet in opnieuw meten, maar in slimmer gebruik van informatie die vaak al beschikbaar is.

Met initiatieven als LifeCode onderzoekt Unilabs hoe gezondheidsinformatie kan worden gecombineerd, geprioriteerd en verbonden aan een concreet handelingsperspectief. De laboratoriumuitslag is dan niet automatisch het eindpunt, maar onderdeel van een bredere route. Dat vereist duidelijke grenzen. Een diagnostische organisatie kent nooit

Niet méér meten, maar gezondheidsrisico's eerder en slimmer herkennen

zelfstandig de volledige context van een persoon. De huisarts brengt klinische en persoonlijke context in; de patiënt weet wat haalbaar en wenselijk is. Technologie moet die besluitvorming ondersteunen, niet overnemen.

Investeren met een langere horizon

Zelfs als duidelijker wordt hoe proactieve gezondheidszorg eruit kan zien, blijft financiering een fundamenteel vraagstuk. De preventieve route kan niet eenvoudig worden betaald met middelen uit de curatieve zorg. Mensen die vandaag ziek zijn, moeten goede zorg blijven krijgen, terwijl tegelijk wordt geïnvesteerd in het voorkomen of uitstellen van de ziekte van morgen. Preventie leidt bovendien niet automatisch tot lagere zorgkosten. Sommige interventies

voorkomen of vertragen toekomstige zorg. Andere leveren vooral gezondheidswinst, extra gezonde levensjaren of een betere kwaliteit van leven op. Kosten en baten vallen vaak op verschillende momenten en bij verschillende partijen: de investering gebeurt vandaag, terwijl de gezondheidswinst soms pas jaren later zichtbaar wordt.

Proactieve gezondheidszorg vraagt daarom om een langere financiële horizon. Bewezen, doelgerichte preventie moet vaker gelden als investering in toekomstige gezondheidswaarde, niet uitsluitend als zorguitgave binnen één begrotingsjaar.

Gezondheid beschermen als tweede pijler

De omslag naar een gezondheidsstelsel vraagt niet om één nieuwe technologie of één preventieprogramma, maar om een tweede, complementaire logica naast de curatieve zorg: relevante risico's eerder herkennen, gericht selecteren, alleen aanvullende informatie verzamelen als die een beslissing kan veranderen, vooraf het handelingsperspectief bepalen en technologie inzetten om te prioriteren. Vervolgens moet worden gemeten of interventies werkelijk gezondheidswinst opleveren. Wat werkt, kan worden opgeschaald; wat onvoldoende waarde toevoegt, moet worden aangepast of gestopt.

Slimmer verbinden

Nederland heeft veel van de benodigde kennis, expertise en infrastructuur al in huis. De grootste innovatie zit waarschijnlijk niet in nóg meer meten, maar in het slimmer verbinden van wat we al weten. Naast goede ziektebehandeling moeten we voor Nederland een doordachte route ontwikkelen die gezondheid beschermt. Niet wachten op de ziekte van morgen, maar vandaag leren waar tijdig handelen echt verschil maakt.

Meer informatie?
Scan de QR-code.





Een abonnement op hergebruik

Steeds meer Nederlanders kiezen bewust voor een duurzame levensstijl. De circulaire economie, die stapsgewijs gestalte krijgt, is daarin de ultieme vorm. Een nieuw leven aan het eind van de levensduur kent vele vormen, maar begint op de tekentafel.

AAN HET WOORD

HOMIE

Nico Brabers, circulaire economie strateeg en interim-CEO



Hoe brengt het abonnementsmodel van Homie at home een circulaire economie dichterbij?

'In plaats van apparaten weg te gooien, hanteren wij een circulair model. De wasmachine die we na de verhuur terugkrijgen, reinigen we zorgvuldig. En als dat nodig is, vervangen we vitale onderdelen. Daardoor ziet deze er voor

de volgende huurder weer als nieuw uit. In samenwerking met de fabrikant hebben we onze eigen energiezuinige apparaten ontwikkeld. Met het nieuwste A-energielabel. Ons product-as-a-service-model draagt bij aan de circulaire economie. Het goedkoopste abonnement is nog geen tientje per maand bij een contractduur van vijf jaar. Bij een defect wordt het apparaat binnen twee werkdagen door ons gerepareerd of vervangen, zonder extra kosten. Dat is duurzamer dan bij een reparatie kiezen voor een nieuw apparaat, terwijl dat eigenlijk niet nodig is.'

Welke nieuwe doelgroepen zou u graag bereiken?

'Nu bestaat ongeveer 80 procent van onze gebruikers uit studenten en expats. Vastgoedverhuurders zijn nog een onontgonnen markt. Door het (af)wasmachinebeheer uit te besteden aan onze abonnementsdienst, worden de beheerders volledig ontzorgd en hoeven ze zich geen zorgen te maken over vervangingen en reparaties. Voor de meest duurzame, luxe wasmachine betaal je 13 euro per maand. Een belangrijke groep is de woningstarter. Deze is vertrouwd met abonnementsdiensten, zoals Spotify en Swapfiets, waardoor een wasmachine-abonnement logisch is. En we mikken op de consument die bewust kiest voor energiezuinige, duurzame apparaten.'

AAN HET WOORD

BRIBUS

Wim Diersen, Algemeen directeur



Waarom is het ontwerpstadium zo bepalend voor circulariteit?

'Een product wordt pas echt circulair als dat al vaststaat voordat het eerste onderdeel is gemaakt. Op de tekentafel kun je nog kiezen voor minder grondstof, een langere levensduur en materialen die aan het einde weer circulair verwerkt kunnen worden.

Wie dat pas achteraf probeert toe te voegen, komt te laat. Neem spaanplaat: wij dachten zelf ook dat het per definitie milieubelastend was, tot we het zijn gaan onderzoeken. Ons spaanplaat bestaat al voor bijna 95 procent uit gerecycled hout. Het enige nadeel zit in een klein stukje lijm, en daar werken we aan. Een oplossing die te futuristisch is, past vaak niet bij de gebouwde omgeving; een kleine aanpassing met een grote impact wordt juist sneller geaccepteerd.'

Wat is er nog nodig om circulaire producten hun volledige potentie te laten waarmaken?

'Een circulair product zonder gebruik is weinig waard. Je kunt iets duurzaam ontwerpen, maar als een corporatie na twintig jaar toch de hele keuken vervangt in plaats van een paneel, heb je niets bereikt. Regelgeving als het Europese Right to Repair versnelt die omslag, net als een generatiewisseling bij corporaties en beleggers. Er komt een generatie aan die duurzaamheid als uitgangspunt neemt, niet als bijzaak. De grondstoffenschaarste maakt die keuze dwingender dan ooit: minder gebruiken en langer laten meegaan, dat is de enige route die houdbaar is.'

Kwetsbaar kapitaal

Van vastgoed of een datadrager neem je niet zomaar afscheid. Een gebouw kun je herontwikkelen en eventueel een nieuwe bestemming geven. Bij apparatuur moet je zorgen dat alle vertrouwelijke data is gewist of vernietigd. Daar zijn deskundige handen voor nodig.

AAN HET WOORD

IT-RECYCLING

Jeroen Stabel, Managing Director IT Recycling



Wanneer is vernietiging op locatie noodzakelijk, en wanneer niet?

'Dat bepalen we vooraf, per klant en per datastroom. Noodzakelijk is het wanneer een datadrager het pand niet mag verlaten, denk aan kritieke infrastructuur, zorg, overheid en financiële instellingen, waar de

eigenaar de zekerheid ook zelf wil zien ontstaan. Dan rijden wij naar de klant toe en vernietigen we de dragers ter plaatse, in bijzijn van de verantwoordelijke. In veel gevallen is dat niet nodig. Dan wissen of vernietigen we in Veghel, onder dezelfde gecontroleerde condities, met dezelfde registratie en hetzelfde certificaat. Het gaat om de datadrager, niet om het hele apparaat. Een laptop kan vaak prima door, ook als de schijf eruit gaat.'

Waar zit het grootste obstakel om het hergebruik-percentage van elektronica in Nederland te verhogen?

'Het grootste obstakel zit niet in de verwerking, maar in wat er vóór afschrijving gebeurt. Veel apparatuur werkt nog prima, maar is onbruikbaar omdat MDM-locks niet zijn uitgezet voordat de hardware de deur uitging. Dat is een procesprobleem. Zet de koppeling los zolang je het apparaat nog in beheer hebt, en je houdt iets over dat nog jaren mee kan. Doe je dat niet, dan blijft alleen de shredder over. Daarnaast maken lijmconstructies in moderne toestellen demontage voor onderdeelhergebruik tijdrovend, en daarmee economisch minder aantrekkelijk. Daar ligt een verantwoordelijkheid bij het ontwerp.'

AAN HET WOORD

FRIS REAL PEOPLE

Marc Poelmann, Investment Care Manager



Is er een actueel project waarbij FRIS al vanaf het begin aan tafel zat?

'Bij de Dreeftoren zijn we echt in een vroeg stadium betrokken. Daar lopen we al zeker sinds begin dit jaar rond, terwijl het gebouw nog niet was opgeleverd.' Het

gaat om een volledig herontwikkeld kantoorgebouw in Amsterdam-Zuidoost: de oude kantooortoren is gestript en vervangen door een nieuwe kantooortoren met daarnaast een woontoren. 'We hebben er een hele lange periode over kunnen meekijken en ook suggesties kunnen doen. Het kantoorgedeelte wordt in deze weken opgeleverd. Het woongedeelte duurt iets langer, maar dat zat in de planning. Het wordt een hele mooie ontwikkeling.'

Hoe is de rol van de vastgoedbeheerder de afgelopen jaren veranderd?

'Een technisch beheerder moest vroeger tachtig procent van zijn tijd buiten zijn, bij de panden. In de loop der jaren is die rol veel administratiever geworden.' FRIS zoekt daarom naar manieren om repeterend werk te automatiseren, en investeert in huurdersportalen, apps en communities. 'Uiteindelijk vormen de huurders het kapitaal. We willen dat ze ons zo makkelijk mogelijk kunnen bereiken.'

De toekomst van de zorg vraagt om minder rem en meer innovatie

Medische technologie ontwikkelt zich in snel tempo. Maar negen van de tien innovaties halen de eindstreep niet. Hoe kan dat?

De zorgvraag stijgt door vergrijzing, personeelstekorten en chronische aandoeningen, terwijl de capaciteit achterblijft. Medische technologie biedt de mogelijkheid om zorgprofessionals te ondersteunen, diagnostiek te versnellen en patiënten langer zelfstandig thuis te begeleiden. Luc Knaven, directeur van brancheorganisatie FMed, ziet grote kansen voor medische technologie, maar ook forse obstakels. FMed vertegenwoordigt 190 medtech bedrijven, van MRI-scanners tot incontinentiematerialen. 'Technologie ontwikkelt zich snel', zegt Knaven. 'Vele vormen van behandeling, monitoring en bewaking, die traditioneel gebonden waren aan het ziekenhuis, verschuiven naar de leefomgeving van de patiënt. Technologische ontwikkelingen maken echo-onderzoek, sneltesten en andere diagnostiek nu ook mogelijk in de huisartsenpraktijk. En klinische AI-ontwikkelingen maken vroeger detectie mogelijk; van reactieve zorg naar voorspellende interventie.' En toch: 'Negen van de tien innovaties halen nooit de

eindstreep.' De route van goed idee naar marktrijp product duurt soms wel tien jaar. De oorzaak zit in twee complexe trajecten waar bedrijven doorheen moeten.

Honderdduizenden euro's investeren

De eerste is de Europese MDR, de Medical Device Regulation, die de veiligheid en prestaties van een product borgt. 'Veiligheid staat voorop, maar de huidige regelgeving is in bureaucratie en complexiteit te ver doorgeschoten en veroorzaakt honderdduizenden euro's aan extra kosten per product.' 90% van de sector bestaat uit mkb-bedrijven. Zij vormen de motor achter de innovaties, maar hebben vaak onvoldoende capaciteit en financiële mogelijkheden om aan de complexe regels te voldoen. 'Europa was het lanceerplatform voor innovatieve medische technologie. Die koppositie staat nu zwaar

Medische technologie brengt ziekenhuiszorg steeds meer naar de leefomgeving patiënt

onder druk. Vanwege te complexe regelgeving verschuiven investeringen, innovatiekracht en marktintroducties nu naar andere continenten. Het gevolg is dat waardevolle innovaties de

Nederlandse patiënt niet meer bereiken.' De tweede barrière is de vergoedingsproblematiek. Voor opname in vergoede zorg geldt een hele hoge bewijslast. Voor veel medische technologie is de route te complex. Knaven pleit voor laagdrempelige proeftuinen waarbinnen kansrijke innovaties tijdelijk aan patiënten worden verstrekt en vergoed. Er kunnen dan data over effectiviteit worden verzameld, waarna een definitief oordeel over vergoeding volgt. 'Dwing bedrijven niet tot dure aanvullende studies zonder dat zij ondertussen inkomsten kunnen genereren, anders verliest Nederland concurrentiekracht.'

Medische technologie helpt zorgprobleem oplossen

Bij dit alles speelt een hardnekkig misverstand. 'De kosten van medtech worden vaak zwaar overschat. De realiteit is dat we slechts een paar procent van het totale zorgbudget uitgeven aan medtech.' Terwijl medische technologie juist onderdeel is van de oplossing voor de zorg. Knavens oproep is helder: investeer als overheid structureel in innovatieve mkb-bedrijven, ondersteun hen onderweg naar een marktrijp product en kijk minder krampachtig naar toelating en vergoeding. 'De wake-upcall is intussen wel geland. Iedereen ziet dat we de boot missen. Nu is het tijd voor daden.'



Een fijne werkdag begint onderweg

Flitsmeister abonnementen voor zakelijke rijders,
eenvoudig geregeld.



Ontdek nu

Scan de QR-code of ga naar
flitsmeister.nl/zakelijk/abonnementen

Wat dit voor jouw bedrijf betekent:

- ✓ Minder boetes, vertraging en risico
- ✓ Rustiger en zelfverzekerder achter het stuur
 - ✓ Minder administratief gedoe
- ✓ Zichtbare waardering voor je team



One-stop-shop: alles wat je aan de kassa nodig hebt

Retailers zoeken steeds vaker één partij die kassasystemen, betalingen en voorraadbeheer naadloos aan elkaar knoopt, in plaats van losse oplossingen die achteraf aan elkaar moeten worden gelijmd.

Een kassasysteem is allang niet meer alleen een apparaat waarmee een klant afrekent. Het is het middelpunt van de winkelvloer: het registreert voorraad, stuurt personeelsplanning aan, verwerkt betalingen in alle vormen en levert data die eigenaren helpen betere beslissingen te nemen. Voor veel ondernemers wordt het beheren van al die losse systemen echter een uitdaging op zich.

Waar retailers vroeger verschillende leveranciers combineerden – één voor de kassa, één voor de pinautomaat, één voor de voorraadsoftware – kiezen steeds meer ondernemers voor een geïntegreerd platform. Alles is dan op elkaar afgestemd, van de eerste installatie tot de dagelijkse rapportages, zonder dat systemen los van elkaar moeten worden bijgewerkt of gekoppeld.

Vooraf kleinere en middelgrote retailers profiteren hiervan. Zij hebben vaak niet de tijd of het IT-personeel om meerdere leveranciers te managen. Een aanspreekpunt voor installatie, onderhoud en storingen scheelt niet alleen tijd, maar voorkomt ook dat problemen tussen systemen onopgemerkt blijven.

Meer dan alleen afrekenen

Een modern kassasysteem draait niet langer om snelheid aan de toonbank alleen. Klanten verwachten flexibiliteit: betalen met kaart, telefoon, QR-code of achteraf via een betaallink. Tegelijk willen ondernemers inzicht in welke producten goed lopen, wanneer voorraad moet worden aangevuld en hoe personeel het beste kan worden ingezet.

Een geïntegreerd systeem koppelt deze functies automatisch aan elkaar. Een verkoop wordt direct verwerkt in de voorraad, gekoppeld aan de boekhouding en meegenomen in rapportages. Dat scheelt

Een geïntegreerd kassasysteem vormt de slimme basis voor een winkel die wil groeien

niet alleen handmatig werk, maar verkleint ook de kans op fouten die ontstaan wanneer gegevens tussen losse systemen heen en weer moeten worden overgetikt.

Ook loyaliteitsprogramma's en marketing worden steeds vaker in hetzelfde platform ondergebracht. Zo kunnen retailers klantgedrag direct koppelen aan gerichte aanbiedingen, zonder aparte software te hoeven beheren. Dit maakt het eenvoudiger om klanten te herkennen, terugkerend gedrag te belonen en gerichte acties op te zetten die daadwerkelijk aansluiten bij wat er in de winkel gebeurt.

Schaalbaar voor de toekomst

Een belangrijk voordeel van een one-stop-shop-benadering is de schaalbaarheid. Waar losse systemen vaak vastlopen zodra een winkel groeit of een tweede vestiging opent, is een geïntegreerd platform ontworpen om mee te groeien. Nieuwe kassa's, extra locaties of uitbreiding naar online verkoop kunnen worden toegevoegd zonder dat de basis opnieuw moet worden opgebouwd.

Dat maakt het niet alleen aantrekkelijk voor ondernemers die vandaag orde op zaken willen stellen, maar ook voor wie morgen wil groeien zonder tegen de grenzen van hun systeem aan te lopen. Zo wordt een kassasysteem niet langer een losstaand onderdeel van de bedrijfsvoering, maar de basis waarop de rest van de winkel kan bouwen.

Horeca draait op mensen, niet op systemen

De Nederlandse horeca kampt al jaren met hetzelfde probleem: te weinig mensen voor te veel werk. Personeelsschaarste, stijgende kosten en gasten die meer verwachten dan ooit zorgen er voor dat elke vorm van automatisering die werkt welkom is.

Martijn Scholte Lubberink, commercieel directeur bij Eijsink, ziet hoe die druk ondernemers dwingt anders te denken. 'Elk gesprek dat we hebben, zitten ze te puzzelen om de planning gevuld te krijgen.'

Eijsink begon vier decennia geleden als reseller van kassasystemen, maar transformeerde geleidelijk naar een softwarebedrijf dat uitsluitend de horeca bedient. Restaurants, strandpaviljoens, attractieparken, bedrijfsrestaurants: alle tienduizend klanten in Nederland draaien op het platform. Moederbedrijf DISH Group,

eigendom van de Metro AG, is actief in vijftien landen. Toch ligt de focus nadrukkelijk op de ondernemer achter de toonbank.

Automatisering is daarbij geen doel op zich. 'Wij willen die ondernemer tijd bieden zodat hij bezig kan zijn met zijn gast, niet met allerlei processen en randzaken,' zegt Scholte Lubberink. Al moet dat mogelijk maken, maar dan wel concreet. Geen belofte, maar bewijs.

Een van de duidelijkste voorbeelden komt uit de contractcatering. In bedrijfsrestaurants stonden jarenlang selfservicekassa's waarbij gasten zelf producten aanklikten. Foutgevoelig en traag. Eijsink introduceerde een AI-scanner die een dienblad in één beweging herkent en afrekent. Waar een transactie gemiddeld twee minuten duurde, gaat dat nu in dertig seconden. 'Als je duizend mensen tussen elf en twee door je restaurant moet drukken, is het een no-brainer,' aldus Scholte Lubberink. De rijen verdwijnen, de registratie klopt en de data over wat er verkocht wordt is betrouwbaar.

Martijn Scholte Lubberink



Diezelfde datakwaliteit is de voorwaarde voor alles wat daarna komt. AI-gestuurde personeelsplanning werkt alleen als het kassasysteem goed is ingericht. Eijsink begint elk traject met een nulmeting: wat is het doel, hoe ziet de menukaart eruit, wat is het omzetdoel? Pas dan heeft voorspellende technologie zin. Op basis van historische verkoopdata, bezettingspatronen en weersverwachtingen kan het platform schatten wat een ondernemer die week zal omzetten. Een rooster dat vroeger twee uur kostte, rolt nu met een druk op de knop uit.

'Wij willen die ondernemer tijd bieden zodat hij bezig kan zijn met zijn gast'

Dat levert ook iets op voor medewerkers. Niet minder werk, maar ander werk. Administratie, urenstaten, facturen: dat verdwijnt grotendeels. 'De ondernemer krijgt tijd terug,' zegt Scholte Lubberink. Medewerkers houden tijd over voor gastvrijheid, het enige wat een algoritme niet kan overnemen.

Tenminste, tot op zekere hoogte. Bij een fine dining-restaurant heeft een QR-bestelmodule weinig te zoeken. Scholte Lubberink is daar helder over: 'Dan denk ik dat ik binnen vijf minuten buiten sta.' Het platform past zich aan de ondernemer aan, niet andersom.

Vijf jaar vooruitkijkend, vooruit schetst hij een zaak waar de ondernemer prijswijzigingen inspeekt via zijn telefoon, digitale menukaarten automatisch worden bijgewerkt en terugkerende gasten persoonlijke aanbevelingen ontvangen. Allergenen, voorkeuren, bestelgeschiedenis: alles komt samen in een gepersonaliseerde gastbeleving.



Meer informatie?
Scan de QR-code.

EIJSINK





Maritieme regels en verdragen vormen de ruggengraat van de handel over zee

Het thema van de World Maritime Day 2026 luidt: 'Van beleid naar praktijk, het versterken van maritieme excellentie'. Het thema benadrukt een fundamenteel uitgangspunt voor de internationale maritieme praktijk: gezamenlijke regels leveren alleen de beoogde voordelen op wanneer ze in de praktijk effectief worden toegepast.

De overgang van beleid naar praktijk moet ervoor zorgen dat alle landen kunnen profiteren van een veilige, beveiligde, efficiënte en duurzame maritieme sector, schrijft de International Maritime Organization (IMO) in haar jaarverslag van 2025. 'De maritieme wereld is onderling verbonden. De internationale handel over zee kan alleen veilig, beveiligd en milieuvriendelijk plaatsvinden, als we ervoor zorgen dat alle staten over dezelfde capaciteit beschikken om regelgeving uit te voeren,' vertelt Nebojsa Novcic, Business Development Officer bij IMO.

Duurzame maritieme sector

Maritiem transport blijft van fundamenteel belang voor mondiale ontwikkeling en welvaart. Meer dan 80% van de wereldhandel wordt over zee vervoerd en dagelijks zijn wereldwijd ongeveer 50.000 koopvaardischepen actief. Zij verbinden landen, markten en gemeenschappen (bron: UNCTAD, Review of Maritime Transport 2025). Er zijn meerdere uitdagingen die de vrije

toegang tot en de internationale handel over zee bedreigen. Dat komt niet alleen door klimaatverandering – die bijvoorbeeld gevolgen heeft voor de waterstanden in het Panamakanaal en het Suezkanaal – maar ook door geopolitieke conflicten. 'We zijn er gezamenlijk verantwoordelijk voor dat regelgeving, verdragen, codes en richtlijnen voor de scheepvaart consistent en effectief worden geïmplementeerd en toegepast.' Het is de reden dat kleine eilandstaten (SID's) en de minst ontwikkelde landen (MOL's) vanuit IMO ondersteuning ontvangen bij onderwerpen als milieubescherming en klimaatactie. 'Mondiale

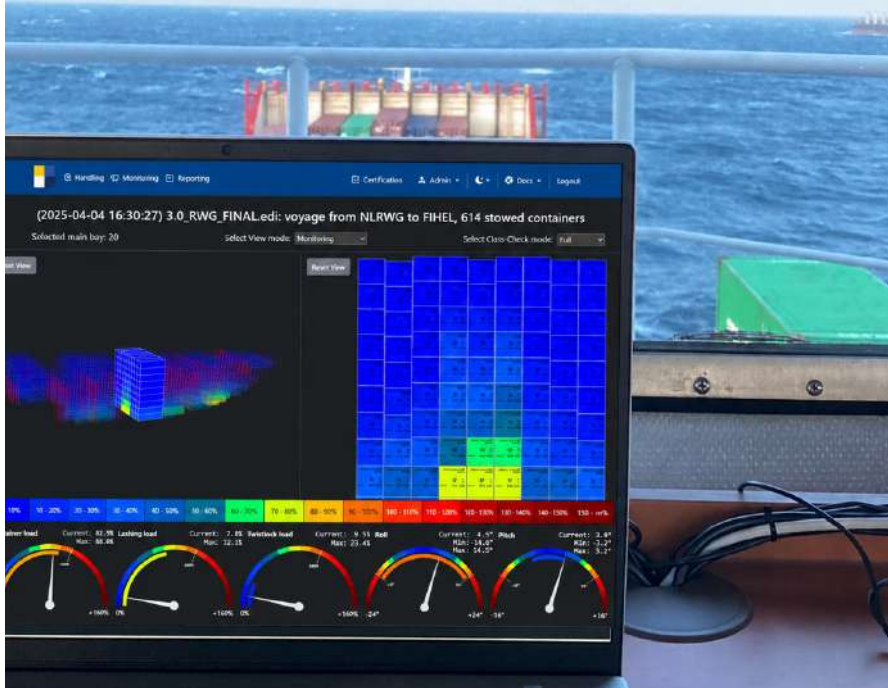
normen zijn alleen effectief wanneer alle lidstaten beschikken over de capaciteit, middelen en ondersteuning die nodig zijn voor de implementatie. Daarom richten we ons op het ondersteunen van landen die hulp nodig hebben,' benadrukt Novcic. Hij noemt het Hongkong-verdrag waarin het veilig en milieuvriendelijk recycleren van schepen is vastgelegd als voorbeeld. 'We zijn volledig met elkaar verbonden, omdat het grootste deel van het slopen van schepen buiten Europa plaatsvindt. Een Europese scheepseigenaar – net als iedere andere scheepseigenaar – moet erop kunnen vertrouwen dat goedgekeurde scheepssloperijen voldoen aan internationaal overeengekomen normen. Daarom zijn gezamenlijke afspraken zo belangrijk.'

Mondiale toeleveringsketens

'IMO-normen moeten wereldwijd gelden omdat de scheepvaart wereldwijd opereert. Schepen varen over oceanen en door verschillende rechtsgebieden. Maritieme regels zijn noodzakelijk om de veerkracht van de mondiale toeleveringsketens in stand te houden. We moeten elkaar allemaal ondersteunen in deze ongelooflijk onderling verbonden wereld waarin we leven om blijvende veranderingen te realiseren.' Het verhaal van de IMO is onlosmakelijk verbonden met de belangrijke rol die veiligere en efficiëntere transportsystemen op de lange termijn spelen bij het behalen van de Sustainable Development Goals, is de overtuiging van Novcic. 'Het is overduidelijk dat de gevolgen van droogte voor de toegankelijkheid van het Panamakanaal veel verder reiken dan Panama. En problemen op het gebied van opleiding, werving en het behouden van zeevarenden uit landen die veel zeevarenden leveren, zoals de Filipijnen, kunnen uiteindelijk gevolgen hebben voor de Nederlandse economie. Het is de reden waarom een regelgevende benadering zo belangrijk is en gekozen is voor het 'beleid naar praktijk'-thema van World Maritime Day.'



Varen op de grens van wat mag en kan



In 2019 verloor het containerschip MSC Zoe boven de Waddeneilanden 342 containers. Koelkasten, speelgoed en gevaarlijke stoffen spoelden aan op de stranden van Terschelling en Vlieland. De schade aan het milieu en de kustgemeenschappen was aanzienlijk en trof bewoners hard. De juridische en technische nasleep duurde jaren.

Het incident werd breed uitgemeten als een ongeluk. Michiel Günsing, medeoprichter van het maritieme technologiebedrijf GBMS, ziet het anders. 'De MSC Zoe voldeed bij vertrek aan alle geldende voorschriften. Het schip was volgens de regels beladen, de berekeningen klopten op papier. Wat niemand aan boord precies wist, was hoe dicht het schip tijdens die zware storm bij de veiligheidsgrenzen zat.'

Günsing, scheepshydrodynamicus en gepromoveerd op tweefasenstroming, richtte GBMS in 2021 op samen met Joris Brouwer. Het bedrijf ontwikkelde SensoriumC, een systeem dat realtime de belasting op containerstapels en lashings berekent. Sensoren meten scheepsbewegingen nauwkeurig; software combineert die metingen met de actuele beladingsconfiguratie en toetst de uitkomsten

aan geldende veiligheidslimieten. De bemanning ziet voortdurend en direct hoeveel marge er nog is.

De zee is niet statisch

Dat klinkt eenvoudig. De onderliggende spanning is dat niet. Internationale maritieme veiligheidsregels zijn doorgaans statisch van aard: ze bepalen randvoorwaarden voor vertrek, niet voor elke minuut van de reis die volgt. Een schip dat de haven uitvaart met een goedgekeurd stuwageplan, vaart vervolgens de open oceaan op, met alle weersomstandigheden van dien. 'Regelgeving geeft je een startpunt,' zegt Günsing. 'Maar de zee houdt zich niet aan een statisch model. Golven, wind, scheepsbewegingen en belading werken voortdurend op elkaar in. De vraag is of je dat kunt volgen, en of je tijdig en adequaat kunt ingrijpen. Met een systeem als



Michiel Günsing

het onze kan een schip dicht op de grens van de maximale capaciteit beladen worden. Dat is een voordeel op het gebied van veiligheid, milieu en economisch.'

Het thema van World Maritime Day 2026 is From Policy to Practice: Powering Maritime Excellence. De Internationale Maritieme Organisatie IMO benadrukt daarmee dat internationale regels pas waarde krijgen wanneer ze consequent en effectief worden toegepast door alle betrokken partijen. Voor de containervaart is die vertaling concreet: hoe vertaal je veiligheidsstandaarden naar bruikbare informatie voor een kapitein die midden in een zware storm moet beslissen?

Dynamische veiligheidsnormen

De volledige containervloot van de Nederlandse rederij JR Shipping vaart met SensoriumC. Daarnaast schaalde de technologie op binnen een grote wereldwijde containerliner, de stap van innovatie naar structurele operationele inbedding. Günsing verwacht dat technologische ontwikkeling uiteindelijk ook de regelgeving zal beïnvloeden. 'Als je realtime data hebt over wat er daadwerkelijk op een schip gebeurt, verandert de informatiepositie van iedereen: kapitein, reder, verzekeraar, toezichthouder. Regelgeving die alleen naar de situatie bij vertrek kijkt, is dan onvolledig. Op termijn zal de sector moeten nadenken over dynamische veiligheidsnormen, gebaseerd op wat er tijdens de reis wordt gemeten.'



Meer informatie?
Scan de QR-code.



Risicomanagement verschuift van reactief inzicht naar strategisch vooruitzicht

Risico's zijn niet meer wat ze waren. Steeds vaker zijn de grootste bedreigingen voor organisaties systemisch van aard, verweven in toeleveringsketens, technologie en geopolitiek – vaak onzichtbaar tot het moment dat ze zich voordoen.

Waar risicomanagement lange tijd draaide om het beheersen van bekende, aanwijsbare gevaren, groeit het besef dat organisaties een bredere blik nodig hebben. Risico's ontstaan niet langer geïsoleerd, maar bewegen zich door complexe, onderling verbonden systemen. Dat vraagt om een andere aanpak: van het reageren op incidenten naar het vooruitkijken naar wat er kan komen.

Milieurisico's illustreren die verschuiving goed. Ze beperken zich allang niet meer tot zichtbare vervuiling of geïsoleerde incidenten, maar bewegen zich door mondiale systemen, toeleveringsketens en bedrijfsbeslissingen. Een verstoring aan de andere kant van de wereld kan weken later onverwacht de eigen bedrijfsvoering raken. Milieurisico wordt daarmee steeds nadrukkelijker een strategisch bedrijfsrisico, met gevolgen voor operaties, reputatie en veerkracht op lange termijn.

Technologie als risico én kans

Ook kunstmatige intelligentie en andere opkomende technologieën veranderen het risicolandschap fundamenteel. Terwijl AI processen versnelt, besluitvorming ondersteunt en nieuwe kansen creëert, brengt de technologie ook nieuwe kwetsbaarheden met zich mee: van datakwaliteit en algoritmische black boxes tot nieuwe vormen van cybercriminaliteit. Risicomanagers staan voor de opgave om deze technologie niet



alleen te omarmen, maar ook te doorgronden en te beheersen.

Daarnaast blijven geopolitieke spanningen en wereldwijde onzekerheid een directe invloed houden op bedrijfscontinuïteit. Handelsconflicten, regelgeving en verschuivende machtsverhoudingen tussen landen werken door tot in de meest lokale bedrijfsprocessen. Wat ooit een ver-van-mijn-bedshow leek, kan binnen een paar weken de eigen toeleveringsketen of exportmarkt raken.

Van beheersen naar anticiperen

De rode draad in al deze ontwikkelingen is dat risicomanagement zich verplaatst van de achterhoede naar de strategische tafel. Organisaties die risico enkel zien als iets om te beperken, missen kansen om vroegtijdig te anticiperen op verandering. Wie daarentegen risico-inzicht combineert met toekomstgericht denken, is beter in staat om weerbaar te blijven – en soms zelfs om verandering in eigen voordeel te benutten.

Die verschuiving vraagt om samenwerking tussen disciplines: risicomanagers die niet alleen met verzekeraars en juristen spreken, maar ook met technologen, duurzaamheidsexperts en strategen. Alleen dan ontstaat het bredere blikveld dat nodig is om risico's tijdig te herkennen, voordat ze escaleren tot crises.

Risicomanagement verschuift van reactief inzicht naar strategisch vooruitzicht

Een schip dat vastloopt, raakt zelden alleen zichzelf

Een blokkade in het Suezkanaal, een aanvaring bij een brug in Baltimore, een schip dat een havenmond blokkeert: incidenten die lokaal lijken, werken binnen dagen wereldwijd door. Ladingen komen vast te zitten, productielijnen vallen stil en routes worden omgelegd. Voor de maritieme sector is zo'n incident geen geïsoleerde schadepost meer, maar het startpunt van een keten die zich niet tot één partij laat afbakenen.

Verzekeraar HDI volgt die keten vanuit vier invalshoeken: onderschrijving van het schip, onderschrijving van de lading, preventie en schadeafhandeling. Frank van de Korput (Lead Underwriter Hull), Michael Schunselaar (Lead Underwriter Cargo), Kees den Ouden (Senior Risk Engineer Marine) en Stephan Zwiers (Claims Handler Marine) zien elk een ander deel van diezelfde reis.

Van geopolitiek tot nieuwe brandstoffen

Van de Korput ziet het klassieke risicobeeld van de scheepvaart verschuiven. Naast aanvaring, brand en aansprakelijkheid spelen geopolitieke spanningen, extreem weer en nieuwe brandstoffen als waterstof en ammoniak een steeds grotere rol. 'We hadden het laatst over ammoniak. Daar zit je met

toxiciteitsrisico's die eraan vastzitten, en hoe dat allemaal is ingeregeld, is nog vrij nieuw,' zegt Van de Korput. Ook digitalisering en cyber veranderen het risicobeeld van een schip, met gevolgen die verder reiken dan alleen IT.

Schunselaar herkent vanuit cargo dezelfde verschuiving. Geopolitieke onrust legt handelsroutes stil of overbelast ze, terwijl het droogvallen van rivieren goederenstromen raakt. Ketens zijn zo verweven dat een verstoring aan de andere kant van de wereld al snel een Nederlandse importeur treft. Voor Schunselaar begint verzekeren daarom met een goed gesprek. 'We vragen altijd waar de klant wakker van ligt. Wat gebeurt er als er ergens schade ontstaat?', zegt hij.

De mens bepaalt, schade leert

Ondanks alle technologie blijft de mens volgens Den Ouden bepalend voor de veiligheid aan boord en in de keten. Personeelskrapte vergroot die kwetsbaarheid: hogere werkdruk leidt tot onoplettendheid, van een verkeerd geplaatste container tot chauffeurs die verkeersregels negeren. Een sterke veiligheidscultuur laat zich volgens hem herkennen aan discipline. 'Het uitschakelen van technische veiligheden die in het systeem zijn ingebouwd, is uit den boze, of dat nou tijdens werk is of tijdens testen,' zegt Den Ouden.

Voor Zwiers vertellen schadegevallen vooral iets over de toekomst. Terugkerende oorzaken vormen daarbij een belangrijk signaal. 'Ik denk toch wel de klimaatrisico's. Daar hebben we als mensen weinig grip op,' zegt hij. Ook nieuwe technologie brengt onzekerheid met zich mee, tot het punt waarop risico's onder de huidige voorwaarden onverzekerbaar dreigen te worden.

'We vragen altijd waar de klant wakker van ligt'

De vier disciplines komen samen in wat het bedrijf preventie noemt: risico's herkennen voordat ze schade worden. Bedrijven die hun proces kennen, zijn volgens de experts makkelijker te verzekeren, een verschuiving van reactief herstellen naar continu meedenken over waar de volgende schakel kan breken.



V.l.n.r. Frank Van de Korput, Kees den Ouden, Michael Schunselaar en Stephan Zwiers



Meer informatie?
Scan de QR-code.





Anne Berends



SunBooster brengt het missende deel van het zonlicht terug naar je werkplek

Binnenshuis ontbreekt een groot deel van het lichtspectrum dat het lichaam nodig heeft. SunLED Life Science ontwikkelde met de SunBooster een oplossing die dat gemis compenseert, precies op de plek waar mensen het meest binnen zitten: achter het beeldscherm.

Gemiddeld brengen mensen 90 procent van hun wakkere uren binnen door. Vóór de industrialisatie was dat vrijwel omgekeerd: mensen waren grotendeels buiten, aan het jagen, verzamelen of werken op het land. 'Mensen worden tegenwoordig veel minder blootgesteld aan natuurlijk zonlicht, ook als je toevallig achter grote ramen werkt', zegt dr. Anne Berends, CEO en CTO van het R&D-bedrijf SunLED Life Science. 'Dat kan leiden tot vermoeidheid, een minder goed humeur en een futloos gevoel.'

Een onzichtbaar deel van het spectrum

Niet al het zonlicht is hetzelfde. Berends: 'Zonlicht bestaat uit verschillende typen zichtbaar en onzichtbaar licht, denk aan UV. Wat mensen tegenwoordig missen, is zogeheten nabij-infrarood licht (NIR). In

natuurlijk zonlicht bestaat een groot deel van het spectrum daaruit. Binnenverlichting, en zelfs zonlicht achter glas, bevat het nauwelijks. Dat is een hardnekkig misverstand: wie in een licht kantoor met veel grote ramen werkt en de zon buiten ziet schijnen, denkt al snel voldoende daglicht binnen te krijgen. Vensterglas houdt NIR-licht echter grotendeels tegen, waardoor dat voordeel in de praktijk uitblijft.' SunLED Life Science onderzoekt al jaren hoe licht de gezondheid beïnvloedt en vertaalde dat onderzoek naar de gepatenteerde SunBooster, een apparaat met drie nabij-infrarood-LED's dat bovenop een computermonitor of laptopscherm wordt bevestigd. 'Het levert een gezonde dosis NIR terwijl je werkt of studeert. Er is geen gedragsverandering voor nodig, dat maakt het toepasbaar op elke werkplek.'

'Positieve effecten op stemming en energie'

Wat merken gebruikers van de SunBooster? 'Vooral dat ze zich blijer en energiever voelen', zegt Berends. 'Terwijl veel collega's tegen het einde van de dag slaperig worden en moeite hebben om nog scherp te blijven, verlaten gebruikers van de SunBooster het kantoor juist energiek en in een goede stemming, klaar voor de rest van hun avond.' Die claim steunt op onderzoek. 'In een dubbelblind en placebo gecontroleerd onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen werden positieve effecten op stemming en energie gevonden, gemeten in een periode met korte dagen en weinig natuurlijk zonlicht.' Juist in die omstandigheden, wanneer het tekort aan daglicht het grootst is, bleek het effect het duidelijkst.



SunBooster als onderdeel van elk wellbeing-programma

Voor bedrijven ligt hier volgens Berends een kans. 'Veel wellbeing-initiatieven vragen om een gedragsverandering: medewerkers moeten naar de

'Mensen worden tegenwoordig veel minder blootgesteld aan natuurlijk zonlicht'

sportschool, een app installeren of actief tijd vrijmaken. SunBooster niet. Het apparaat wordt vanzelf onderdeel van de bestaande werkdag, zonder dat iemand er iets voor hoeft te laten of te leren.' Daarmee positioneert SunLED Life Science de SunBooster niet als losstaand apparaat, maar als praktisch onderdeel van het bedrijfsbrede wellbeing-beleid: laagdrempelig te implementeren en direct merkbaar voor iedereen die er dagelijks achter zit.



Meer informatie?
Scan de QR-code.

sunbooster