



Een goede start begint met de juiste keuzes

De zomer is voorbij, het laatste kwartaal van het jaar wacht: het moment waarop veel keuzes samenkomen. Vermogen spreiden loont vaker dan alles op één enkele plek te zetten. Een digitaal weerbare organisatie begint bij de eigen mailbox, niet pas bij het volgende incident. En grip op de energierekening begint bij het moment van verbruik, nu opwekken en gebruiken niet langer vanzelfsprekend tegen elkaar wegvallen.

In deze editie laten specialisten uit uiteenlopende sectoren zien hoe zij die goede start concreet vormgeven. Van vermogensbeheerders die bewust kiezen voor spreiding boven snelle winst, tot werkgeversorganisaties die productiviteit koppelen aan een gezonde werkdruk en duurzame inzetbaarheid. Van bedrijven die hun digitale voordeur op orde brengen, tot een wereldwijd familiebedrijf dat laat zien dat duurzame groei begint met investeren in de hele keten: 'de toekomst is aan partijen die de moed hebben om samen op te trekken.'

Wat al deze verhalen verbindt, is een nuchtere blik vooruit: niet afwachten tot een probleem zich aandient, maar nu al de juiste basis leggen. Lees verder en ontdek waar uw eigen goede start kan beginnen.



Lees het gehele dossier op onze website. Scan de QR-code.

IN SAMENWERKING MET FLYCT

Flyct komt kosteloos op voor slachtoffers van letselschade

Buiten je schuld letselschade opgelopen, in Nederland of tijdens je vakantie? Flyct gaat voor een rechtvaardige schadevergoeding. 'We brengen nooit kosten in rekening bij het slachtoffer.'

Een veelvoorkomend letsel, noemt Mark van Dijk van letselschadebureau Flyct het: 'Je staat voor een stoplicht te wachten en wordt vol van achter aangereden. Dat kan bijvoorbeeld leiden tot een whip-lash, een lastig type letsel waarmee je misschien pas in een later stadium naar de huisarts gaat. En tot lastige discussies met je verzekeraar.' Als letselschade-expert probeert Van Dijk altijd in een zo vroeg mogelijk stadium medische informatie te verzamelen en mensen erop te attenderen dat ze ook meteen medische hulp zoeken. De ondersteuning is kosteloos, want slachtoffers van letselschade hebben recht op gratis rechtsbijstand. Daarvoor zijn belangenbehartigers zoals Flyct. Van Dijk: 'Ik vertel dat we voor onze bijstand nooit kosten in rekening brengen bij slachtoffers, ook niet als de letselschade in het buitenland, bijvoorbeeld tijdens

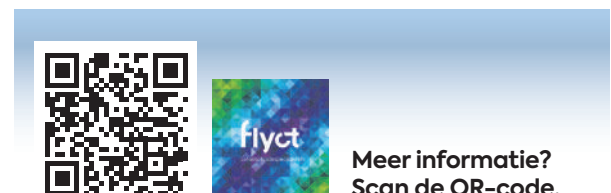
de vakantie, is opgelopen. We maken er met Flyct ten eerste werk van dat de verzekeraar de aansprakelijkheid erkent. En ten tweede, dat de verzekeraar bereid is om de financiële gevolgen voor zijn rekening te nemen. Als we de aansprakelijkheid niet rond krijgen, ligt het risico bij ons.'

Grote impact

Het is dankbaar werk, zegt Van Dijk: 'Er gebeurt iets volledig buiten jouw schuld om en de gevolgen kunnen een enorme impact hebben. Ik help mensen onder andere met dossierproblemen. Die kunnen behoorlijk complex zijn, zeker ook bij letsel in het buitenland. Dan krijg je te maken met andere regels, verzekeraars en procedures.' Flyct heeft een landelijke dekking én heeft een buitenlandse schadeafdeling.' Van Dijk: 'Daar zitten specialisten met kennis



van het lokale recht en ervaring met grensoverschrijdende dossiers.' Flyct heeft bovendien het Nationaal Keurmerk Letselschade. 'Met het NKL-keurmerk weet je zeker dat je goede en eerlijke hulp krijgt van iemand die voldoende is opgeleid en goede dossierkennis heeft.'



Een goede start begint met veilig werken

Breng opleidingen, certificaten en verantwoordelijkheden op tijd in kaart

Lees verder op pag. 5



Scan voor informatie

De digitale veiligheid kan én moet beter

Met het initiatief Samen Digitaal Veilig helpt MKB-Nederland ondernemers met hun digitale veiligheid.

Dat is nodig. Per dag vinden meer dan 50.000 cyberaanvallen plaats in Nederland. Daarom bundelen ruim 300 brancheorganisaties en grote bedrijven hun krachten binnen Samen Digitaal Veilig, een initiatief van VNO-NCW, MKB-Nederland en het Instituut voor Verenigingen, Branches en Beroepen (IVBB). Via het platform krijgen ondernemers praktische ondersteuning om hun digitale veiligheid stap voor stap te verbeteren.

Een wereld te winnen

‘Je móet je goed beschermen,’ constateren Iris Schuitemaker, hoofd projectafdeling MKB-Nederland, en IVBB-directeur Coen van den Berg. De laatste ziet te vaak nog een houding van: bij mij is toch niks te halen. ‘De parallel die ik altijd trek, is de inbreker die zonder moeite binnenkomt via een slecht beveiligde deur of raam. Cybercriminelen werken met een sleepnet.’ Schuitemaker herkent het beeld. MKB-Nederland heeft onderzoek laten doen naar cyberbeveiliging onder bedrijven. Daar kwamen twee verbeterpunten uit naar voren. De eerste is de misplaatste aanname dat je IT-partij

alle cybersecurity voor je regelt. Nummer twee is personeel dat onvoldoende getraind is in het herkennen van cyberberrisico’s. ‘Bedrijven moeten in ieder geval zorgen dat ze de vijf basisprincipes van digitale weerbaarheid op orde hebben. Daarin is nog een wereld te winnen,’ benadrukken beiden.

Met het initiatief Samen Digitaal Veilig helpt MKB-Nederland ondernemers om hun digitale weerbaarheid te vergroten. Schuitemaker: ‘Onze boodschap is dat digitale veiligheid niet onnodig ingewikkeld of kostbaar hoeft te zijn. Het belangrijkste is dat je je cyberhygiëne op orde hebt. Dat je de boel op slot houdt en je kostbaarheden op een veilige plek bewaart.’ Dit is met de nieuwe Cyberbeveiligingswet nog belangrijker geworden. Van den Berg: ‘Grote organisaties stellen steeds vaker eisen aan de cyberveiligheid van hun leveranciers, veelal mkb-ondernemers. Als je je cyberveiligheid niet op orde hebt, kun je klanten kwijtra- ken.’ Via het Samen Digitaal Veilig-platform kunnen mkb-ondernemers direct aan de slag met scans, stappenplannen en meer. Schuitemaker: ‘Met het door brancheorganisaties ontwikkelde NIS2 Supply Chain Certificaat kun je aan klanten en ketenpartners laten zien dat je cyberveilig werkt. Er zijn al meer dan 10.000 bedrijven actief op Samen Digitaal Veilig. Daar zijn we heel blij mee.’

UITGELICHT

Diana de Koning,
Centrum voor Stressmanagement

Waarom ligt de oplossing voor stress niet alleen bij de medewerker?

‘Stress wordt vaak aangepakt met coaching, mindfulness of timemanagement. Dat kan helpen, maar neemt de oorzaak niet altijd weg. Hoge werkdruk, onduidelijke prioriteiten en verantwoordelijkheden of gebrekkige communicatie blijven dan bestaan. Goed stressmanagement betekent dat je ook kijkt naar hoe het werk is georganiseerd en welke rol leiderschap daarin speelt.’

Hoe voorkom je stress en uitval?

‘Door signalen vroeg te herkennen en regelmatig te meten hoe medewerkers de werkdruk ervaren. Irritatie, concentratieverlies, fouten en minder betrokkenheid kunnen belangrijke signalen zijn. Bespreek de prioriteiten en verantwoordelijkheden binnen teams. Leidinggevendenden moeten niet alleen bepalen wat er moet gebeuren, maar ook duidelijke keuzes maken in wat niet gebeurt. Zo kun je ingrijpen voordat werkdruk leidt tot langdurige uitval.’

Topic Media Agency B.V. Wibautstraat 200, 1091 GS Amsterdam | www.topicmedia.nl Info@topicmedia.nl | **Mediaconsultant** Jurriën Drijver en Michiel van de Kar | **Redactie** fôret tekst, Amsterdam | **Artdirectie en vormgeving** Samantha Bronkhorst | **Druk** Mediahuis Nederland Drukkerij | Deze bijlage valt niet onder verantwoordelijkheid van de hoofdredactie van De Telegraaf.

IN SAMENWERKING MET SOVERIN

Wie de digitale voordeur uit handen geeft, verliest meer dan alleen e-mail

E-mail is vanzelfsprekend, totdat het misgaat. Offertes blijven liggen, wachtwoorden zijn niet te herstellen en klanten krijgen geen antwoord. De vraag of een bedrijf dan nog kan functioneren, raakt de kern van digitale weerbaarheid. Die begint bij de mailbox.

Diana Krieger, medeoprichter en CEO van de Amsterdamse e-mailprovider Soverin, ziet dat patroon al ruim tien jaar terugkeren. ‘Je denkt dat je volledig zelfstandig onderneemt, totdat een leverancier zijn voorwaarden verandert of een dienst aanpast waarop je bedrijf leunt. Dan merk je hoeveel regie je ongemerkt hebt uitbesteed,’ aldus Krieger.

Digitale weerbaarheid is meer dan een slot op de deur

Volgens Krieger richt cybersecurity zich op het voorkomen van incidenten, terwijl weerbaarheid een stap verder gaat. ‘Een weerbare organisatie heeft niet alleen een goed slot op de deur, maar ook een reservesleutel, een nooduitgang en een herstelplan.’ Voor een ondernemer in het mkb-segment komt het neer op één vraag: kan mijn bedrijf morgen blijven draaien en klanten blijven helpen? E-mail staat met stip op één als onderschatte afhankelijkheid, gevolgd door identiteit, domeinnamen en back-ups. ‘Het wordt gezien als een commodity. Zolang het werkt, is er weinig aandacht, maar als het niet meer werkt, wordt het een bedrijfskritisch probleem.’ Microsoft verhoogde per 1 juli 2026 de prijzen van verschillende commerciële Microsoft 365-abonnementen, die voor bestaande

klanten ingaan bij verlenging. De prijswijzigingen tonen hoe afhankelijk bedrijven van één leverancier zijn. Een back-up bij dezelfde leverancier biedt niet altijd echte onafhankelijkheid, omdat die bij een storing in dezelfde omgeving onbereikbaar raakt. Ook ChatGPT kan nieuwe afhankelijkheden creëren, omdat onduidelijk kan zijn waar gedeelde informatie terecht komt.

Grip begint bij drie kritieke vragen

Krieger adviseert ondernemers te beginnen bij hun bedrijfsvoering: welke processen moeten blijven werken en welke uitwijkmogelijkheden zijn er? Voor e-mail kan dat met een tweede e-mailomgeving die wordt bijgewerkt, zodat je kunt uitwijken of overstappen wanneer dat nodig is. Drie vragen aan een leverancier geven inzicht: wie is eigenaar van de data, wie kan er toegang toe krijgen en hoe snel kun je overstappen? Die vragen zijn relevanter geworden. Op 15 augustus is de Cyberbeveiligingswet in werking getreden, waarmee Nederland de NIS2-richtlijn invoert. Niet elk mkb-bedrijf valt er onder, maar veel krijgen indirect te maken met strengere eisen. Sinds de overname door The Sharing Group, moederbedrijf van Mijndomein, bouwt Soverin verder aan een digitale werkplek. Dit najaar volgt SoSuite, een productiviteitssuite als

Diana Krieger



alternatief voor Big Tech. Daarin wordt de e-maildienst gecombineerd met documentopslag, kantoorsoftware, videobellen en identiteitsbeheer. Organisaties kunnen gefaseerd overstappen zonder hun IT-omgeving te vervangen. Kleinere bedrijven zijn kwetsbaarder, omdat een incident sneller de hele bedrijfsvoering raakt, maar kunnen door hun wendbaarheid sneller verbeteringen doorvoeren. Volledige onafhankelijkheid van Amerikaanse technologie is niet het doel. ‘De verstandige reactie is niet angst, maar spreiding: begrijpen waar de afhankelijkheden zitten en zorgen dat er reële alternatieven zijn.’ Wie begint bij de meest kritieke schakel, de digitale voordeur, zet de eerste stap naar een bedrijf dat morgen bereikbaar is en zorgvuldig omgaat met de gegevens van klanten.



Meer informatie?
Scan de QR-code.



Na de zomervakantie begint de echte stresstest voor organisaties

Medewerkers komen uitgerust terug van vakantie, maar krijgen vaak direct te maken met volle mailboxen, achterstanden en nieuwe doelstellingen. Binnen enkele weken kan de werkdruk weer op het oude niveau zitten. Volgens Diana de Koning, eigenaar en directeur van het Centrum voor Stressmanagement, is september daarom een belangrijk moment om niet alleen naar de belastbaarheid van medewerkers te kijken, maar vooral naar de manier waarop het werk is georganiseerd.

De zomervakantie geeft veel mensen tijdelijk afstand van hun werk. De agenda is leeg, de wekker gaat niet en er ontstaat ruimte voor rust en herstel. Maar zodra de vakantie voorbij is, begint voor veel werknemers de drukte opnieuw. Mailboxen zijn volgelopen, projecten worden hervat en de doelen voor het laatste kwartaal komen dichterbij.

‘Vakantie kan helpen om tijdelijk te herstellen, maar neemt de oorzaken van stress niet weg,’ zegt De Koning. ‘Als de hoeveelheid werk, de verwachtingen, het tempo en de onderlinge communicatie niet veranderen, keren dezelfde klachten snel terug.’

Een uitgeruste medewerker is daarom nog geen veerkrachtige organisatie. Wanneer medewerkers na hun vakantie terugkomen in precies dezelfde werkomgeving, bestaat het risico dat hun batterij binnen korte tijd opnieuw leegloopt.

Niet alleen het probleem van de medewerker

Bij stress wordt vaak gekeken naar het individu. Een medewerker krijgt een cursus timemanagement, een gesprek met een coach of toegang tot een mindfulness-app. Dat kan ondersteuning bieden, maar volgens De Koning wordt daarmee lang niet altijd de bron van het probleem aangepakt.

‘Wanneer binnen een organisatie steeds opnieuw mensen uitvallen, moet je verder kijken dan de persoonlijke situatie van één medewerker. Dan is er vaak iets aan de hand met de werkstructuur, de verwachtingen, het leiderschap of de sociale veiligheid.’ Een hoge werkdruk hoeft op zichzelf niet direct tot uitval te leiden. Problemen ontstaan vooral wanneer medewerkers weinig invloed ervaren, geen duidelijke prioriteiten krijgen of zich niet veilig voelen om grenzen aan te geven. Ook onduidelijkheid over verantwoordelijkheden kan spanning veroorzaken. Mensen proberen dan alles tegelijk goed te doen, terwijl niemand duidelijk maakt wat werkelijk voorrang heeft.

September legt deze problemen snel bloot. Organisaties starten nieuwe projecten, teams zijn weer compleet en de laatste maanden van het jaar moeten resultaten opleveren. Juist dan is het belangrijk dat leidinggevendenden keuzes maken.



Diana de Koning

Durven kiezen en prioriteiten stellen

Volgens De Koning begint stressbewust leiderschap met duidelijkheid. Wat moet nu gebeuren en wat kan wachten? Welke verwachtingen zijn realistisch? En weten medewerkers waar zij terechtkunnen als de druk te hoog wordt?

‘Veel leidinggevendenden willen hun mensen beschermen, maar blijven ondertussen nieuwe taken toevoegen. Goede bedoelingen zijn niet genoeg. Je moet ook besluiten wat een team níét gaat doen.’

Daarbij is het belangrijk dat leidinggevendenden zelf het juiste voorbeeld geven. Een manager die ‘s avonds en in het weekend berichten verstuurt, kan onbedoeld de indruk wekken dat medewerkers altijd bereikbaar moeten zijn. Een leidinggevende die regelmatig vraagt hoe het gaat, maar niets verandert aan een onhaalbare planning, vergroot juist het gevoel dat medewerkers er alleen voor staan.

Echte aandacht betekent daarom ook handelen. Soms moet een deadline worden aangepast, een taak worden geschrapt of extra ondersteuning worden geregeld.

Signalen eerder herkennen

Stress ontstaat meestal niet van de ene op de andere dag. Vaak zijn er eerder signalen zichtbaar. Medewerkers raken sneller geïrriteerd, maken meer fouten, trekken zich terug of verliezen hun concentratie. Ook een hoger kortdurend verzuim, spanningen binnen teams en een dalende betrokkenheid kunnen aanwijzingen zijn. Toch komen veel organisaties pas in actie wanneer iemand zich langdurig ziek meldt. Volgens het Centrum voor Stressmanagement is dat te laat. Door stress en werkdruk regelmatig te meten, kunnen patronen eerder zichtbaar worden.

Daarbij gaat het niet alleen om vragenlijsten. Ook gesprekken, gedrag en de samenwerking binnen teams geven waardevolle informatie. Hoe worden besluiten genomen? Kunnen medewerkers zich uitspreken? Is er ruimte om fouten te bespre-

ken? En sluiten verantwoordelijkheden aan bij de beschikbare tijd en capaciteit?

‘We kijken naar de mens én naar de organisatie,’ legt De Koning uit. ‘Een medewerker kan leren omgaan met spanning, maar de organisatie moet tegelijkertijd zorgen voor een werkomgeving waarin herstel, duidelijkheid en veiligheid serieus worden genomen.’

Gezond het laatste kwartaal in

September biedt organisaties een logisch moment om stil te staan bij de werkdruk. Niet met een losse vitaliteitsweek, maar met een concrete analyse van de oorzaken. Dat begint met luisteren naar medewerkers, het vaststellen van duidelijke prioriteiten en het bespreken van knelpunten binnen teams.

Om organisaties daarbij verder te helpen organiseert het Centrum voor Stressmanagement de komende maanden de Pressure Talks, een reeks interactieve kennissessies voor bestuurders, HR-professionals, leidinggevendenden en andere professionals die werk willen maken van een gezonde en veerkrachtige organisatie. Tijdens deze bijeenkomsten delen experts en praktijkdeskundigen de nieuwste inzichten over stress, leiderschap, duurzame inzetbaarheid en de inrichting van werk. Daarnaast is er volop ruimte om ervaringen uit te wisselen en concrete praktijkvoorbeelden te bespreken.

‘De vraag is niet alleen of iemand het werk aankan’, besluit De Koning. ‘De vraag is ook of het werk op een gezonde en houdbare manier is ingericht.’

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



Meer weten of deelnemen aan een Pressure Talk? Scan de QR-code of ga naar www.pressuretalks.nl



‘Hogere productiviteit kan hand in hand gaan met goed werk’

Nederland staat voor een stevige uitdaging: door de toenemende vergrijzing moeten we meer doen met minder mensen. De oplossing ligt in slimmer werken, niet in harder werken, luidt de boodschap van werkgeversvereniging AWWN.

‘We hebben een hogere arbeidsproductiviteit hard nodig om ons welvaartsniveau op peil te houden en de hoge lonen betaalbaar,’ vertelt beleidsadviseur Elvira Kas van AWWN. ‘Productiviteitsverhoging is een cruciale voorwaarde voor ons concurrentievermogen als Nederland. En dan liefst op een manier dat werknemers dat volhouden.’ Onder de naam Expeditie Werkracht heeft AWWN samen met TNO een reisgids gemaakt, met adviezen voor werkgevers over hoe hogere productiviteit hand in hand kan gaan met goed werk. ‘De hoge werkdruk is voor iedereen een probleem. Die gaat niet verminderen gezien de vergrijzing. Werknemers moeten nu al veel ballen in de lucht houden door werken, leren en zorgen te combineren. De oplossing voor extra werkracht ligt niet in harder werken, maar in slimmer werken. Dus mikken wij



met Expeditie Werkracht op twee speerpunten: slimmer werken en een verbetering van de kwaliteit van het werk. Productiviteit neemt niet toe door alleen te investeren in technologie, zoals AI, maar juist door tegelijkertijd ook te investeren in de juiste skills en het slimmer organiseren van werk. Daarmee los je de personeelskrapte op en houd je mensen gezond en gemotiveerd.’

Concurrentievermogen

De werkgeversvereniging pleit er voor dat slimmer werken en productiviteit onderdeel worden van de cao-afspraken. ‘Het loon moet eerst worden verdiend, óók in de toekomst. Productiviteit is een cruciale component voor de loonruimte. Als de pro-

ductiviteit omhoog gaat, worden bedrijven sterker en ontstaat meer ruimte om de arbeidsvoorwaarden mee te laten groeien.’ In Expeditie Werkracht kiest AWWN nadrukkelijk voor een bredere definitie van productiviteit dan alleen de output per gewerkt uur of medewerker,’ vertel Kas. ‘We kijken liever naar de toegevoegde waarde. Want juist in een diensteneconomie zoals Nederland gaat het in het werk vaak meer om de kwaliteit dan puur om de kwantiteit. Hoe je arbeidsproductiviteit in cijfers uitdrukt, verschilt per sector en bedrijf.’ Kas gebruikt een ambtenaar als voorbeeld om het verschil te duiden. ‘Je wil niet dat een ambtenaar productiever wordt door nog meer wetten te bedenken. Het gaat erom dat hij slimme wetten bedenkt die goed werken.’

‘ALS DE PRODUCTIVITEIT OMHOOG GAAT, KUNNEN DE ARBEIDSVOORWAARDEN MEEGROEIEN’

IN SAMENWERKING MET ZENDESK

De Zendesk AI-agents zijn volwaardige digitale medewerkers

De inzet van AI verschuift steeds meer naar het hart van de klantondersteuning, met speciale AI-agents die zelfstandig interacteren met de klant om hem of haar te helpen bij het oplossen van een vraag.

De traditionele scheiding tussen marketing, sales en klantenservice vervaagt door de mogelijkheden die AI-agents bieden. ‘Klanten verwachten vandaag de dag een meer persoonlijke, snellere en directe ondersteuning bij het daadwerkelijk oplossen van vragen. Dat maakt dat klantenservice een heel andere rol gaat vervullen binnen een organisatie en niet langer een kostenpost is, maar juist als dé manier om de merkloyaliteit en klantbehoud te bewerkstelligen,’ vertelt Cindy Sichtman, Head of Sales Benelux Zendesk.

E-mail, spraak en workflows

Binnen klantenserviceorganisaties wordt vaak gekeken naar de klanttevredenheid, constateert Sichtman. ‘Dat is belangrijk, maar je kunt ook heel



concrete zakelijke uitkomsten nastreven en als uitgangspunt nemen en kijken naar: hoe kunnen we onze klanten behouden? Kunnen we de vraag in één keer oplossen, zonder heel veel verschillende contactmomenten? Op die manier kun je zaken zoals lagere operationele kosten of hogere productiviteit of retentie meten.’ Sichtman gebruikt het duurzame cosmeticamerk LUSH als voorbeeld. ‘Binnen een jaar had LUSH de investering in onze AI-agents al viervoudig terugverdiend. Bovendien is dankzij de inzet van Zendesk geen extra personeel nodig voor klantvragen, ook al groeien ze als bedrijf.’ Een andere klant, Britbox, heeft met inzet van de AI-agents van Zendesk bijna de helft (47%) van het ticketvolume kunnen automatiseren, terwijl hun klanttevredenheidsscore onveranderd op 86%

staat. De AI-agents van Zendesk lossen nu al tot 80% van de interacties ‘end-to-end’ op. ‘Onze AI-agents worden door de vele interacties steeds beter in hetgeen ze doen en ontwikkelen ze zich van een handige tool tot een volwaardige digitale medewerker. We bieden over alle kanalen heen een AI-gedreven technologische oplossing. Het maakt niet meer uit of het contact via e-mail, chat of telefoon wordt gelegd.’ Sichtman benadrukt dat de inzet van AI-agents is weggelegd voor grote én kleinere organisaties. ‘Er zijn drie manieren waarop dat kan. Je kunt AI-agents inzetten die wij op basis van onze kennis en ervaring hebben ontwikkeld. Je kunt zonder IT-ervaring binnen Zendesk zelf AI-agents bouwen, door in natuurlijke taal te beschrijven wat je wil dat zo’n agent kan en doet. En we hebben een partnerecosysteem voor sector-specifieke oplossingen.’ De recente overname van Forethought helpt Zendesk om AI-oplossingen te ontwikkelen voor e-mail, spraak en complexe workflows, vertelt Sichtman ‘Het is zelfs mogelijk om onze AI-agents te laten werken op andere serviceplatforms en bedrijfsapplicaties.’

DE AI-AGENTS VAN ZENDESK LOSSEN TOT 80% VAN DE INTERACTIES ‘END-TO-END’ OP

Benieuwd naar de Zendesk Resolution Platform-benadering?
Scan de QR-code voor een afspraak.



Zo voorkom je dat veiligheid een risico voor je bedrijfsvoering wordt

Na de vakantie draaien veel organisaties weer op volle kracht. Teams zijn weer compleet, nieuwe medewerkers beginnen en de planning loopt snel vol. Juist dan kan blijken dat certificaten zijn verlopen, medewerkers onvoldoende zijn opgeleid of niemand precies weet wie waarvoor verantwoordelijk is.



Joeri Claus, CEO ARBO centrum

Wie veiligheid pas organiseert wanneer een probleem ontstaat, loopt daardoor niet alleen risico op de werkvloer, maar ook in de bedrijfsvoering. ‘Als een medewerker niet over de vereiste kennis, vaardigheden of geldige kwalificaties beschikt, kan dat direct gevolgen hebben voor diens inzetbaarheid,’ zegt Joeri Claus, CEO van ARBO centrum. Als een van de grootste landelijke opleiders en veiligheidspartners van Nederland ondersteunt ARBO centrum organisaties met praktijkgerichte opleidingen, veiligheidsadvies en keuringen. ‘Op het moment dat je daar pas tijdens een volle planning achter komt, moet je improviseren. Dat zorgt voor onrust en kan het werk vertragen.’

‘EEN STRUCTURELE AANPAK BEPAALT OF JE MORGEN VEILIG KAN BLIJVEN DOORWERKEN’

Van losse cursus naar structurele regie

Volgens Claus komen veel organisaties pas in actie als de directe noodzaak zich aandient: een certificaat verloopt, een nieuwe medewerker begint of een opdrachtgever stelt aanvullende eisen. Daardoor blijft veiligheid een reeks losse acties, in plaats van een structureel onderdeel van de bedrijfsvoering. ‘Veiligheid begint niet bij het boeken van een cursus, maar bij inzicht in wat je organisatie nodig heeft. Welke risico’s spelen er? Welke medewerkers moeten waarvoor zijn opgeleid? Wanneer moeten kennis en vaardigheden worden opgefrist? En wie bewaakt dat? Als je daar centraal overzicht over houdt, kun je vooruitplannen en voorkom je dat veiligheid afhankelijk wordt van losse herinneringen.’ Juist bij organisaties met meerdere teams of vestigingen vraagt dat om centrale regie én een

praktische uitvoering. Met 23 trainingslocaties en de mogelijkheid om opleidingen incompany te verzorgen, helpt ARBO centrum bedrijven om één duidelijke opleidingsaanpak door te voeren, zonder de verschillen tussen locaties en werkzaamheden uit het oog te verliezen. Medewerkers kunnen dicht bij huis of in hun eigen werkomgeving trainen, terwijl de organisatie grip houdt op de planning, kwaliteit en voortgang.

Een certificaat is het begin

Een certificaat is belangrijk, maar vormt volgens Claus niet het einddoel. ‘Het echte verschil wordt gemaakt op de werkvloer. Weet een medewerker hoe hij in de eigen werkomgeving veilig moet handelen? Herkent hij risico’s en weet hij wat er van hem wordt verwacht wanneer het misgaat? Daarom oefenen cursisten bij ons met herkenbare praktijksituaties, onder begeleiding van ervaren instructeurs.’

Bij een incompanytraining kunnen oefeningen aansluiten op de werkomgeving, de aanwezige arbeidsmiddelen en herkenbare situaties binnen het bedrijf. Dat maakt de stap van theorie naar dagelijks handelen kleiner. Ook bij trainingen op een ARBO centrum-locatie staat de praktische toepassing centraal.

‘Ook bij bedrijfshulpverlening is een certificaat alleen niet voldoende. Een BHV-organisatie moet zijn afgestemd op de specifieke risico’s, omvang, bezetting en inrichting van het bedrijf. Zijn er op ieder moment voldoende BHV’ers aanwezig? Weten zij wat ze moeten doen en hebben ze daarmee geoefend? En zijn noodvoorzieningen, AED’s en andere hulpmiddelen goed bereikbaar en

gebruiksklaar? Pas wanneer mensen, middelen en afspraken in de praktijk op elkaar aansluiten, staat er een BHV-organisatie waarop je kunt vertrouwen.’

De waarde van een vaste veiligheidspartner

Naast opleidingen biedt ARBO centrum veiligheidsadvies en keuringen. Daardoor kunnen risico’s, opleidingen, maatregelen en arbeidsmiddelen in samenhang worden bekeken. ‘Een vaste veiligheidsadviseur leert de organisatie kennen,’ legt Claus uit. ‘Daardoor hoeft je niet iedere keer opnieuw te beginnen. Je kunt eerder signaleren wat aandacht nodig heeft, afspraken opvolgen en maatregelen beter op elkaar laten aansluiten. De verantwoordelijkheid blijft vanzelfsprekend bij de werkgever, maar deskundige ondersteuning helpt om die verantwoordelijkheid praktisch in te vullen.’ Volgens Claus verschuift de aandacht de komende jaren steeds verder van reageren naar voorkomen.

‘VEILIGHEID BEGINT BIJ INZICHT IN WAT JE ORGANISATIE NODIG HEEFT’

‘Organisaties moeten niet alleen kunnen aantonen dat documenten en certificaten aanwezig zijn, maar vooral dat veiligheidsmaatregelen in de dagelijkse praktijk werken. Tegelijk maken arbeidsmarktkrapte, personeelwisselingen en een diversere werkvloer het belangrijker om kennis goed te borgen en instructies voor iedereen begrijpelijk te maken. Technologie kan daarbij helpen om risico’s eerder te signaleren en overzicht te houden, maar vervangt nooit de aandacht, deskundigheid en verantwoordelijkheid van mensen.’ Die ontwikkeling sluit aan bij de koers van de Nederlandse Arbeidsinspectie. Die let niet alleen op de aanwezigheid van documenten, maar ook op de kwaliteit van de RI&E, de uitvoering van maatregelen en de aantoonbare samenhang met risico’s op de werkvloer. Veiligheid moet dus zichtbaar terugkomen in de dagelijkse praktijk.

‘Een geldig certificaat zegt iets over vandaag. Een structurele aanpak bepaalt of je organisatie morgen veilig kan blijven doorwerken,’ besluit Claus. ‘Breng daarom niet pas in kaart wat nodig is als de planning vastloopt. Begin met overzicht, maak verantwoordelijkheden duidelijk en plan vooruit. Want wie veiligheid structureel organiseert, beschermt medewerkers en zorgt dat het werk verantwoord kan doorgaan.’



Meer informatie?
Scan de QR-code.



Waarom goede, betrouwbare cijfers écht het onmisbare fundament vormen onder iedere belangrijke bedrijfs- en beleidskeuze

Van bedrijfsstrategie tot overheidsbeleid: heel veel belangrijke keuzes steunen op cijfers, terwijl de herkomst en context ervan vaak onderbelicht blijven.

Elke dag verwerken accountants en administratiekantoren grote hoeveelheden cijfers van ondernemers: jaarcijfers, aangiftes, loonadministratie. Die cijfers vormen niet alleen de basis voor de eigen bedrijfsvoering, maar uiteindelijk ook voor bredere statistieken over hoe de economie ervoor staat en de beleidskeuzes die daarop worden gebaseerd. Daarmee is de dagelijkse administratie van een onderneming in feite een onmisbare schakel in een veel grotere, landelijke keten.

In die keten speelt voortdurend een spanningsveld tussen tijdigheid en nauwkeurigheid. Betrouwbare cijfers kosten tijd om te verzamelen en te controleren, terwijl ondernemers en beleidsmakers het liefst zo actueel mogelijk inzicht willen. Wachten op de meest precieze cijfers betekent bijna altijd

dat ze aan relevantie inboeten; te snel publiceren vergroot juist weer de kans op latere, ongemakkelijke bijstellingen. Die afweging is in de praktijk nooit helemaal op te lossen, hooguit zorgvuldig te beheersen.

Minstens zo belangrijk is hoe cijfers worden gelezen. Eén enkel getal vertelt zelden het complete verhaal en kan bovendien misleidend zijn wanneer het los van context wordt gepresenteerd. Een stijgend aantal faillissementen in een sector zegt bijvoorbeeld weinig zonder rekening te houden met

hoeveel bedrijven daar in totaal actief zijn. Wie de economie, of de eigen onderneming, echt goed wil begrijpen, moet daarom meerdere cijfers naast elkaar leggen, in plaats van blind te vertrouwen op één enkel getal.

Juist daar ligt een duidelijke kans voor wie dicht op de administratie van ondernemers zit: gestandaardiseerde data en actuele rapportages maken het mogelijk om signalen aanzienlijk eerder te herkennen dan wanneer er alleen achteraf wordt teruggeblikt.



**EÉN ENKEL GETAL VERTELT ZELDEN
HET HELE VERHAAL**

IN SAMENWERKING MET ALLEO

‘Onbenutte benefits zijn geen investerings-, maar een relevantieprobleem’

Werkgevers trekken steeds grotere budgetten uit voor secundaire arbeidsvoorwaarden, én toch blijft een deel van die investering onbenut: werknemers maken lang niet altijd gebruik van de benefits die hun worden aangeboden. Volgens Antonio Barradas, CEO van Epassi Nederland (Alleo en Bedrijfsfitness Nederland), zit het probleem niet in het budget, maar in de relevantie.

Maar liefst acht op de tien werkgevers verhogen komend jaar hun budget voor secundaire arbeidsvoorwaarden. Toch gebruikt slechts 37 procent van de werknemers de aangeboden benefits daadwerkelijk. ‘Dat is opvallend,’ zegt Antonio Barradas, CEO van Epassi Nederland. ‘Het is dus geen investerings-, maar een relevantieprobleem.’ Barradas noemt drie oorzaken. Allereerst sluit het aanbod niet aan bij de behoefte. ‘Werkgevers investeren bijvoorbeeld in een pensioenadviesgesprek, terwijl veel, met name jonge medewerkers, op dit moment vooral voordelen willen die ze direct in hun portemonnee voelen, zoals kortingen op dagelijkse boodschappen. Zo’n benefit staat bij ons in de top vijf van meest gebruikte, samen met bijvoorbeeld fietsen.’

Ten tweede stopt de communicatie over benefits vaak na de lancering. ‘Bij de introductie communiceren werkgevers goed, maar na zes maanden

zijn medewerkers vergeten wat er ook alweer wordt aangeboden. Hoor je niks meer, dan gebruik je het ook niet.’

Tot slot is er vaak maar één pakket voor iedereen. ‘Een 27-jarige wil misschien zijn eerste huis kopen, een 54-jarige zijn pensioen verbeteren. Toch krijgen beide werknemers hetzelfde pakket. Dat voelt halfslachtig en heeft nooit maximale impact,’ zegt Barradas. Ook binnen één enkele vorm van benefits schuilt dit gevaar, vult hij aan. ‘Kies je als werkgever voor sport, dan denk je al snel aan één sportschool voor iedereen. Maar ook daarbinnen heeft iedereen andere behoeften – van padel tot zwemmen – dus bereik je toch maar een klein deel van de medewerkers.’

Keuzevrijheid als sleutel

Volgens Barradas ligt een belangrijk deel van de oplossing daarom in flexibiliteit en keuzevrijheid. Medewerkers kunnen zelf bepalen welke benefits aansluiten bij hun persoonlijke situatie en interesses. Dat is de gedachte achter de flexibele benefitoplossingen van Alleo by Epassi. Werkgevers kunnen kiezen uit Flex Sport, Flex Vitaal en Flex



Benefits. Medewerkers bepalen vervolgens zelf waar zij gebruik van maken, van sport en mentale ondersteuning tot voordelen op dagelijkse uitgaven.

Volledige keuzevrijheid is in feite de meest onderschatte benefit,’ zegt Barradas. ‘Wie zelf kan kiezen wat bij hem of haar past, zal een benefit eerder gebruiken en waarderen.’ Epassi blijft medewerkers gedurende het jaar informeren over beschikbare benefits en geeft werkgevers inzicht in het gebruik. Zo kunnen HR-teams zien wat aanslaat en het aanbod waar nodig bijsturen. ‘Het gaat uiteindelijk niet alleen om hoeveel je investeert, maar om de vraag of het aanbod aansluit bij wat medewerkers nodig hebben. Keuzevrijheid vergroot vervolgens de kans dat de benefits ook daadwerkelijk worden benut.’

**‘DE MEEST ONDERSCHATTE
BENEFIT? KEUZEVRIGHEID. WIE ZELF
EEN PAKKET SAMENSTELT, GEBRUIKT
EN WAARDEERT HET OOK ECHT’**



Meer informatie?
Scan de QR-code.

**BEDRIJFSFITNESS
■■■■NEDERLAND** | **alleo by epassi**

‘Jouw werk is het fundament van de economie’

Van hoe we zakendoen tot beleid en bestuur: veel keuzes worden bepaald op basis van cijfers en statistieken. Maar hoe komen die tot stand? Hoofdeconoom Peter Hein van Mulligen van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en Product Line Director Joris Joppe van Nmbrs Reporting geven een kijkje achter de schermen.

Of het nu gaat om jaarcijfers, een IB-aangifte of de loonbelasting, elke dag verwerken accountants en administratiekantoren allerlei cijfers van ondernemers. ‘Maar waar we lang niet altijd bijilstaan, is dat deze cijfers van fundamenteel belang zijn voor hoe we in Nederland werken en welke beleidskeuzes politiek en bedrijven maken,’ zegt Joris Joppe, die zelf twintig jaar als accountant heeft gewerkt. ‘Daarmee is onze beroepsgroep een belangrijke schakel in de financiële infrastructuur.’

Die cijfers vormen voor het CBS de basis onder betrouwbare statistische informatie over het reilen en zeilen van de Nederlandse economie. ‘Voor cijfers over bijvoorbeeld inflatie, bedrijfsoprichtingen en -opheffingen, economische groei of regionale ontwikkelingen verzamelen we onnoemelijk veel gegevens van Nederlandse burgers, bedrijven en instellingen,’ schetst Peter Hein van Mulligen. ‘Bedrijven zijn wettelijk verplicht gegevens aan te leveren.’ Joppe vult aan: ‘Onze software wordt gebruikt voor rapportages van ongeveer 200.000 ondernemingen. We leveren onder meer data aan de banken en de Kamer van Koophandel, die zo ook weer bij het CBS terechtkomen.’

Tijdig versus precies

Deze keten brengt ook een spanningsveld. Betrouwbare cijfers vragen tijd, terwijl ondernemers en beleidsmakers het liefst zo actueel mogelijke informatie willen. Van Mulligen: ‘De aanlevering gebeurt deels via verplichte enquêtes waarmee we bijvoorbeeld de werkgelegenheid en prijsontwikkelingen in kaart brengen. Daarnaast gebruiken we cijfers van de Belastingdienst en gegevens van boekhouders.’

‘EEN TERUGKEREND DILEMMA BIJ DE VERZAMELDE GEGEVENS IS HET SPANNINGSVELD TUSSEN TIJDIGHEID EN NAUWKEURIGHEID’

Maar de keten is zo snel als de langzaamste schakel. ‘Jaarrekeningen en belastingaangiftes zijn niet meteen beschikbaar. Veel zelfstandigen krijgen bijvoorbeeld uitstel, waardoor hun IB-aangifte pas in september binnenkomt,’ vertelt Van Mulligen. ‘Dat stelt ons voor een terugkerend dilemma: hoe sneller we zijn, hoe groter de marge. Maar als we wachten, zijn de cijfers niet meer relevant. Daarom wijken de definitieve cijfers nog weleens af. In 2026 zijn de meest recente cijfers over inkomens en vermogen dan ook die van 2024.’



Cijfers in context

Dat brengt de twee mannen op een tweede spanningsveld. Een cijfer vertelt vaak niet het hele verhaal. Van Mulligen: ‘We kunnen redelijk snel macro-geaggregeerde cijfers leveren, zoals het bruto binnenlands product. Dat is een mooie eerste thermometer voor de gezondheid van de economie. Maar het bbp zegt nog niets over hoe het met inkomens van huishoudens gaat, of met koopkracht, of met specifieke groepen ondernemers. Wie de economie goed wil begrijpen, moet meerdere cijfers naast elkaar leggen: groei, investeringen, inkomens, sectorontwikkelingen, ondernemersvertrouwen en belemmeringen die bedrijven ervaren. Afhankelijk van het beleid dat je wilt maken, bijvoorbeeld op armoede of het vestigingsklimaat, heb je gedetailleerdere cijfers nodig.’

In de praktijk schuilt daarin ook meteen een gevaar. Peter Hein van Mulligen: ‘Mensen hebben de neiging één cijfer eruit te halen dat mooi past in hun narratief. Terwijl er vaak ook een cijfer is dat precies tegensprekt wat je zegt. Een voorbeeld is het aantal faillissementen. In absolute aantallen gaan de meeste bedrijven failliet in sectoren waar ook de meeste bedrijven actief zijn: de handel. Daarover kun je dan een alarmerend bericht lezen in de media, maar het cijfer zegt natuurlijk veel meer als je kijkt naar de faillissementsgraad: het percentage faillissementen ten opzichte van het totale aantal bedrijven in die sector. Dan scoort handel veel lager.’

Signalen bespeuren

Voor accountants ligt hier een belangrijke kans. Gestandaardiseerde boekhouddata, actuele rapportages en benchmarks, via het CBS maar ook in Nmbrs Reporting, maken het mogelijk signalen eerder te herkennen. Joppe: ‘We kijken vaak naar de poortwachtersfunctie vanuit antiwitwaswetgeving. Maar dat is maar een klein stukje. Door ontwikkelingen als e-invoicing kunnen gegevens nog sneller en preciezer beschikbaar komen. Daarmee wordt informatie actueler en verschuift de rol van de accountant de komende jaren nog meer van terugkijkend rapporteren naar vooruitkijkend duiden.’ Daarmee komt de dataketen weer terug bij de



Joris Joppe



Peter Hein van Mulligen

Fotograaf: Ann-Sophie Falter

eerste schakel: de ondernemer en de accountant of adviseur. ‘De cijfers van bedrijven zijn de basis voor actuele informatie over onze economie. Die basis begint met een goed bijgewerkte administratie. Vervolgens kun jij betrouwbare statistieken gebruiken om jouw klanten te adviseren.’

In gesprek

Voorbeelden heeft Joris Joppe te over. ‘Zo worden ondernemers nog weleens verrast door een forse belastingaanslag. Terwijl jij met de huidige tools vrij goed kunt laten zien wat je klant maandelijks ongeveer opzij moet zetten. Ook kun je langjarige trends en sectorontwikkelingen naast de cijfers van de ondernemer leggen en laten zien hoe hij presteert ten opzichte van andere bedrijven. Tot slot kun je rampscenario's of te optimistische plannen genuanceerder duiden. Dat gesprek mogen wij veel vaker gaan voeren.’

Meer weten? Kom naar Inspire 2026

Peter Hein van Mulligen is een van de deskundige sprekers op Inspire 2026. Op 22 september krijg je tijdens het kennisevent van Nmbrs Reporting in DeFabrique in Utrecht nog veel meer inzichten en tips.

Tekst: Naomi van Esschoten



Meer informatie? Scan de QR-code.



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 vermogen – de 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.

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 naar stenen.

SPREIDING WERKT NIET ALS GARANTIE, MAAR ALS BUFFER

IN SAMENWERKING MET TESLIN

Betrokken aandeelhouderschap rendeert op de lange termijn

Veel beleggers jagen op snelle winst. Kwartaalcijfers bepalen de koers en de massa stroomt naar brede indexfondsen. Wie verder kijkt, vindt kansen in een segment dat buiten de schijnwerpers blijft: De kleinere Europese beursgenoteerde bedrijven met sterke fundamenten.

Martijn de Haas en Johan Terpstra van Teslin Capital Management werken al jaren vanuit de overtuiging dat goede selectie van bedrijven in combinatie met een langetermijn visie tot goede beleggingsresultaten leidt. 'We hebben bedrijven in de portefeuille waarin we al meer dan dertig jaar geïnvesteerd zijn,' zegt De Haas. 'Die lange horizon is niet elk fonds gegeven, maar voor ons is het gewoon de realiteit.'

Teslin is een onafhankelijke investeringsmaatschappij en beheert ruim een miljard euro en neemt substantiële belangen, doorgaans minimaal vijf procent, in Nederlandse en Duitse beursgenoteerde ondernemingen. Hiernaast wordt ook geïnvesteerd in andere landen in Noordwest-Europa. 'Small mid-cap Noordwest-Europa, dat is ons DNA. We gaan niet naar Amerika, China of Azië. Wij investeren graag dicht bij huis.'

Betrokkenheid als onderscheidend vermogen

Wat Teslin onderscheidt van een passief fonds is de betrokkenheid bij de ondernemingen in de portefeuille. Het team spreekt regelmatig met bestuurders en commissarissen en dringt aan op strategische keuzes, zoals het aanstellen van de Raad van Commissarissen of het organiseren van Capital Markets Days. 'We kennen al onze managementteams persoonlijk. Met een geconcentreerde portefeuille kun je je daar echt mee bezighouden.'

'DIE LANGE HORIZON IS NIET ELK FONDS GEGEVEN'

Terpstra benadrukt het verschil met activistisch aandeelhouderschap. 'Activistisch is kortetermijn, actief en betrokken is langetermijn. Soms voeren we directe en moeilijke discussies, maar altijd met het doel het bedrijf vooruit te helpen.' Kiest een onderneming een koers die haaks staat op de gezamenlijke visie, dan is verkoop van ons belang soms de logische stap. Het meest voorkomende probleem bij kleinere beursgenoteerde bedrijven is

UITGELICHT

Johan Terpstra, Teslin Capital Management

Expertvisie: grondige selectie en het profiel van de belegger. Hoe grondig is de analyse voordat Teslin instapt in een bedrijf?

'Onze analyse is net zo solide als in een private-equityomgeving. We spreken met het management, met commissarissen en met marktkenners en industry experts. Voordat we ergens instappen, hebben we elke bladzijde omgedraaid. Begrijpen we een bedrijf voor minder dan negentig procent, dan doen we het gewoonweg niet. Dat risico nemen we nooit.'

Wie zijn de investeerders achter Teslin?

'Onze grootste groep bestaat uit ondernemers, oud-ondernemers en vermogende families. Daarnaast tellen we ook institutionele partijen, zoals verzekeraars. Het minimale instapbedrag ligt rond de anderhalve ton, oplopend tot twee en een half ton voor de deelnemingsfondsen. Wat opvalt: de gemiddelde beleggingshorizon ligt ruim boven de tien jaar, ook al kunnen beleggers sinds kort per kwartaal in- en uitstappen. Veel van onze investeerders zijn ook zelf al decennialang betrokken; op ons jubileum stonden bijna vijfhonderd van hen. Voor hen organiseren we bovendien bedrijfsbezoeken, bijvoorbeeld bij Nedap, zodat een belegging tastbaar wordt in plaats van alleen een positie op papier.'

complexiteit: te veel activiteiten, te weinig focus en hierdoor een te moeilijk te begrijpen verhaal naar de buitenwereld. 'We zeggen dan: focus, focus, focus. Als bedrijven dat consequent doorvoeren, zie je ze op de langetermijn succesvoller worden.'

Vrije toegang via deelnemingsvrijstelling

Terpstra wijst ook op een fiscaal voordeel dat elders nauwelijks te vinden is. 'Er zijn weinig mogelijkheden om met deelnemingsvrijstelling in beursgenoteerde bedrijven te beleggen. Bij private equity zit je geld al snel tien jaar vast, betaal je fors aan fees, en weet je niet van tevoren in welke bedrijven je investeert. Bij ons beleg je met diezelfde vrijstelling in een bestaande portefeuille van beursgenoteerde bedrijven, en je bent liquide.' De fondsen zijn namelijk open, wat betekent dat beleggers er per kwartaal kunnen uitstappen.

Bewezen rendement over de lange termijn

De filosofie werkt aantoonbaar. Bijvoorbeeld het fonds Gerlin bestaat tien jaar en behaalde in die periode een gemiddeld jaarrendement van 12 procent, tegenover 6,3 procent voor de benchmark. '35 jaar dit soort rendementen halen geeft aan dat er ergens iets goed zit,' aldus Terpstra.



Meer informatie?
Scan de QR-code.





Nederlandse ondernemers kijken internationaal voor rendement, spreiding en vermogensgroei

Nederlandse ondernemers zoeken vaker naar manieren om hun vermogen te spreiden. Eén economie, hoe stabiel ook, biedt geen garantie tegen renteschommelingen, geopolitieke spanningen of veranderende marktomstandigheden. Internationale spreiding wint daarom terrein, niet als speculatieve gok, maar als doordachte strategie binnen een bredere vermogensopbouw. Vastgoed speelt daarin een prominente rol: het genereert inkomsten, biedt bescherming tegen inflatie en behoudt op lange termijn intrinsieke waarde. Binnen die zoektocht naar spreiding valt één bestemming steeds vaker op: Dubai.

Guy Penders volgt die ontwikkeling van dichtbij bij Best Luxury Properties. Volgens hem is de motivatie van Nederlandse investeerders scherper geworden. ‘We zien steeds meer ondernemers en vermogende particulieren die strategischer kijken naar internationale spreiding en rendement op lange termijn,’ aldus Penders. Ook het mkb in Nederland is opkomend als investeerder vanwege ongunstige fiscale regels. Sterke economische groei, een gunstige fiscale omgeving en de voortdurende uitbreiding van infrastructuur trekken zowel kapitaal als talent aan.

**EEN GOEDE INVESTERING BEGINT
ALTJD MET GOEDE VOORBEREIDING**

Van opkomende markt tot gevestigde hub
Waar Dubai enkele jaren geleden nog gold als een markt met potentie, is dat beeld volgens Penders inmiddels achterhaald. ‘Dubai is uitgegroeid van een opkomende markt tot een gevestigde internationale vastgoed- en investeringshub,’ zegt hij. Toch blijft een hardnekkig misverstand bestaan, namelijk dat investeren in de stad vooral om snelle

winst of luxe appartementen draait. De markt is breder en vraagt om dezelfde discipline als iedere andere internationale investering.

Spreiding werkt volgens Penders ook als buffer tegen onzekerheid. Door geografische spreiding hoeven problemen in één economie niet direct het volledige vermogen te raken. Vooral kwalitatief residentieel vastgoed op goed gelegen waterfrontlocaties biedt kansen, net als selectief commercieel vastgoed. Internationale kapitaalstromen ondersteunen de vraag naar dit soort toplocaties, wat de prijsontwikkeling stuwt. Tegelijk waarschuwt Penders voor risico’s die buitenlandse investeerders vaak onderschatten, zoals bijkomende kosten, liquiditeit, juridische structuren en het verschil tussen beloofd en daadwerkelijk gerealiseerd rendement.

Lokale kennis als voorwaarde
Juist daarom benadrukt hij het belang van lokale expertise, zeker bij een eerste stap in het buitenland. ‘Lokale kennis helpt bij het beoordelen van locaties, ontwikkelaars, contracten, rendementen en risico’s,’ legt hij uit. Het bedrijf begeleidt klanten van markt- en objectselectie tot aankoop, onderhandeling, juridische afhandeling, oplevering en beheer. Ook data speelt een groeiende rol bij het objectiveren van vraag, prijsontwikkeling en verhuurpotentieel.

Renteontwikkelingen, mondiale kapitaalstromen en geopolitieke onzekerheid houden Penders momenteel het meest bezig. Toch blijft hij positief over de langetermijnvooruitzichten van de Dubaise vastgoedmarkt, gedreven door aanhoudende internationale vraag, bevolkingsgroei, economische diversificatie en investeringen in infrastructuur. Praktijkvoorbeelden van investeringen op sterke locaties, waarin waardegroei en huurinkomsten samenkomen, bevestigen dat een internationale vastgoedstrategie op lange termijn waarde kan toevoegen.



Guy Penders en zijn partner Sona

Voor de komende jaren verwacht Penders dat internationale spreiding verder toeneemt, terwijl beleggers selectiever worden. Minder hype, meer aandacht voor locatie, kwaliteit en langetermijnpotentieel. Zijn advies aan ondernemers die hun vermogen internationaal willen opbouwen is nuchter: begin met een duidelijke strategie, werk samen met een partij met aantoonbare ervaring en laat u begeleiden door mensen met bewezen lokale expertise.



Meer informatie?
Scan de QR-code.



Wat goed vermogensbeheer op de lange termijn daadwerkelijk succesvol maakt voor de vermogende particuliere klant

Wie vermogen wil opbouwen of ervan wil leven, heeft baat bij een heldere langetermijnstrategie in plaats van jacht op rendement.

Vermogen opbouwen is een proces van jaren, niet van maanden. Wie dat uitgangspunt loslaat, laat zich al snel leiden door de waan van de dag: de ene maand een veelbelovende regio, de volgende maand een ander thema. Een heldere horizon en een concreet einddoel geven daarentegen structureel richting aan elke beleggingskeuze die daarna nog wordt gemaakt.

Spreiding vormt daarbij de basis. Door breed te investeren in financieel gezonde, beursgenoteerde ondernemingen uit uiteenlopende sectoren, wordt een portefeuille minder afhankelijk van de presaties van één regio of thema. Dat betekent niet dat er geen risico wordt genomen, maar wel dat

**RUST EN BREDE SPREIDING
ALS FUNDAMENT VOOR
VERMOGENSGROEI**



dit risico bewust en weloverwogen wordt gespreid, steeds in lijn met wat werkelijk bij de klant past.

Minstens zo belangrijk is de vrijheid om te kunnen handelen wanneer dat nodig is. Vermogen dat vaststaat in producten die maar een paar keer per jaar uitkeren, biedt weinig ruimte om bij te sturen zodra de markt beweegt. Posities die vrij verhandelbaar zijn en rechtstreeks op naam van de klant staan, geven juist die bewegingsruimte, zonder daarbij in te leveren op de gekozen langetermijnstrategie.

Ten slotte draait goed vermogensbeheer om maatwerk. Iemand die nog vermogen opbouwt, heeft een ander risicoprofiel dan iemand die er al van leeft. Door het risiconiveau expliciet af te stemmen op de persoonlijke situatie en concrete doelstellingen, blijft een portefeuille goed bestand tegen tegenslag, zonder dat de gestelde einddoelen daardoor in gevaar komen. Zo wordt vermogen niet alleen zorgvuldig opgebouwd, maar ook op de lange termijn daadwerkelijk behouden voor de toekomst.

IN SAMENWERKING MET ADYEN

AI-agents veranderen de manier waarop consumenten online shoppen

Online shoppen verandert van zelf zoeken, filteren, vergelijken en afrekenen naar vragen en delegeren. Een gebruiker vraagt een AI-agent bijvoorbeeld om een vlucht onder de 500 euro te vinden. De agent zoekt, vergelijkt en kan vervolgens de aankoop voorbereiden.



Carlo Bruno

Voor bedrijven verandert vooral de plek waar de klantrelatie begint. Tot nu toe investeerden bedrijven in het aantrekken van klanten naar hun eigen webshop of winkel. Bij agentic commerce komt daar een nieuwe laag tussen: de AI-agent. Die kan producten ontdekken en aanbevelen voordat een klant de website van de verkoper bezoekt.

Wanneer de AI-interface de plek wordt waar ontdekking en een deel van het aankoopproces plaatsvinden, dreigt een merk te worden teruggebracht tot een optie in een API-aanroep: beschikbaar, aantrekkelijk geprijsd en snel geleverd, maar zonder directe klantrelatie. Daarom is volgens Adyen de onderliggende infrastructuur cruciaal. Agentic commerce moet aansluiten op bestaande systemen voor identiteit, CRM, voorraadbeheer en fraudepreventie, in plaats van als een losse laag ernaast te functioneren.

Meebewegen zonder controle te verliezen

Volgens Carlo Bruno, VP Product bij Adyen, is de grootste uitdaging voor bedrijven om mee te bewegen met agentic commerce zonder de controle over de klantrelatie te verliezen. Na de eerste hype bevindt de technologie zich in een complexere engineeringfase.

Demo's van agentic commerce werken in een testomgeving vaak goed. De praktijk is echter weerbarstiger. Productdata is binnen organisaties verspreid, voorraadinformatie is niet altijd actueel en fraudepreventiesystemen zijn doorgaans ontwikkeld voor mensen, niet voor autonome agents.

Bedrijven staan daarom voor drie belangrijke afwegingen. Ten eerste moeten zij hun producten toegankelijk maken voor agents zonder dat het AI-platform eigenaar wordt van de klantrelatie. Ten tweede moeten zij zich niet te vroeg vastleggen op één platform, omdat nog onduidelijk is welke standaard uiteindelijk dominant wordt. Bruno pleit daarom voor een flexibele architectuur: bedrijven moeten kunnen experimenteren én van technologie of platform kunnen wisselen wanneer de markt verandert.

De derde afweging draait om vertrouwen. Waar automatisering in het betalingsverkeer lange tijd vooral als een risico werd gezien, ontstaan nu betrouwbare agents die namens consumenten handelen. Dat roept nieuwe vragen op: hoe herkennen bedrijven een betrouwbare agent? En wie

is verantwoordelijk wanneer een agent een aankoop doet die niet overeenkomt met de bedoeling van de consument?

Drie concrete stappen

Voor grote, internationaal opererende bedrijven is dit volgens Adyen het moment om te experimenteren, omdat het tijd kost om nieuwe technologie goed te leren toepassen. Voor traditionele of regionaal opererende bedrijven kan het nog te vroeg zijn om uitgebreide integraties met afzonderlijke AI-platforms te bouwen. Afwachten betekent echter niet stilstaan. Adyen noemt drie concrete stappen: productinformatie en voorraaddata gestructureerd en actueel beschikbaar maken, de architectuur flexibel houden en kiezen voor open infrastructuur die meerdere protocollen ondersteunt.

Agentic commerce draait volgens Adyen uiteindelijk niet alleen om AI, maar ook om de infrastructuur die ervoor zorgt dat commerce betrouwbaar blijft functioneren. AI-platforms bouwen de interfaces, terwijl de producten en klantrelaties bij de bedrijven blijven.

Daartussen is een infrastructuurlaag nodig die productdata, checkout en fraudepreventie met elkaar verbindt. Daar ziet Adyen zijn rol: niet als eigenaar van de AI-interface, maar als partij die bedrijven helpt de controle over hun commerce en klantrelaties te behouden, terwijl zij via één integratie kunnen deelnemen aan verschillende agentic kanalen.

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. Dat gebeurt persoonlijk, onafhankelijk en transparant. ‘We beleggen alleen in grote, beursgenoteerde ondernemingen 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 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 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. Als er ‘hoge’ rendementen worden beloofd, neemt een aantal mensen voetstoots aan dat het de beste keuze is. Je moet altijd begrijpen wat je doet met je geld. Over de gemiddelde aankoop van een koelkast wordt langer nagedacht en wordt wel onderzoek naar gedaan.’

BELEGGEN DOE JE NIET VOOR EEN JAAR, MAAR MET EEN HORIZON EN EINDDOEL

Rekening op eigen naam

Bij Fintessa is elke portefeuille dynamisch en volledig afgestemd op de wensen en financiële kaders van de cliënt, aldus Hafkamp. 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



HET HELE IDEE VAN BELEGGEN IS DAT JE BELOOND WORDT VOOR HET RISICO DAT JE NEEMT

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, 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 je je er 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 persoonlijk risicoprofiel, zodat je zo goed mogelijk kunt inspelen op zijn of haar behoeftes.’

Stabiel rendement

‘Als belegger moet je door het sentiment heen kunnen kijken en niet meegaan met de waan van de dag. Daarom vind ik het rendement van één jaar ook minder relevant. Het afgelopen jaar kon iedereen beleggen. Op dit moment roepen veel partijen dat je in Europa moet zijn. Dat zien wij anders. We kijken qua beleggen niet zozeer naar regio’s, maar meer naar sectoren. Volgens ons is dat belangrijker. Je weet nooit wanneer de markt draait. En dus moet je er altijd van overtuigd zijn dat de aandelen waarin je belegt van financieel solide bedrijven zijn. Het allerbelangrijkst is dat je een stabiel rendement behaalt en je doelen niet in gevaar komen als de markt even tegenzit. Daarom moet je dus goed spreiden. Bijvoorbeeld niet alleen in AI



Martine Hafkamp

omdat daar nu de bomen tot in de hemel lijken te groeien.’ Fintessa belegt in multinationals die hun bestaansrecht al bewezen hebben. Dat betekent niet automatisch dat de koers gelijk daaraan oploopt, weet Martine uit ervaring. ‘Hoe langer je de tijd hebt, hoe beter. Want soms moet je eerst een beetje zaaien voor je kunt oogsten. Je moet er soms ook tegen kunnen dat de markt je (tijdelijk) ongelijk lijkt te geven. En kalm blijven om de tijd het werk te laten doen.’

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



Vanaf 2027 stopt salderen

Zo houd je grip op je energierekening

Huishoudens met zonnepanelen kregen jarenlang alle ruimte om hun energiegebruik naar eigen inzicht te plannen. Wat ze overdag opwekten en niet direct gebruikten, streepten ze aan het einde van het jaar gewoon weg tegen wat ze 's avonds van het net haalden. Die rekensom verdwijnt. Vanaf 2027 stopt de salderingsregeling, en daarmee wordt het exacte moment van opwekken en verbruiken ineens allesbepalend voor de hoogte van de energierekening.

Energie die wordt opgewekt maar niet direct wordt gebruikt, gaat straks tegen het op dat moment geldende tarief het net op. Wordt die energie later teruggehaald, dan betaalt de klant daarover opnieuw de marktprijs en energiebelasting. Voor een gemiddeld huishouden kan dat oplopen tot zo'n tweehonderd euro extra per jaar.

Budget Thuis, het huismerk voor energie, internet en mobiel met ruim een miljoen klanten, wil huishoudens helpen die nieuwe rekenregels het hoofd te bieden. Ralph Thoen, directeur energie van Budget Thuis: 'De salderingsregeling heeft zijn werk goed gedaan door de opwek van groene stroom te stimuleren. Nu salderen verdwijnt, wordt het zaak om die stroom ook zoveel mogelijk zelf te gebruiken. Anders kan het je geld kosten. Onze rol is om daar eenvoudige en betaalbare oplossingen voor te bieden.'

Net zo goed, maar toegankelijker geprijsd
De kern van de aanpak van Budget Thuis zit in wat het bedrijf de huismerkbeloofte noemt: dezelfde kwaliteit als grotere aanbieders, maar tegen een scherpere prijs om op die manier huishoudens helpen om de vaste lasten te verlagen. Het idee is niet nieuw voor het bedrijf, dat sinds 2008 als uitdager opereert tussen de grote energieleveranciers van Nederland. Huishoudens hebben behoefte aan grip op hun energieverbruik en -kosten en het bedrijf wil de energietransitie voor zoveel mogelijk huishoudens betaalbaar, eenvoudig en toegankelijk maken.

'JE SLUIT DE BATTERIJ AAN EN DE SLIMME AANSTURING DOET DE REST: WAT JE OVERDAG OPWEKT, KUN JE 'S AVONDS GEBRUIKEN WANNEER JE HET NODIG HEBT'

'We waren op zoek naar een manier om dat in één keer duidelijk te maken bij consumenten en kwamen zo op de vergelijking met huismerken uit de supermarkt', aldus Thoen. 'Zo weten mensen direct wat ze krijgen: goede kwaliteit voor een scherpe prijs.' Een efficiënte organisatie en eigen IT-platform houden de kosten laag, en de grote klantenbasis verdeelt die kosten over meer mensen.



Ralph Thoen

Een batterij zonder gedoe
De plug-in thuisbatterij is een tastbaar bewijs van die belofte. Klanten betalen vanaf 669 euro voor een basisunit van 1,92 kWh, uitbreidbaar met extra modules. Een installateur is niet nodig: de batterij gaat in het stopcontact, waarna installatie via een app verloopt.

'Je sluit de batterij aan en de slimme aansturing doet de rest: wat je overdag opwekt, kun je 's avonds gebruiken wanneer je het nodig hebt', legt Thoen uit. De compacte capaciteit is bewust gekozen. 'Die sluit aan bij het verbruik dat de meeste huishoudens 's avonds en 's nachts hebben. Bij een grotere batterij wordt vaak maar een deel van de capaciteit daadwerkelijk benut, terwijl de instapprijs flink hoger ligt. Daarom is deze batterij toegankelijk voor een grote groep huishoudens.'

Budget Thuis keert daarnaast een jaarlijkse Batterijbonus uit, die afhankelijk van configuratie en contractvorm in vijf jaar kan oplopen tot 500 euro. Bij een vast of variabel contract bedraagt de bonus voor de basisunit 50 euro per jaar, bij een dynamisch contract 25 euro. 'Niet alle voordelen van zo'n thuisbatterij komen direct op de rekening van een klant met een vast tarief terecht. Daarom keren we daar per jaar een extra bonus voor uit', zegt Thoen.

Een batterij is niet voor ieder huishouden even zinvol. Wie zijn stroomverbruik grotendeels overdag heeft, bijvoorbeeld doordat een elektrische auto tijdens zonuren wordt opgeladen, houdt weinig eigen zonnestroom over om te verplaatsen naar de avond. 'Voor die huishoudens is de winst die te behalen valt inderdaad beperkt', aldus Thoen. Budget Thuis kijkt daarom per klant naar het eigen verbruikspatroon voordat een batterij wordt geadviseerd.

MET SLIMME ENERGIEOPLOSSINGEN HOUDT BUDGET THUIS DE ENERGIETRANSITIE BETAALBAAR EN TOEGANKELIJK VOOR IEDER HUISHOUDEN

Eén strategie, drie instrumenten
De thuisbatterij staat niet op zichzelf. Gratis Stroom laat alle klanten van Budget Thuis profiteren van momenten met veel groene stroom, een dynamisch contract laat hen profiteren van prijsverschillen gedurende de dag, en de thuisbatterij helpt om zelf opgewekte stroom op het juiste moment te gebruiken. 'Dat heeft allemaal te maken met het nieuwe energiesysteem, waarin we veel meer duurzame opwek hebben', zegt Thoen. 'Uiteindelijk dienen al die instrumenten hetzelfde doel: de energierekening verlagen in dat nieuwe systeem.'

Daarmee verschuift de rol van de energieleverancier. Waar die vroeger vooral stroom inkocht en leverde, moet hij huishoudens nu ook helpen hun zonnepanelen, batterij, warmtepomp en elektrische auto op elkaar af te stemmen. Succes meet het bedrijf niet af aan de bekendheid van een los product, maar aan het aantal huishoudens dat voor Budget Thuis kiest om hun vaste lasten te verlagen.

Meer informatie?
Scan de QR-code.

Market Head Mars Nederland

Catrien d’Ancona: ‘De toekomst is aan partijen die de moed hebben om samen op te trekken’

Hoe een wereldwijd opererend familiebedrijf verduurzaamt van boerenerf tot fabriek. ‘Complexe problemen los je alleen op door écht de verbinding te zoeken.’

Elke dag genieten miljoenen mensen van iconische merken als M&M’S, Snickers en Twix, of verzorgen ze hun huisdier met Whiskas en Pedigree. Maar hoe verduurzaam je een bedrijf van zo’n immense omvang? Volgens Catrien d’Ancona, Market Head bij Mars Wrigley Nederland, ligt de sleutel niet binnen de eigen fabrieksmuren alleen, maar in hechte samenwerking door de hele keten. ‘Echte duurzame impact maak je niet alleen, dat is een gedeelde verantwoordelijkheid.’

Generaties in plaats van kwartalen

In een economie die vaak wordt gedomineerd door de waan van de dag en kwartaalcijfers, kiest familiebedrijf Mars bewust voor een andere koers. ‘Als familiebedrijf staan we niet onder druk van externe aandeelhouders,’ legt d’Ancona uit. ‘We kunnen onze winst herinvesteren in projecten die pas over tien of twintig jaar renderen. Wij denken oprecht in generaties, niet in kwartalen.’

Dit langetermijndenken is geworteld in de Vijf Principes van het bedrijf, met Wederkerigheid (Mutuality) als belangrijkste kompas. Dit principe vertaalt zich niet alleen in milieudoelen, maar ook in goed werkgeverschap: zo krijgen nieuwe medewerkers (‘Associates’) doorgaans direct een vast contract. ‘Zij wagen de sprong om bij ons te komen werken, dus wagen wij die sprong met hen,’ aldus d’Ancona.

Dat deze visie loont, bewijst het recent gepubliceerde Sustainable in a Generation Report. Sinds 2015 groeide de omzet met 75 procent, terwijl de absolute CO₂-uitstoot in de hele keten met 16,9 procent daalde. De operationele uitstoot (Scope 1 en 2) werd zelfs met 42,6 procent teruggebracht. Hiermee bewijst Mars dat duurzame investeringen en gezonde economische groei hand in hand kunnen gaan.

‘MARS DENKT IN GENERATIES: DUURZAME GROEI BEGINT MET INVESTEREN IN DE HELE KETEN’

De keten als grootste uitdaging

Toch ligt de grootste opgave buiten de eigen muren. ‘Ongeveer 65 procent van onze totale CO₂-voetafdruk komt voort uit de ingrediënten die we wereldwijd inkopen, zoals cacao, zuivel en pinda’s,’ stelt d’Ancona, die zelf opgroeide in een boerenfamilie. ‘Als boerendochter weet ik dat je complexe problemen alleen oplost door écht de verbinding te zoeken.’

In Nederland staat de verduurzamingsmotor in Veghel, waar de grootste chocoladerepenfabriek ter wereld staat. Net als alle tien Europese fabrieken van Mars Wrigley draait de fabriek in Veghel



inmiddels volledig op hernieuwbare elektriciteit en biomethaan. Jaarlijks investeert Mars hier 20 miljoen euro in grensverleggende, circulaire technieken. Zo halveerde de installatie van een elektrische boiler de directe uitstoot ter plaatse, en bespaart de overstap naar ‘drycoolers’ – die koude buitenlucht gebruiken in plaats van gekoeld water – fors veel energie.

De ketenaanpak strekt zich echter uit tot diep in de agrarische sector. Mars werkt hierbij samen met FrieslandCampina en het melkveebedrijf van boerin Julia Poppe: de eerste Mars Dairy Flagship Farm ter wereld. Op het bedrijf worden innovatieve oplossingen en veevoerstrategieën onderzocht en getest die bijdragen aan verdere emissiereductie in de melkveehouderij. De opgedane kennis en ervaringen worden vervolgens breder gedeeld binnen de sector.

Duurzame kilometers en ongebruikelijke allianties

Ook de logistiek tussen het boerenerf, de fabriek en de uiteindelijke klant transformeert. In Nederland wordt een deel van de leveringen inmiddels uitgevoerd door volledig elektrische vrachtwagens, die samen ruim 140.000 kilometer per jaar afleggen. Om dit op te schalen, helpt Mars klanten bij het realiseren van laadpunten bij distributiecentra. Op Europees niveau trekt het concern samen met partner Einride op om in totaal 300 elektrische trucks in te zetten, wat moet leiden tot een CO₂-reductie van 10 procent in de Europese logistieke emissies.

Om echt impact op schaal te maken, schroomt Mars niet om samen te werken met directe concurrenten. In Polen lanceerde het bedrijf met PepsiCo en landbouweurs ADM een regeneratief landbouwprogramma dat 24 boeren ondersteunt

bij de verduurzamingsslag van ruim 5.450 hectare grond. Mars financiert hierin de regeneratieve teelt van tarwe voor diervoedingsmerken als Whiskas en Pedigree. Daarnaast investeert Mars wereldwijd in onderzoek naar resistentere pindarassen om voedselverspilling tegen te gaan, en in het Sustainable Rice Platform (SRP) in Azië om de waterefficiëntie en boereninkomens te verhogen.

Een eerlijke reis

De transitie is een weg van vallen en opstaan. Het duurzaamheidsrapport is hierin transparant: het doel om het watertekort in stressgebieden te halveren bleef steken op een daling van 35,5 procent, en door markttuitdagingen werden er 3,4 miljard gezonde maaltijden geleverd in plaats van de beoogde 5,5 miljard.

‘Systeemverandering is weerbarstig en complex,’ besluit d’Ancona. ‘Maar de erkenning door Albert Heijn, die Mars uitriep tot “Climate Champion”, bewijst dat onze integrale ketenaanpak vruchten afwerpt. De tijd van met de vinger naar elkaar wijzen en verantwoordelijkheid doorschuiven is echt voorbij. De toekomst is aan partijen die de moed hebben om samen op te trekken, van het boerenerf tot het supermarktschap. En daarin nemen wij graag het voortouw.’



Meer informatie?
Scan de QR-code.

MARS
Tomorrow starts today

Bribus GEN: keukens die zichzelf herstelt

In huurwoningen sneuvelt een keuken zelden in één keer: vaak is het een beschadigde kastbodem of een uitgebroken scharnier. Toch kiezen woningcorporaties bij schade meestal voor complete vervanging, kostbaar en niet duurzaam. Keukenfabrikant Bribus ontwikkelde een systeem dat dat overbodig maakt.

Het idee ontstond in 2016, tijdens een gesprek met een hoogleraar gebouwde omgeving van de TU Delft, die opperde of corporatiekeukens niet duurzamer konden. Daaruit ontstond Bribus GEN: panelen die zonder lijm aan elkaar vastzitten dankzij een klikmechanisme, Threespine ID. Houten deuvels staan onder een hoek van 45 graden, gecombineerd met een kunststof veer op spanning, waardoor onderdelen vastklikken. Met een pen aan de achterkant van het paneel, de dismantling pin, verdwijnt de spanning en schuift het paneel weer los. Voor woningcorporaties, die onder groeiende druk staan van huurders, gemeenten en pensioenfondsen om duurzamer te onderhouden, biedt dat uitkomst.

‘ZES PANELEN VERVANGEN IN PLAATS VAN TWEE KEER EEN HELE KEUKEN, DAT SCHEELT FLINK GRONDSTOF’

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’, zegt 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 er een nieuw paneel op terug. Waar een reguliere corporatiekeuken na twintig jaar volledig wordt afgeschreven, verwacht Bribus dat een GEN-keuken twee keer zo lang meegaat. Na twintig jaar volstaan doorgaans een frontvervanging en zes tot acht panelen, in plaats van een complete nieuwe keuken.

Ontworpen voor de verhuurmarkt

Bribus GEN richt zich bewust 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 Lageschaar, die aan de doorontwikkeling werkte. Het spaanplaat dat Bribus gebruikt bestaat al voor bijna 95 procent uit gerecycled hout; onderzoek richt zich nu op 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 vaker verplicht in plaats van optioneel, iets waar woningcorporaties en vastgoedbeleggers op



worden aangesproken. Bribus verwacht dat GEN over vijf jaar tot tachtig procent van het productievolume uitmaakt, tegenover de honderdduizenden conventionele keukenkasten die nu jaarlijks van de band lopen.

Wat begon als een academische vraag over duurzame keukens, moet zo het uitgangspunt worden voor hoe verhuurde woningen worden onderhouden: minder grondstof, langer meegaande onderdelen en een hogere servicegraad, waarbij een corporatie een kapotte kastbodem binnen enkele dagen verhelpt. ‘Bribus GEN,’ aldus Diersen, de toekomst verdient meer!’

**Meer informatie?
Scan de QR-code.**

Hoe recycling de nieuwe norm wordt in Nederland

Nederland stapt in hoog tempo over van een lineaire naar een circulaire economie. Grondstoffen worden schaarser en duurder, en steeds meer sectoren ontdekken dat hergebruik en recycling niet langer een groene bijgedachte zijn, maar een economische noodzaak.

Van textiel tot bouwmaterialen, van elektronica tot verpakkingen: overal ontstaan nieuwe verdienmodellen rond het langer in de kringloop houden van grondstoffen. Waar bedrijven producten vroeger wegwierpen zodra ze versleten waren, worden onderdelen nu gedemonteerd, gesorteerd en opnieuw ingezet. Die verschuiving wordt aangejaagd door drie ontwikkelingen tegelijk: stijgende grondstofprijzen, strengere Europese regelgeving en een consument die steeds vaker bewust kiest voor duurzame alternatieven.

Van afvalprobleem naar grondstoffenmarkt

Recycling gold lange tijd als sluitstuk: iets wat pas gebeurde nadat een product was afgedankt. Die volgorde verandert. Producenten ontwerpen tegenwoordig al met het einde van de levensduur



in gedachten, zodat materialen na gebruik makkelijker te scheiden en te herwaarderen zijn. Grondstoffen die ooit als afval werden bestempeld, gelden nu als grondstof voor een nieuwe markt: gerecycled kunststof, herwonnen metalen en biobased reststromen worden actief verhandeld en ingekocht.

Regelgeving zet druk achter de versnelling

Ook vanuit Brussel neemt de druk toe. Regelgeving zoals het Right to Repair en de Europese ecodesignverordening (ESPR) verplicht fabrikanten steeds vaker om producten repareerbaar en recyclebaar te maken, in plaats van dit vrijblijvend te laten. Voor bedrijven betekent dit dat circulair ontwer-

pen niet langer optioneel is, maar een voorwaarde om producten straks nog op de Europese markt te mogen brengen. Die groei is meetbaar: de toegevoegde waarde van reparatie- en recyclingactiviteiten in Nederland is de afgelopen jaren fors toegenomen, en brancheorganisaties verwachten dat dit aandeel de komende jaren verder stijgt naarmate meer sectoren hun productieprocessen ombouwen naar een circulair model.

Wat begon als een antwoord op grondstofschaarste, groeit zo uit tot een structurele verandering in hoe Nederland produceert, consumeert en waarde behoudt: niet langer gebruiken en weggooien, maar keer op keer opnieuw inzetten.

‘NEDERLAND LOOPT VOOROP ALS HET GAAT OM DE OMVANG VAN RECYCLING’

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 hij 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. ‘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.

‘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 hem 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.

IN NEDERLAND KRIJGEN JAARLIJKS ENKELE TIENTALLEN MENSEN DE DIAGNOSE LHON

‘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

Over de ziekte van Leber (LHON)
Leber Hereditaire Opticus Neuropathie, afgekort LHON, is een erfelijke oogziekte waarbij de oogzenuw beschadigd raakt. De aandoening komt vooral voor bij jongvolwassen mannen.

De eerste klachten beginnen vaak met wazig zicht in één oog, meestal in het midden van het beeld. Daarna kan ook het andere oog snel achteruitgaan. Het zichtverlies is in veel gevallen blijvend.

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 zichzelf.

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



Meer informatie?
Scan de QR-code.

Voor iedereen die nog niet toe is aan een hoortoestel

Ervaart u dat gesprekken niet goed te verstaan zijn, maar wilt u geen hoortoestel? Dan is deze baanbrekende Zwitserse innovatie misschien wat voor u.

Veel mensen merken dat gesprekken niet meer zo vanzelf gaan als vroeger. Ze horen de spreker wel, maar verstaan niet altijd wat er gezegd wordt. Vooral in gezelschap, bij achtergrondgeluid, onderweg of in de auto kost luisteren steeds meer moeite. Toch zijn veel mensen nog niet toe aan het dragen van een zichtbaar hoortoestel.

Voor deze groep is er nu een nieuwe oplossing die het gehoor ondersteunt, zonder dat het direct als een hoortoestel aanvoelt.

Wel een hoortoestel, geen hoortoestelgevoel

De Phonak Virto R Infinio is ontwikkeld door het Zwitserse moederbedrijf van Schoonenberg. Het is een volwaardig hoortoestel dat eruitziet als een modern oordopje. Het toestel zit discreet in het oor en valt nauwelijks op. Hierdoor biedt het gehoorondersteuning, zonder de uitstraling van een klassiek hoortoestel. Dat maakt het toestel geschikt voor mensen die nog geen hoortoestel willen dragen, maar wel behoefte hebben aan beter verstaan in dagelijkse situaties.

Verstaan vanuit elke richting

Ondanks het compacte formaat is de technologie zeer geavanceerd. De Phonak Virto R Infinio analyseert geluiden continu en herkent verschillende luisteromgevingen. Het toestel past het geluid automatisch aan, waardoor gesprekken helder en natuurlijk klinken, vanuit elke richting. Dit zorgt voor meer luistercomfort, zowel thuis als onderweg, in de auto of in een druk restaurant.

Oplaadbaar en verbonden

Het toestel is volledig oplaadbaar, waardoor losse batterijen niet meer nodig zijn. Daarnaast beschikt het over een stabiele Bluetooth-verbinding. Telefoongesprekken en audio kunnen rechtstreeks in het oor worden ontvangen, wat handsfree bellen en luisteren mogelijk maakt.

Op maat gemaakt voor maximaal comfort

Elke Phonak Virto R Infinio wordt volledig op maat gemaakt. Hierdoor sluit het toestel nauwkeurig aan op het oor en is het comfortabel om te dragen, ook gedurende langere tijd. U merkt nauwelijks dat er een toestel in het oor zit. Het hoortoestel is bovendien waterbestendig en geschikt voor dagelijks gebruik.

Testpersonen gezocht!

Voor dit vernieuwende in-het-oor toestel zoeken wij testpersonen. Herkent u de beschreven situatie en wilt u ervaren hoe dit toestel past bij uw dagelijks leven? Dan nodigen wij u uit om de Phonak Virto R Infinio zelf twee weken gratis en vrijblijvend te testen in verschillende luistersituaties. Het onderzoek sluiten we af met een kort interview over uw ervaringen.

Bent u geïnteresseerd?

Meldt u zich dan aan als testpersoon vóór 18 september. Bel 088 932 43 54 of ga naar www.schoonenberg.nl/aanmelden. Deelname is gratis en geheel vrijblijvend. Tijdens de afspraak bekijkt de audicien eerst of het toestel geschikt is voor u en daarna kunt u het testen in de praktijk.



Ontdek zelf de grote voordelen van de Phonak Virto R Infinio en meld u vandaag nog aan!

Meld u nu aan!

Gratis en vrijblijvend
www.schoonenberg.nl/aanmelden
of bel 088 932 43 54

"Ik merkte dat ik gesprekken niet goed meer kon volgen. Heel vervelend. Dankzij Schoonenberg kan ik weer volop genieten. Ik adviseer iedereen om mee te doen aan de test en het verschil zelf te ervaren!"