

JUNI 2026

# TOPIC TALKS

**'COMPLIANCE OP  
PAPIER IS IETS ANDERS  
DAN WEERBAARHEID  
IN DE PRAKTIJK'  
• P23**

**DIAGNOSTIEK ALS  
KRACHTIG INSTRUMENT  
VOOR BETERE ZORG  
• P36**

## 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.





Martine Hafkamp

## Transparant ankerpunt voor de langetermijnbelegger

Moet je nog wel beleggen nu de aandelenmarkten sterk in beweging zijn door alle geopolitieke turbulentie? Het is een vraag die directeur Martine Hafkamp van Fintessa vermogensbeheer met een volmondig 'ja' beantwoordt. 'Je moet door de waan van de dag heen kijken. Er is meer in de wereld dan alleen geopolitiek en de oorlog in het Midden-Oosten.'

'Voor energie-intensieve bedrijven is de hoge olieprijs natuurlijk een punt. Maar er zijn ook heel veel ontwikkelingen die positief kunnen uitpakken. Tot nu toe blijven beleggers rustig zitten.' Hafkamp deelt het vertrouwen.

'Bij de toelichting op de plannen en de laatste kwartaalcijfers van grote beursgenoteerde bedrijven is het kunstmatige intelligentie wat de klok slaat. De chips zijn niet aan te slepen. TSMC en ASML hebben nu al voor jaren aan orders in de boeken. Ik zeg niet dat alles een gouden randje krijgt en een succes wordt, maar je kunt AI vergelijken met de industriële revolutie. In de farmaceutische sector kun je bijvoorbeeld veel efficiënter onderzoek verrichten.'

---

**'Wil je goede rendementen halen, dan moet je op ieder gewenst moment een belang van de hand kunnen doen'**

Als je langetermijnbelegger bent, horen koersdalingen erbij, net als beursherstel. Het hele idee van beleggen is dat je wat meer risico neemt, maar daar hoor je ook voor beloond te worden. Misschien niet direct, maar op de wat langere termijn heb je een hoger rendement dan op je spaarrekening of dat je met obligaties kan verdienen. Het is om meerdere redenen nog steeds een goed moment om te beleggen.' Je moet wel (spaar)geld achter de hand houden, benadrukt ze. 'Ik zeg altijd tegen mensen, je moet je geld minimaal de komende drie tot vijf jaar niet nodig hebben. Het kan wel, want er kan altijd iets veranderen in het leven, maar het is beter van niet.' Het instapmoment is maar een klein onderdeel van het eindresultaat. 'Het is net als het inrichten van je tuin. Je moet de tijd z'n werk laten doen. Je ziet bijna jaarlijks wel een keer een daling van de koersen. Dat hoort erbij. Het is een kwestie van je hoofd koel houden. Als het alleen maar rozegeur en maneschijn is, zit iedereen in de markt.'

### Grote, beursgenoteerde bedrijven

Fintessa heeft een duidelijke focus. De vermogensbeheerder belegt alleen in grote beursgenoteerde bedrijven (zie kader). 'Het is belangrijk dat je kunt handelen op het moment dat je wil handelen,' verklaart

Hafkamp op Cruijffiaanse wijze de keuze. 'Wil je goede rendementen halen voor je klanten, dan moet je zorgen dat je op ieder gewenst moment, mocht je dat willen, een belang van de hand kan doen. Je hebt veel beheerders die zelf een fonds of eigen product in elkaar knutselen. Daarvan is de verhandelbaarheid veel minder.' Ze noemt een tweede reden voor de keuze voor grote beursgenoteerde organisaties. 'Je wil graag veel informatie over de bedrijven waarin je voor je klanten belegt.' Fintessa heeft de wereld als speelveld. 'Als je in technologie wil beleggen, kom je al gauw uit in de VS. Maar Fintessa belegt ook in Azië, in chipsproducent TSMC.' Om het risico te verkleinen, spreidt de vermogensbeheerder de beleggingen over zoveel mogelijk sectoren, vertelt ze. 'Niet iedere sector reageert op dezelfde manier op bepaalde economische ontwikkelingen. En binnen de sector probeer je het beste aandeel van die sector te kiezen. Of soms twee.' Een andere keer laat ze een sector een tijdje links liggen, omdat ze weinig vertrouwen heeft wat betreft de toekomst. Als voorbeeld noemt ze banken en verzekeraars. 'Die vonden we onvoldoende transparant. Het was moeilijk om hun businessmodel te doorgronden. Afgelopen jaar heeft de sector het goed gedaan, maar we hebben er ook veel profijt van gehad in

### **'We hebben niks te verbergen en proberen zo transparant mogelijk te zijn'**

de tijd dat we er niet in hebben belegt.' Transparant is intern een kernwaarde die de visie van Fintessa breed definieert. 'We hebben niks te verbergen en proberen zo transparant mogelijk te zijn. Het bezit wordt niet in een beleggingsfonds op een grote hoop geveegd. Iedere klant heeft zijn eigen rekening, op zijn eigen naam. Als je dat wil, kun je volgen wat we voor je doen.' Hafkamp vervolgt: 'Je kunt als vermogensbeheerder niks beloven, als het om rendementen gaat. Alleen dat je je best doet en duidelijk bent over wat je doet.'

### **Het belang van de klant voorop**

Gevraagd naar de impact van AI op de vermogensbeheersector, ziet ze vooral een meerwaarde vanuit een ondersteunende rol.



'Voor AI geldt het adagium 'garbage in, garbage out', waardoor zomaar verkeerde informatie in een rapport kan belanden. Voor research kun je het goed gebruiken, maar je zult zelf moeten blijven nadenken. Ik probeer vooral te onderzoeken: wat zie je gebeuren in de wereld? En hoe kun je daar zo goed mogelijk op inspelen?' Als voorbeeld noemt ze AcelorMittal, dat Fintessa op dit moment in portefeuille heeft. 'Europa heeft de staalsector zo'n beetje tot 'Chefsache' gemaakt, omdat staal nodig is voor de energietransitie en defensie-industrie.' Soms komt een verwachting niet uit. 'Maar omdat je goed spreidt, heeft het nooit een enorme impact op je portefeuille.'

Daarom vinden we ook dat je nooit te grote posities moet innemen.' Fintessa is bij de Cashcow Awards 2026 uitgeroepen tot winnaar in de categorie 'Beste Vermogensbeheerder'. Gevraagd naar deze en andere prijzen die Fintessa en zij persoonlijk in de loop der jaren hebben gewonnen, antwoordt ze: 'Ik denk dat het een combinatie is: Fintessa en Martine. Ik ben een beetje het uithangbord, maar ik ben er altijd trotser op als Fintessa een prijs wint. Ik denk dat het gewoon onze heldere manier van communiceren is. Een kwestie van goed naar je klanten overbrengen wat je voor ze doet; wat je ziet is wat je krijgt. Onze strategie is er een van heldere en duidelijke keuzes maken. En gewoon het belang van onze klant voorop stellen. Daarmee houd je het lang vol.'

### **Onafhankelijke vermogensbeheerder**

Fintessa bestaat sinds 2008. 'We zijn een onafhankelijke vermogensbeheerder en beleggen voor cliënten alleen in grote, beursgenoteerde ondernemingen. We beleggen wereldwijd en uitdrukkelijk niet in beleggingsfondsen. En we hebben geen eigen producten. En wat ook belangrijk is om te vermelden: we werken niet met een performance fee. Cliënten kunnen er dus op rekenen dat hun belang altijd centraal staat.' Bij Fintessa zijn de lijnen kort, vertelt directeur Martine Hafkamp. 'Iedere cliënt heeft z'n eigen aanspreekpunt. Voor cliënten wordt altijd een rekening op de eigen naam geopend bij een depotbank. Het geld verdwijnt niet op een grote hoop, maar iedereen heeft zelf volledig inzage in de ontwikkeling van zijn of haar portefeuille.'

**Uw vermogen verdient meer Fintessa. Bel +31 (0)35 543 1450 of scan de QR-code voor een vrijblijvend kennismakingsgesprek.**



**fintessa**   
VERMOGENSBEHEER





## De Johan Cruijff ArenA als schaalbaar model en living lab voor de stad, sector en buurt

De Johan Cruijff ArenA is een living lab waar stedelijke en maatschappelijke vraagstukken samenkomen. Het multifunctionele stadion wil meer teruggeven aan mens en milieu dan het verbruikt. Het stadion gebruikt haar unieke positie in Amsterdam Zuidoost bewust als testlocatie om haar 'Net Positive'-ambitie in de praktijk te brengen.

Twee voorbeelden vormen een mooie illustratie van de pioniersgeest. Sinds 2018 is de ArenA de trotse eigenaar van het grootste Europese energieopslagsysteem van tweedehands batterijen en van batterijen van elektrische voertuigen. 'Gek genoeg zijn we nog steeds de enige locatie die oude autobatterijen hebben gebruikt om een superbatterij te bouwen. En dat in een tijd dat er heel veel batterijen van elektrische

auto's kunnen worden hergebruikt als opslag en extra stroomvoorziening. Terwijl het verwerken van die batterijen belastend is voor het milieu,' vertelt algemeen directeur Tanja Dik. 'Het is de reden om er harder aan te trekken, om te laten zien dat je wat wij hier doen kunt kopiëren. Dat je ook als Schiphol of de haven zo'n 'field lab'-organisatie kan zijn. Zo'n project is niet onze corebusiness, maar we voelen ons er wel verantwoordelijk voor en blijven dat ook uitdragen.' De ArenA faciliteert talentprogramma's van lokale initiatieven, zoals jongeren een kijkje achter de schermen geven om hun talent te ontdekken. 'Daarnaast organiseren we activiteiten voor en met de buurt, zoals Burendag. Dat is natuurlijk cool als je daar heen kan.'

### Betekenisvolle herinneringen

'Het creëren van betekenisvolle herinneringen is onze kernmissie,' aldus Dik. 'Je maakt jongeren blij omdat ze met hun vriendinnetjes zonder ouders naar hun eerste concert gaan of samen met opa naar Ajax gaan. Mensen stappen uit hun bubbel om te genieten of op de barricade te staan voor hun cluppie. Dat is sowieso een reden waarom het een betekenisvolle plek is om te werken.' De lat ligt echter hoger. Met ambitieuze doelen, zoals netto-positief in 2030, en door actieve samenwerking met partners en de lokale gemeenschap in Zuidoost, verkleint de ArenA de afstand tot haar omgeving en wordt ze een schaalbaar model voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. 'We zijn veel meer dan een evenementenlocatie. Duurzaamheid

---

**'We willen als een toonaangevend 'field lab' fungeren voor duurzaamheid en sociale innovatie'**



en maatschappelijke betrokkenheid voegen een extra laag toe aan onze primaire missie. We willen als een toonaangevend 'field lab' fungeren voor duurzaamheid en sociale innovatie,' stelt Dik. Grootchalige evenementen hebben impact op de omgeving. Door deze zo duurzaam mogelijk te organiseren, wordt onze missie versterkt. 'Vanuit onze maatschappelijke rol willen we het clubhuis van Zuidooost zijn, door actief de dialoog te zoeken en te luisteren naar de verhalen en behoeften van de gemeenschap.'

## Achter de schermen wordt gebouwd aan een stadion dat net zo groen is als de grasmatt

### De 'Net Positive'-ambitie van de ArenA

Het multifunctionele stadion wil méér teruggeven aan mens en milieu dan het verbruikt. 'We gebruiken onze unieke positie in Amsterdam Zuidooost bewust als testlocatie om onze 'Net Positive'-ambitie in de praktijk te brengen,' vertelt Dik enthousiast. 'We laten zien hoe duurzame en sociale keuzes van vandaag kunnen uitgroeien tot structurele oplossingen voor morgen – lokaal verankerd en met internationale relevantie. Samen met partners zoals de gemeente Amsterdam, bewoners en lokale organisaties in Zuidooost, kennisinstellingen en commerciële partijen zoals Ajax en Mojo ontwikkelen en toetsen we oplossingen voor eventlocaties zoals stadions, én voor bredere stedelijke en maatschappelijke opgaven. Want alleen kun je niets, je moet het samen doen. Dan creëer je pas echte waardevolle impact. We hebben een afdeling Advisory die wereldwijd adviseert.'

De projecten variëren van duurzaamheid en mobiliteit tot inclusie, veiligheid en kansen voor de buurt. Een wens die de ArenA in de toekomst hoopt te vervullen, maar waarbij nog wetten en praktische bezwaren moeten worden weggelaten, is het energieoverschot van de zonnepanelen te delen met buurtbewoners die het financieel zwaar hebben. 'Wetgevingstechnisch kan dat nog niet, omdat je dan een energieleverancier wordt. Daar krijgen we geen vergunning voor. Maar gezien de netcongestie wordt het steeds

### Fieldlab ArenA: testen in de volle werkelijkheid

De Johan Cruijff ArenA is geen proeftuin op papier, maar een testlocatie op volle schaal. Jaarlijks ontvangen het stadion miljoenen bezoekers onder omstandigheden van piekdruk, veiligheidseisen en energiebelasting. Tijdens grote evenementen zijn er wel 100.000 mensen tegelijk in het gebied. Het maakt de ArenA een ideale locatie voor onderzoek en innovaties op onder meer het gebied van:

- **Duurzame evenementen:** wedstrijden van Ajax die volledig groen zijn dankzij de 4200 zonnepanelen op het dak en twee superbatterijen die 20.000 huishoudens een uur van stroom kunnen voorzien.
- **Crowd control, veiligheid en mobiliteit:** rondom de Johan Cruijff ArenA worden nieuwe ideeën getest die bijdragen aan een veilige en prettige omgeving voor bezoekers, forenzen en bewoners.
- **Bezoekersbeleving en inclusie:** Deze concertzomer is in de ArenA voor het eerst een prikkelvriendelijke unit ingericht op het veld. Bezoekers die prikkelgevoelig zijn kunnen zich hier tijdelijk terugtrekken. Daarnaast is bij alle concerten audiodescriptie beschikbaar voor bezoekers met een visuele beperking.

logischer om met elkaar tot een hub te komen. De ArenA zit in het bestuur van de Green Business Club Amsterdam Zuidooost. Dat is een impactorganisatie die zich richt op concreet resultaat door het initiëren van duurzame projecten in Amsterdam Zuidooost.

### Net zo groen als de grasmatt

De Johan Cruijff ArenA is financieel onafhankelijk. Dat geeft vrijheid. Achter de schermen wordt gebouwd aan een stadion dat net zo groen is als de grasmatt. 'We zien heel helder welk percentage van de inkomsten terug moet naar investeringen voor de volgende generatie. Qua duurzaamheid, watermanagement en circulair bouwen. Maar ook wat we kunnen gebruiken om terug te geven aan mensen uit Zuidooost.' Bijvoorbeeld door in de ArenA een evenement te organiseren met elkaar. 'Het is heel belangrijk dat je als organisatie niet gaat vertellen wat Zuidooost van jou nodig heeft, maar samen te gaan kijken wat er daadwerkelijk nodig is. En dat ook samen ontwikkelt.

Zo hebben we twee jaar geleden een prachtige sportdag gehad en afgelopen december met het Makabu Vrouwenennetwerk hier het kerstdiner geregeld.' Hetzelfde geldt voor talentontwikkeling en banenprojecten. 'Uiteindelijk is het voor een omgeving als Zuidooost veel fijner als je met de mensen uit de community aan tafel gaat zitten. Om te horen hoe zij denken dat de juiste banen worden gecreëerd en wat zij nodig hebben



Tanja Dik

om daar invulling aan te kunnen geven. Dat resoneert veel beter en is succesvoller dan een aanpak waarbij je van bovenaf, vanuit een aantal bedrijven, een aanpak bedenkt.' De centrale vraag die je jezelf als organisatie moet stellen luidt: wat is de rol die je hebt, meent Dik. 'Hoe maak ik die afstand kleiner? De manier waarop je zorgt dat dit kolossale gebouw zich opent, is door gewoon het gesprek aan te gaan met elkaar. Zodra je elkaar beter leert begrijpen en je snapt wat er nodig is om tot elkaar te komen. Er komt zoveel op je af, in deze tijd. Je moet het met elkaar doen. Leiderschap gaat om delen. Je impact verdubbelt als je deelt.'



Meer informatie?  
Scan de QR-code.



# Voorwoord

## De toekomst wacht niet

Nederland staat op een kruispunt. Dat is de stelling in het rapport 'De route naar toekomstige welvaart. Een sterk Nederland in een relevant Europa' (beter bekend als het Rapport Wennink). De auteur waarschuwt dat onze welvaart onder druk staat, als er niet wordt geïnvesteerd in groei, innovatie en strategische autonomie. We hebben een goede startpositie. 'Nederland heeft alles in huis om dat waar te maken: kennis, creativiteit, kapitaal en een sterke traditie van samenwerken,' schrijft Peter Wennink, de voormalig topman van chipmachinefabrikant ASML, in het voorwoord van het rapport. Het is een boodschap die veelvuldig resoneert in deze uitgave. Een mooi voorbeeld over de kracht van samenwerken is te lezen in het interview met algemeen directeur Tanja Dik van de Johan Cruijff ArenA. Haar boodschap: 'Je impact verdubbelt als je deelt'.

## Keuzes maken

Wennink ziet alle redenen tot optimisme. Tegelijkertijd benoemt hij het belangrijkste pijnpunt: 'Nederland wil wel, maar het moet ook mogen'. We moeten niet bang zijn om scherpe keuzes te maken waarin we als land willen uitblinken. Hij noemt Zuid-Korea (halfgeleiders) als voorbeeld. We hebben sterke troefkaarten in handen, als we ons focussen op hoogproductieve sectoren. Zo heeft Nederland een unieke uitgangspositie om een leidende positie op te bouwen in geïntegreerde fotonica. Er zijn meer sectoren met goede kansen. Amsterdam kan uitgroeien tot de 'Fintechgateway voor Europa', dankzij de unieke kruisbestuiving die plaatsvindt door de Nederlandse cultuur van dialoog, netwerken en nieuwsgierigheid. Natuurlijk gaat het ook om durfkapitaal. Nog te vaak eindigen succesvolle startups die de groeifase succesvol hebben doorlopen in handen van buitenlandse partijen, meestal uit de Verenigde Staten. Nederland heeft een levendig landschap van startups. Maar wanneer innovaties gecommercialiseerd worden, ontbreekt het aan schaal. Slechts 1 op de 5 Nederlandse startups (21,5%) groeit door. In de VS is dat ruim de helft (54%) en in Duitsland ruim 4 op de 10. Daar een voetje bijtrekken, is de grote uitdaging. Gelukkig begint dat besef steeds breder door te dringen.

Hans Pieters

# TOPIC TALKS

Topic Talks. Wibautstraat 200, 1091 GS Amsterdam, [www.topicmedia.nl](http://www.topicmedia.nl), Tel. 020-241 9702 | Mediaconsultants: Florian Schiedon, Michiel van de Kar | Redactie: Hans Pieters, Jacques Koch, Forêt tekst | Druk: Roularta | Artdirectie & Vormgeving: Samantha Bronkhorst | Aankomende editie: 25 sept. 2026



22

## CYBERSECURITY EN AI

**23** 'Je cyberweerbaarheid test je niet pas bij een aanval'

**26** De supply chain is de nieuwe frontlinie in cybersecurity

## DUURZAAMHEID EN ENERGIETRANSITIE

**45** Onafhankelijke commissioning maakt verborgen gebreken zichtbaar

**47** THOR, een Nederlands vliegwiel voor de energietransitie

**61** Laadproducten: bedacht, ontworpen en geproduceerd in Europa

## 'We staan aan de vooravond van de volgende landbouwrevolutie'

48



53

## GEZONDHEIDSZORG

**08** Meebouwen aan een hartveilig Europa

**39** Een spuit waarbij vrijwel geen medicatie verloren gaat

**40** De doorbraak van robotgeassisteerde chirurgie

## GELD EN BELEGGEN

**11** 'Europese consolidatie in de Financiële sector komt eraan'

**20** Investeren met de voordelen van deelnemingsvrijstelling

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 – 241 9702 of [info@topicmedia.nl](mailto:info@topicmedia.nl) Dit is een commerciële uitgave. Deze uitgave valt niet onder de verantwoordelijkheid van de EW.

# Actief en betrokken investeren in Europese small- en midcaps met de voordelen van deelnemingsvrijstelling

Al 35 jaar investeert Teslin Capital Management in zorgvuldig geselecteerde bedrijven. Daarbij neemt Teslin substantiële belangen en kiest het bewust voor een rol als actieve en betrokken aandeelhouder. Twee van de drie aandelenfondsen – Teslin Participaties en Gerlin Participaties – bieden investeerders die via een BV beleggen bovendien de mogelijkheid om gebruik te maken van de deelnemingsvrijstelling.

De strategie draait om actief en betrokken aandeelhouderschap. 'Wij investeren in Noordwest-Europa met nadruk op Nederlandse en Duitse beursgenoteerde small- en midcaps; ondernemingen met sterke marktposities, gezonde kasstromen, solide balansen en aantrekkelijk groeipotentieel,' vertellen directeuren Johan Terpstra en Martijn de Haas. Die betrokkenheid uit zich in een voortdurende dialoog met bestuurders, raden van commissarissen en andere stakeholders.

Teslin deelt actief kennis en ervaring en denkt mee over strategie, governance en organisatie. 'Actief streven naar samenwerking op basis van wederzijds vertrouwen, met als doel de onderneming succesvoller te maken en bij te dragen aan duurzame waardecreatie. Dat is de kracht van geduldig kapitaal.'

## Ondernemersmentaliteit

Teslin beheert inmiddels meer dan 1 miljard euro aan vermogen namens oprichters, directie, medewerkers en ruim 800 mede-investeerders. Onder hen bevinden zich ondernemers, oud-ondernemers, particulieren, family offices en institutionele beleggers. Samen vormen zij een zeer krachtig netwerk. Bij investeren wordt uitgegaan van strenge selectiecriteria, geeft Terpstra aan. 'Wij investeren in markten die we kennen en begrijpen. Cultuur, ondernemerschap en governance moeten aansluiten bij onze manier van werken. Wij geloven in investeren in wat we begrijpen. Daardoor kennen we niet alleen de bedrijven goed, maar vaak ook de mensen erachter.'

## Langetermijnrendement én fiscale efficiëntie

Alle fondsen van Teslin zijn ingericht voor langetermijnbeleggers. Teslin Participaties (Nederland) en Gerlin Participaties (Duitsland) richten zich op belangen van meer dan 5% in beursgenoteerde ondernemingen. Hierdoor kunnen investeerders die via een BV beleggen onder voorwaarden profiteren van de deelnemingsvrijstelling, waardoor dividenden en gerealiseerde verkoopwinsten

zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting.\* 'Een belangrijke reden voor onze focus op small- en midcaps is dat deze bedrijven historisch gezien op de lange termijn vaak beter presteren dan grote beursgenoteerde ondernemingen,' aldus De Haas. 'Ze worden minder intensief gevolgd door analisten en institutionele beleggers. Juist in dit segment kunnen wij met ons diepgaand onderzoek, actief aandeelhouderschap en een langetermijnvisie waarde ontdekken die nog niet volledig door de markt wordt herkend.'

## Cultuur, ondernemerschap en governance moeten aansluiten op onze manier van werken

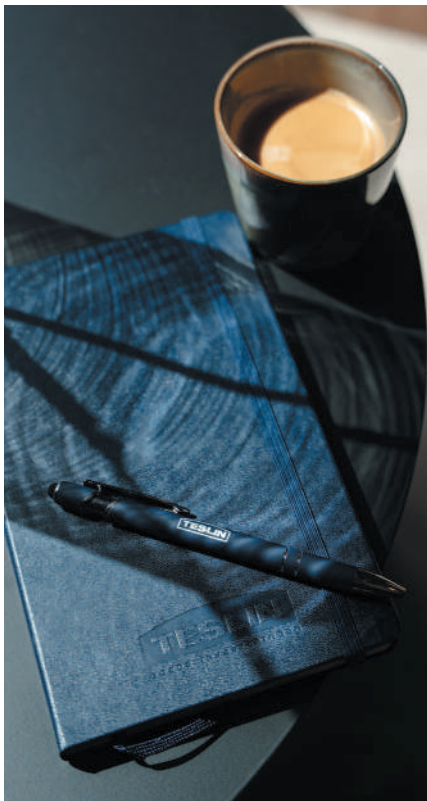
De Teslin aanpak heeft zich vertaald in aantrekkelijke langetermijnresultaten. Sinds oprichting bedraagt het gemiddelde jaarlijkse rendement van Teslin Participaties 9,4% per jaar en dat van Gerlin Participaties zelfs 13,5% per jaar. Voor beleggers die op zoek zijn naar een combinatie van actief en betrokken aandeelhouderschap, langetermijnwaardecreatie en – waar van toepassing – de voordelen van de deelnemingsvrijstelling, vormen de deelnemingsfondsen van Teslin een aantrekkelijk alternatief.



### Meer weten?

Scan de QR-code voor meer informatie of neem contact op via 0343 554 449.

*\* Dit is geen fiscaal advies. Raadpleeg uw eigen fiscale adviseur om de fiscale gevolgen van een belegging te beoordelen. Lees vóór een beleggingsbeslissing het prospectus en de essentiële-informatiedocumenten van Teslin Participaties en Gerlin Participaties, met bijzondere aandacht voor de risico's. Een volledig overzicht van de rendementen is beschikbaar op de website van Teslin Capital Management. Resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst.*





## Beleggen in Pulse4all: levens redden en meebouwen aan een hartveilig Europa

Onnodige sterfgevallen voorkomen door altijd en overal een werkende AED beschikbaar te maken: Pulse4all streeft ernaar in een markt die tot nu toe onbediend bleef. Het succes van het all-in AED-abonnement en het solide businessmodel maken het bedrijf ook zeer aantrekkelijk voor beleggers.

Noem het een bedrijfsvisie waarbij de lat bewust hoog is gelegd: 'Pulse4all wil een wereld creëren waarin hartstilstanden niet leiden tot onnodige sterfgevallen, door te zorgen dat overal en altijd een werkende AED beschikbaar is.' Hoe? Door het aanbieden van betaalbare en betrouwbare AED's, met een volledig ontzorgend abonnementsmodel. Peter Houtzagers, founder en CEO van Pulse4all, voelt bij de bedrijfsmissie en -visie een persoonlijke urgentie. Twaalf jaar geleden onderging hij een hartoperatie, waar hij uiteindelijk volledig hersteld uitkwam. 'Misschien is het een open deur,' zegt hij nu, 'maar dat was wel het moment waarop ik er diep van doordrongen raakte hoe vitaal de functie van het hart is.'

Houtzagers: 'We hebben Pulse4all in 2023 gelanceerd omdat we concludeerden dat er iets scheef zat in een markt waarin ons land nota bene een koploper is. Nederland is het eerste land met een landelijk dekking netwerk van AED's in 6-minutenzones. Dat betekent dat bijna overal in Nederland voor iemand met een hartstilstand binnen zes minuten een AED beschikbaar is.' Die zes minuten zijn cruciaal, benadrukt Houtzagers. Starten met reanimeren en het inzetten van een AED binnen dat krappe tijdsbestek redt levens. 'Iedere minuut neemt je kans op overleven met tien procent af. Na zes minuten is al sprake van blijvend lichamelijk letsel, na tien minuten ben je overleden door een zuurstoftekort in de hersenen.'

### Complexe markt

Hoe groot de landelijke dekking van AED's ook is, genoeg is het niet. 'In vergelijking met andere Europese landen doen we het heel goed,' zegt Houtzagers, 'maar nog steeds overleeft slechts 23% van de slachtoffers van een hartstilstand. In heel Europa ligt dat percentage tussen de 8-10%. Slagen we erin om de 6-minutenzones op te schalen naar 3-minutenzones, dan kan het overlevingspercentage stijgen naar maar liefst 70%.'

---

**'Je wilt niet dat er iemand overlijdt omdat de AED niet goed functioneert'**



Het betekent, rekent Houtzagers voor, dat er alleen al in Nederland zesmaal zoveel AED's nodig zijn. En daar steekt het manco van de markt de kop op: 'Je maakt al een grote sprong als niet alleen grote organisaties, maar ook particulieren en MKB-bedrijven beschikken over een AED. In praktijk is dat heel lastig. Het is niet alleen een kwestie van het juiste apparaat kopen in een complexe markt van aanbieders, het is vooral ook wéten hoe je hem ten alle tijden gereedhoudt voor gebruik. Een AED gaat veertien jaar mee, je zult het beheer en onderhoud ervan moeten organiseren. Het laatste wat je wilt is dat er iemand overlijdt omdat het apparaat niet goed functioneert.'

De oplossing van Pulse4all: die levensreddende AED aanbieden als een product-as-a-service model in plaats van een eenmalige verkooptransactie.



### All-in abonnementsysteem

Houtzagers: 'We leveren een AED binnen een abonnementsysteem. In plaats van eenmalig een grote investering én de zorg over het onderhoud, betaal je een vast bedrag per maand en hoeft je verder nergens over na te denken. Pulse4all regelt verder alles voor je. Als ie eenmaal hangt, hoeft je nergens meer naar om te kijken. En je weet dat je altijd een perfect onderhouden AED hebt. We ontzorgen je volledig, ook met het tijdig vervangen van onderdelen. Eens in de twee jaar komt een koerier het apparaat ophalen voor onderhoud in ons servicecentrum. Je zou het kunnen zien als een soort verzekering: je koopt het risico af dat iemand overlijdt omdat de AED haperde.' De praktijk wijst inmiddels uit dat Houtzagers en zijn compaan Robert Cornelisse met Pulse4all in een gat zijn gesprongen. De vraag naar een all-in AED-abonnement is groot en groeiende en na drie jaar is het bedrijf al in meerdere Europese landen actief. Die snelle uitbreiding is opmerkelijk en vloeit niet alleen voort uit de diepgaande kennis van de AED-markt. Zonder zich op de borst te willen kloppen, wijst Houtzagers op zijn jarenlange ervaring als ondernemer en zijn expertise in het bouwen van processen, het beheersen van de kosten en het opbouwen van langdurige klantrelaties: 'We zijn nu actief in zes Europese landen en



Peter Houtzagers

dat willen we in de loop van dit jaar uitrollen naar veertien. Dat doen we met relatief heel weinig mensen vanuit onze centrale locatie in Amsterdam. We besteden heel veel uit aan derde partijen. Zo worden alle klantcontacten afgehandeld door een extern callcenter in Barcelona, met voor elke belangrijke Europese taal een klantcontactmedewerker. De klant merkt daar in principe niets van. Maar wij kunnen werken met een lage overhead. Alle verkopen verlopen digitaal of via het callcentre. Dus geen verkopers langs de weg, maar een fijnmazige, heel efficiënte verkoopmachine

### 'Elke investering draagt bij aan groei én een hartveiliger Europa'

die, aangestuurd via AI en door algoritmes, via de digitale platforms de doelgroep bereikt.'

### Solide businessmodel

Het zeer solide businessmodel van Pulse4all maakt het bedrijf voor investeerders erg aantrekkelijk. Houtzagers: 'Ik denk dat over een jaar of vijf de helft van alle AED's in de wereld geplaatst wordt via een abonnement. Beleggers die bij ons investeren, investeren in een bedrijf met een voorspelbare, terugkerende kasstroom. De bestaande abonnementen genereren iedere maand

inkomsten, daar hoeven we niks meer voor te doen, daarbij gaat het al om tientallen miljoenen aan toekomstige kasstromen.' Ook niet onbelangrijk: 'We houden de keten van gebruikte AED's beheersbaar. Componenten worden duurzaam hergebruikt en we zorgen voor een verantwoorde afvoer van end-of-life producten.'

Naast zekerheid en duurzaamheid, betekent beleggen in Pulse4all ook beleggen in verdere groei van een bedrijf met een grote maatschappelijke impact. Elke investering draagt bij aan groei én een hartveiliger Europa, benadrukt Houtzagers. Om die groei mogelijk te maken, heeft Pulse4all twee beleggingsproposities: 'Als je rendement wilt koppelen aan maatschappelijke waarde is beleggen in obligaties een mooie overweging. Je kunt al instappen vanaf € 10.000, met een rendement van 8% per jaar en een looptijd van 4 jaar. De prospectus is goedgekeurd door AFM. Professioneel beleggen kan vanaf € 100.000, met een looptijd van vier jaar, voor wie zoekt naar goed rendement (9% per jaar) en schaalbare groei.'



**Meer weten over het all-in AED-abonnement en de mogelijkheid om te beleggen in Pulse4all? Scan de QR-code.**







Peter Strikwerda, Annemieke Roobeek en Erik van der Mars

## 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 – het '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.

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

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.'

# ‘Wanneer de Europese consolidatie in de Financiële sector echt tractie krijgt is niet duidelijk, wél dat deze er komt’

‘Willen we een concurrerend land zijn én blijven, dan is een sterke en relevante financiële sector belangrijk.’ meent Mariken van Loopik, partner Financial Regulation bij het internationale advocatenkantoor Linklaters.

Zonder een duidelijke strategie vanuit de politiek om de positie van Nederlandse grootbanken te behouden, dreigt een structurele verandering en vershraling in het bankenlandschap. Dat risico wordt groter naarmate de Europese consolidatie doorzet. In dat scenario is het niet ondenkbaar dat de hoofdvestigingen van onze banken naar buurlanden verhuizen.

## Europese consolidatie

In de nasleep van de kredietcrisis zijn de Nederlandse banken fors verkleind en hebben deze een beperktere internationale footprint gekregen, met uitzondering van ING, dat zijn status als ‘globally systemic bank’ heeft behouden. Grote banken blijven echter van essentieel belang voor het Nederlandse bedrijfsleven. Wat voor Nederlandse banken geldt, geldt ook voor Europa. De Europese bankensector is, ondanks de aanwezigheid

van een zevental mondiaal systeemrelevante banken, nog altijd te versnipperd. Dat maakt het lastig om de huisbankier te blijven van de grote Europese bedrijven en internationaal effectief te concurreren, zeker met grote Amerikaanse banken die ook op de Europese markt actief zijn. ‘Om in dat segment relevant te kunnen zijn, moet je slagkracht hebben, en dus een grote balans. Dat betekent dat grote Nederlandse en Europese bedrijven voor kapitaal vaak trans-Atlantisch moeten gaan kijken.’ Het is dé voornaamste reden achter de wens van de ECB en de Europese Commissie dat Europese banken gaan consolideren. Van Loopik: ‘Er moet op heel veel fronten iets gebeuren om de Europese concurrentiepositie te verbeteren. Één daarvan is dat er sterke Europese banken komen die de ambities van het Europees bedrijfsleven kunnen ondersteunen.’

## Visie op het behoud van de financiële sector voor Nederland

Van Loopik adviseert de financiële sector op het gebied van regelgeving, transacties, herstructurerings en governance. Zij spreekt haar zorg uit over de vraag of dit onderwerp in Den Haag voldoende aandacht en prioriteit krijgt. ‘Zonder een duidelijke visie op het behoud van de financiële sector is de kans aanzienlijk dat het Nederlandse bankenlandschap in de slipstream van Europese consolidatie verder vershraalt en verhuist naar onze buurlanden.’ Dat komt mede doordat het Nederlandse vestigingsklimaat niet altijd als aantrekkelijk wordt ervaren, een gegeven dat ook na Brexit zichtbaar werd. Na de Brexit moesten Engelse en Amerikaanse banken naarstig op zoek naar een Europees hoofdkantoor: Nederland stond hoog op alle lijstjes, vanwege onder andere het hoge kennisniveau en de infrastructuur. Maar geen van die banken heeft voor

Nederland gekozen, omdat het afketste op met name ons beloningsplafond.’

Van Loopik voorziet dat diezelfde dynamiek zich kan voltrekken als de Europese consolidatie op gang komt. Een belangrijke keuze als twee banken fuseren, is de vraag waar het hoofdkantoor zal komen. ‘Zélf als een Nederlandse bank als koper zou optreden, is het risico groot dat er niet voor Nederland gekozen wordt, omdat de kloof tussen wat Nederlandse bestuurders en topmanagers ten opzichte van hun Europese collega’s verdienen, materieel is.’ Van Loopik hoopt dat er een debat op gang komt over de toekomst

## ‘Nederland is onvoldoende voorbereid op de Europese consolidatie van de financiële sector’

van de Nederlandse financiële sector tegen de achtergrond van de Europese consolidatie. ‘Willen wij het risico lopen dat wij onze banken verliezen? Als Nederland geen visie uitdenkt op hoe wij een aantrekkelijk vestigingsland kunnen worden als de Europese consolidatie op gang komt, is het risico reëel dat wij onze grootbanken niet kunnen behouden. En dat raakt uiteindelijk onze welvaart. We hebben een goede infrastructuur, de banken zijn gezond en innovatief. Met een versterkte visie op de toekomst van de financiële sector, zou dit een van de pijlers kunnen zijn en blijven waarop wij als Nederland concurrerend kunnen blijven.’

**Mariken van Loopik is partner Financial Regulation bij Linklaters.**



Mariken van Loopik

# Linklaters





## Pensioenfonds PGB staat open voor groei

Als financieel gezond pensioenfonds zonder winstoogmerk zorgt Pensioenfonds PGB al meer dan 70 jaar voor rust en zekerheid. Dat doet het binnen een bijzonder kleurrijke mix van sectoren en bedrijven. Die stevige basis is nu het vertrekpunt voor een uitgesproken groeiambitie. Want PGB staat open voor verdere samenwerking, zeggen CEO Harold Clijsen en bestuurslid Anne Kock.

Van drukkerijen en uitgevers tot reisorganisaties, van zeevissers tot groothandels in bloemen en planten. Pensioenfonds PGB (hierna: PGB) bedient maar liefst 15 sectoren en zo'n 4.000 werkgevers, waaronder meer dan 400 vrijwillig aangesloten bedrijven. 'Onze achterban is eigenlijk het gemiddelde van Nederland', zegt bestuurslid Anne Kock. 'Allemaal anders, allemaal uniek. Maar allemaal met dezelfde ambitie: een pensioenregeling die past bij hun eigen situatie.'

Dat PGB zo'n brede achterban heeft, is geen toeval. Het fonds positioneert zich bewust als een soort platform waar allerlei sectoren en bedrijven hun pensioen georganiseerd kunnen krijgen. Naast een aantal verplicht aangesloten sectoren – zoals de grafische sector en de zeevisserij – bedient het fonds ook vrijwillig aangesloten bedrijven zoals RELX en Boskalis. Harold Clijsen, CEO van PGB

Pensioendiensten – de uitvoeringsorganisatie van het fonds – omschrijft de rol die PGB daarin speelt kernachtig: 'Wij proberen als uitvoeringsorganisatie een verlengstuk te zijn van de HR-afdeling van die bedrijven. We ontzorgen hen op een belangrijk onderdeel van de arbeidsvoorwaarden die zij met hun medewerkers hebben afgesproken.'

### **Excellente uitvoering aan de achterkant, persoonlijk maatwerk aan de voorkant**

Die ontzorging is totaal. PGB verzorgt het volledige pensioen: van administratie en klantbediening tot vermogensbeheer. Alles bij één partij, met één heldere visie. Dat zorgt voor samenhang en consistentie, en voor een aanpak waarin alle onderdelen elkaar versterken. 'Aan de achterkant,' zegt Kock, 'is bij ons alles goed geregeld en schaalbaar. De complexiteit zit onder de motorkap. Maar aan de voorkant zijn we juist benaderbaar en persoonlijk.' Deelnemers kunnen met al hun pensioenvragen terecht bij PGB via

---

### **De communicatie van PGB wijkt aantoonbaar af van wat deelnemers gewend zijn, en sluit nauw aan bij wat deelnemers wensen**

meerdere kanalen, waaronder beeldbellen met de klantenservice. PGB organiseert voor deelnemers en werkgevers webinars over uiteenlopende onderwerpen, werkt met een uitgebreid klantenpanel en gaat desnoods gewoon naar de werkvloer. 'We staan soms in een fabriekshal om het onderwerp pensioen toe te lichten', zegt Clijsen. 'Of we geven een presentatie voor de jongerenorganisatie van een bedrijf.' Die aanpak heeft zijn vruchten afgevoerd: de communicatie van PGB wijkt aantoonbaar af van wat deelnemers gewend zijn, en sluit nauw aan bij wat deelnemers wensen. Die persoonlijke aanpak is het resultaat van een bewuste communicatiestrategie.

PGB werkt met een communicatiepiramide die rekening houdt met de verschillende levensfasen van deelnemers: wat een 25-jarige wil weten over pensioen verschilt wezenlijk van wat iemand van 55 bezighoudt, en dat verschilt weer van de behoeften van een gepensioneerde. Communicatie is bij PGB altijd persoonlijk, toegankelijk en begrijpelijk, de drie sleutelwoorden. 'Pensioen is best complexe materie,' erkent Clijsen, 'maar we proberen het zo eenvoudig mogelijk over de Bühne te krijgen.' Het grootste vraagstuk dat nu speelt is de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. En ook die uitdaging heeft PGB stevig bij de horens gevat. Kock: 'Het is tot nu toe echt een intensief proces geweest, en ook wel een mooi proces.' Want waar de meeste pensioenfondsen slechts één tafel hebben waaraan keuzes worden gemaakt – één onderneming of één sector – had PGB er 450. Alle aangesloten sociale partners moesten elk afzonderlijk hun keuzes maken over de inrichting van hun nieuwe pensioenregeling.

### Op koers voor het nieuwe pensioenstelsel

Om dat in goede banen te leiden, ontwikkelde PGB een speciaal portaal waarin die sociale partners hun keuzes konden invoeren. Daarbij moest PGB ook sturen: te veel variatie zou de uitvoering onwerkbaar maken en de kosten opdrijven. 'We wilden wel een echte keuze bieden,' zegt Kock, 'maar ook weer niet zo dat alles maar mogelijk was. De uitdaging zat in tijd én in beheersing.' Het resultaat: zo'n 450 transitieplannen zijn ontvangen en verwerkt tot één implementatieplan, dat inmiddels is ingediend bij DNB. De transitie naar het nieuwe stelsel is beoogd op 1 januari 2027, en PGB lijkt dat te gaan halen. 'We werken hier net als de hele sector hard aan. En het blijft altijd spannend,' vult Kock eerlijk aan. 'We doen geen harde garanties, maar we liggen op koers.'

Opvallend is ook dat PGB als een van de weinige fondsen beide nieuwe regelingen aanbiedt: zowel de solidaire als de flexibele premiereregeling. Afhankelijk van wat een werkgever of sector wil, kan deze bij PGB terecht voor de regeling die het beste bij de achterban past. De schaalgrootte van PGB – het fonds behoort tot de top 10 van Nederlandse pensioenfondsen – biedt niet alleen uitvoeringskracht, maar ook



Harold Clijsen en Anne Kock

investeringsvermogen. En dat zorgt voor financiële weerbaarheid voor de lange termijn, vindt Clijsen. 'We hebben echt serieus geïnvesteerd in onze systemen, onze kennis en onze mensen. Om klaar te zijn voor de toekomst.' Daarbij hoort ook aandacht voor informatiebeveiliging: met de toenemende cyberdreiging en andere geopolitieke ontwikkelingen is de veiligheid van deelnemers- en werkgeversdata voor PGB een nadrukkelijke prioriteit.

### Duurzame groei

Die aandacht is er eveneens voor duurzaamheid. Bij PGB is dat een integraal onderdeel van het beleggingsproces. Bij elke beleggingsbeslissing hanteert het fonds een kwadrant van vier factoren: rendement, risico, kosten én duurzaamheid. Kock: 'Het is nooit één van die elementen. We geloven wel dat duurzame bedrijven uiteindelijk de langste adem hebben. Want klimaatrisico is ook een financieel risico.' Dat realiteitsbesef vertaalt zich naar een driesporenbeleid: beperken (uitsluiting van sectoren als de kolenwinning), versterken (engagement met bedrijven om duurzamer te opereren) en benutten (impact investing in private markten op vier thema's: klimaat, biodiversiteit, gezondheid en voeding). Die thema's kwamen niet uit de lucht vallen. Ze zijn mede gekozen op basis van onderzoek onder deelnemers. 'Klimaat en biodiversiteit hadden we ook zelf kunnen bedenken,'

zegt Kock, 'maar voeding en gezondheid kwamen echt uit dat onderzoek. Daar hadden we niet direct voor gekozen als onze deelnemers ze niet hadden aangegeven.' Clijsen: 'Als pensioenfonds zijn wij op aarde om voldoende rendement te genereren om pensioenen uit te kunnen keren. En binnen dat kader proberen we een steentje bij te dragen aan een betere wereld.'

Wat de toekomst betreft staat PGB expliciet open voor nieuwe aansluitingen, van sectoren én van individuele bedrijven. De redenering achter deze groeiambitie is helder: hoe meer deelnemers, hoe lager de kosten per deelnemer, en hoe beter het pensioenproduct uiteindelijk wordt. De consolidatiegolf in de pensioensector speelt PGB daarbij in de kaart. Kleinere fondsen worstelen met de toenemende complexiteit van wet- en regelgeving. Grotere partijen die het werk uit handen nemen, zijn aantrekkelijk. 'Wij zijn dan een solide partij waar je je bij kunt aansluiten,' zegt Kock. 'En hoe meer dat gebeurt, hoe beter het voor iedereen wordt.'



Meer informatie? Scan de QR-code.



# Minox is dankzij AI op de weg naar 100% realtime automatisch boekhouden

De accountancy staat aan de vooravond van een echt keerpunt. 'Niet de zoveelste aangekondigde revolutie die uitblijft, maar een concrete verandering in hoe het vak dagelijks eruitziet,' meent Minox CEO Hessel Kuik. AI-agents gaan daarbij functioneren als collega's waarmee wordt samengewerkt.

Minox CEO Hessel Kuik begint met een geruststelling. 'AI vervangt je rol als accountant of boekhouder niet, maar versterkt je expertise en helpt je meer te doen in minder tijd. Mits de software het aankan.' Hij legt uit waarom dit cruciaal is. 'Bij boekhouden is er geen tolerantie voor fouten. In de accountancy staat kwaliteit voorop. Dat betekent dat ook de software en tools die je gebruikt aan die hoge standaard moeten voldoen. Je moet AI de juiste context en toegang geven.' Precies daarom heeft Minox in de afgelopen drie jaar haar boekhoudsoftware API-first herbouwd, van de grond af. 'De API bepaalt tot welke functies en data AI toegang heeft. Door software API-first te bouwen, kan AI alles aansturen wat nodig is om alle relevante administratieve taken van accountants en ondernemers uit te voeren.'

## Accountancy draait om zekerheid

AI kan een grote bijdrage leveren aan

het efficiënter maken van het werk van de boekhouder en accountant, maar in een ondersteunende rol, benadrukt Kuik. 'Uiteindelijk blijft het de accountant die de resultaten beoordeelt. AI gaat geen verantwoordelijkheid nemen voor de cijfers, dat zal de accountant altijd doen. Accountancy draait om zekerheid; AI werkt op basis van waarschijnlijkheid. Die spanning blijft. Wat wél werkt, is AI inzetten waar het zijn meerwaarde bewijst: vraagposten signaleren, afwijkingen duiden, conceptmails opstellen, betaalvoorstellen doen. Proactief en controleerbaar, maar altijd met de accountant aan het stuur.' Kuik: 'De toegevoegde waarde van de accountant zit precies dáár waar AI tekortschiet: de menselijke context achter de cijfers. Een dataset ziet dat niet. Jij wel.'

Tegelijkertijd is sprake van een technische realiteit die te weinig aandacht krijgt, ziet hij: 'AI is zo goed als de software waarop het draait.



Hessel Kuik

Fotografie: Studio Miss Elle

Wil je een AI-agent die echt werk uit handen neemt, dan moet de architectuur daarop gebouwd zijn - API-first, van de grond af, zodat AI alles kan ophalen en aansturen. Een API die achteraf is toegevoegd volstaat hierbij niet.'

Hij praat uit ervaring. Minox heeft de afgelopen jaren de eigen administratie-software helemaal opnieuw - 'van binnen naar buiten' - opgebouwd. Hiermee loopt Minox 18 tot 36 maanden voor op de concurrenten door de 'AI-ready' herbouw van de architectuur. 'Bijna alle traditionele systemen vereisen een mens die op een knop drukt om de verwerking te starten. Bij ons stuurt AI alle relevante administratieve taken aan. We zijn op weg naar 100% realtime automatisch boekhouden waarbij alles wat binnenkomt - banktransacties, in- en verkoopfacturen, bonnen - direct worden geboekt. Dus je administratie is op elk moment helemaal bij. Alles wat een gebruiker kan doen, kan onze AI-agent ook, volledig en niet half. Het is het verschil tussen een chatbot die in het bestaande systeem wordt ingebouwd en een autonome digitale assistent die als een collega functioneert.

Mijn boodschap is: stel je softwareleverancier de juiste vragen. Over visie, controleerbaarheid en architectuur. De keuze die je nu maakt, bepaalt waar je over drie jaar staat.'



Ben jij klaar voor het AI-tijdperk? Ontdek het zelf en meld je aan voor het Launch Event van de nieuwe AI-agent van Minox.



Fotografie: Studio Miss Elle



Arjan Sweere, Pieter Zandee, Etienne Platte en Marc Langeveld

## Antaurus: bovengemiddeld rendement met een benedengemiddeld risico

Een ervaren Nederlandse fondsbeheerder met een bewezen outperformance in stijgende en dalende markten? Antaurus levert al bijna twintig jaar bovengemiddeld rendement met een benedengemiddeld risico.

'We kijken bij Antaurus eerst naar het risico en daarna naar het rendement,' zegt Etienne Platte, directeur en portfoliomanager van Antaurus. 'Door in te spelen op zowel stijgende als dalende markten, hebben we als het ware een brandverzekering op ons huis. Met onze long/short-strategie hebben we altijd shorts in de portefeuille om het risico af te dekken.' Door alle jaren heen, vertelt Platte, levert dat een stabiele waardecreatie op: 'Beleggers in ons Europe Fund, met een focus op Europese aandelen en met ruim 400 miljoen euro in

beheer, hebben nu bijna twintig jaar een rendement van meer dan 7 procent. Om je een idee te geven: in diezelfde periode zaten de wereldwijde aandelen rond de 6,5 procent. We scoren sinds de start hoger dan de AEX en Eurostoxx 600. Echter, het risico dat je bij ons loopt, komt in de buurt van dat van obligaties. Had je de afgelopen twintig jaar bijvoorbeeld belegd in West-Europese obligaties, dan had je op safe gespeeld, heel safe. Maar op die obligaties maak je amper 3 procent rendement. Bij Antaurus behaal je dus een aandelenrendement, maar met een lager risico.'

### Stabiel en positief rendement

Een long/short-strategie combineert twee soorten beleggingen, vertelt Platte: 'Als je 'long' gaat, betekent dat dat je investeert in aandelen waarvan je verwacht dat ze in waarde stijgen, terwijl 'short' gaan inhoudt dat je anticipeert op een daling van aandelen. Door deze posities te combineren kunnen we bij Antaurus rendement nastreven in zowel

stijgende als dalende markten. Het doel hiervan is om risico's te beperken en te streven naar een stabiel en positief rendement, ongeacht de richting van de aandelenmarkten.' Het creëert rust onder de meer dan 1.700 participanten, zegt Platte: 'Afgelopen maart stonden de beurzen min 10. Vermogensbeheerders deden in maart tussen de min 8 en min 12. Wij stonden op min 1 en begin april weer ruim in de plus. Dat slaapt een stuk prettiger. En dat is dus een beeld dat we al bijna twintig jaar laten zien op vrijwel iedere daling.'

### 'We scoren sinds de start in 2006 hoger dan de AEX en Eurostoxx'

Bij Antaurus, zegt Platte, werkt een team van gedreven mensen: Onze specialisten hebben meer dan twintig jaar ervaring en komen onder andere van ABN AMRO, HSBC, Kempen & Co, Rabobank, Credit Suisse en Van Lanschot. De mensen die hier aan de knoppen zitten, beleggen zelf ook in het fonds. Ze voelen zich comfortabel bij het risico en het rendement, denken: dit wil ik ook. Dat betekent dat hun belang hetzelfde is als het belang van de participant. Ook dat geeft rust en vertrouwen.'

### Nieuw AI Tech Fund

Naast het Antaurus Europe Fund, actief sinds 2006, is er sinds januari 2026 ook het Antaurus AI Tech Fund. Het nieuwe fonds speelt, met de focus op wereldwijde technologie-aandelen, in op de exponentiële groei van technologie en kunstmatige intelligentie. Platte: 'Ook hier beperken we het risico met onze doordachte long/short-strategie. Het fonds staat onder leiding van Marc Langeveld, een van de oprichters van Antaurus. Hij heeft een trackrecord van ruim 35 jaar en is een absolute tech-expert, zelfs de eerste analist in Nederland op ASML, in 1995. Iedereen wilde met hem een AI Technology Fund beginnen, maar Marc wilde dit, hoewel hij hier alweer jaren weg was, alleen binnen de betrouwbare omgeving van Antaurus doen.'



**ANTAURUS**

Meer informatie?  
Scan de QR-code.



# Het recht op menselijk contact

AI en digitalisering maken het leven steeds makkelijker en nemen steeds meer taken over. Toch blijft de behoefte aan persoonlijke dienstverlening en advies onverminderd bestaan. De Nationale ombudsman pleit voor het recht op menselijk contact. Omdat een algoritme niet altijd de vraag achter de vraag snapt.

## AAN HET WOORD

### HESSEL KUIK

CEO Minox



#### Hoe zie je het accountantsberoep de komende jaren veranderen?

*'Bedrijven hebben steeds meer behoefte aan realtime inzicht in de bedrijfsresultaten. Zeker ook gezien de snelheid waarop de economische realiteit van het ene op het moment kan omslaan. Dat betekent dat het vak moet mee veranderen. Natuurlijk blijft de controleverklaring. Maar door*

*de digitalisering is steeds meer data voorhanden. AI gaat voor de volgende versnelling zorgen en daarmee voor een keerpunt. Maar om de data echt volledig te ontsluiten, moet de software van de grond af opnieuw – "API-first" – worden opgebouwd. Alleen dan heb je een AI-agent die werk echt uit handen neemt en als een digitale assistent functioneert. Precies dat proces – helemaal opnieuw de administratiesoftware bouwen – is waar we de laatste 3 jaar alle energie in hebben gestoken bij Minox.'*

#### Hoe zie je de interactie tussen de accountant en AI?

*'AI gaat de accountant niet vervangen, maar maakt diens werk beter als AI wordt ingezet waar het meerwaarde biedt: vraagposten signaleren, afwijkingen duiden, conceptmails opstellen, betaalvoorstellen toetsen. Maar de accountant blijft aan het stuur. Want die kan aan de hand van de cijfers het (advies)gesprek voeren. Daar zit de toegevoegde waarde van de accountant en schiet AI te kort. Een onderneming is meer dan de cijfers. Er kunnen allemaal oorzaken zijn waardoor de omzet sluipend terugloopt. Relatieproblemen, een stijgende kostenpost of problemen bij een toeleverancier ontdek je alleen in een gesprek.'*

## AAN HET WOORD

### MARLIZE VAN BODENGRAVEN

Managing Director vermogensbeheerder SemmieWealth



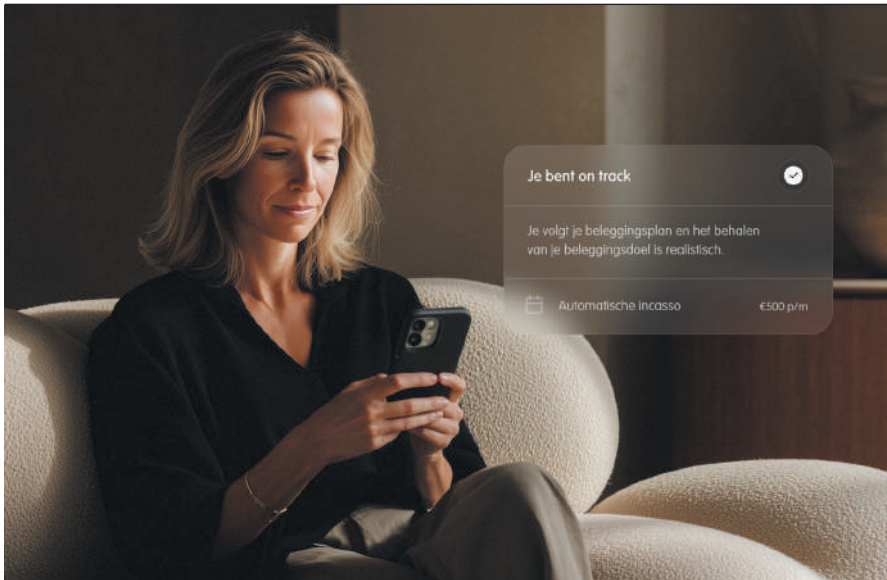
#### De AFM vindt dat Nederlandse huishoudens veel kansen op rendement laten liggen. Zijn we te huiverig om te beleggen in plaats van te sparen?

*'Ik vind van wel. Beleggen is echt van toegevoegde waarde voor de langere termijn, maar mensen kunnen besluiten er niet aan te beginnen omdat ze het te*

*spannend vinden of omdat ze niet goed weten wat ze moeten doen. Beleggen is gelukkig een stuk toegankelijker geworden door de komst van digitale platforms, waardoor je eenvoudig veel zaken zelf kunt regelen en altijd inzicht hebt.*

#### Toegankelijkheid alleen is niet zaligmakend?

*'Nee, digitaal is er steeds meer mogelijk, maar bij die ontwikkeling moet je oog blijven houden voor het goede van persoonlijke dienstverlening. Dan heb ik het over betrokkenheid. Er zijn beleggers die makkelijk zelfstandig bewegen op een digitaal beleggingsplatform, maar er zijn ook beleggers die het prettig vinden om contact te kunnen hebben met specialisten. Iemand die bereikbaar is om vragen te beantwoorden en met je meedenkt over het bereiken van je financiële doelen. Bij SemmieWealth noemen we dat hybride vermogensbeheer: de combinatie van een modern digitaal platform met persoonlijke aandacht voor wie daar behoefte aan heeft. Door ook ingewikkeld jargon te vermijden en helder te communiceren, maken we beleggen toegankelijker.'*



## SemmieWealth: vooruitstrevend vermogensbeheer, ouderwetse betrokkenheid

In een tijd waarin financiële keuzes steeds complexer worden, maakt SemmieWealth vermogensbeheer toegankelijker, persoonlijker en begrijpelijker. 'Overzicht, rust en richting, dat is wat we onze klanten bieden'

Wie meegaat met de tijd, hoeft niet al het oude achter zich te laten. 'Je kunt vol inzetten op digitalisering,' zegt Marlize van Bodengraven, Managing Director van vermogensbeheerder SemmieWealth. 'Maar je moet ook beseffen dat die nooit een vervanging kan zijn van persoonlijk contact.' De kracht zit volgens haar in het combineren van beide werelden. Het is wat ze bij SemmieWealth hybride vermogensbeheer noemen. De combinatie van een modern digitaal platform met persoonlijke aandacht van specialisten.

Van Bodengraven: 'We bieden mensen de mogelijkheid om eenvoudig een rekening te openen via ons digitale platform en op elk moment inzicht te krijgen in hun portefeuille, doelen en ontwikkeling. We streven naar een platform met een optimale toegankelijkheid

waar je gemakkelijk zelfstandig kunt navigeren. Tegelijkertijd willen we niet dat je er als klant alleen voor staat. Daarom hebben we een team van medewerkers dat 365 dagen per jaar bereikbaar is, met je meedenkt, vragen beantwoordt en je helpt om keuzes beter te begrijpen. Je bepaalt overigens zelf hoe actief je daarvan gebruik wilt maken.'

### Kennis en inzicht

Geen ingewikkelde producten, geen vaktaal. Ook dat is waarmee SemmieWealth zich onderscheidt. Van Bodengraven: 'We zijn er voor particuliere beleggers die vermogen willen opbouwen of in stand willen houden. Dat kan al vanaf relatief bescheiden bedragen. In het hogere segment werken we met relatiemanagers die verdere financiële begeleiding bieden. In alle gevallen geldt

### Vermogensbeheer gaat over rendement, maar óók over inzicht

dat onze communicatie helder is. We delen regelmatig kennis en inzichten via ons digitale magazine. Daarin publiceren we toegankelijke artikelen over beleggen, marktontwikkelingen en onze portefeuille, afgestemd op verschillende kennisniveaus.'



Bij vermogensbeheer gaat het meestal over rendement, maar volgens Van Bodengraven gaat het ook over inzicht. Weten waarom je belegt, wat je doel is, hoeveel risico bij je past en hoe je koers houdt wanneer markten bewegen. Van Bodengraven: 'Daarin proberen we weg te blijven bij de waan van de dag. We sturen op het doel dat je zelf kunt aangeven en monitoren daarop. Overzicht, rust en richting, dat is wat we onze klanten bieden.'

### Toegevoegde waarde

SemmieWealth helpt klanten bij het bepalen van een passend risicoprofiel, van defensief tot zeer offensief. 'We kijken daarbij breder dan de traditionele mix van aandelen en obligaties,' zegt Van Bodengraven. Als belangrijke alternatieve belegging noemt ze private markten: 'Een combinatie van onder meer private equity en vastgoed. Daarmee hebben beleggers via SemmieWealth toegang tot een categorie beleggingen die lange tijd vooral beschikbaar was voor institutionele beleggers en zeer vermogende partijen. Omdat private markten zich vaak anders ontwikkelen dan beursgenoteerde beleggingen, kunnen ze binnen een breed gespreide portefeuille een waardevolle aanvulling zijn.'

Het past bij de visie van SemmieWealth, besluit Van Bodengraven: 'Beleggen doe je voor de langere termijn. We vinden het belangrijk dat mensen begrijpen waar ze voor kiezen. Daarom maken we beleggen toegankelijker, met oog voor de toekomst en de financiële doelen die klanten stap voor stap willen bereiken.



Meer informatie?  
Scan de QR-code.



# Niet beleggen kan meer risico opleveren dan beleggen

Voor veel Nederlanders voelt sparen nog altijd veiliger dan beleggen. De gedachte dat beleggen risico's met zich meebrengt, is diep geworteld. Toch groeit het inzicht dat juist het vermijden van beleggingen op de lange termijn financiële risico's kan veroorzaken. Door inflatie neemt de koopkracht van spaargeld af, terwijl toekomstige financiële verplichtingen blijven bestaan.

Volgens branchevereniging DUFAS, de belangenorganisatie van Nederlandse vermogensbeheerders en beleggingsinstellingen, is het belangrijk om breder naar risico te kijken. Financiële risico's ontstaan niet alleen door te beleggen, maar ook door vermogen langdurig niet te laten groeien.

## Vermogensgroei als onderdeel van financiële zekerheid

Beleggen speelt een belangrijke rol in het opbouwen van vermogen voor de lange termijn. Via pensioenfondsen, beleggingsfondsen en andere financiële producten zijn veel Nederlanders indirect al belegger. Het geïnvesteerde kapitaal helpt bedrijven bovendien om te groeien, te innoveren en nieuwe ontwikkelingen te financieren.

Toch wordt beleggen nog regelmatig gezien als iets voor ervaren beleggers of mensen met een groot vermogen. Daardoor blijven de voordelen van langetermijnbeleggen voor veel mensen onderbelicht. Terwijl juist een lange beleggingshorizon kan helpen om tijdelijke schommelingen op financiële markten op te vangen.

## De gevolgen van stilstaand vermogen

Hoewel sparen zekerheid biedt, levert het niet altijd voldoende rendement op om de koopkracht van vermogen te behouden. Zeker in periodes van inflatie kan geld op een spaarrekening langzaam minder waard worden. Hierdoor ontstaat het risico dat financiële doelen op langere termijn

moeilijker haalbaar worden. Dat betekent niet dat beleggen zonder risico is. Financiële markten blijven gevoelig voor economische ontwikkelingen en koersschommelingen. Historisch gezien laten markten echter zien dat gespreid beleggen over een langere periode vaak betere kansen biedt op vermogensgroei dan uitsluitend sparen.

## Een veranderende kijk op risico

De manier waarop naar beleggen wordt gekeken, verandert geleidelijk. Waar vroeger vooral aandacht uitging naar de risico's van investeren, groeit het besef dat niet beleggen eveneens gevolgen kan hebben. Factoren zoals vergrijzing, een stijgende levensverwachting en veranderingen binnen pensioenstelsels maken het steeds belangrijker om actief na te denken over financiële toekomstplanning.

Daarbij staat niet het behalen van snelle winsten centraal, maar het ontwikkelen van een strategie die aansluit bij persoonlijke doelen en financiële mogelijkheden. Spreiding, discipline en een langetermijnvisie vormen daarbij belangrijke uitgangspunten.

## Vooruitkijken wordt steeds belangrijker

In een wereld waarin economische omstandigheden voortdurend veranderen, wordt financiële weerbaarheid steeds belangrijker. Het debat verschuift daardoor van de vraag of beleggen risicovol is naar de vraag welk risico op de lange termijn het grootst is: investeren of vermogen laten stilstaan. Voor steeds meer mensen maakt beleggen daarom onderdeel uit van een bredere strategie om financiële zekerheid op te bouwen. Niet omdat risico's volledig kunnen worden uitgesloten, maar omdat stilzitten op de lange termijn soms juist de grootste onzekerheid met zich meebrengt.

## De manier waarop naar beleggen wordt gekeken, verandert geleidelijk





Lenhard Hübscher

## ‘We stellen de mens centraal bij betalingsachterstanden’

Fintechbedrijf Riverty verzorgt – naast flexibele betaaloplossingen zoals in de parkeerapp EasyPark – incassodiensten voor derde partijen. Sociaal incasseren is daarbij het uitgangspunt: een aanpak die mensen in beweging brengt en perspectief biedt, in plaats van escalatie van de geldproblemen.

Riverty verzorgt onder meer de incassodiensten voor, telecomaانبieders, financieel dienstverleners en e-commerce partijen. ‘Als fintech met een sterke maatschappelijke missie willen we incasso menselijker én eerlijker maken, vertelt Lenhard Hübscher, Country Lead Benelux & France bij Riverty. En met een reden. De maatschappelijke impact van problematische schulden is groot. De inschatting is dat er 750.000 huishoudens problematische

schulden hebben. De totale kosten voor de maatschappij worden geschat op 8,5 miljard euro. Dat gaat om de kosten voor de incasso zelf, voor schuldhulp, maar ook om de kosten van het verzuim op het werk en de effecten op de gezondheidszorg. ‘Ik ben ervan overtuigd dat we, op het moment dat we dit soort dingen sociaal en goed doen, daar als hele maatschappij baat bij hebben. Want uiteindelijk zijn problematische schulden een probleem van iedereen.’

### In contact komen

Bij de aanpak van Riverty staat de consument centraal. ‘We geloven dat sociaal incasseren méér is dan alleen het innen van openstaande rekeningen. De kern is dat we in contact komen, om te zorgen dat we kunnen helpen. We willen voorkomen dat kleine betalingsachterstanden uitgroeien tot langdurige problematische schulden. We gaan ervan uit dat een klant die niet betaalt dat wel wil, maar op dit moment niet kan. Je hebt een tegenslag gehad, er gaat ergens iets mis, waardoor het niet lukt. Onze aanpak is gericht op het vinden van duurzame oplossingen. Dat doen we door de mens centraal te stellen: we luisteren naar de persoonlijke situatie.’

### ‘Hoe sneller we aan boord zijn, hoe meer kans we hebben om te helpen’

Een ander, belangrijk verschil met traditionele incassopartijen is dat Riverty het incasso-deel niet ziet als een eind van een klantrelatie, maar als een contactmoment. ‘Ons doel is dat je uiteindelijk weer terugkomt als een betalende klant van onze klant,’ aldus Hübscher. Het contact met de consument verloopt digitaal waar het kan, met menselijk contact als de situatie daarom vraagt. ‘Je hebt een groep consumenten die het allerliefst menselijk contact hebben, omdat ze het overzicht kwijt zijn.’ Net als bij veel problemen beginnen problematische schulden vaak klein. ‘Hoe sneller we aan boord zijn, hoe meer kans we hebben om te helpen. We hebben gecertificeerde budgetcoaches in dienst voor extra ondersteuning, als de klant hulp nodig heeft. En als we constateren dat de schulden zo groot zijn dat iemand er niet meer op eigen kracht uitkomt, dragen we iemand ‘warm’ over naar de schuldhulpverlening.’

RIVERTY



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





## Regulation, supervision and expectations are constantly evolving

DM Financial is a financial services provider specialising in reporting, consulting, internal audit and compliance services for asset managers, investment funds and financial institutions.

'We take the burden off our clients. Organisations must continuously stay up to date with the latest developments, including all the nuances and intricacies,' explain Martin Stravers, Richard Frehé and Roger van den Berg, all members of the management team of the Dutch offices. From seven locations worldwide, including Luxembourg, Ireland, Singapore and the Cayman Islands, DM Financial supports its clients in navigating complex regulations and supervisory requirements. The Dutch business consists of three core services: financial & regulatory reporting (Roger), internal audit & ISAE assurance (Martin) and regulatory consulting (Richard). 'By combining our global network with deep local market expertise, we provide tailored support for both international and local requirements.'

### Digital Operational Resilience Act

Richard: 'We are an efficient, sector-specific alternative to the Big Four and the large advisory firms on Amsterdam's Zuidas. However, our services are much more strongly built around specialist knowledge and

expertise within the asset management sector, supported by a global network. Clients want peace of mind, insight into how their peers operate and access to best practices. That is where we make the difference.' Martin adds: 'Through consulting and internal audit & ISAE assurance, we help organisations design, test and improve processes. We also play a role in accountability. Richard's and my work focuses on helping organisations structure their operations effectively.'

The financial services sector is evolving rapidly. DM Financial's team combines technical expertise with practical support in implementing regulatory requirements. Richard: 'We solve the issues our clients struggle with. We help them meet specific requirements while taking into account the proportionality of their organisation.' Financial institutions must comply with an increasing number of rules relating to governance, transparency, operational resilience, digitalisation, AI and compliance. One example is the Digital Operational Resilience Act (DORA), which requires

financial institutions to comply with strict rules regarding ICT risk management and digital resilience. 'For example, we recently saw the Dutch Authority for the Financial Markets (AFM) exploring how organisations deal with a "no IT scenario". What happens if all screens suddenly go blue and you no longer have access to your digital resources?' Richard explains. 'How can you still fulfil your promise to clients and ensure that their assets and data remain secure?'

**'We take the burden off our clients: ensuring they are ready for upcoming changes in time.'**

This is not only about the measures organisations take themselves, but especially about the suppliers they rely on to manage their operations. 'The recent Joint ESA report on DORA shows that nearly 30% of ICT incidents originate from a third party – and that is precisely where many organisations have a blind spot. You need to map your entire infrastructure and reassess it periodically.'

Martin sees a major difference compared to the pre-DORA era. 'The sector has made significant progress. Organisations are now looking at risks through the lens of DORA: how vulnerable are we? What are our crown jewels? And how should we protect them?' DORA reporting requirements are highly detailed, involving a substantial number of data points. Martin also sees a downside. 'The AFM has made it an explicit part of the licensing process. As a result, the threshold for smaller or start-up firms has increased.'

### Staying ahead of the curve

DM Financial is driven by "staying ahead of the curve", Roger explains. 'We relieve our clients of the burden. Whether it concerns new reporting obligations, licensing requirements or operational risks, we make sure they are prepared well in advance.'



**More information?**  
Scan de QR-code.

# Cybersecurity is geen IT-onderwerp, maar een kwestie van risicomanagement

Cyberincidenten zijn niet langer uitzonderingen. Vrijwel wekelijks verschijnen berichten over bedrijven, ziekenhuizen en gemeenten die slachtoffer zijn geworden van een cyberaanval. Volgens Erik Kolsteren, cyberspecialist bij You Sure, vraagt dat om een bredere kijk op cybersecurity. Zoals hij zelf aangeeft: 'Cybersecurity wordt in veel organisaties nog primair als IT-kwestie gezien. IT is vaak tooling, de inzet van middelen om een organisatie te beschermen. Maar alleen tooling is niet toereikend. Cybersecurity is geen IT-onderwerp, maar een kwestie van risicomanagement.'

Die bredere benadering wordt steeds belangrijker nu cyberaanvallen zich blijven ontwikkelen. Generatieve AI stelt kwaadwillenden in staat om op grote schaal aanvallen uit te voeren. Daarbij merkt Kolsteren op dat 'het net zo goed de bakker op de hoek kan zijn die op het verkeerde linkje klikt'. Door de schaalvergroting van cyberdreigingen moet volgens hem iedere organisatie haar risicopositie serieus nemen. Tegelijkertijd ziet hij dat het bewustzijn binnen organisaties niet overal even ver ontwikkeld is. Zoals hij stelt: 'Bij grotere corporates staat het onderwerp hoog op de agenda. Bij het mkb ontbreekt organisatiebreed draagvlak. Dan is de IT-manager leidend in de tooling, maar is het geen onderdeel van het organisatiebeleid.'

## De verborgen kosten van een incident

Een cyberincident brengt meer met zich mee dan alleen directe schade. Volgens Kolsteren

worden juist de minder zichtbare kosten regelmatig onderschat. Daarbij benadrukt hij dat 'reputatieschade ook financiële schade is'. Daarnaast krijgen organisaties te maken met incidentresponskosten, forensisch onderzoek en juridische ondersteuning.

Ook de afhankelijkheid van externe partijen wordt volgens hem vaak onderschat. Veel organisaties vertrouwen sterk op IT-leveranciers en cloudproviders. Kolsteren illustreert dit met de opmerking: 'Microsoft ziet niet wie er inlogt, want die hacker heeft de juiste credentials. Voor Microsoft is dat een geldige inlog.'

Verzekeraars spelen inmiddels een steeds actievare rol in het cyberdomein. Zoals Kolsteren aangeeft: 'Vroeger was je met één A4'tje al verzekerd. Dat kon geen stand houden.' Tegenwoordig worden strengere

Erik Kolsteren



acceptatiecriteria gehanteerd. Daarbij geldt volgens hem dat: 'Nu stellen ze striktere acceptatiecriteria en willen ze meekijken aan de voorkant van het cyber risico.'

## Vorbereiding maakt het verschil

Volgens Kolsteren begint een goede aanpak met inzicht in risico's en kwetsbaarheden. Een cyberverzekering ziet hij daarbij niet als vervanging van preventieve maatregelen, maar als aanvulling daarop. Zijn advies is helder: 'Zorg dat je basisbeveiliging op orde is en weet wat je doet als het toch misgaat.' Vorbereiding betekent volgens hem ook testen. Zoals Kolsteren zegt: 'We maken maatregelen, maar die moeten ook getest worden. Hoe betrouwbaar is een back-up die nooit is getest? Op het moment dat je hem nodig hebt, is het te laat.'

Voor welke organisaties een cyberverzekering onmisbaar is, daarover is Kolsteren eveneens duidelijk. Volgens hem geldt dit 'voor elk bedrijf dat de financiële schade niet zelf kan dragen. Incidentresponskosten lopen dermate snel op dat veel bedrijven dat niet uit hun vrije cashflow kunnen opvangen.' Met toenemende regelgeving, zoals NIS2, groeit bovendien de druk op organisaties om hun digitale weerbaarheid verder te versterken. Daarbij waarschuwt Kolsteren dat stilstand geen optie is: 'Stilzitten is geen optie. Cyberdreigingen blijven zich ontwikkelen en worden steeds geavanceerder.'



Krijg inzicht in de cyber risico's van jouw organisatie. Scan de QR-code.

**You Sure.**





# ‘Ga ervan uit dat er een keer een incident plaats gaat vinden’

‘Digitale weerbaarheid begint ermee dat je er bewust van bent dat in principe iedere organisatie een doelwit is,’ verklaart Anthonie Drenth, senior cybersecurity adviseur bij het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC).

Je leest regelmatig over cyberincidenten in het nieuws. Zoals over de hack van het laboratorium dat het bevolkingsonderzoek uitvoert naar baarmoederhalskanker (Clinical Diagnostics), telecomprovider Odido en nog recentere onderwijssoftware Canvas. Het valt op dat hackers geïnteresseerd zijn in persoonsgegevens. ‘Die incidenten springen in het oog door de grootte en de impact. Maar cybercriminelen gaan vooral heel opportunistisch te werk. Ze kijken eerst waar ze binnen kunnen komen. Als dat gelukt is, maken ze op basis van de informatie die ze tegenkomen een inschatting hoe belangrijk de gegevens voor de betreffende organisatie zijn,’ vertelt Drenth. Het officiële overheidsadvies is om geen losgeld te betalen in geval van ransomware. ‘Je hebt geen garantie dat de betaling leidt tot teruggave van je gegevens, of dat je de gegevens ongewijzigd terugkrijgt. Daarnaast steun je de criminele activiteiten achter de ransomware en kun je op een later moment opnieuw door dezelfde ransomware getroffen worden.’

## Raken waar het pijn doet

De ontwikkelingen met AI gaan snel en er worden al claims gemaakt dat AI nog sneller kwetsbaarheden kunnen vinden. Dit biedt overigens ook verdedigers de middelen om systemen veiliger te maken, maar het vergroot uiteindelijk ook de kans dat aanvallers nieuwe kwetsbaarheden vinden, verklaart hij. ‘Dat kwaadwillenden zoeken naar kwetsbaarheden gebeurt allang, alleen groeit met AI de mogelijkheid om deze sneller te ontdekken.’ De beste verdediging ligt nog steeds in het investeren in basismaatregelen.

## ‘Uiteindelijk vinden cybercriminelen altijd wel een manier om je zo te raken dat het pijn doet’

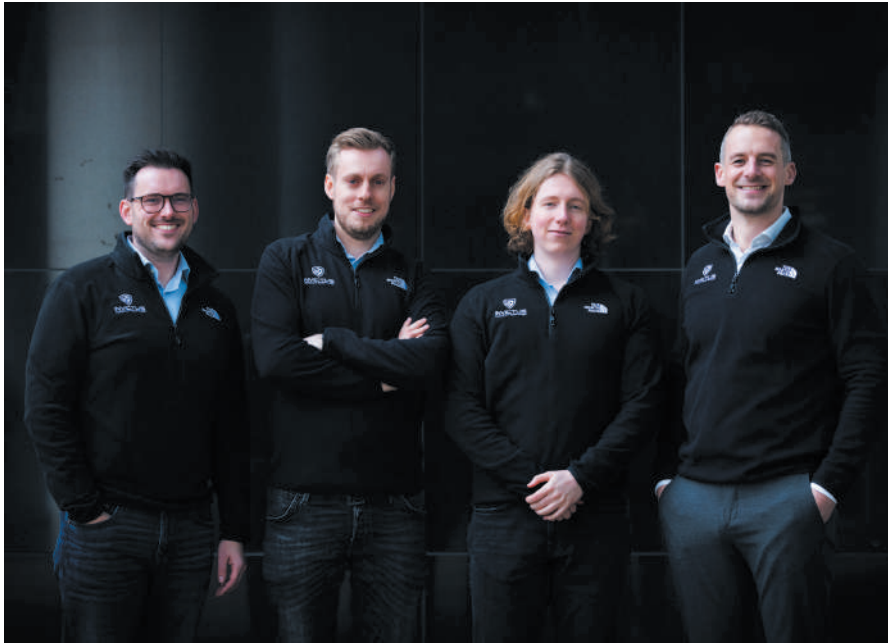


Hiermee bescherm je je bedrijf of organisatie met meerdere verdedigingslagen tegen een breed spectrum aan aanvallen. En ga ervan uit dat er een keer een incident plaats gaat vinden. ‘Uiteindelijk vinden criminelen altijd wel een manier om je af te persen of je zo te raken dat het je pijn doet,’ waarschuwt Drenth. ‘Als je weet dat het jou ook kan overkomen, helpt dat je om scherper te krijgen: wat heb ik te verliezen? Wat zijn mijn te beschermen belangen?’ Het NCSC heeft 5 basisprincipes opgesteld om bedrijven en organisaties te helpen met hun digitale weerbaarheid. ‘Het is allereerst belangrijk dat je goed je risico’s in kaart brengt. Bepaal wat de belangrijkste gegevens, producten, diensten of bedrijfsgeheimen van jouw organisatie zijn. Als je daar een rangschikking in kunt maken, is dat je eerste uitgangspunt om te bepalen welke maatregelen je daar op moet nemen.’ Drenth: ‘Je wil als bedrijf of organisatie ook kunnen blijven functioneren als je digitale middelen niet meer werken.’ Het tweede

basisprincipe gaat over het bevorderen van veilig gedrag. Daarbij gaat het er niet alleen om dat mensen weten hoe ze phishing kunnen herkennen. ‘Bij veel cyberincidenten speelt de mens namelijk een rol. En het is erg belangrijk dat je zorgt voor een cultuur waarin je niet elkaar de maat neemt als het misgaat, maar ervoor zorgt dat mensen snel handelen als ze denken dat er iets fout is gegaan.’ Houd rekening met menselijk falen en zorg ervoor dat het melden van incidenten wordt aangemoedigd. Daarnaast is het van belang om je systemen, apparaten en applicaties te beveiligen, na te gaan wie toegang heeft tot welke gegevens en ervoor te zorgen dat je voorbereid bent op incidenten. ‘Als het dan misgaat, heb je al een plan klaar.’



Scan de QR-code voor de 5 basisprincipes van veilig digitaal ondernemen.



## ‘Je cyberweerbaarheid test je niet pas bij een aanval’

Met de komst van de Cyberbeveiligingswet (CBW) zijn duizenden organisaties wettelijk verplicht om hun cyberweerbaarheid op orde te hebben. ‘Compliance op papier is echter iets anders dan weerbaarheid in de praktijk,’ waarschuwt Invictus Incident Response-CEO Korstiaan Stam.

Onder de CBW – de vertaling van de NIS2-richtlijn in Nederlandse wetgeving – zijn bestuurders persoonlijk aansprakelijk. Voor significante incidenten moet binnen 24 uur een eerste melding worden gedaan, en boetes kunnen oplopen tot 10 miljoen euro of 2% van de wereldwijde omzet. De boodschap van Stam aan bestuurders is kort en helder: ‘Weerbaarheid is een bestuursverantwoordelijkheid en die test je niet pas tijdens een ransomware-aanval om 03:00 uur ‘s nachts in het weekend.’

### NIS2-readiness assessment

Invictus Incident Response ziet als gespecialiseerd Digital Forensics & Incident

Response-team in de praktijk hoe vaak organisaties denken de beveiliging op orde te hebben, waarna het toch misgaat. ‘Pas wanneer een aanval daadwerkelijk binnen is, blijkt of detectie werkt, of de meldketen draait, en of het bestuur weet wat het moet beslissen in de eerste 24 uur,’ aldus Stam. Hij geeft een voorbeeld uit de praktijk, een industrieel bedrijf waar de productielijn 18 uur stillag na een ransomware-aanval. ‘De back-ups bleken al weken niet meer te werken. Niet uit onwil. Niemand had er sinds de implementatie nog naar gekeken, pas tijdens het herstel kwam dat aan het licht.’ De aandacht gaat nog te veel naar het hang-en-sluitwerk, in plaats van een assessment van wat er voor cybercriminelen te halen is, ziet Stam. ‘Dat is vaak veel en ook heel makkelijk te krijgen.’ Bestuurders en organisaties moeten daarom hun focus verbreden. En beginnen met de vraag: wat kunnen de inbrekers meenemen? En hoe kun je snel en adequaat reageren bij een incident? ‘Compliance is niet hetzelfde als weerbaarheid,’ waarschuwt hij. ‘In veel organisaties zijn veel regels rondom multi-factor authenticatie, wat super belangrijk is. Alleen zijn er nog genoeg andere manieren voor om binnen te komen. Denk aan applicaties en agents en phishing.’ Het risico kan van onverwachte kanten komen. ‘Managed Service Providers worden fanatiek

getarged door aanvallers. Als het hen lukt om binnen te komen, hebben ze in één keer toegang tot 20, 30, 40 klanten.

Een NIS2-readiness assessment vóóraf is veel goedkoper dan een crisis achteraf. Gelukkig zien we steeds meer organisaties dat beseffen. Want tijdens een incident is het te laat om dat alsnog te regelen.’ Stam geeft een praktisch voorbeeld. ‘Stel dat ik toegang heb tot jouw Microsoft-account waarmee je ook in Teams zit, et cetera. Daarmee kan ik in één keer met een heel simpel scriptje al jouw files van SharePoint halen en al jouw e-mails uit Exchange halen. Of misschien zelfs naar systemen die jij in je Azure- of AWS-omgeving hebt draaien.’ Het brengt hem bij het volgende dilemma: ‘Als je niet de juiste (audit)logging hebt aanstaan tijdens een incident, kun je allerlei belangrijke vragen niet beantwoorden. Zoals, welke en hoeveel gegevens zijn gestolen? Als je erop let, hoor je dat terug in veel van de meldingen van bedrijven die zijn gehackt. Als ze zeggen: we hebben geen indicatie dat er bestanden zijn ontvreemd of dat er geen klantdata is gestolen, klopt dat. Omdat ze het niet kunnen onderzoeken.

### ‘Een NIS2-readiness assessment vóóraf is veel goedkoper dan een crisis achteraf’

En dat is één onderdeelje van het readiness-vraagstuk.’ Stam onderscheidt drie assen: mensen, processen en technische maatregelen. ‘Soms gaat om simpele vragen als: pakt jouw leverancier de telefoon op als er zaterdag-middag een incident is? Je hebt geen invloed op een cyberattack. Maar je hebt wel invloed op de voorbereiding. En er is geen beter moment om daarmee te beginnen dan vandaag. Want als je niet weet waar de aanval is geweest, wordt het een stuk moeilijker om de schade te adresseren en te herstellen.’



**Wacht niet tot morgen.**  
Scan de QR-code voor de gratis  
NIS2/CBW-readiness check.



# Hoe we AI sneller, praktischer én verantwoordelijker kunnen toepassen



Fotografie: @bykirstenvansanten / Kirsten van Santen

Natuurlijk zijn er zorgen. Maar AI biedt óók een kans om de grootste maatschappelijke problemen beter op te lossen. Samenwerking is cruciaal, KickstartAI brengt die op gang. 'Als mensen zien hoe het in hun voordeel werkt, kan adoptie heel snel gaan.'

Er is veel om enthousiast over te zijn. 'We helpen bijvoorbeeld de politie om milieuvuilers aan te pakken,' zegt Erick Webbe van KickstartAI. 'Als milieurechercheur moet je enorm veel wet- en regelgevende jurisprudentie doorspitten. Samen met hen ontwikkelen we AI-tools die het zoekwerk automatiseren. Zodat je als rechercheur veel meer tijd overhoudt voor het werk waaraan je als mens de meeste waarde toevoegt.' Er wordt met veel reserve naar AI gekeken, constateert Webbe. En hij erkent de zorgen: 'Maar er zijn ook veel aansprekende

voorbeelden waarbij AI een kans biedt om de grootste uitdagingen in de Nederlandse maatschappij op te lossen. Denk aan de stijgende zorgkosten, het vastlopende stroom- en wegennet, de teruglopende arbeidsproductiviteit en ja, dus ook milieuvuiling. Hoe maak je de aanpak van vuilers zo effectief mogelijk?' Voor Erasmus MC is KickstartAI bezig geweest met het voorspellen van hoeveel mensen er op welke momenten de spoedeisende hulp bezoeken. Webbe: 'De zorg staat enorm onder druk. Met een betere voorspelling kun je het personeel dat je hebt optimaal inzetten, verhoog je de service en maak je geen extra kosten. Slim gebruik van AI zorgt hier echt voor een win-winsituatie.'

## Strategisch netwerk

Het talent is er, zegt Webbe: 'Nederland heeft veel sterke bedrijven en een goede basiskennis. We zijn innovatief, maar ook te bescheiden en te voorzichtig en dus laten we kansen liggen.' KickstartAI wil bedrijven, overheden, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties bij

elkaar brengen en een strategisch netwerk mobiliseren dat ideeën uitwisselt, van elkaar leert en uiteindelijk samen bouwt aan AI-oplossingen die werken in de praktijk. Webbe: 'We hebben inmiddels vier grote partners: Ahold Delhaize, NS, KLM en ING. Eind mei hadden we, met andere top-CEO's een diner in het Rijksmuseum. Bedrijven en leiders die zien wat AI kan betekenen voor Nederland. Die geloven in samenwerken en delen van kennis en dat ook willen teruggeven aan de maatschappij.' De sfeer was aanstekelijk, zegt Webbe: 'We zaten aan tafel met bedrijven die werk geven aan een kwart miljoen Nederlanders. Het was heel waardevol om te ontdekken dat veel problemen waar zo'n bedrijf tegenaan loopt gedeelde problemen zijn. De ontwikkelingen op AI gaan waanzinnig snel. Je zult je huidige personeelsbestand daarin moeten meenemen, opleiden, trainen en bijscholen. Maar hoe doe je dat effectief? En praktisch? Het besef dat het om een gedeelde uitdaging gaat, werkte bevrijdend. Tegelijkertijd voelde men ook de gedeelde verantwoordelijkheid om Nederland sterk en even veerkrachtig te houden.'



Erick Webbe

Fotografie: Amaury Miller

## Mensgerichtheid

Logische vervolgvraag: hoe krijg je je personeel mee in een transitie waarover, Webbe zei het, ook grote zorgen bestaan? Webbe wijst opnieuw op de samenwerking van KickstartAI met Erasmus MC: 'Daar kijken we echt naar wat de uitdagingen zijn en hoe techniek daarin een oplossing kan zijn. Als mensen zien hoe het in hun voordeel werkt, kan adoptie heel snel gaan.' Mensgerichtheid moet altijd vooropstaan, besluit Webbe: 'Zorg dat het systeem dat je ontwikkelt uitlegbaar is en laat de mens altijd beslissen, niet de machine. Houd de controle.'

**Sluit je aan bij de beweging van KickstartAI. Breng een concreet vraagstuk in, deel kennis en help mee om Nederland van praten naar toepassen te brengen. Samen kunnen we verantwoorde AI inzetten voor een veilige, inclusieve en economisch weerbare digitale samenleving. Meer weten over KickstartAI? Scan de QR-code.**



# KickstartAI



Fotografie: setvexy.com



## AI helpt logistieke processen te optimaliseren in een steeds complexere wereld

Drie trends zorgen ervoor dat de lat qua logistieke uitvoering steeds hoger ligt: realtime zichtbaarheid van de vervoersstromen, verplichte (ESG-) rapportages en de noodzaak om flexibel in te spelen op onverwachte gebeurtenissen.

Logistiek is al lang geen puur operationeel onderwerp meer, maar een strategische, onderscheidende factor voor bedrijven. Dat schept urgentie bij opdrachtgevers, aldus vice president Transportmanagement Elmer Spruijt, marktleider op het gebied van TMS-softwareoplossingen voor de supply chain en logistiek. 'De verwachtingen zijn enorm toegenomen. Als je als consument online iets bestelt, krijg je continue updates. Dat geldt ook voor onze klanten. Die willen, zeker bij een container of volle oplegger elke vijf minuten een update over de zending.' De complexiteit, het grote aantal partijen dat onderdeel van de supply chain is en de impact van vertragingen maken een sterke logistieke uitvoering steeds belangrijker voor het uiteindelijke bedrijfsresultaat van de klant. 'Transport draait om kosten en service. Vanuit verschillende kanten neemt de druk toe over hoe goed je je logistiek hebt georganiseerd,' vertelt Spruijt. 'Er is steeds meer Europese regelgeving op het gebied van



Elmer Spruijt

duurzaamheidsrapportages.' Daarbovenop komen de geopolitieke ontwikkelingen. 'Je kunt bijna spreken van een 'perfect storm'. Je moet rekening houden met verstoringen in de supply chain en kunt of wil niet zomaar met ieder bedrijf zakendoen.'

### Nieuwe AI-agents

De logistieke en supply chain TMS-oplossingen van Descartes zijn geëvolueerd naar dynamische, netwerk gedreven platforms die continu data verzamelen, complexe algoritmes constant gebruiken om te optimaliseren en acties communiceren. Dit alles komt samen in één connected TMS platform dat is verbonden met honderdduizenden carriers en forwarders en dat alle transport modes afdekt en volledig optimaliseert voor in- en outbound, vertelt Spruijt. 'De ruggengraat van Descartes is ons netwerk. Dertig jaar geleden hebben we al gezegd: bedrijven die handel doen, moeten data uitwisselen. Er zijn honderdduizenden bedrijven op ons netwerk aangesloten die

constant data delen. Daar laten wij analyses en algoritmes op los, om te checken of de data correct en volledig is. Maar ook om de aankomsttijd (ETA) te bepalen.' Steeds meer beslissingen worden automatisch genomen door software. 'Daarmee wordt logistiek niet alleen efficiënter, maar ook slimmer, schaalbaar en toekomstbestendig.' Als voorbeeld noemt Spruijt een nieuwe AI-agent: Debbie. 'In sommige gevallen gebruiken we de smartphone van de chauffeur als tracker. Debbie belt de chauffeurs na en vraagt ze of ze de app willen installeren. Het gaat om zo'n 210 duizend telefoontjes per maand waar

**'Er zijn honderdduizenden bedrijven op ons netwerk aangesloten die constant data delen'**

anders 17fte nodig voor zouden zijn. Het resultaat is dat er al meer dan 500 duizend chauffeurs de app hebben geïnstalleerd, waardoor een 100% nauwkeurige ETA weer een stapje dichterbij is.' Debbie is slechts één voorbeeld van hoe AI direct in operationele processen wordt ingezet. Er zijn diverse andere AI-agents die elk een specifiek proces automatiseren, zoals documentopvolging, data-validatie of statusupdates, waardoor mensen zich alleen nog maar bezig hoeven te houden met de echte uitzonderingen. Door incidenten, zoals de verstoring van de leveringsketen door Corona en de versperring van het Suezkanaal onderkennen organisaties meer en meer het strategisch belang van een geavanceerde TMS-oplossing, ziet Spruijt. 'Het bespaart grote bedrijven miljoenen euro's aan kosten. Tegelijkertijd zorgt het voor betere servicelevels, hogere betrouwbaarheid en meer controle over complexe internationale supply chains. Waar organisaties vroeger vooral reageerden op problemen, zien we nu dat een connected TMS met diverse AI-agents steeds vaker proactief ingrijpt voordat een verstoring impact heeft. En misschien wel het allerbelangrijkste: als betrouwbare partner maak je voor klanten en partners echt het verschil.'

**DESCARTES™**



Scan de QR-code voor meer informatie over onze logistieke en supply chain TMS-oplossingen.



# ‘Het gaat erom dat je weet met wie je echt zaken doet’

De supply chain is de nieuwe frontlinie in cybersecurity. Terwijl organisaties hun eigen systemen steeds beter beveiligen, blijven leveranciers, partners en schaduwleveranciers vaak onzichtbare risico's vormen. De Cyberbeveiligingswet – implementatie van de Europese NIS2-richtlijn – maakt organisaties expliciet verantwoordelijk voor deze ketenafhankelijkheden.

Hoe creëer je overzicht in een steeds complexer wordend netwerk, waar een aanval op de zwakste schakel de hele keten kan ontwrichten? 'Risico's stoppen niet bij de grenzen van je eigen organisatie', zegt Marcel Knippen, oprichter en CEO van RiskStudio. Volgens hem kijken bedrijven traditioneel vooral naar hun eigen beveiliging, terwijl aanvallen steeds vaker via leveranciers verlopen. 'Het aantal supply chain-aanvallen is de afgelopen jaren explosief gegroeid. Bij bijna een derde van de incidenten ligt de oorzaak inmiddels ergens in de keten.'

## Digitale afhankelijkheden

Knippen stelt dat veel organisaties onderschatten hoe groot hun digitale ecosysteem werkelijk is. 'Je denkt misschien dat je zakendoet met één leverancier, maar daarachter zitten vaak weer tientallen andere partijen. Denk hierbij aan mailproviders, cloud-leveranciers en betalingsdienstverleners – alles is met elkaar verbonden.'

'Dat netwerk van afhankelijkheden in je supply chain brengt RiskStudio visueel in kaart en dat noemen we een digital twin'. Het platform bouwt als het ware een digitale kopie van een organisatie en haar ketenpartners. Leveranciers worden gekoppeld aan afdelingen, processen en zogenoemde kroonjuwelen, de bedrijfs-kritische onderdelen van een organisatie.

## Outside-in-benadering

De aanpak van RiskStudio verschilt van traditionele complianceprocessen. Waar organisaties vaak werken met vragenlijsten, audits en jaarlijkse beoordelingen, gebruikt het platform een zogenoemde outside-in-benadering. Daarbij worden organisaties continu extern gemonitord op signalen rondom kwetsbaarheden, datalekken, configuratiefouten en gelekte gegevens. 'Bij klassieke compliance ga je ervan uit dat alles veilig is als de administratie klopt', zegt Knippen. 'Maar uiteindelijk draait het om de praktijk: zijn systemen goed ingesteld, staan

partijen op blacklists, zijn er signalen van incidenten?' Via geautomatiseerde analyses verzamelt het platform informatie uit publieke bronnen, dreigingsinformatie, nieuwsberichten en technische scans. 'Dagelijks controleren we leveranciers op cyberhygiëne en veranderingen in hun risicoprofiel. In cybersecurity is een jaarlijkse audit eigenlijk een eeuwigheid.'

## Wet maakt het concreet

De spoedige bekrachtiging van de Nederlandse Cyberbeveiligingswet versnelt de aandacht voor supply chain security. Organisaties worden verplicht om ook risico's bij leveranciers actief te beheersen en daarover verantwoording af te leggen. Knippen vertelt dat het onderwerp inmiddels nadrukkelijk leeft in bestuurskamers. 'Het voelt voor veel organisaties nog als een verplichting, maar geopolitieke ontwikkelingen maken het ineens heel concreet.' RiskStudio ziet vooral groeiende interesse vanuit overheden, zorginstellingen, financiële organisaties en gemeenten.

## Praktisch beginnen

Een belangrijk uitgangspunt van RiskStudio is dat organisaties klein moeten kunnen beginnen. 'Veel bedrijven zien de omvang van het probleem, maar weten niet waar ze moeten starten. Daarom ontwikkelden we een methode waarbij organisaties in korte tijd hun belangrijkste leveranciers in kaart kunnen brengen. Ook als je niet weet met wie je allemaal te maken hebt, kun je binnen een uur een eerste overzicht opbouwen. Daarna stroomt de informatie live binnen.' Dat inzicht helpt organisaties om prioriteiten te stellen. Niet iedere leverancier vormt immers hetzelfde risico. 'Je kijkt naar signalen en ziet meteen hoe kritisch deze partij is voor jouw bedrijfsproces. Pas dan kun je gericht handelen.' Volgens Knippen vormt dat uiteindelijk de kern van moderne ketenbeveiliging. 'De financiële kredietwaardigheid van leveranciers controleren we al jaren. Waarom zouden we hun cyberwaardigheid dan niet controleren?'



**RiskStudio**

**Supply chain risicomangement is nog nooit zo eenvoudig geweest. Scan de QR-code en start met de RiskStudio-aanpak 14 dagen gratis op proef.**

# Cyberweerbaarheid begint in de bestuurskamer

Cybersecurity wordt nog te vaak gezien als een technisch vraagstuk. Toch hebben cyberincidenten gevolgen die veel verder reiken dan de IT-afdeling. Nieuwe regelgeving zoals NIS2 onderstreept dat digitale weerbaarheid een verantwoordelijkheid is van de hele organisatie. Volgens Marcel Dusink, IT- en ISO-auditor, medeoprichter en COO van Nestor Security, begint effectieve cyberweerbaarheid daarom niet bij techniek, maar bij bestuurders die inzicht hebben in de risico's van hun organisatie.



Marcel Dusink

Elke nacht staat de digitale voordeur van duizenden organisaties open. Niet omdat iemand het weet, maar omdat niemand precies begrijpt wat er achter die deur ligt. Softwarelagen stapelen zich op, kwetsbaarheden verdwijnen uit zicht en ergens aan de andere kant van de wereld zoekt iemand geduldig naar een opening. Dusink ziet dagelijks hoe organisaties worstelen met die realiteit. Daarbij merkt hij op dat bestuurders vaak zeggen: 'Wij hebben toch geen incidenten?' terwijl zij volgens hem wel degelijk veel bijna-incidenten hebben meegemaakt.

Volgens Dusink wordt cybersecurity nog steeds te vaak behandeld als een technische bijzaak, terwijl de risico's allang niet meer beperkt blijven tot de IT-afdeling. De introductie van de Europese NIS2-richtlijn verandert dat fundamenteel. Niet vrijwillig, maar juridisch. Bestuurders worden voortaan persoonlijk aansprakelijk als zij niet kunnen aantonen dat zij de risico's kennen, maatregelen hebben goedgekeurd en de implementatie hebben geborgd. 'U wordt gewoon aansprakelijk gesteld,' stelt Dusink. Hij vergelijkt de impact van NIS2 met de verstrekkende gevolgen van de Amerikaanse Sarbanes-Oxley-wetgeving uit 2004. Vooral sectoren met beperkte

middelen, zoals overheden, zorgorganisaties en zelfstandige bestuursorganen, krijgen te maken met hogere eisen terwijl zij vaak niet beschikken over dezelfde budgetten als grote financiële instellingen.

## Compliance is niet hetzelfde als weerbaarheid

Volgens Dusink ontstaat een belangrijk deel van het probleem doordat organisaties compliance en weerbaarheid met elkaar verwarren. 'Compliance is niet hetzelfde als weerbaarheid.' Hij ziet regelmatig dat normen en maatregelen worden geïmplementeerd als een administratieve verplichting. Organisaties werken een checklist af, zonder de vertaalslag te maken naar de risico's die specifiek voor hun eigen situatie gelden. Daardoor ontstaat het risico dat er wel aan regelgeving wordt voldaan, maar dat de organisatie in de praktijk onvoldoende voorbereid is op een incident.

Nestor Security kiest daarom voor een risicogebaseerde aanpak. Daarbij staat niet de norm centraal, maar de context van de organisatie zelf. Welke processen zijn kritisch? Wat is de schade als ze uitvallen? Volgens Dusink moeten organisaties eerst begrijpen wat voor hen echt belangrijk is voordat zij kunnen bepalen welke maatregelen nodig zijn.

## De juiste vragen stellen

Een effectieve aanpak begint volgens Dusink met het maken van keuzes. Niet alles kan tegelijkertijd worden beschermd en niet ieder risico vraagt om dezelfde investering. 'Er is nooit een eenduidige pot met geld,' zegt Dusink. 'Maak dus keuzes. Wat vinden we spannend, daar besteden we tijd aan. Wat we minder spannend vinden, daar minder.' Daarom adviseert hij bestuurders om actief het gesprek aan te gaan met leidinggevenden binnen de organisatie. Niet vanuit techniek, maar vanuit bedrijfsvoering. Welke processen zijn cruciaal? Wat gebeurt er als ze uitvallen? Welke gevolgen heeft dat voor klanten, burgers of medewerkers? Volgens Dusink vormt juist die kennis de basis van digitale weerbaarheid. 'Als bestuurder moet je weten wat echt belangrijk is. Dat weet je alleen als je de gesprekken voert.'

Niet de technologie zelf, maar het inzicht in wat beschermd moet worden en welke gevolgen een incident kan hebben, bepaalt uiteindelijk hoe weerbaar een organisatie werkelijk is.



Meer informatie? Scan de QR-code.





# Realisme of bangmakerij?

Risicodragend beleggen levert meer rendement op. En toch belegt een groot deel van de Nederlanders niet. Een gemiste kans, die gevolgen heeft voor na het pensioen, meent AFM-bestuursvoorzitter Laura van Geest. Omgekeerd is de angst voor cybercrime reëel. In beide gevallen geldt: kom in actie.

## AAN HET WOORD

### ROB PIKE

Oprichter en CEO Cyemptive



**Kan straks iedere middelbare scholier een willekeurige organisatie platleggen en het er laten uitzien alsof de aanval uit een ander land afkomstig is?**

*'Helaas wel. AI verlaagt op ongekende schaal de drempel om een cyberaanval uit te voeren. De methoden en expertise waar tot voor kort alleen hoogwaardige staatsactoren of de zeer onderlegde hackers over beschikten, zijn meer en meer toegankelijk via publiek beschikbare AI-tools. Waardoor een middelbare scholier zonder al te veel kennis enorme schade kan aanrichten bij organisaties.'*

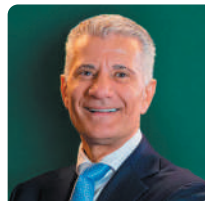
### **Wat betekent dat voor je cyberdreiging en -beveiliging?**

*'Dit wetende, leidt tot de fundamentele vraag die iedere executive zichzelf moet stellen. Welke zekerheid kun je bieden dat een anonieme, ongeschoolde AI-hacker jouw kritieke bedrijfsprocessen niet kan verstoren? Cybersecurity is veel meer een uitdaging rondom de continuïteit en weerbaarheid van de organisatie, dan een IT-issue. De AFM heeft onlangs gewaarschuwd voor de risico's van AI-modellen. Aanvallen worden sneller en geavanceerder. Als bedrijf heb je steeds minder tijd om te reageren. Het betekent dat je incidentresponse moet versterken. In plaats van je primair te richten op detectie, moet je voorkomen dat aanvallers voet aan de grond krijgen in je systemen. Je zult je verdediging moeten veranderen van reactief naar 'zero trust' en 'pre-emptive cyber defense'. Een andere keuze is er niet.'*

## AAN HET WOORD

### ETIENNE PLATTE

Directeur en portfoliomanager Antaurus



**Waar moet je als belegger op letten als je met een betrouwbaar fonds in zee wilt gaan?**

*'Als eerste: staat het fonds onder toezicht van de AFM? Je hebt in Nederland veel fondsen die zeggen geregistreerd te staan bij de AFM, maar dat zegt niets over de betrouwbaarheid. Bij Antaurus staan we écht onder AFM-toezicht, waardoor wij regelmatig getoetst worden. Onze bestuurders zijn bovendien ook persoonlijk getoetst. Ook dat zegt wat. Je wordt getoetst op integriteit, kennis en ervaring.'*

*Tweede punt waarnaar je moet kijken: heeft het fonds een bekende accountant? Bij Antaurus werken we met Forvis Mazars, dat is in Nederland de nummer vijf in audit, accountancy, tax en consulting.*

*Punt drie: is er sprake van gescheiden beheer en administratie bij het fonds? We hebben die taak uitbesteed aan de Bolder Group, een wereldwijde dienstverlener op het gebied van onder andere corporate, funds en governance. In wezen zijn zij de ogen en oren voor onze investeerders. De Bolder Group controleert bij alle transacties of dat in lijn is met wat er in de prospectus staat.'*

### **Nog een vierde punt dat kenmerkend is voor de betrouwbaarheid van een fonds?**

*'Jawel: participeren de eigenaren en het personeel, net als bij Antaurus, in het eigen fonds? Dat is geen eis, maar het is wel veelzeggend.'*



Eelco Brinkhoff

## ‘Dit is hét moment om onze voorsprong in geïntegreerde fotonica te verzilveren’

Door de AI-hausse is de honger naar snelle, energiezuinige halfgeleiders groter dan ooit. De groei van AI-data is zo explosief dat er problemen ontstaan bij de hardware in de optimale verwerking ervan. Geïntegreerde fotonica wordt als een van de oplossingen gezien. Hyper scalers NVIDEA en Alphabet (Google) investeren dan ook grootschalig in deze technologie.

Geïntegreerde fotonica is een strategische sleuteltechnologie voor Europa. Nederland heeft een unieke uitgangspositie om samen met Europa hierin een leidende positie op te bouwen, dankzij een sterk ecosysteem van startups, multinationals, kennisinstellingen en infrastructuur. PhotonDelta brengt als groeiversneller kennis, onderzoek en innovatie, financiering en talent voor de fotonische chipindustrie bij elkaar. Fotonische chips zorgen voor tal van voordelen ten opzichte van elektronische chips, legt PhotonDelta-CEO Eelco Brinkhoff uit: ‘Ze transporteren meer data op hogere snelheid, zijn energiezuiniger en geven minder warmte af.’ NVIDEA ziet fotonische chips als een kritische technologie voor de toekomst van de AI-infrastructuur en heeft alleen dit jaar al zeven miljard dollar geïnvesteerd in vier fotonica bedrijven.

### Europees en Nederlands innovatiebeleid

Brinkhoff: ‘Dit is hét moment voor Nederland om haar voorsprong in geïntegreerde

fotonica te verzilveren. Europa en Nederland moeten hun innovatiebeleid strategischer inzetten, de juiste randvoorwaarden creëren en gerichte beleidskeuzes maken rond sleuteltechnologieën.’ Fotonische chips zijn essentieel voor de AI-transitie, maar gaan ook disruptieve innovatie bieden in onder meer de gezondheidszorg, voedselproductie, autonoom rijdende voertuigen en defensie en zijn daarom belangrijk voor onze strategische autonomie. Willen we daarin voorop blijven lopen dan is volgens Brinkhoff gerichte ondersteuning nodig om als Europa te kunnen schalen en economisch en strategisch relevant te blijven: ‘Een goed voorbeeld van strategische samenwerking tussen Nederland en Europa is dat er voor het eerst in veertig jaar een nieuwe chipfabriek gebouwd wordt in Eindhoven, speciaal voor het op grotere schaal produceren van fotonische chips. De opgebouwde positie van Nederland is het resultaat van ruim 30 jaar publieke en private investeringen in kennis en innovatie.’ Groeifinanciering is essentieel om

internationaal competitief te zijn. Brinkhoff ziet een voorzichtige verandering ten goede. Zo heeft het Delftse QuantWare onlangs 152 miljoen euro opgehaald en de Eindhovense chipmaker Axelera AI 250 miljoen dollar. Hoewel dit indrukwekkende cijfers zijn, kan het beter volgens Brinkhoff: ‘Bedrijven in de Verenigde Staten halen vier tot vijf keer meer groeikapitaal op dan hier. Het beschikbare private kapitaal is er groter, investeerders zijn meer risicobereid en besluitvorming gaat sneller. Als we serieus werk willen maken van ons toekomstige verdienvermogen en innovatiekracht, dan roep ik pensioenfondsen op om meer in Nederland en Europa te investeren. Met slechts één procent van het Nederlandse pensioenkapitaal zou al zo’n 15 miljard euro beschikbaar komen voor innovatieve Nederlandse start-ups en scale-ups.’

### Meeschalen met de mondiale vraag om onze voorsprong te verzilveren

Gelukkig zetten de eerste pensioenfondsen voorzichtig die beweging in, ziet Brinkhoff: ‘Je investeert in de toekomst van de volgende generatie. Nederland heeft iets bijzonders in handen. Dankzij ons internationaal toonaangevend ecosysteem hebben we een voorsprong in kennis en opereren Nederlandse bedrijven in een industrie die nu haar doorbraak maakt. We kunnen meegroeien met de mondiale vraag naar fotonische chips, maar alleen als we mee kunnen schalen. Dat vraagt om gerichte keuzes in de ondersteuning van de halfgeleiderindustrie, waarvan geïntegreerde fotonica een belangrijk onderdeel is. Voor onze jonge sector is toegang tot publieke en private investeringen essentieel, maar minstens zo belangrijk zijn de voorwaarden om te kunnen opschalen en een beleid dat de markt vraag stimuleert. Daarbij moeten we goed kijken naar hoe landen buiten Europa hun industrie ondersteunen om internationaal concurrerend te blijven. Anders lopen we het risico opnieuw een industrie te verliezen waarin Europa, dankzij zijn sterke positie in fundamenteel en toegepast onderzoek én de eerste succesvolle bedrijven, juist een voorsprong heeft.’



Meer informatie?  
Scan de QR-code.

 PhotonDelta



# ‘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 verdient, 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 in te weven in hun bedrijfsprocessen. Ze gaan ermee aan de slag en zien dat ze door AI veel productiever zijn.’

## Soevereine, 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.’





Bastiaan Fremouw

## Met Kolo is Europese data-autonomie weer dichterbij

Steeds meer organisaties maken zich zorgen over hun afhankelijkheid van niet-Europese dienstverleners. Het zorgt voor een toenevende behoefte en noodzaak aan een eigen, Europese digitale infrastructuur, met een volledig Europees-eigendom. Met colocatie datacenters in Nederland, Denemarken en Zweden speelt Kolo DC in op deze behoefte.

Kolo brengt Europese digitale soevereiniteit een stap dichterbij, door klanten toegang te bieden tot een infrastructuur die draait onder 100% Europees eigendom en onder Europese jurisdictie valt. Hierdoor behouden organisaties de volledige controle over hun data, zijn ze volledig compliant aan de EU-regelgeving, en versterken ze hun operationele weerbaarheid.

### Europees alternatief

Kolo is een nieuwe speler, met een vooruitziende blik, waarbij klanten een Europees alternatief wordt geboden, dat de autonomie over de eigen data garandeert. 'Kolo biedt soevereine Europese digitale infrastructuur voor organisaties van elke omvang, van kleinbedrijf en serviceproviders tot organisaties uit de publieke sector en beheerders van kritieke infrastructuur. Via ons netwerk van datacenters in Noord-Europa kunnen klanten iedere taak of opdracht

uitvoeren, volledig locatie-onafhankelijk – 'Any workload. Anywhere' – terwijl zij volledige controle behouden over hun data, infrastructuur en complianceverplichtingen,' vertelt CEO Bastiaan Fremouw. 'We bieden een Europees infrastructuurplatform voor organisaties die behoefte hebben aan datasoevereiniteit, controle, compliance en weerbaarheid.' Organisaties huren ruimte in een Kolo datacenter voor de eigen IT-hardware, servers en andere apparatuur ('colocatie'). Fremouw: 'We bieden organisaties volledige soevereiniteit over hun data: zij bepalen waar die wordt opgeslagen, wie er toegang toe heeft en onder welke wetgeving deze beschermd wordt. We leveren de infrastructuur zonder zelf cloudprovider te zijn. Dit kan ook in de vorm van een 'lease-to-own'-constructie, waarbij je als klant snel van start kan gaan zonder grote investering vooraf en de hardware gedurende de looptijd geleidelijk in eigendom krijgt.'

### Operational excellence

Operational excellence neemt meer en meer in belang toe. 'Voor klanten in de zorg, hulpdiensten en mobiele communicatie is het essentieel dat kritische diensten ongehinderd blijven draaien bij calamiteiten. En ze moeten er zeker van zijn dat de data goed beschermd zijn,' stelt hij. 'Operational excellence' en 'in full control' beslaan een breed spectrum. Dat gaat niet alleen over cybersecurity, maar ook de fysieke security – wie mag in je datacenter komen? – en maatregelen bij uitval van je apparatuur. We zijn ISO 27001 gecertificeerd, de internationale standaard voor informatiebeveiliging. Daarmee zijn we bijna automatisch compliant aan de NIS2-richtlijn, want die is grotendeels gebaseerd op ISO 27001.' Het is een doorlopend proces: 'Je moet calamiteiten en je business continuïteit op regelmatige basis oefenen, om er zeker van te zijn dat je voorbereid bent als er echt iets is.' Hij vergelijkt het met het trainen van je 'muscle memory'. 'De Kolo-medewerkers weten zonder nadenken wat er moet gebeuren bij een incidentresponse.'

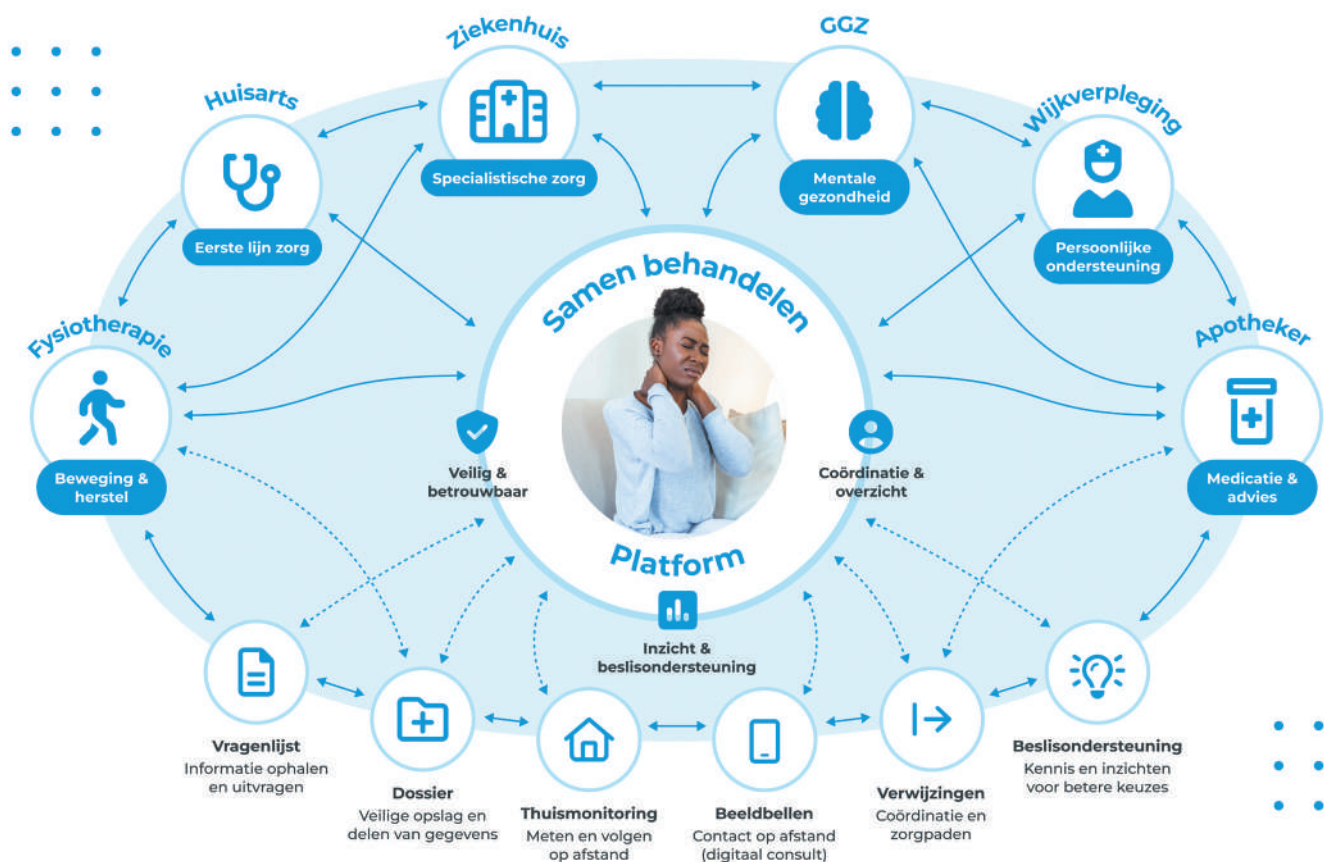
De datacenters van Kolo bedienen het hele spectrum: van traditionele bedrijfsnetwerken tot cloud omgevingen en AI-toepassingen. 'Het eigen netwerk van agile datacenters in Noordwest-Europa, met onder meer locaties bij steden als Amsterdam en Kopenhagen, is klaar voor de nieuwe generatie AI-toepassingen zoals zelfrijdende auto's,' vertelt Fremouw.



# kolo

Meer informatie?  
Scan de QR-code.





Eén netwerk. Eén platform. Samen voor de beste zorg.

viplive

VIPLive verbindt de zorgketen:

## van huisarts tot regionaal samenwerkingsverband

De (complexe) zorg wordt steeds meer netwerkzorg, waarbij de patiënt een kring van zorgverleners om zich heen heeft. Om te zorgen dat de communicatie zo gestroomlijnd mogelijk verloopt, heeft Topicus het netwerkplatform VIPLive ontwikkeld. Het versterkt de processen binnen regionale samenwerkingsverbanden.

De Nederlandse zorg staat onder structurele druk. Door de vergrijzing neemt het aantal chronisch zieken toe en de krapte op de arbeidsmarkt zorgt voor een groeiend tekort aan zorgprofessionals. Waardoor de werkdruk toeneemt. Bovendien verandert de zorgvraag doordat ouderen langer zelfstandig thuis blijven wonen. Een van de oplossingen in het Integraal Zorgakkoord richt zich op het verbeteren van de gegevensuitwisseling, zodat zorgverleners en patiënten digitaal kunnen beschikken over 'de juiste informatie, op de juiste plek, op het juiste moment'. Beide zijn geen vanzelfsprekendheid, weet

Daan Verbree, Platform Integration Officer bij Topicus Healthcare. Veel organisaties digitaliseren, maar doen dat versnipperd, met losse systemen, gebrekkige data-uitwisseling, meerdere ICT leveranciers en zonder gemeenschappelijke infrastructuur om de keten echt te verbinden. VIPLive biedt een antwoord op precies dát probleem.

### Gedeelde infrastructuur

VIPLive is een netwerkplatform dat huisartsen, specialisten, thuiszorg, gemeente en de burger verbindt binnen één digitale omgeving. Niet als extra

systeem bovenop bestaande tools, maar als gedeelde infrastructuur waarop regionale zorgnetwerken (RSO's en RHO's) kunnen bouwen en opschalen. Verbree schetst de administratieve en digitale wereld achter

**VIPLive is een netwerkplatform dat huisartsen, specialisten, thuiszorg, gemeente en de burger verbindt binnen één digitale omgeving**

de zorg. 'Voorheen zat je met losstaande datacontainers. Puur vanuit data bekeken, had je geen inzicht in de informatie die je collega's hadden. En had je ook geen inzicht in hoe het proces verliep. Je had verschillende bronsystemen. Bijvoorbeeld elektronische patiëntdossiers (EPD's) voor ziekenhuizen en huisartsen. De gegevens in die dossiers worden allemaal keurig opgeslagen, voor verslaglegging. Maar die informatie komt er vervolgens moeilijk weer uit.' Bij elkaar gaat het al gauw om 30 à 40 leveranciers die allerlei systemen leveren voor de gezondheidszorg, vertelt hij. 'Die systemen zijn nooit gebouwd op samenwerking.' En precies daarin voorziet VIPLive, de oplossing van IT-ontwikkelaar Topicus. De kracht zit hem in duidelijke architectuur met daarin een plaats voor integraties, dataverwerking en verschillende functionaliteiten, die het gehele proces ondersteunen van digitale voordeur tot netwerkzorg.

### Meedenkconsult tussen collega's

VIPLive ontsluit de data die in de verschillende silo's zit, zodat zorgverleners onbelemmerd kunnen samenwerken en overleggen in de keten, aldus Verbree. 'Dan kun je denken aan een zogenoemd meedenkconsult tussen collega's: Een huisarts kan dan meekijken in het ziekenhuis EPD en andersom. Voorheen was dat niet mogelijk, want je kon je data niet delen. Waardoor je moest bellen, mailen of copy-pasten om informatie over de lijn te krijgen. Los van het privacyvraagstuk, is dat omslachtig. En beschikte je niet over alle relevante achtergrondgegevens voor een collegiaal consult.' Dat laatste knelde in toenemende mate door het veranderende zorglandschap, constateert Verbree. 'De zorg wordt steeds meer netwerkzorg. Steeds meer problematiek speelt niet meer met één zorgverlener of één zorgaanbieder, maar een heel netwerk rondom de patiënt. En in die constellatie heeft VIPLive de oplossing in handen. 'We weten de bronnen goed te ontsluiten en de informatie bij de patiënt of betrokken zorgverleners aan te leveren. Alle informatie is direct beschikbaar binnen één platform.' Dit gebeurt veilig, schaalbaar en aantoonbaar compliant, dankzij de domeinkennis, innovatiekracht en autoriteit van de partij achter VIPLive, Topicus.

Daan Verbree



### Lerend effect van overleg

'Wij zijn er echt om de informatieprocessen te ondersteunen. We verbinden de keten vanuit de zorgvraag; brengen laagdrempelige samenwerking op gang. De kracht van VIPLive is dat we niet alleen redeneren vanuit databeschikbaarheid, waarbij je – vrij vertaald – een kijkdoos levert met zicht op de benodigde informatie.' Als voorbeeld gebruikt Verbree de thuismonitoring, waarbij een patiënt thuis wordt gevolgd en zelf vragenlijsten en meetresultaten invult of uploadt. 'Die gegevens combineren wij in VIPLive met de data die in verschillende EPD-bronnen staan. En wanneer de resultaten aanleiding geven dat de patiënt minder vaak op controle hoeft te komen, kun je met VIPLive het zorgpad aanpassen. Door dat proces te modelleren, maken we het mogelijk om de werkende zorg effectiever, maar vooral ook efficiënter te maken.' Het is een andere aanpak dan de andere IT-leveranciers hanteren, vertelt Verbree. 'De meeste aanbieders redeneren dat een zorgverlener uit alle beschikbare informatie zelf wel weet wat hij of zij ermee moet. Wij zijn van mening dat informatie zonder oog voor het achterliggende zorgproces een beperkte waarde heeft. Het is alsof je alle data ongefilterd aan de zorgverlener presenteert en zegt: hier heb je het boek, alles staat erin. Veel succes! Zorg verschilt van omgeving tot omgeving en van zorgproces tot zorgproces. Het gaat erom dat je de informatie in de

## VIPLive ontsluit de data die in de verschillende silo's zit, zodat zorgverleners onbelemmerd kunnen samenwerken en overleggen in de keten

context kunt plaatsen. COPD-zorg is anders dan oncologische zorg.' Hij noemt nog een voorbeeld. 'Voorheen moest een patiënt uit Roodeschool voor een consult naar het Martini Ziekenhuis in Groningen, als de huisarts het niet helemaal vertrouwde. Nu kan die huisarts digitaal eerst overleggen met die specialist. En het heeft een lerend effect. Diezelfde huisarts heeft de casus voorgelegd aan de specialist, waardoor hij er een volgende keer weer beter op kan acteren.'

### Medische service centers

Het VIPLive-zorgplatform wordt al uitgebreid gebruikt door regionale samenwerkingsverbanden, vertelt hij. 'De belangrijkste meerwaarde is dat het de administratieve lasten omlaag brengt. En het helpt om de zorg én de patiënt te ontlasten, omdat je via de monitoring het verloop kan bijhouden en gezamenlijk kan besluiten dat geen consult nodig is omdat de meetwaarden goed zijn.' Het netwerkplatform versnelt nieuwe innovaties en samenwerkingsverbanden, ziet hij. 'Je ziet steeds vaker dat huisartsen en ziekenhuizen samen het platform gebruiken om bijvoorbeeld door middel van thuismonitoring in een transmurale zorgpad onnodige zorgcontacten te kunnen voorkomen. Waardoor je een veel grotere groep zorg kan verlenen.'



Meer informatie?  
Scan de QR-code.



# De kracht van de dialoog

Samen weet je meer. En sta je sterker. Met het water als gemeenschappelijke vijand en klein Europees land omringd door grote burens, zit samen de schouders eronder zetten in ons DNA. Het is de pijler onder het 'quadruple helix' ecosysteem, waarbij overheid, bedrijven, kennisinstellingen en burgers in dialoog de toekomst vormgeven.

## AAN HET WOORD

### RENÉ FLORIS

CIO NIZO Strategic Manager Food Innovation Campus



#### Welke ondersteunende rol vervult NIZO binnen de voedingsindustrie?

'NIZO is een wereldwijd opererend kennis- en technologiebedrijf op het gebied van voedingsmiddelen. Wat ons uniek maakt, is dat we in Ede zowel labs hebben als een food-grade pilot plant: wat we in het lab ontwikkelen, kunnen we in de pilot plant opschalen. Het gaat altijd om de

vertaling van nieuwe technologieën en inzichten naar de praktijk; van expertise tot toepasbaar proces en product. We hebben de grootste flexibele food-grade pilot plant van Europa. Dat maakt het mogelijk om nieuwe concepten te testen en verbeteren zonder dat een partij meteen moet investeren in een eigen, grootschalige productiefaciliteit.'

#### Vanwaar de transformatie tot Food Innovation Campus?

'De wereld is veranderd. Vaak hebben bedrijven en instituten allemaal een los stukje kennis dat kan leiden tot een nieuw ingrediënt of product. Daarom hebben we de inrichting van het terrein omgedraaid en tot een campus omgebouwd, met faciliteiten, kennispartner NIZO en bedrijven die werken aan duurzame alternatieven, zoals plantaardige vleesvervangers (Beyond Meat) en precisiefermentatie (Vivici). NoPalm Ingredients gaat een demofabriek op de campus realiseren, voor de opschaling van hun technologie om palmolie te vervangen. BFF (Biotechnology Fermentation Factory) bouwt momenteel faciliteiten voor het opschalen van precisiefermentatie. Al die ontwikkelingen kunnen hier in Ede worden getest en ontwikkeld. De ambitie is om dé locatie te worden waar ideeën leiden tot een technologie die rijp is om te vermarkten.'

## AAN HET WOORD

### DAAN VERBREE

Platform Integration Officer bij Topicus Healthcare



#### Wat is de bottleneck bij de gegevensuitwisseling in de zorg?

'De informatie is nu nog erg versnipperd, in losstaande datacontainers. Met VIPLive heeft Topicus Healthcare een gemeenschappelijke infrastructuur gebouwd. Hierdoor kunnen huisartsen, specialisten, thuiszorg, gemeente en de burger op één platform de informatie bij collega's ophalen. Waardoor de lijnen

korter zijn en zorgverleners makkelijker kunnen overleggen. Je hoeft informatie niet opnieuw in te tikken om een collega op de hoogte te stellen. Het VIPLive-zorgplatform wordt al uitgebreid gebruikt door regionale samenwerkingsverbanden.'

#### Wat is het voordeel voor burgers?

'Je krijgt een beter geïnformeerde patiënt, die betere vragen stelt richting de zorg. Dat zorgt voor een andere interactie. Als burger word je geassisteerd door het systeem. Dat vergroot het gevoel van autonomie. Als je toegang hebt tot je eigen dossier, heb je een beter beeld op basis waarvan zorgverleners hun diagnose stellen. En kun je dus ook aangeven welke klachten je niet terugziet in het dossier, maar wel relevant zijn voor de diagnose.

Mensen zeggen bij onderzoeken dat ze het gevoel hebben dat ze zelf meer controle hebben. Ook omdat ze – mede dankzij wearables en slimme zorgtools – zelf hun waarden in de gaten kunnen houden en delen met zorgverleners. Hierdoor ben je minder afhankelijk van periodieke contactmomenten. Je ziet ook dat patiënten beter in staat zijn om patronen te ontdekken in de meetresultaten. Bijvoorbeeld bij leefstijlveranderingen: als ik dit eet of zo beweeg zie ik inderdaad dat mijn waarden verbeteren.'



## Europa staat op een kantelpunt in cybersecurity

AI staat eigenlijk voor 'already infiltrated'. Dat zegt CEO Rob Pike van Cyemptive. Traditionele detectie- en responsestrategieën zijn ontoereikend om AI-gedreven dreigingen het hoofd te bieden. De aanpak van Cyemptive – 'pre-emptive cyber defense' – voorkomt dat aanvallers überhaupt voet aan de grond krijgen.

CEO's moeten hun IT-cyberteam de vraag stellen of ze hun cybersecurity op orde hebben, stelt Pike. 'Als het antwoord "ja" is, moet je je heel erg zorgen gaan maken. "Nee" is een veel eerlijker antwoord, wanneer je je baseert op het beveiligingsniveau van dit moment.' Hij vervolgt: 'Zelfs als je AI-tools gebruikt om dreigingen van offensieve AI-systemen te detecteren, ben je eigenlijk altijd te laat.' De klanten van Cyemptive vervullen sleutelposities in de samenleving, zoals overheden, zorginstellingen, financiële instellingen, beheerders van kritieke infrastructuur en kennisinstituten en hoogwaardige industrieën. Het zijn stuk voor stuk organisaties die afhankelijk zijn van technologie die aanvallen autonoom kan voorkomen, voordat bedrijfsprocessen worden verstoord, gevoelige gegevens worden gestolen of vitale diensten uitvallen. De bestaande cybersecurityoplossingen die dreigingen detecteren nadat deze zich hebben voorgedaan schieten hierin te kort. 'Met AI-programma's als Claude is de mogelijkheid om kwetsbaarheden in coderingen te

ontdekken oneindig vermenigvuldigd. Dat kun je bijna niet bijhouden. Daarom gebruiken we AI niet om te detecteren, maar als een back-end device.

### Fundamenteel nieuwe benadering

Europa staat op een kantelpunt, door de schaduwoorlog met Rusland en de kracht van AI en kwantumcomputing. Europarlementariër Bart Groothuis waarschuwde onlangs voor een cyberbloedbad deze zomer. Pike: 'AI is een extreem disruptieve innovatie. Cybercriminelen kunnen dankzij AI met een ongekennde snelheid en schaal kwetsbaarheden identificeren, exploits ontwikkelen en systemen aanvallen.' Dit zorgt voor een fundamentele verandering van het cybersecuritylandschap, die een fundamenteel nieuwe benadering noodzakelijk maakt. Pike schetst een verontrustend beeld van het kwetsbaarheidsniveau. 'Onze specialisten komen regelmatig infiltraties in bedrijfssystemen tegen die al maandenlang gaande zijn. Als je met de informatie naar de CISO en zijn team gaat, en naar de

beveiliging vraagt, krijg je te horen dat alle signalen op groen staan. Terwijl de data onder hun ogen de deur uit vliegt!' Slechts 1% van de kwetsbaarheden is bekend, de overige 99% blijven onzichtbaar, volgens onderzoeksbureau Gartner. Dat schat dat de totale schade veroorzaakt door cybercrime inmiddels al is opgelopen tot 10 biljoen dollar op jaarbasis. Qua grootte zou het daarmee de derde economie ter wereld zijn. Pike: 'Als je cybersecurity zegt 'we doen het beter dan de

**'Ons uitgangspunt luidt: de veiligste cyberaanval is de aanval die nooit plaatsvindt'**

meesten', is het enige juiste antwoord: hoezo is dat relevant in een wereld waarin zelfs de grootste, meest gefocuste organisaties ter wereld worden geraakt? En te maken krijgen met een forse schade in reputatie en geld? Wat is je oplossing hiervoor?' Pike: 'Bij Cyemptive geloven wij dat cybersecurity moet evolueren van een reactieve naar een preventiegerichte aanpak. Het doel moet niet zijn om aanvallen te signaleren, dan ben je altijd te laat. Je moet zorgen dat aanvallen überhaupt niet succesvol kunnen worden uitgevoerd. De "pre-emptive cyber defense" moet op orde zijn. Ons uitgangspunt luidt: de veiligste cyberaanval is de aanval die nooit plaatsvindt.' Het is een paradigmashift die nog onvoldoende wordt gemaakt. 'Cybersecurity moet veranderen van een reactieve naar een preventiegerichte aanpak. Daarvoor is het belangrijk om te begrijpen hoe aanvallers te werk gaan,' verklaart Pike. 'Als aanvallers eenmaal binnen zijn, willen ze zo lang mogelijk onopgemerkt in het systeem rondkijken en op onderzoek gaan naar data en kennis. En kijken hoe ze vaste voet aan de grond kunnen krijgen. Wat wij doen is de controle terugpakken, door aanvallers onschadelijk te maken voordat ze organisaties in het hart van hun bedrijfsvoering kunnen raken.'



**Hoe zeker bent u of uw organisatie uw cybersecurity op orde heeft?**  
**Scan de QR-code voor een kennismaking.**





Unilabs:

## diagnostiek als krachtig instrument om de zorg sneller, doelmatiger en beter te maken

Kan diagnostiek een bijdrage leveren aan kwaliteit, betaalbaarheid en toegankelijkheid van de zorg? Unilabs is ervan overtuigd. 'Diagnostiek is een van de krachtigste instrumenten om de zorg sneller, doelmatiger en beter te maken.' Een gesprek met de vertrekkende CEO, Jeroen van Roon, en de aantredende CEO, Duncan van Orsouw, van Unilabs Nederland, tijdens hun overdracht.

Op de website van Unilabs heet het onomwonden 'onze belofte': Nederland elke dag een beetje gezonder maken met betrouwbare en toegankelijke diagnostiek. Niet de minste ambitie, geeft Jeroen van Roon, vertrekkend CEO van Unilabs Nederland, toe. Wel eentje die hij met onverholen enthousiasme met zijn collega's is aangegaan. Van Roon: 'Je moet ons maar vergeven dat we dol zijn op wat we doen. We zijn er nu eenmaal van overtuigd dat diagnostiek een van de krachtigste instrumenten is om de zorg sneller,

doelmatiger en beter te maken. Vroege signalering maakt het mogelijk om sneller en gericht te handelen. En dus is ook de interventie beperkter. In toenemende mate kan tijdige diagnostiek zelfs helpen voorkomen dat ziekte zich ontwikkelt tot merkbare klachten of ernstige gevolgen. Daarmee win je niet alleen medische effectiviteit, maar ook kwaliteit van leven.'

### Verhoogd risico

Unilabs verzorgt een breed scala aan onderzoeken. 'Denk bijvoorbeeld aan genetische screening,' zegt aantredende CEO Duncan van Orsouw. 'Patiënten krijgen in de gaten dat ze een verhoogd risico lopen en kunnen hun leefstijl daarop aanpassen. We menen een bijdrage aan

het zorgstelsel te kunnen leveren door ons in toenemende mate te richten op risicogroepen waarvan je kunt vermoeden dat die bepaalde symptomen zullen krijgen, bijvoorbeeld voor mensen met diabetes of overgewicht. Er zijn allerlei testen voor de verdeling en indeling van risico's. Het doel is "actionable prevention": diagnostiek die aanknopingspunten biedt voor een betere gezondheidsuitkomst.'

### De zorg ontlast

Het zorgstelsel staat al jaren onder druk, door vergrijzing en personeelstekort. Van Roon: 'Er zijn berekeningen die suggereren dat de gemiddelde zorgprofessional in Nederland twee keer zo productief moet worden om de zorgvraag in 2045 aan te kunnen. Het moet

---

**'Onze vroegdiagnostiek draagt bij aan effectieve preventie'**

Jeroen van Roon



Duncan van Orsouw



geconcentreerd, zonder dat een regio wordt verzwakt. Schaalvoordelen kunnen helpen om diagnostiek betaalbaar en toegankelijk te houden.'

De kernvraag is waar diagnostiek dichtbij georganiseerd moet blijven, en waar bundeling juist kan bijdragen aan kwaliteit, snelheid en doelmatigheid. Die discussie woedt in Nederland volop en is feller dan in andere landen waarin Unilabs actief is. Bundeling maakt het betaalbaar doorvoeren van innovaties wel meer mogelijk. Het voordeel voor zorgverleners zit niet alleen in snelheid en bereik, maar ook in inhoudelijke ondersteuning: meer dan veertig medische experts – klinisch chemici, microbiologen, pathologen en andere specialisten – staan 24/7 klaar voor overleg, advies en second opinions. Van Roon: 'Dat is een veel groter diagnostisch team dan een ziekenhuis of huisarts normaal gesproken ter beschikking heeft, met meer gelegenheid tot onderlinge specialisatie. Internationaal is het team nog veel groter.'

screening op meerdere soorten kankers mogelijk maakt. Dat kan diagnostiek minder belastend maken en op termijn bijdragen aan vroegere detectie en betere monitoring. Daarnaast investeren we in AI-toepassingen die diagnostische processen sneller, consistent en beter ondersteunend maken voor zorgprofessionals.' Mooi voorbeeld daarvan is volgens Van Orsouw de inzet bij het beoordelen van radiologische beelden: 'Het zijn beloftevolle ontwikkelingen die op een verantwoorde manier moeten worden uitgerold. Ook daaraan willen we bij Unilabs een bijdrage leveren.'

dus echt anders. Met onze vroegdiagnostiek en onze analyses dragen we daaraan graag bij. We verwachten dat mensen steeds vaker zelf regie willen nemen over hun gezondheid. Vooral in ziekte voorkomen liggen kansen.'

### Regionaal verankerd

Met de overname in de afgelopen jaren van stevig in hun regio's verankerde laboratoria Saltro, Medlon, SHO en Atalmedial is Unilabs zich bewust van zijn verantwoordelijkheid in iedere zorgregio, zegt Van Roon. 'Door die concentratie versterkte Unilabs ook de basis voor snelle, betrouwbare en toegankelijke diagnostiek voor patiënten en zorgverleners in grote delen van Nederland. Routineproductie kan worden

### Innovatiekracht

Op het gebied van innovatie is sowieso erg veel gaande, zegt Van Orsouw: 'De ontwikkelingen gaan razendsnel. Unilabs is internationaal heel actief in het helpen ontwikkelen van biomarkers, in gluten en urine, die kunnen bijdragen om allerlei klinische symptomen ruimschoots voor te zijn. Innovatie is voor ons essentieel. We kijken bijvoorbeeld ook naar "liquid biopsy", waarbij één bloedafname een

Unilabs is, sinds de oprichting in 1987 in Zwitserland, uitgegroeid tot een van de grootste diagnostische spelers in Europa, een organisatie met zo'n 12.500 medewerkers, actief in 14 landen. Jaarlijks voert Unilabs meer dan 237 miljoen laboratoriumtesten uit, vanuit honderden regionale laboratoria en beeldvormende centra. Na vier jaar integratie draagt Jeroen van Roon de leiding over de Nederlandse activiteiten over aan Duncan van Orsouw. Van Roon blijft op andere terreinen voor Unilabs actief.



Meer informatie?  
Scan de QR-code.



# 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. 'Veel 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 onder druk. Vanwege te complexe regelgeving verschuiven investeringen,

innovatiekracht en marktintroductions 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 heel 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, ondersteunen onderweg naar een marktrijp product en kijk minder krampachtig naar toelating en vergoeding. 'De wake-up call is intussen wel gehoord. Iedereen ziet dat we de boot missen. Nu is het tijd voor daden.'

**'Dwing bedrijven niet tot dure aanvullende studies zonder dat zij ondertussen inkomsten kunnen genereren'**





Sander, Jasper en Joost Schootstra

## Gebruik van traditionele injectiespuit voor ooginjecties is tikkende tijdbom

Jaarlijks worden in Nederland ongeveer 500.000 intravitreale injecties toegediend, beter bekend als ooginjecties. Wereldwijd gaat het om tientallen miljoenen behandelingen. Voor veel patiënten met natte maculadegeneratie maken deze injecties het verschil tussen zelfstandig kunnen lezen, autorijden en gezichten herkennen, of geleidelijk hun zicht verliezen.

Hoewel effectieve medicatie beschikbaar is, hangt daar een fors prijskaartje aan. De middelen die voor deze behandelingen worden gebruikt, behoren tot de duurste geneesmiddelen ter wereld. Toch gaat de aandacht zelden uit naar een veel eenvoudiger onderdeel van de behandeling: de injectiespuit. Juist daar schuilt een belangrijke uitdaging. Bij conventionele injectiespuiten gaat een deel van de kostbare medicatie verloren. Daarnaast voldoen zij niet altijd aan de hoge kwaliteits- en veiligheidseisen die ooginjecties stellen. Dat kan gevolgen hebben voor zowel de doelmatigheid, maar kan ook risico's met zich meebrengen voor de patiënt.

### Veiligheid staat voorop

SJJ Solutions werd acht jaar geleden opgericht door de Delftse ingenieurs en broers Sander, Jasper en Joost. Zij bouwden voort op een idee van hun vader, voormalig ziekenhuisapotheker, en ontwikkelden het Zero Residual concept: een concept gebaseerd op een spuit- en naaldcombinatie waarbij vrijwel geen medicatie verloren gaat. Het

concept bewees zichzelf ook tijdens de covidpandemie. Doordat er meer doses uit beschikbare flacons konden worden gehaald, kon de schaarse voorraad vaccins efficiënter worden benut.

Tegenwoordig mag een conventionele spuit niet meer dan een paar centen kosten, wat ten koste gaat van de kwaliteit. Voor veel toepassingen is dat geen probleem. Een injectie in een spier of onder de huid stelt immers andere eisen dan een injectie rechtstreeks in het oog. Maar juist in het oog kunnen materialen die elders niet tot problemen leiden, ongewenste effecten hebben. Veel standaardspuiten bevatten siliconenolie, waardoor de plunjer (zuiger) soepel door de cilinder beweegt. Microscopische siliconenoliedeeltjes kunnen leiden tot ontstekingsreacties of zichtbare zwevende deeltjes in het gezichtsveld van patiënten. Dat risico kreeg extra aandacht toen zich afgelopen jaar complicaties voordeden bij enkele Nederlandse oogklinieken. Vakgroepen van oogartsen en ziekenhuisapothekers

concludeerden dat siliconenolie een mogelijke verklaring was voor de waargenomen bijwerkingen. Daarnaast kent Europa nog geen specifieke normen voor spuiten die worden gebruikt voor ooginjecties. Daardoor mogen zorgverleners formeel hulpmiddelen gebruiken waarvan fabrikanten het gebruik voor deze toepassing zelf afraden. Hoewel ooginjecties doorgaans veilig verlopen, kunnen juist bij miljoenen behandelingen per jaar zelfs kleine risico's grote gevolgen hebben. Voor SJJ Solutions was dat aanleiding om een alternatief te ontwikkelen voor siliconenolie en andere coatings, zoals PTFE (teflon). De spuit van SJJ maakt gebruik van zorgvuldig geselecteerde materialen en uiterst nauwkeurige productietoleranties, waardoor de plunjer gecontroleerd en soepel beweegt zonder siliconenolie. De smalle diameter biedt bovendien een praktisch voordeel. 'De kracht die nodig is om te injecteren is zeer beperkt, waardoor de vloeistof geleidelijk en nauwkeurig kan worden toegediend,' zegt CEO Schootstra. 'Dat helpt pieken in de oogdruk te beperken, wat voor patiënten comfortabeler kan zijn.'



### De toekomst

Wat begon als een idee, is uitgegroeid tot een internationaal succes. De spuiten van SJJ zijn uitgebreid onderzocht en wetenschappelijk onderbouwd, onder meer in samenwerking met internationale universiteiten. 'Ons concept wordt inmiddels in tal van landen toegepast,' zegt Schootstra. 'En we staan waarschijnlijk nog maar aan het begin. Met de opkomst van nieuwe, vaak zeer kostbare (gen)therapieën zal het belang van nauwkeurige en efficiënte toediening alleen maar toenemen.' De formule achter het succes is verrassend eenvoudig: precisie, veiligheid en minder medicijnverlies. Drie aspecten die in de zorg vaak om compromissen vragen, maar hier samenkomen. Een Nederlandse innovatie die laat zien dat zelfs een ogenschijnlijk eenvoudig medisch hulpmiddel een wezenlijk verschil kan maken voor zorgverleners én patiënten.



**SJJ Solutions**

Meer informatie? Scan de QR-code.



# Robotgeassisteerde chirurgie is hard op weg om de standaard te worden



Jaap Bonjer

Intuitive heeft ruim 30 jaar ervaring met innovatieve robotgeassisteerde chirurgische systemen en technologieën. Daardoor weet deze Amerikaanse pionier dat een succesvol robotprogramma meer vereist dan alleen een robot. Intuitive zet dan ook in op samenwerkingen met algemene en academische ziekenhuizen, zorgteams, chirurgische genootschappen en organisaties zoals het Amsterdam Skills Center om het trainingsaanbod te verbeteren en de vaardigheidsontwikkeling te vergroten.

'Je kunt hier in een stressvrije omgeving trainen met cutting edge-technologie,' vertelt de initiatiefnemer van het Amsterdam Skills Centre, hoogleraar chirurgie aan het Amsterdam UMC Jaap Bonjer. Het centrum is in 2019 gestart en behoort tot de beste trainingslocaties van Europa. 'We streven ernaar om zorgprofessionals zoveel mogelijk als team op te leiden. In onze nietpatiënt-gebonden omgeving kunnen zij zich complexe procedures optimaal eigen maken.' Bonjer vertelt over de introductie van kijkoperaties, oftewel laparoscopische chirurgie. 'Die hebben we ons vroeger noodgedwongen eigen gemaakt in de dagelijkse praktijk; we hadden

geen trainingsomgeving om onze leercurve te verbeteren.' Hij maakt de vergelijking met topsport. 'In de sport train je voor de wedstrijd, terwijl we in de chirurgie tijdens de wedstrijd trainen. Het doel van skills centres is om "training on the job" te vervangen door "training off the job". En dat is wat we hier ook doen, bijvoorbeeld met de da Vinci-operatierobot van Intuitive.' Bonjer kent Intuitive al vanaf het begin, nu zo'n dertig jaar geleden: 'Intuitive had echt een visie. Die visie heeft geresulteerd in de da Vinci 5, het nieuwste systeem, dat een aantal innovaties bevat die de gezondheidszorgsector aanzienlijk efficiënter zullen maken.'

## Operaties in 3D

Wereldwijd zijn er meer dan 12 duizend da Vinci-systemen geïnstalleerd, waarmee ruim 20 miljoen robotgeassisteerde operaties zijn uitgevoerd. Bonjer vertelt over de voordelen van de da Vinci 5 ten opzichte van laparoscopie. 'Bij gewone kijkoperaties heb je 2D-beeld. Je moet door het bewegen van instrumenten en het herkennen van anatomische structuren de diepte kunnen inschatten. Met de operatierobot heb je een 3D-beeld waardoor de chirurg zich veel gemakkelijker kan oriënteren. De tips van de robotische instrumenten zijn handiger dan de rechte laparoscopische instrumenten doordat ze kunnen roteren en alle kanten op kunnen buigen. Door de robot is het mogelijk om complexe operaties zoals niertransplantaties en verwijdering van een gedeelte van de alvleesklier minimaal invasief uit te voeren.'

'De da Vinci 5 heeft 10.000 keer meer rekenkracht'. De vooruitgang die daardoor is geboekt, heeft onder andere als voordeel dat het systeem nauwkeurigere en beter bruikbare gegevens verzamelt, verwerkt en oplevert, waardoor chirurgen hun prestaties kunnen kwantificeren en verbeteren<sup>1</sup> vertelt Bonjer. Bonjer blikt terug naar de begintijd van de chirurgie. 'Toen was het adagium: een groot chirurg maakt een grote snee. Laparoscopie was al een enorme revolutie met de toepassing van kleine snedes, en robotgeassisteerde chirurgie vormt de volgende revolutie. Het is de toekomst. In de VS worden inmiddels meer robotgeassisteerde dan laparoscopische operaties uitgevoerd. De verwachting is dat Europa over vijf jaar volgt.'

© 2026 Intuitive Surgical Operations, Inc. Alle rechten voorbehouden. Product- en merknamen/logo's, waaronder Intuitive, da Vinci en Ion, zijn handelsmerken of geregistreerde handelsmerken van Intuitive Surgical of hun respectieve eigenaren.

<sup>[1]</sup> Vergeleken met da Vinci X, Xi, en SP-systemen. Gegevens verkrijgbaar bij Intuitive.

<sup>[2]</sup> <https://isi-static.imgix.net/en-gb/-/media/ISI/Intuitive/Pdf/UK1-PR-Da-Vinci-5-Surgical-System-receives-CE-Mark-Approved.pdf>

Getuigenissen zijn gebaseerd op specifieke ervaringen van huidige klanten. Individuele resultaten kunnen variëren.

## Da Vinci 5 chirurgisch systeem

Medisch hulpmiddel, CE 2460, raadpleeg de gebruiksaanwijzing voor meer informatie.

Meer informatie? Scan de QR-code.





## Zicht als onderdeel van je professionele uitstraling

In een zakelijke omgeving draait het niet alleen om wat je zegt, maar ook om hoe je overkomt. Uitstraling speelt daarin een grotere rol dan vaak wordt aangenomen. De bril is daarbij een onderschat, maar krachtig onderdeel van je persoonlijke presentatie.

Waar brillen vroeger vooral functioneel waren, zien we nu een duidelijke verschuiving. Ondernemers en professionals maken steeds bewustere keuzes in hoe zij zich presenteren. Net zoals een goed pak of horloge bijdraagt aan een professionele uitstraling, geldt dat ook voor een bril. Volgens Schmidt Akkerman zit het verschil in maatwerk. 'Een bril moet niet alleen goed zien, maar ook kloppen met wie je bent en wat je uitstraalt.' In de praktijk

betekent dit dat standaardoplossingen vaak tekortschieten voor ondernemers die bewust bezig zijn met hun positionering.

### **Van standaard naar maatwerk en technologie**

De vraag verschuift richting brillen die aansluiten op gezichtsvorm, rol en dagelijkse praktijk. Denk aan ondernemers die continu schakelen tussen meetings, reizen en informele momenten. Eén bril moet dan meerdere functies vervullen, zonder concessies te doen aan uitstraling.

Daarbij speelt technologie een steeds grotere rol. Moderne glazen combineren scherp zicht met bescherming tegen zonlicht en digitale belasting. Volgens Schmidt Akkerman ligt de kracht juist in het combineren van deze eigenschappen in één oplossing. 'Je wilt niet wisselen tussen meerdere brillen, maar één oplossing die altijd werkt.' Wat opvalt in het hogere segment, is dat persoonlijke begeleiding doorslaggevend

wordt. Geen snelle verkoop, maar een traject waarin gekeken wordt naar gebruiksmomenten, stijl en professionele context. Bij Schmidt Akkerman staat daarom persoonlijk advies centraal, met aandacht voor zowel uitstraling als comfort.

### **Kwaliteit, positionering en bewuste keuzes**

Voor ondernemers is dat geen luxe, maar relevant. De eerste indruk wordt vaak visueel bepaald. In gesprekken, presentaties en netwerkmomenten speelt uitstraling direct mee in hoe iemand wordt waargenomen. Een bril die klopt, versterkt dat beeld.

### **Een bril die je uitstraling versterkt en vertrouwen uitstraalt in elke situatie**

Daarnaast groeit de behoefte aan kwaliteit en duurzaamheid. In plaats van meerdere snelle aankopen, kiezen steeds meer professionals voor een bewuste investering. Een bril die langer meegaat en beter aansluit bij dagelijks gebruik. De naamsverandering van Schmidt Optiek naar Schmidt Akkerman onderstreept deze ontwikkeling. Het markeert een stap richting een sterkere positionering, met een duidelijke focus op maatwerk, persoonlijke begeleiding en hoogwaardige oplossingen voor de zakelijke doelgroep.

Volgens Schmidt Akkerman is dat precies waar de markt naartoe beweegt: 'Mensen willen geen standaard product meer, maar een oplossing die echt bij hen past. Dat vraagt om aandacht, expertise en maatwerk.' De bril ontwikkelt zich daarmee tot een strategisch onderdeel van persoonlijke positionering. Geen accessoire, maar een bewuste keuze die bijdraagt aan hoe je gezien wordt.

Wil je jouw uitstraling versterken met een bril die past bij jouw rol als ondernemer? Plan een persoonlijk adviesgesprek bij Schmidt Akkerman en ervaar het verschil van maatwerk.



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

**SCHMIDT AKKERMAN**  
EYEWEAR SINCE 1866





## Moed als ontbrekende schakel in de Nederlandse gezondheidszorg

Nederland vergrijst, de zorgvraag groeit en zorgprofessionals verdrinken in de administratie. De oplossing begint bij iets wat amper zichtbaar is: slimmer omgaan met medische data. En daar is moed voor nodig.

Stel je voor, een zorgverlener die een dossier niet kan inzien omdat het systeem van zijn collega anders is ingericht. Of een patiënt die in elke spreekkamer zijn verhaal opnieuw moet doen. Geen science-fiction, maar de dagelijkse realiteit in de Nederlandse gezondheidszorg. Leonique Niessen, directeur-bestuurder van Nictiz – de nationale kennisorganisatie voor digitale informatievoorziening in de zorg – ziet allerlei redenen waarom het tijd is voor verandering. 'We worden ouder en we organiseren zorg steeds meer in netwerken rondom de patiënt, in meerdere instellingen en erbuiten. Zorgprofessionals zijn 30 tot 40 procent van

hun tijd kwijt aan administratie. En we geven nu 13 procent van ons bruto nationaal product uit aan gezondheidszorg, in 2040 is dat al 18 procent. Als we niet anders gaan organiseren, hebben we echt een probleem.'

### Eenduidige vastlegging en uitwisseling van zorginformatie

Dat anders organiseren begint bij data: één keer vastleggen, veilig hergebruiken. Niet alleen voor betere zorg nu, maar ook voor onderzoek en beleidskeuzes in de toekomst. Nictiz werkt daarvoor aan standaarden die eenduidige vastlegging en uitwisseling van zorginformatie mogelijk maken. Niessen vergelijkt het met de aanleg van een wegen-net. 'We spreken dan af hoe hard je mag rijden, hoe breed de weg is, wie erop mag. In de zorg doen we nu in hoog tempo hetzelfde: we maken afspraken over de taal waarin we vastleggen, over toestemming, lokalisatie van gegevens, toegangsrechten. Allemaal logisch in een fysieke omgeving, maar in het digitale domein moet je het ook goed regelen.'

### Wachten op perfectie is geen optie

Dit vraagt wel om keuzes en moed. Van professionals die anders moeten gaan

vastleggen, van zorgorganisaties die hun regionale netwerken op elkaar moeten afstemmen, van leveranciers die niet meer hun eigen wiel kunnen uitvinden, en van de politiek. 'We moeten het echt anders durven doen', zegt Niessen. 'Soms betekent dat iets loslaten voor het grotere geheel, ook als je net flink hebt geïnvesteerd. Of dat je iets overneemt van een ander en niet zelf gaat ontwikkelen.' Tegelijk zijn er spanningsvelden. Hoe bouw je nu aan een toekomstbestendig fundament, terwijl je nu al iets werkend wil hebben en zonder dat je 'nieuwe verouderde' systemen creëert? Hoe benut je regionale innovaties voor de landelijke uitrol? En hoe zet je in wat nú al kan, ook al is het nog niet perfect? 'Wachten op de perfecte oplossing is geen optie', benadrukt Niessen. 'Maar alleen inzetten op de korte termijn leidt tot nieuwe problemen.'

De aanpak van Nictiz: allebei tegelijk. 'Nu verbeteren en gebruiken wat kan, en tegelijkertijd bouwen aan een duurzame basis, zodat goede zorg voor iedereen bereikbaar blijft.' Technologie alleen is niet het antwoord op de zorgvraag van nu, moed en samenwerking zijn dat wel.

## NIS2 en de naderende Cyberbeveiligingswet: 'Weerbaarheid bouw je niet op het laatste moment'

Hoe zet je de stap van papieren compliance naar daadwerkelijke digitale weerbaarheid? De ondersteuning van Dawn Technology is voor veel bedrijven en organisaties een eyeopener: 'Je hoeft er niet tegenop te kijken, we maken het behapbaar en houden het klein.'

De naderende Cyberbeveiligingswet, de Nederlandse invulling van de Europese NIS2-richtlijn, legt cyberweerbaarheid nadrukkelijk op de bestuursstafel. Voor organisaties die lang hebben afgewacht, wordt het nu urgent. 'NIS2 gaat over eigenaarschap,' zegt Anouk van der Gracht, Director Regulatory Services bij Dawn Technology. 'Je kunt security niet doorschuiven naar je leverancier, maar als leverancier kun je ook niet achteroverleunen.' Volgens Van der Gracht is die beweging al zichtbaar. 'NIS2-plichtige organisaties stellen steeds concretere vragen aan hun leveranciers: waar staat data, wie heeft toegang, welke software is kritisch en hoe zijn de risico's beheerst?'

Van der Gracht signaleert dat veel partijen pas in beweging komen als de deadline dichtbij komt: 'Maar cyberweerbaarheid bouw je niet op het laatste moment. Dat moet aantoonbaar, risicogestuurd en met grip op je digitale soevereiniteit.'

### Security als vertrekpunt

Voor Dawn Technology is compliance geen verplichting achteraf, maar een fundamenteel onderdeel van de software-architectuur. Het bedrijf levert flexibele, toekomstbestendige softwareoplossingen en verzorgt verantwoorde AI-integratie, waarbij security en privacy by design altijd het vertrekpunt zijn. Voor onder andere de sectoren Media & Entertainment, Overheid en Zorg & Lifestyle bouwt Dawn Technology onafhankelijke bedrijfskritische systemen, zonder vast te zitten aan één partij. Van der Gracht: 'We geloven in modellen die elkaar uitdagen om steeds beter te worden. Daarom vinden we open source software ook zo interessant, die maakt je wendbaarder.'

### Pragmatisch vastleggen

Vanuit Regulatory Services adviseert Van der Gracht organisaties bij het inrichten van een aantoonbaar veilige digitale infrastructuur en het borgen van IT-governance. Dan gaat het niet alleen om het structureren en verankeren

van de verantwoordelijkheden (bij wie ligt de beslissingsbevoegdheid over IT, wie toetst de doelstellingen?), maar dus vooral ook om het documenteren van de IT-strategie en de risicomitigerende maatregelen. Bedrijven en organisaties kunnen daar flink tegenop zien, merkt Van der Gracht aan het begin van zo'n traject: 'Bij alle wetgeving is vaak de gedachte: het gaat allemaal om documentatie. Hoeveel extra werk gaat daar wel niet inzitten en hoe onderhouden we die taak?' Recent werkte ze vanuit Dawn Technology voor een partij die midden in de kritieke infrastructuur zit: 'Daar hadden ze alles perfect op orde qua security. Maar we konden ze dus nog wel heel goed helpen bij het pragmatisch vastleggen zodat alles ook goed gedocumenteerd is en voldoet aan de aantoonbaarheid die de wetgeving vereist. Vaak is het een eyeopener voor onze klanten: als ik het op deze manier doe, blijft het behapbaar en kan ik het klein houden.'

### 'Hoe complexer de eisen, hoe beter wij ze begrijpen'

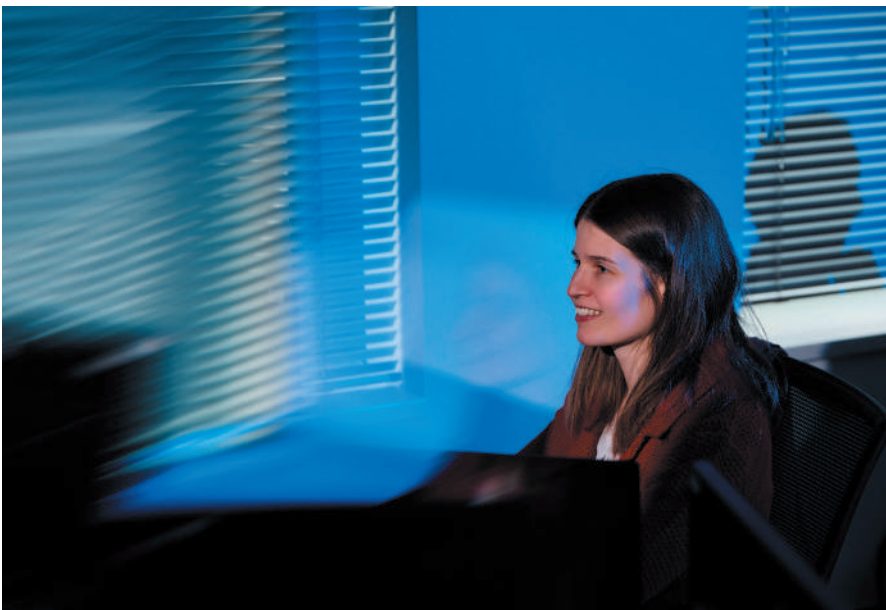
#### Expertise

Bedrijven en organisaties adviseren en begeleiden bij het voldoen aan de regels, betekent dat je die regels ook door en door moet kennen. 'Zeker voor de medische sector ligt er een zwaar pakket aan eisen als het om security gaat. Voor medische software gelden strenge regels.' Die wet- en regelgeving kent men bij Dawn Technology tot in detail, zegt Van der Gracht: 'Of het nou om ISO gaat, NEN of MDR: hoe complexer de eisen, hoe beter wij ze begrijpen.' Met die expertise achter de hand probeert Dawn Technology de klant te begrijpen: 'Wat is het product of de dienst, de werkwijze? Hoe meer we weten, hoe beter we daarop kunnen aansluiten met software en compliance.'

Wil je weten of jouw organisatie klaar is voor de NIS2-richtlijn? Vraag dan een scan aan bij Dawn Technology en krijg direct inzicht in je digitale weerbaarheid. Meer weten? Scan de QR-code.



**Dawn.**Technology





# ‘We zien netcongestie als de groeipijn van de energietransitie’

Nederland elektrificeert al een aantal jaar in een hoog tempo. Netbeheerders bouwen sneller dan ooit, maar het tempo is niet voldoende om aan de groeiende vraag te voldoen. ‘We moeten op een andere, integrale manier gaan denken,’ stelt Jinny Moe Soe Let, directeur beleid en communicatie van Netbeheer Nederland.

‘Netcongestie gaat ons aan het hart. Het is vanuit de netbeheerders onze kerntaak om te zorgen dat huishoudens en bedrijven het energiesysteem kunnen gebruiken. Dus op het moment dat we te maken hebben met wachtlijsten, raakt dat ons en liggen we daar wakker van.’ Op de vraag of we de problemen hadden kunnen zien aankomen, is het antwoord zowel ‘ja’ als ‘nee’. ‘We zien het als groeipijn van de energietransitie.

We zijn Europees kampioen zon op het dak en EV-rijden. En er wordt steeds meer duurzaam geproduceerd. Een gevolg daarvan is wel dat de invoer- en afnamepatronen compleet anders zijn geworden dan een decennium

geleden. Waar het klassieke energiesysteem een centrale opwek had, gebeurt dat nu veel meer decentraal, met zon en wind, wat niet altijd simultaan loopt met de afnamepieken. In een notendop is dat waar netcongestie over gaat. Op sommige piekmomenten en locaties is de vraag naar transportcapaciteit groter dan wat het huidige elektriciteitsnet aan kan.’

## Integraal energiesysteem

Vanuit verschillende invalshoeken zijn er steeds meer thema's bijgekomen rondom de energietransitie. ‘Het klimaat is een van de drijfveren, maar strategische onafhankelijkheid en betaalbaarheid spelen ook een belangrijke

rol.’ Uitbreiding van de capaciteit is niet altijd de oplossing, qua kosten en ruimtegebrek, stelt Moe Soe Let. ‘Uitbreiding van het elektriciteitssysteem heeft grote ruimtelijke impact en kost tijd. Er zijn bijvoorbeeld zo'n tot 2050 zo'n 670 extra hoog- en middenspanningsstations nodig. Dat gaat per station om een aantal voetbalvelden. Naast het uitbreiden van het net is het noodzakelijk om de kabels die er nu al liggen optimaal te benutten. Dus het is top als je als bedrijf of consument het moment dat je gebruikmaakt van energie kunt verschuiven. Want dan kunnen veel meer mensen en huishoudens bediend worden.’ Een andere oplossing ligt in het bouwen aan een integraal energiesysteem als één samenhangend geheel, met groen gas, waterstof en collectieve warmte van lokale warmtebronnen. ‘Dat vergroot de strategische onafhankelijkheid en betaalbaarheid. En waar je andere energiedragers inzet, hoef je niet onnodig het elektriciteitsnet extra te belasten.’ Bij innovatie wordt vaak gedacht aan

## Uitbreiding van het elektriciteitssysteem heeft grote ruimtelijke impact en kost tijd

technologie en assets, stelt Jinny Moe Soe Let. Ze bepleit een bredere mindset. ‘Innovaties in samenwerking, organisatie en financiering zijn net zo belangrijk.’ Als voorbeeld gebruikt ze een project in Arnhem, waar emissieloze bouwmachines 's nachts opladen aan het netwerk van de trolleybussen. ‘De nieuwe manier van werken is dat we als netbeheerders, overheden en bedrijven met elkaar het gesprek moeten aangaan over welke mogelijkheden er zijn om dingen slim te combineren. We staan ervoor open om een nieuw soort vragen te stellen. Dat zit nu nog niet in ons systeem, maar ik ben een optimist. Ik denk dat het over een paar jaar de normaalste zaak is om oplossingen aan te vliegen vanuit de behoefte.’



Jinny Moe Soe Let



## Onafhankelijke commissioning maakt verborgen gebreken zichtbaar

De inspectie van de technische systemen is vaak ondergebracht bij de aannemer, installateur of het technisch adviesbureau van het gebouw. Marco Bakker, oprichter en algemeen directeur van commissioning-specialist D-TACS, noemt het 'keuren van het eigen vlees'. 'Alleen met een onafhankelijke blik voegt een inspectie écht waarde toe.'

In de wereld van duurzame gebouwen is het een bekend fenomeen: op papier lijkt alles te kloppen, maar in de praktijk vallen de energieprestaties tegen. Juist in die kloof tussen ontwerp en werkelijkheid opereert commissioning-specialist D-TACS, vertelt Bakker: 'Als D-TACS vallen we rechtstreeks onder de opdrachtgever. We werken onafhankelijk. We zijn geen contractpartij die is gelieerd aan de aannemer, installateur

of adviseur. Dat schept transparantie en duidelijkheid.' Hij benadrukt dat de waarde van commissioning niet alleen in controle zit, maar juist ook in het optimaliseren van installaties. 'Je bespaart op operationele kosten door meer grip op de gebouwprestaties en bevordert tegelijkertijd de gezondheid en productiviteit van de gebruikers van het gebouw.' Er is volgens hem nog veel winst te behalen. 'In de praktijk blijkt dat ongeveer 70% van de gebouwen niet volledig voldoet aan de kwaliteitseisen die de opdrachtgever vooraf heeft gesteld. Denk aan klimaatinstallaties die niet optimaal functioneren of installatiedelen die niet goed zijn ingeregeld.'

### Tijd voor een nieuwe standaard

Bakker richtte D-TACS tien jaar geleden op, volledig gespecialiseerd in commissioning. Waar commissioning binnen de industrie, offshore, ziekenhuizen en datacenters al jaren de norm is, bleef het binnen de utiliteitsbouw en renovatie lange tijd achter. Daar komt verandering in door de invoering van de nieuwe GACS-richtlijn. Sinds 1 januari

moeten gebouwen met een opgesteld vermogen voor verwarming en koeling van 290 kW of meer beschikken over een Gebouwautomatiserings- en ControleSysteem (GACS). In de toekomst wordt deze grens verlaagd naar 70 kW. Gebouweigenaren moeten kunnen aantonen dat technische installaties intelligent worden gemonitord, geanalyseerd en waar nodig automatisch worden bijgestuurd. Het doel is helder: hogere energie-efficiëntie en lagere operationele kosten.

'Nu hebben we het over ongeveer 15.000 gebouwen, straks gaat het om circa 35.000 gebouwen', zegt Bakker. Volgens hem bestaan er veel misverstanden over de impact van de nieuwe regelgeving. 'Sommige eigenaren krijgen te horen dat complete gebouwbeheersystemen vervangen moeten worden. Een klant van ons kreeg zelfs het advies om alle bekabeling, regelaars en thermostaten te vernieuwen. Via een quickscan konden wij aantonen dat dit helemaal niet nodig was. Met enkele gerichte verbeteringen kon het gebouw alsnog voldoen aan de richtlijn.'

### Grip op prestaties

D-TACS ondersteunt organisaties niet alleen bij het in kaart brengen van de maatregelen die nodig zijn om aan de GACS-richtlijn te voldoen, maar helpt ook bij het continu monitoren en vastleggen van gebouwprestaties via Continuous Commissioning. Volgens Bakker zit juist daar de grootste waarde. 'Het belangrijkste onderdeel van de GACS-richtlijn is dat alle relevante data centraal wordt verzameld, geregistreerd en geanalyseerd. Onafhankelijke commissioning helpt om structureel de kwaliteit van een gebouw te toetsen. Het maakt inzichtelijk welk effect energiebesparende maatregelen daadwerkelijk hebben en zorgt ervoor dat afwijkingen vroegtijdig worden gesignaleerd. Daardoor kunnen eigenaren en gebruikers erop vertrouwen dat installaties daadwerkelijk functioneren zoals ze bedoeld zijn.'



Meer weten over D-TACS en onafhankelijke commissioning? Scan de QR-code.





# Raben Group ziet groeiende vraag naar geïntegreerde supply chain oplossingen

Supply chains worden complexer, terwijl bedrijven juist meer overzicht, flexibiliteit en schaalbaarheid zoeken. Daardoor verschuift logistiek steeds verder van losse transportdiensten naar geïntegreerde supply chain-oplossingen. Raben Group speelt daarop in met contractlogistiek, warehousing en Europese distributie vanuit één centraal logistiek netwerk.



Jarenlang draaide logistiek vooral om transport van A naar B. Vandaag de dag kijken bedrijven veel breder naar hun supply chain. Organisaties zoeken meer controle over voorraad, distributie, kosten en leverbetrouwbaarheid. Vooral bedrijven met grotere palletstromen willen processen centraliseren en samenwerken met één logistieke partner.

Die ontwikkeling ziet ook Raben Group steeds sterker terug in de markt. De internationale logistieke dienstverlener heeft inmiddels 180 vestigingen in 17 Europese landen en breidt zijn dienstverlening verder uit richting contractlogistiek, warehousing en geïntegreerde supply chain-oplossingen. Traditioneel staat Raben bekend om het sterke Europese groupagenetwerk. Tegelijkertijd merkt de organisatie dat de logistieke vraag van klanten verandert. Supply chains worden complexer, marges staan onder druk en bedrijven moeten sneller kunnen schakelen. Flexibiliteit en schaalbaarheid worden daardoor steeds belangrijker.

‘De groeiende behoefte aan één logistieke partner komt vooral voort uit de toenemende complexiteit in supply chains’, vertelt Harm Blaauwgeers, contractlogistiekmanager bij Raben Group Nederland. ‘Klanten opereren steeds internationaler, combineren verschillende transportmodaliteiten en hebben te maken met hogere verwachtingen op het gebied van snelheid, flexibiliteit en transparantie. Dat maakt het aansturen van

meerdere partijen inefficiënt en foutgevoelig.’ Om daarop in te spelen heeft Raben zijn dienstverlening in Nederland de afgelopen jaren verbreed. Naast het bestaande transportnetwerk beschikt het bedrijf inmiddels over meerdere magazijnlocaties voor contractlogistiek, gericht op opslag, voorraadbeheer en distributie van palletgoederen. Daarnaast zette Raben in 2025 een eigen transportafdeling in Nederland op, met focus op partiële en volle truckladingen, oftewel LTL- en FTL-transport, gecombineerd met intermodale oplossingen. Die combinatie maakt het mogelijk om klanten een geïntegreerde logistieke oplossing te bieden. Van opslag en voorraadbeheer tot distributie binnen Nederland en Europa. Vooral voor organisaties met grotere palletvolumes ontstaat daarmee meer overzicht, flexibiliteit en efficiëntie binnen de supply chain.

Volgens Harm Blaauwgeers verschuift de rol van logistieke dienstverleners daardoor steeds verder dan alleen transport. ‘Door te kiezen voor één logistieke partner creëren klanten één aanspreekpunt dat verantwoordelijk is voor het hele proces. Dat zorgt voor meer overzicht, kortere lijnen en snellere besluitvorming. Tegelijkertijd worden klanten volledig ontzorgd, van warehousing en transport tot value added services en IT-integraties. Juist in een tijd waarin supply chains continu onder druk staan, biedt een geïntegreerde aanpak rust, controle en ruimte voor de klant om zich te focussen op de eigen core business. Daar zit vandaag de dag de

echte toegevoegde waarde.’ Nederland speelt daarbij een belangrijke strategische rol binnen het Europese netwerk van Raben. In 2025 versterkte de organisatie haar positie verder met de overname van DGO Express, inclusief een locatie in Hoogeveen, circa 80 voertuigen en 130 medewerkers. Daarmee verstevigde Raben zijn netwerk in Noord-Nederland en de Benelux.

Naast uitbreiding investeert Raben nadrukkelijk in verduurzaming en digitalisering van logistieke processen. De organisatie werkt aan energiezuinige warehouses, inzet van alternatieve brandstoffen en verdere optimalisatie van transportstromen. Ook ondersteunt het bedrijf klanten steeds vaker bij het inzichtelijk maken van CO<sub>2</sub>-uitstoot binnen hun logistieke keten.

Volgens Raben verandert daarmee ook de rol van logistieke dienstverleners binnen de markt. Bedrijven zoeken niet langer alleen transportcapaciteit, maar een partner die actief kan meedenken over de complete inrichting en optimalisatie van de supply chain.



## Raben

**Meer weten over geïntegreerde logistieke oplossingen, contractlogistiek en Europese distributie? Bekijk de mogelijkheden via Raben Group Nederland.**



## THOR, een Nederlands vlieg-wiel voor de energietransitie

Het Nederlandse bedrijf QuinteQ Energy biedt met vliegwielttechnologie een baanbrekende energieopslagtechnologie voor toepassingen met hoge vermogenspieken. Voor sectoren als de bouw en de haven biedt de techniek een robuust, duurzaam alternatief voor lithiumbatterijen.

In de bouw- en havensector loopt de energietransitie vast op een harde realiteit: het stroomnet is vol en netcongestie remt de groei. Zwaar materieel zoals torenkranen en elektrische havenkranen vragen niet alleen om energie, maar vooral om extreme, kortstondige vermogenspieken. Precies waarvoor THOR, het modulaire vliegwielsysteem van QuinteQ Energy, de oplossing biedt. THOR kan de vermogenspiek van een bouw- of havenkraan tot 80% reduceren, waardoor bedrijven ook uit kunnen met een lichtere, goedkopere netaansluiting, vertelt Timo Pael, New Business Development QuinteQ Energy. Het vlieg wiel van QuinteQ is oorspronkelijk door Boeing ontwikkeld als toepassing voor de ruimtevaart. In beweging slaat het energie op, om deze terug te leveren wanneer dat nodig is. Pael: 'Je kunt dankzij onze peakshavingtechnologie met je kranen de switch maken van brandstof

naar elektrisch, zonder dat er een gigantische netverzwaring nodig is. Dankzij THOR kun je zonder netverzwaring je zware installaties elektrificeren en je zero-emissieambities kracht bijzetten. En het vermindert de impact van de schommelingen op de elektriciteitsmarkt op je bedrijfsresultaat.'

### Veel langere levensduur

Iedereen die bij een oplossing voor netcongestie aan energieopslag en peak shaving denkt, denkt aan batterijen. 'Daar zijn 100 aanbieders van,' zegt Pael. 'En er is één bedrijf in Nederland, QuinteQ Energy, dat zegt: er is meer mogelijk dan lithiumbatterijen. Ons vlieg wiel THOR is – als je veel frequente hoge pieken hebt, zoals bij kranen – de beste en meest duurzame oplossing. We zijn een kleine club in een zee van batterijaanbieders, waardoor ik moet blijven knokken om ons verhaal de wereld in te krijgen. Terwijl het

dus de beste oplossing is. Een vlieg wiel is met name sterk in de frequente hoge stroompieken. Bovendien gaat het extra lang mee,' stelt Pael. 'omdat het mechanisch is en er geen extra slijtage optreedt bij heftige vermogensschommelingen. Waar een batterij maar 6.000 cycli heeft in zijn levensduur, hebben wij er meer dan 250.000!'

### Het hart van de microgrid

Samen met vijf toonaangevende Nederlandse bouwbedrijven en kraanverhuurder Van der Spek Vianen is het vlieg wiel getest en vertaald in een commerciële, schaalbare energieopslag

**Er is één bedrijf in Nederland, QuinteQ Energy, dat zegt: er is meer mogelijk dan lithiumbatterijen**

en peakshaver in een 10 of 20 ft container. Pael: 'Het geeft je meer bewegingsvrijheid en een "license to operate". Zes van onze THOR-vliegwielen gaan het hart vormen van de microgrid voor de haven van Odessa, zodat de havenkranen ongestoord doorwerken bij een aanval op het Oekraïense elektriciteitsnet. Aan de volgende innovatie wordt hard gewerkt: een energieopslagsysteem dat het THOR-vlieg wiel combineert met een betaalbare en duurzame sodium-ion batterij. 'Het is een alternatief voor lithium, met vergelijkbare prestaties en het grote voordeel dat er een Europese supply chain mogelijk is,' zegt Pael. 'Op termijn, als de schaalgrootte toeneemt, is het ook veel goedkoper dan lithium. Een sodium-ion batterij heeft de toekomst, en wij geloven dat in onze markten aan beide oplossingen – extra piekvermogen én energieopslag – behoefte is. Dus hoe mooi is het niet dat we dat – vlieg wiel en batterij – in de toekomst als één pakket kunnen aanbieden?'



**QUINTEQ™** | ENERGY STORAGE



**Benieuwd wat ons vlieg wiel voor jou kan doen? Bekijk onze website!**





## ‘We staan aan de vooravond van de volgende landbouwrevolutie’

De Nederlandse boeren en tuinders, maar ook de toeleverende bedrijven daaromheen, zijn op veel terreinen de meest innovatieve en vooruitstrevende in de wereld, stelt LTO Nederland-voorzitter Ger Koopmans. De inzet van AI gaat helpen bij het oplossen van het stikstofdossier en bij precisielandbouw.

‘De agrarische sector en het ecosysteem van verwerkende bedrijven en kennisinstituten erom heen zijn bij elkaar een soort ASML,’ vertelt de land- en tuinbouwvoorman trots. ‘In het samenspel tussen de agrarische sector, de hogescholen, de Wageningen Universiteit en andere universiteiten en kenniscentra zoals Greenports Nederland, de Foodvalley-regio en Brightlands Venlo

ontstaan continu nieuwe ontwikkelingen en AI-toepassingen.’ Door de geopolitieke en klimatologische ontwikkelingen, is de waardering voor het onderwerp voedselzekerheid enorm gestegen, ziet hij. ‘Meer dan 80% van de Nederlanders is pro-boer en pro-tuinder.’

### Terugdringen van emissies

De sector is niet doof voor de kritiek die haar ook ten deel valt. ‘Rentmeesterschap is ingebakken in het boer zijn. Voor boeren en tuinders is het letterlijk van belang om hun grond op een duurzame manier door te geven aan een volgende generatie, zodat die er ook goed geld mee kan verdienen,’ stelt Koopmans. ‘Dat betekent dat we als LTO het als een belangrijk doel zien om welke emissie dan ook te verminderen. Met elkaar, en samen met de samenleving, hebben we allerlei stappen geformuleerd om dat doel te bereiken. LTO heeft samen met de provincies, de waterschappen, de gemeenten en het NAJK een constructief plan gemaakt, gericht op perspectief voor (jonge) boeren. Dat is op hoofdlijnen, samen met de bouwsteen

Agrarisch Natuurbeheer, opgenomen in het coalitieakkoord. We wachten met smart op een wetsvoorstel waarin dit wordt vastgelegd.’ Evengoed wil hij nog een punt rechtzetten dat door het stikstofdossier in de beeldvorming is ontstaan: ‘Kijk je naar de uitstoot per kilo geproduceerd product, dan is die voor bijna alle producten in Nederland ten opzichte van het buitenland het kleinste of het laagste van de wereld.’

### Ziekteherkenning en gewasopbrengst

In de land- en tuinbouwsector en de verwerkingsindustrie vindt volop onderzoek plaats rondom AI, vertelt Koopmans. ‘Ik ben ervan overtuigd dat we voor een grote revolutie staan.’ Als voorbeelden noemt hij ziekteherkenning en de aanwezigheid van schadelijke of juist positief werkende insecten. ‘Daar gaan we veel sneller een beeld van krijgen dan dat een boer nu uit veldwaarnemingen heeft.’ AI gaat ook een veel beter doorzicht geven in alles wat met bodemkwaliteit en bodemleven te maken heeft. Zo zijn er tal van andere systemen en toepassingen in ontwikkeling in relatie tot de groei, het oogstmoment, kleurmetingen, kunstmest of gewasbescherming. ‘Dat kun je nog preciezer toedienen, waardoor de water- en bodemkwaliteit enorm kan verbeteren.’ Koopmans vertelt over robots die 24 uur per dag over het veld rijden en een plant met een aandoening direct een medicijn geven. ‘In het verleden was het zo dat je, als je op een aantal plekken iets zag, meteen het hele veld preventief onderhanden nam.’ Een precisieaanpak is naast

### Een precisieaanpak is naast duurzamer ook qua opbrengst beter

duurzamer ook qua opbrengst beter. ‘Veel gewasbeschermingsmiddelen bestrijden niet alleen de plaag, maar hebben ook een remmende werking op de groei.’ AI gaat ook helpen bij emissiereductie, verwacht de LTO-voorman. ‘AI gaat veel sneller preciezere informatie leveren. Het helpt met inzicht in onder welke omstandigheden emissies plaatsvinden en door welke maatregelen emissies kunnen verminderen. Aan de vergunningverlener en handhaver kun je daarmee aantonen dat er daadwerkelijk sprake is van een reductie van de uitstoot.’

# De Johan Cruijff ArenA is een magneet voor innovatie

De magie van de Johan Cruijff ArenA beperkt zich niet tot de legendarische wedstrijden van Ajax en Oranje of onvergetelijke concerten. Algemeen directeur Tanja Dik vertelt hoe de aantrekkingskracht van de ArenA een versneller voor verduurzaming en sociale innovatie is.

De Johan Cruijff ArenA is een broedplaats van innovatief vernuft en sociale impact. De motor achter dit alles is de net positive-ambitie voor 2030: onderaan de streep meer geven aan de wereld dan nemen. 'Het is een grote stap voor een stadion dat niet alles zelf in de hand heeft,' zegt algemeen directeur Tanja Dik. 'Maar die ambitie stéllen, heeft buitengewoon veel extra stappen en nieuwe samenwerkingen opgeleverd.' Als voorbeeld noemt ze de startup GSES die de ArenA benaderde met de vraag of ze konden helpen om net positive



te meten. Dik: 'Dat bestond nog niet, dus we hebben samen met hen een field opgezet. Voor de startup was het een platform dat heel veel nieuwe klanten heeft opgeleverd. En wij hebben met hen geleerd om de impact goed te meten.' Wat vervolgens is uitgemond in het meten van het concert van Coldplay in de ArenA, vertelt ze enthousiast: 'Zij wilden duurzaam toeren. De meeste meettools zijn voor bedrijven met productielijnen, niet voor evenementen. Waarna we de Green Event Standard hebben ontwikkeld waarmee we in Madrid en op andere plekken ook andere evenementen hebben geholpen met het meten van hun impact en andere bedrijven de startup hebben weten te vinden.' Het is een van de vele voorbeelden van de versnelling

**Onze ambitie gaat verder dan het stadion.  
We willen impact maken op de stad van morgen**



die de net positive-ambitie heeft gebracht. En een boodschap die Dik graag deelt met de buitenwereld: 'Als je nu een stip op de horizon zet, op 2030 of 2035, weet je waar je naartoe werkt.' Tegelijkertijd is ze zich er ook van bewust dat de verwachtingen soms moeten worden bijgesteld. 'Het gekke is dat we nog steeds de enige locatie zijn die oude batterijen van elektrische auto's hebben gebruikt om een superbatterij te bouwen.'

## Schaalbaar model

'We voelen ons een schaalbaar model,' zegt Dik. 'Wat hier werkt, werkt ook in andere grote (stedelijke) omgevingen zoals havens, stations en evenementenlocaties. Het maakt de ArenA en haar omgeving bij uitstek geschikt om innovaties te ontwikkelen en te valideren,' benadrukt ze. 'Wat in en rond de ArenA op volle schaal wordt bewezen, is toepasbaar ver buiten het stadion. De manier waarop wij nu met een tweede superbatterij volledig kunnen opereren, dragen wij uit en delen we met andere podia en stadions. Andere energieleveranciers komen langs om te kijken hoe we daar invulling aan hebben gegeven. Het betekenisvolle zit er ook in dat partijen de ArenA een interessant platform vinden om mee verbonden te zijn. Ontwikkelingen op dit gebied doen we graag met partners die het ook belangrijk vinden om hier iets van te leren en dingen uit te proberen samen met startups,' aldus Dik. 'We zijn een magneet. Organisaties werken niet alleen graag samen vanwege de magische plek, maar ook omdat je hier je innovatie meteen kunt testen in de praktijk. Je verwerkt de data en een week later kun je je resultaten toetsen bij een volgend evenement.'





## ‘Het voedselsysteem bepaalt hoe we eten en leven’

Nederland beschikt over één van de sterkste en meest innovatieve voedselclusters ter wereld. Vanzelfsprekend is dit niet, benadruken directeur Annemarie Breukers en voorzitter Dirk Duijzer van TKI Agri&Food.

Met het manifest ‘Bouwen aan een sterk en toekomstgericht Nederlands voedselcluster’ roept een brede coalitie vanuit de agrofoodsector op om te werken aan een toekomstbestendige koers richting 2050 voor het Nederlandse voedselsysteem. Goed voedsel en voedselzekerheid zorgen voor veiligheid, gezondheid, soevereiniteit en economische kracht, verklaren de ondertekenaars van het manifest.

Nederland beschikt over één van de sterkste en meest innovatieve voedselclusters ter wereld. De sector is goed voor 7% van de Nederlandse economie en nauw verbonden met andere sectoren zoals logistiek, chemie en watertechnologie. ‘We zijn een bijzondere sector. Nederland heeft een naam. Waar je ook

komt in de wereld, het gaat altijd over onze agrifoodsector,’ stelt Duijzer. Op het oog lijkt er kortom weinig aan de hand, verklaart Breukers. ‘De schappen van de supermarkt zijn altijd gevuld. De kwaliteit is goed en er is genoeg.’ Maar die vanzelfsprekendheid is misleidend. De druk op ons voedselsysteem neemt toe; voedselprijzen stijgen door de druk op het milieu, schaarste aan ruimte en de impact van klimaatverandering en geopolitieke spanningen. Dat raakt bijvoorbeeld de betaalbaarheid van gezond voedsel en daarmee de volksgezondheid, stelt ze. Redenen voor de oproep richting het nieuwe kabinet om met een plan te komen richting 2050. ‘Het voedselsysteem bepaalt niet alleen hoe we eten, maar ook hoe we leven, onze gezondheid, hoe we produceren en welke positie we in de wereld innemen.’ ‘In het buitenland zeggen ze: als Nederland het niet kan oplossen, kun je het nergens oplossen,’ vat Duijzer de huidige status samen.

**‘In het buitenland zeggen ze: als Nederland het niet kan oplossen, kun je het nergens oplossen’**

### Positieve uitdaging

‘Er is geen sector die zo met beide voeten midden in de maatschappij staat. We vegen de uitdagingen en schaduwkanten niet onder het tapijt. Die verwevenheid vormt juist een enorme drijfveer om te verduurzamen,’ verklaart Breukers. Tegelijkertijd benadrukt ze dat elke verandering tijd kost. ‘Maatschappelijke issues, zoals het herstel van biodiversiteit, de klimaatgevolgen, de eiwittransitie, het stikstofdossier en waterkwaliteit jagen innovaties aan die je pas later gaat zien.’ Kennis en innovatie moet je opdelen in drie tijdvakken, stelt ze: het hier en nu; de korte termijn van 5 à 10 jaar; en de issues die spelen op de lange termijn.’ Ze legt het uit aan de hand van de oplossingen op het gebied van waterkwaliteit en duurzaam waterbeheer. ‘Kennis over wat nu al kan vindt zijn weg naar de praktijk via partijen als Rabobank die hierop een programma heeft voor haar leden.’ Meer verder weg gaat het om toegepast onderzoek en technologische innovaties op het gebied van toekomstbestendig, circulair watergebruik. Daarbij kijken we ook naar randvoorwaarden. ‘Afwalwater mag je niet zomaar hergebruiken in de voedselketen, omdat het niet voldoet aan de drinkwaternorm. Maar dat belemmert ook toepassingen waarbij de voedselveiligheid niet in het geding is. Daarom is samenwerking met de overheid in dit soort projecten belangrijk.’

Een andere lijn is samenwerking in de regio. ‘Je ziet her en der pareltjes qua sociale innovatie. In plaats van dat iedereen het wiel probeert uit te vinden, helpen we succesvolle voorbeelden mainstream te maken.’ Op nog langere termijn spelen weer andere uitdagingen, zoals de ontwikkeling van gewassen die goed tegen verzilting en droogte kunnen. ‘Het begint met een stip aan de horizon. Bij alle onderwerpen – denk ook aan de eiwittransitie of klimaat effecten – kun je die drie stappen zien.’ De kracht van het Nederlandse systeem is de triple helixsamenwerking, vertelt ze. ‘Zaken als wetgeving en vergunningen, zoals bij circulair watergebruik, ligt in het publieke domein. De innovatie vindt plaats in de sector en onderwijs en onderzoek zorgen voor wetenschappelijke expertise.’

## Mobilis vernieuwt de infra- en energiestructuur zonder Nederland stil te zetten **‘We noemen ons de verbindende hoofdaannemer’**

‘De infrastructuur voorbereiden op de toekomst draait niet om ambitie, maar om uitvoerbaarheid,’ stellen algemeen directeur Remco Hoeboer, divisiedirecteur Rutger de Jong en afdelingshoofd Ontwerp & Voorbereiding Arjan Verweij van Mobilis. De rol van hoofdaannemer van complexe infraprojecten verschuift naar verbinden en slimmer ontwerpen.



Mobilis werkt aan de uitbreiding en verzwaring van het energienet met toepassing Mobriq

‘We staan voor een complexe opgave. Er zijn meer grote projecten dan er mensen en middelen beschikbaar zijn,’ is hun bondige samenvatting van de bouwopgave voor de komende tien jaar. Bestaande bruggen, tunnels, sluizen en wegen uit de jaren ‘50 en ‘60 zijn toe aan groot onderhoud, ook omdat de verkeersintensiteit explosief is gegroeid. Daarbovenop komt een spanningsveld van schaarste aan budget, capaciteit aan mensen en strengere milieunormen.’ Deze uitdaging vraagt om meer aandacht vanuit de overheid, en om een schaa sprong in productieverhoging, aldus Hoeboer. Dit alles moet gebeuren met zo min mogelijk verstoringen en belemmeringen voor het verkeer. ‘Oftewel, we moeten de verbouwingen doen met de winkel open,’ zegt De Jong. Tegelijkertijd wordt hard gewerkt aan de verzwaring en het toekomstbestendig maken van het energienetwerk en de modernisering van waterzuiveringen. Uitdagingen genoeg kortom, waarbij Mobilis een leidende maatschappelijke rol kan en wil spelen. ‘Wij noemen ons de verbindende hoofdaannemer, met aan de ene kant de opdrachtgever en aan de andere kant strategische partners met unieke technologieën.’ Mobilis zoekt daarbij nadrukkelijk de samenwerking op en biedt maatschappelijke meerwaarde.

### ‘Brown field’ bouwen

In deze gezamenlijke opgave zou de overheid meer als regisseur kunnen optreden. Vanzelfsprekend voor passende budgetten, maar ook door de maatschappelijke opgaves en aanbestedingen beter op elkaar af te stemmen, om zo een betere benutting van middelen te bewerkstelligen. ‘Onderhoud en renovatie van de bestaande infrastructuur – ‘brown field’ bouwen – vraagt om meer planning, capaciteit en multidisciplinaire vaardigheden dan ‘green field’ nieuwbouw. Verweij: ‘Daar waar wegen en vaarwegen elkaar kruisen, heb je vaak beperkte omrijmogelijkheden. Dat is het spanningsveld bij het opknappen van infrastructuur in de bestaande omgeving.’ Waarbij het ook nog eens bijna onvermijdelijk is dat je onderweg op tegenvallers stuit. Dat betekent dat er meer regie én meer flexibiliteit in budgetten en stremmingen moet komen. Hoeboer maakt een vergelijking met het onderhoud aan een oud huis. ‘Jarenlang is structureel te weinig geïnvesteerd in onderhoud. En iedereen weet: hoe langer het wacht, hoe meer problemen en hoe duurder het wordt. Er is simpelweg te weinig geld opzijgezet. Willen we Nederland bereikbaar houden, dan moeten we twee kanten op

accepteren dat we niet in een maakbare wereld leven. We zijn nog steeds het meest brave jongetje van de klas als het om procedures gaat. Dat levert veel praatgeld op en te weinig concreet resultaat. We moeten echt slimmer, pragmatischer en flexibeler worden. Mobilis heeft als verbindende bouwer een duidelijk beeld hoe we als bouwsector de noodzakelijke productieverhoging kunnen realiseren.’

### Clustering van projecten

In de traditionele aanpak wordt elke opdracht als eenmalig, uniek project in de markt gezet. Dat werkt bij nieuwbouw, maar bij ‘brown field’ bouwen is clusteren in mandjes van repeteerbare projecten veel logischer, zegt De Jong. ‘Dan ontstaat een leereffect en kun je standaardiseren en modulariseren. Mensen en partijen raken op elkaar ingespeeld. En je kunt investeren in innovatieve werkmethoden, wat allemaal bijdraagt aan het verkorten van de doorlooptijd.’ Een voorbeeld is het onderhoud en de vernieuwing van onderstations voor TenneT. ‘Van buiten zijn ze telkens anders, maar heel veel deelproducten en uitgangspunten zijn hetzelfde, waardoor we de doorlooptijden kunnen verkorten. Daarin heeft Mobilis grote stappen gezet door een uniek modulair gestandaardiseerd, doch flexibel funderingssysteem te ontwikkelen (zie foto). Door te standaardiseren wil Mobilis de schaarse capaciteit kunnen inzetten voor de andere uitdagingen, zoals de technische uitdagingen die bijvoorbeeld de renovatie van een bestaande brug kent. Mobilis past dit toe bij aansprekende projecten, zoals prefabricage van gehele viaducten die met minimale hinder in korte tijd op hun plek worden geschoven, zoals de spooronderdoorgang in Venlo, en het nieuwe viaduct in de N211.’



**Meer informatie?**  
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 waardevaster. Zowel qua energiekosten, maar vooral ook omdat mensen liever in een duurzaam gebouw werken. Bovendien zijn huurders vaak bereid daar een hogere prijs voor te betalen.’ En ook institutionele beleggers sturen steeds meer op

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



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.’

*Villa Vaartjes:*

## wonen met een onweerstaanbare tijd- en ruimtebeleving



NOAHH ontwerpt woningen, gebouwen en woonwijken die functioneren als levende organismen: flexibel, natuurverbonden en afgestemd op de veranderende behoeften van de bewoners, gebruikers en bezoekers. Een sprekend voorbeeld is Villa Vaartjes in Oosterwold.

De villa is opgebouwd uit drie compacte eenheden in houtskeletbouw rondom een centrale patio. Het is het droomhuis van een echtpaar uit Swifterbant, geïnspireerd op de experimentele en mensgerichte Amerikaanse mid-century architectuur. 'Het zijn lichte, luchtige woningen die direct de relatie aangaan met binnen en buiten. Waarbij de natuur soms letterlijk in de woningen terugkomt,' vertelt NOAHH-oprichter en algemeen directeur Patrick Fransen enthousiast.

### Verbindende zichtlijnen

'Het echtpaar heeft voor Oosterwold gekozen, omdat je daar de vrijheid hebt om je eigen droomhuis te bouwen zonder al te veel regels over de hoogte of breedte of een stedenbouwkundig verkavelingsplan. Je koopt een kavel met de verplichting om daarnaast ook een gebied dat vier keer zo groot is in te richten voor stadslandbouw.' Aan de rand van de kavel bevinden zich archeologische resten uit de steentijd. 'Je komt, heel betaalbaar, in bezit van een enorm stuk grond, maar je wordt dus wel verantwoordelijk voor een gemeenschappelijke ruimte die van iedereen is.'

Het centrum van de woning is een halfopen patio. Oversteken zorgen voor schaduw. Het huis zelf bestaat niet uit één volume, maar uit een aantal paviljoenen die geschakeld zijn. Deze zijn niet alleen binnendoor met elkaar verbonden maar ook via de buitenzijde. Hierdoor ontstaat tussen de volumes een 'tussenruimte': een intermediair gebied met een halfopen patio waar de natuur dwars door het huis loopt. 'Die tussenruimte is essentieel. Dat zie je in al onze projecten terug. Net als veel verbindende zichtlijnen en ruimtes die

langzaam in elkaar overgaan,' vertelt Fransen. De afzonderlijke eenheden zijn bewust generiek gehouden. De ruimtes zijn niet ontworpen voor één specifieke functie, maar zo vormgegeven dat je het eenvoudig kunt aanpassen en er een andere invulling aan kan worden gegeven.' Voor de bouw zijn, op het betonnen fundament na, biobased materialen gebruikt. De woning is zelfvoorzienend, met een eigen waterzuiveringsinstallatie, en energieneutraal. Dankzij het houtskelet is de woning demontabel.

'De bewoners hebben ons benaderd omdat wij een architectenbureau zijn dat heel erg uitgaat van het begrip "tijd en ruimtebeleving"; de invloed van de tijd in hoe je iets maakt. We ontwerpen geen statische gebouwen, maar willen dat gebouwen mee-evolueren met het gebruik. Dat doen we niet alleen bij woningbouw, maar ook bij culturele gebouwen zoals Amare, TivoliVredenburg of

### 'We ontwerpen gebouwen die mee-evolueren met het gebruik'

scholen en bij stedenbouw. We ontwerpen niet vanuit een strenge, onaanraakbare esthetica, maar ontwerpen een gebouw als een canvas.' Hij vertelt over de woonwijken die NOAHH in de loop der jaren heeft ontwikkeld en specifiek over zijn 20 jaar oude woningbouwplan Schoolnaer in Haarlem. 'We dagen bewoners uit om vooral zelf na te denken over hoe je de woning indeelt. En wat dan opvalt, is dat de meeste bewoners de binnenwanden weghalen.' Die mensen wanen zich in een soort villa. Er is in deze buurt een soort interne competitie gaande hoe je de fijnste plek kunt maken en iedereen doet dat op z'n eigen manier.' Hij vertelt over de NOAHH-visie op stedenbouwkundig ontwerp. 'We geven de openbare ruimte zo vorm dat het heel erg uitnodigt om samen te leven. In traditionele wijken is zo'n 35% verhard, met auto's voor de deur. Bij ons is dat rond de 15%, waardoor je veel meer groen hebt.'



**NOAHH**  
NETWORK ORIENTED ARCHITECTURE

Meer informatie? Scan de QR-code.



## Universele verhalen geschreven in licht

William Brand, het gezicht van studio Brand Van Egmond, is architect, beeldhouwer en lichtontwerper. Zijn lichtsculpturen zijn te vinden in zessterrenhotels en de flagshipstores van luxemerken als Chopard, Chanel en Louis Vuitton.

'Mijn lichtsculpturen zijn meer een kunstobject. Net als een mooi schilderij op een kale wand, bepaal je daarmee de stemming van de ruimte. Er zit heel veel lading in, emotie. Het geeft een enorme meerwaarde aan het interieur. Soms vind ik een interieur tuttig. Juist dan vind ik het leuk om daar een wat brutalere kers op de taart te zetten. Om zo een andere energie in het interieur te brengen,' vertelt William Brand.

### Chanel 5th Avenue Boutique

Na zijn opleiding aan de kunstacademie (afstudeerrichting architectuur, met bijvak meubelontwerpen) ging Brand aan de slag met de bouw van winkelinterieurs. 'Ik vond het leuk om een "signature piece" achter te laten. Een soort van handtekening. Je kunt een lamp van de plank pakken. Maar ik ga

daarin altijd een stuk verder. Ik laat niets aan het toeval over, omdat ik me al vroeg realiseerde dat ik zo'n lamp heel veel impact kan hebben.' Het resulteerde tot internationale erkenning en ongekende successen met Brand Van Egmond. De uitreiking van de Oscars, 25 jaar geleden, betekende zijn definitieve doorbraak. 'Ze hebben mij gevraagd de zalen te decoreren met grote kroonluchters. Dat is een ongelooflijk succes geworden. We kunnen die lamp nog steeds leveren, maar dat is niet meer wie ik ben, want ik heb me natuurlijk doorontwikkeld.' Een voorbeeld is de Chanel 5th Avenue Boutique in New York. 'Dat is voor mij een goede cliënt, want dan kan ik twee werelden matchen, mijn wereld en hun wereld. En daar hoop ik meerwaarde voor te brengen. We zijn benaderd door hun architect, Peter Marino, en daar zijn alweer twee nieuwe opdrachten uit voortgekomen.' In het Rosewood Hotel in Amsterdam, dat door Studio Piet Boon is ingericht, hangt de Victoria collectie in de belangrijkste suite. En ook op de Tefaf Maastricht en PAN Amsterdam zijn William Brands' lichtinstallatie te vinden.

**'De verwondering als kind bij het bellenblazen gebruik ik nu als thema voor mijn lichtsculpturen'**



### Een poëtisch concept

William Brand is nog steeds het meest in zijn element als hij in zijn werkplaats is. 'Het ontwerpproces is altijd weer een enorm leuke puzzel, waarbij het eindresultaat nooit van tevoren vaststaat. 'Daar kan ik me enorm in verliezen als ik in het atelier ga beginnen. Ik laat het onder mijn handen groeien. Ik heb een idee, een poëtisch concept. En vervolgens ga ik mijn werkplaats in om iets te maken van ijzerdraad, buizen, glas of papier. En als ik na een paar weken hangen vind dat het de goede kant op gaat, houd ik het apart en werk ik het verder uit. Dus ik werk meer als beeldhouwer dan als een designer.' Hij vervolgt: 'De chaos ordenen ligt heel subtiel. Ik zoek de spanning op waarbij een ontwerp asymmetrisch is en toch in harmonie. Dat is een soort van code ontdekken. Zoiets lukt alleen als ik in alle rust in het atelier aan het werk ben.' Veel van zijn inspiratie vindt hij in zijn jeugd. 'De verwondering die je hebt als kind bij het bellenblazen, gebruik ik nu als een van mijn laatste thema's in mijn nieuwe collectie, Bubbles. Ik ben heel erg bezig om niet met mezelf te concurreren. We hebben heel uiteenlopende collecties, waarvan sommigen zeggen: heeft één persoon dat gemaakt?' Wie beter kijkt, ziet toch een rode draad. 'Ik gebruik graag archetypes die iedereen herkent, waar ik een nieuw leven in blaas. Een steen, een roos, of nu weer bellenblazen.'



Scan de QR-code om je te laten inspireren door de lichtsculpturen van Brand Van Egmond.

# Prefab bouwen wordt volwassen

Nederland moet sneller bouwen, terwijl personeel schaars blijft en projecten steeds complexer worden. Daardoor groeit de belangstelling voor industriële bouwmethoden. Prefab wordt vaak gezien als oplossing voor snelheid, maar de impact gaat verder. Het biedt meer grip op kwaliteit, planning, duurzaamheid en kosten, zonder ontwerp vrijheid te beperken.

De druk op de Nederlandse woningmarkt blijft onverminderd hoog. Tegelijkertijd krijgt de bouwsector te maken met stijgende kosten, een tekort aan vakmensen en strengere eisen rondom duurzaamheid. Daardoor groeit de behoefte aan bouwmethoden die sneller, voorspelbaarder en efficiënter zijn. Een van de ontwikkelingen die steeds meer terrein wint, is prefab bouwen. Daarbij worden onderdelen van een woning niet op de bouwplaats gemaakt, maar in een gecontroleerde productieomgeving voorbereid en samengesteld. Op locatie vindt vervolgens vooral de montage plaats.

Volgens Ab Knook, directeur van Spaansen, verandert daarmee niet alleen de manier van bouwen, maar ook de manier waarop projecten worden georganiseerd. 'Steeds meer werkzaamheden verplaatsen van de bouwplaats naar de fabriek. Daardoor

ontstaat meer controle over kwaliteit, planning en uitvoering.' De voordelen zijn zichtbaar in vrijwel iedere fase van het bouwproces. Productie kan onafhankelijk van weersomstandigheden doorgaan. Materialen worden efficiënter ingezet en fouten worden eerder ontdekt. Dat leidt tot minder vertragingen en lagere faalkosten.

Ook voor opdrachtgevers ontstaat meer zekerheid. In een markt waarin projecten regelmatig onder druk staan door personeelstekorten of logistieke uitdagingen, wordt voorspelbaarheid steeds waardevoller. Tegelijkertijd betekent industrialisatie niet dat alle woningen op elkaar gaan lijken. Juist doordat ontwerpen vroegtijdig digitaal worden uitgewerkt, kunnen architecten binnen een gestandaardiseerd systeem veel variatie aanbrenge. Verschillende materialen, gevelbeelden, kleuren en details blijven



Ab Knook

mogelijk. Volgens Knook ligt de grootste winst zelfs niet in de techniek, maar in de samenwerking tussen partijen: 'Succesvolle projecten ontstaan wanneer architecten, ontwikkelaars, leveranciers en aannemers al in een vroeg stadium samenwerken. Dan voorkom je problemen tijdens de uitvoering.'

Ook de arbeidsmarkt speelt een belangrijke rol. De bouwsector heeft structureel te maken met een tekort aan vakmensen. Door werkzaamheden deels naar een fabriek te verplaatsen, wordt het werk minder afhankelijk van specialistische capaciteit op de bouwplaats. Bovendien ontstaat een veiligere en beter beheersbare werkomgeving. Daarnaast draagt prefab bouwen bij aan duurzaamheidsdoelstellingen. Minder transport, minder afvalstromen en een efficiënter gebruik van materialen zorgen voor een lagere milieubelasting. Zeker bij grootschalige woningbouwprojecten kunnen deze voordelen aanzienlijk zijn.

Waar prefab vroeger vooral werd gezien als een alternatief voor traditionele bouw, groeit het nu uit tot een volwaardige bouwstrategie. De combinatie van snelheid, kwaliteit en schaalbaarheid maakt het voor veel partijen een logische keuze.

**Met de woningbouwopgave van de komende jaren lijkt één conclusie steeds duidelijker: slimmer bouwen wordt minstens zo belangrijk als méér bouwen. Wil je meer weten over ons, scan de QR-code.**



**SPAANSEN**



## Loravie: investeren met vakantiegeluk als rendement

Investeren in vijf luxe vakantievilla's en twaalf weken per jaar zorgeloos genieten? Loravie maakt twintig families gezamenlijk eigenaar van vijf vakantievilla's op vijf Europese toplocaties.

Noem het een innovatief antwoord op het ouderwetse dilemma van de vakantiewoning. 'Iedereen droomt wel van een tweede huis op een fijne plek,' zegt Lonneke Zuure, mede-oprichter van Loravie. 'De nadelen zie je pas later: alle rompslomp eromheen, van onderhoud en schoonmaak tot energie, verzekeringen en belastingen. En het gebrek aan afwisseling, je reist altijd naar dezelfde plaats.' Lonneke ontwikkelde, samen met haar partner Ronald Westgeest, een innovatief concept dat die nadelen wegneemt. 'We bieden met Loravie een investering met vakantiegeluk als rendement. Je koopt niet één vakantiewoning met alle besognes die daarbij horen, je kiest met een groep gelijkgestemden voor een aandeel in vijf vakantievilla's op vijf Europese toplocaties.' Daar kun je, zegt Lonneke enthousiast, 12 weken per jaar zorgeloos genieten, verspreid over het hele jaar en flexibel in te delen.



### Echt op vakantie

Lonneke benadrukt dat Loravie geen verhuurconstructie biedt, maar een transparant gedeeld eigenaarschap: 'Een community van twintig families wordt eigenaar van de vijf luxe en comfortabele vakantievilla's op regelrechte A-locaties. Door de gezamenlijke investering is het mogelijk om daar voor een investering van 300.000 euro 12 weken per jaar te genieten. Loravie neemt alle rompslomp op zich. We regelen alles, ook de juridische zaken. En zorgen over verhuur om uit de kosten te komen, heb je ook niet. Je bent echt volledig ontzorgd en dus ook echt op vakantie zodra je over de drempel stapt. Dat betekent: maximaal genieten van de kostbare tijd met je vrienden en familie.'

### Rust of reuring?

De eerste woning is inmiddels aangekocht, een karakteristiek Zweeds houten huis (drie slaapkamers, twee badkamers plus een gastenverblijf) op een prachtige locatie, tussen

de meren, dennen en sterren, een half uur van Göteborg. Lonneke: 'Je ervaart er de Zweedse rust van het platteland, maar er zijn wel restaurantjes in de buurt en een supermarkt. En voor de reuring is er de grote stad op een half uurtje rijden. Kies je voor de drukte of voor een dagje lekker ontspannen en luiëren? Die keuzemogelijkheid zal elke vakantie-woning van Loravie te bieden hebben.'

**'Voor 300.000 euro geniet je 12 weken per jaar van vijf luxe vakantievilla's op vijf Europese toplocaties'**

### Gevoel dat je thuis komt

Terwijl in Zweden de hoogwaardige renovatie ('Er komt nog een sauna in, dat hoort natuurlijk bij Zweden') nog dit jaar wordt afgerond, wordt al op andere locaties naar geschikte 'Loravilla's' gezocht. In het Loiredal en in de Alpen, in Toscane en in de Algarve, dicht bij de kust. 'We zoeken steeds de perfecte balans tussen rust en reuring, en tussen natuurschoon en bereikbaarheid,' zegt Lonneke. 'De huizen zijn voor zes tot acht personen, met een sfeervolle architectuur en een inrichting die naadloos aansluit bij de locatie.' Een plek, besluit Lonneke, waar je altijd het gevoel hebt dat je thuis komt 'wetende dat alles goed is geregeld'.



Meer informatie?  
Scan de QR-code.

# Hoe FRIS excelleert als tech-gedreven en nuchtere koploper in vastgoedbeheer

Door AI en automatisering slim in-house te integreren, wint een van de grootste vastgoedbeheerders van Nederland de tijd terug die écht telt: tijd voor hoogwaardige technische expertise, duurzaamheidsregie en persoonlijk contact met de voeten in de klei. 'Nieuwe klanten proeven bij FRIS het pure ondernemerschap.'

'Kijk even vérder dan de abstracte discussie over AI,' zegt Patrick Elferink, hoofd ESG bij FRIS, een van de grootste zelfstandige vastgoedbeheerders in Nederland. Wat hij bedoelt is: kijk naar de manier waarop je AI toepast en naar de resultaten. Elferink: 'FRIS is nu met drie grote partijen processen opgestart met AI-software op het gebouwbeheersysteem. Denk aan een fulltime analyse van het ruimtegebruik. Staat bijvoorbeeld op vrijdagmiddag de helft van het gebouw leeg, dan kan de verwarming op vrijdagochtend al lager. Met slimme technologie haal je direct al gemiddeld 15%



Marc Poelmann

reductie op je energieverbruik.' Evengoed kun je met AI routinetaken automatiseren en de binnentaken verlichten waardoor de beheerder weer naar buiten kan: naar het pand, naar de huurder. 'Vroeger was het heel gewoon dat de technisch manager 80% van zijn tijd op pad was, gebouwen bezocht,' zegt Marc Poelmann, Managing Director FRIS Investment Care. 'Door alle regelgeving en compliance zat hij op een gegeven moment 80% van de tijd op kantoor rapportages te schrijven.' Elferink: 'Terwijl de rol van de asset manager ook veranderd is. Die vraagt steeds meer, wil steeds meer directer en vooral ook sneller contact. Alle ontwikkelingen op het gebied van AI maken dat, als je het slim toepast, mogelijk.'

## Nuchtere regisseur

Het is, zegt Poelmann, illustratief voor de nieuwe rol van vastgoedbeheerder: geen administratieve backoffice meer, maar een strategische, tech-gedreven partner. Poelmann werkt al 25 jaar voor FRIS, een familiebedrijf dat in 2023 het eeuwfeest vierde. Hij zag hoe het bedrijf, dankzij de hoogwaardige expertise en de menselijke betrokkenheid, de digitale ontwikkelingen snel en vooral nuchter kan adopteren. Poelmann: 'FRIS zit in Amsterdam, maar we hebben een Rotterdamse mentaliteit: handen uit de mouwen, voeten in de klei. We hebben altijd al veel geïnvesteerd in

innovatie. En we hoeven niet elk kwartaal ronkende cijfers te laten zien aan externe aandeelhouders. Noem ons een nuchtere regisseur met een langetermijnvisie die de strategie vertaalt naar de praktijk. Wij kennen het pand, de installaties en de gebruikers. Wij zien de logische momenten voor verduurzaming en passen lessen uit de hele portefeuille cross-sectoraal toe.'

## 'We vertalen abstracte ESG-doelen naar de praktijk op de werkvloer'

### Echt ontzorgen

Het is, zegt Elferink, de onderscheidende kracht van FRIS: 'Nieuwe klanten proeven bij ons het pure ondernemerschap. Korte lijntjes, brede aanpak, snel schakelen en kennisdelen. Als er beslist moet worden, gaat niet alles langs allemaal managementlagen of moet er Europees getoetst worden. En er is veel persoonlijk contact. Ik merk dat daar echt weer behoefte aan is.' Poelmann: 'We hebben veel klanten die het beu waren om elk heel of half jaar weer een andere contactpersoon te hebben. Konden ze weer alles uitleggen over het gebouw. Dat gaat bij FRIS niet gebeuren. We hebben een wendbaarheid waarmee we onze opdrachtgevers écht ontzorgen. Vastgoed is dan ook complexer dan ooit. Denk aan alle ESG-eisen, maar ook aan wat we mixed-use gebouwen noemen waarin onder andere woon- en kantoorfuncties samenkomen. FRIS kan beide beheren, er hoeft niets gesplitst, we hebben beide disciplines in huis en ook daarin onderscheiden we ons.'



**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- en ESG-cases.**



Patrick Elferink



# Ruimte is hét knelpunt bij energiesysteem van de toekomst



In het Nationaal Plan Energiesysteem (NPE) heeft de overheid de stip aan de horizon vastgelegd voor het energiesysteem van 2050. Edgar van Niekerk en Jan van der Meer vertellen hoe de leden van Bouwend Nederland samen met anderen hun schouders onder de ambitieuze doelen zetten.

'Iedereen is het erover eens, ook de overheid, dat de elektrificatie een belangrijke voorwaarde is om in 2050 volledig energieneutraal te zijn. Het betekent dat we de capaciteit van het elektriciteitsnet moeten uitbreiden.' Dat levert nu al problemen op. Hoewel netcongestie de aandacht trekt, wordt vooral gevochten om ruimte, vertelt Jan van der Meer, manager vakgroep ondergrondse netwerken en grondwaterbeheer. 'De verzware van het netwerk kost boven en onder de grond ruimte, qua hoogspanningsleidingen, grondstations, transformatorhuisjes en dikke kabels onder de grond. Dat is een groot knelpunt. We zijn niet de enige die om ruimte verlegen zitten, defensie wil extra opslagruimte en oefenterreinen, de woningbouw is op zoek naar geschikte locaties. Dat moet allemaal passen.'

Naast elektrificatie worden trouwens ook warmtenetten in het NPE genoemd voor de verduurzaming van wijken. 'Wat je wil voorkomen is dat iedereen z'n woning of gebouw elektrisch gaat verwarmen. Dan wordt

het stroomnet nog meer belast. Als je huizen verwarmt met duurzame warmtebronnen, zoals geothermie, restwarmte of (afval)water, verminder je de druk op het stroomnet en de vraag naar elektriciteit.'

## Slimmer bouwen

Het is een knelpunt én uitdaging tegelijk, wat een stimulans kan zijn voor innovatie. 'Digitalisering, automatisering en robotisering zijn paden waarnaar wordt gekeken,' ziet Edgar Van Niekerk, beleidsadviseur energietransitie en verduurzaming gebouwde omgeving. Bij de verduurzaming van zowel nieuwe gebouwen als de bestaande bouw wordt volop geïnnoveerd, zoals met energiemanagementsystemen, vertelt hij. 'Die zorgen ervoor dat woningen met zonnepanelen warmtepompen, warmteterugwinning en batterijen slim worden gemanaged qua energie.' Op bedrijventerreinen wordt de vraag slimmer verdeeld met oplossingen als collectieve energiecontracten en een gezamenlijke energiehub. Daarnaast worden nieuwe

'netbewuste' woningconcepten ontwikkeld, waarbij zo min mogelijk elektriciteit van het energienet nodig is,' aldus Van Niekerk.

## Vakmensen

Van der Meer: 'Naast dat we bij wijze van spreken vechten om ruimte, vechten we met z'n allen ook om personeel. De huidige arbeidsmarktkrapte is een grote belemmering. De netbeheerders gaan de komende tien jaar 80 miljard euro investeren in met name het elektriciteitsnet. Dat is 8 miljard euro per jaar. Als dat nu los zou komen, hebben de aannemers niet de arbeidscapaciteit om dat voor elkaar te krijgen, en de netbeheerders en installateurs ook niet. Er is echt een tekort aan vakkrachten en technici. Hoe aantrekkelijk je de sector ook maakt, dat tekort gaan we niet oplossen. Er zijn 20.000 extra technici nodig, maar die aanvoer is er niet vanuit de schoolbanken. En van vakmensen uit het buitenland halen is het huidige kabinet niet echt een voorstander. De grote opgave is hoe we met beperkte arbeidscapaciteit meer werk gaan doen. We moeten het hebben van heel andere, innovatieve werkwijzen.'

Van Niekerk benoemt nog een andere belemmering om de NPE-ambities waar te maken: 'Bij alles wat je wil realiseren, heb je te maken met procedures die moeten worden doorlopen voordat je überhaupt iets kunt doen.' Een lichtpunt was dat minister Mona Keizer van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening daar een speerpunt van beleid van maakte. Zij wilde belemmeringen in wet- en regelgeving wegnemen om projecten sneller te kunnen realiseren. Evengoed zijn beiden kritisch op de keuzes van het vorige kabinet. 'Er ligt een onvoorstelbaar grote opgave. Dan is het wrang dat het vorige kabinet het Nationaal Groeifonds heeft gekort en is bezuinigd op onderwijs en innovatie. De financiële steun vanuit de overheid hebben we keihard nodig. Niet om er als bedrijven beter van te worden, maar om samen in de hele keten deze slag in de energietransitie te kunnen maken. Dat kan alleen met ondersteunend beleid. Bedrijven staan te trappelen om innovatieve, slimme werkwijzen te ontwikkelen. De hulp van de overheid, faciliterend en financieel, is daarbij essentieel.'

# De bouwsector van morgen vraagt om een nieuwe kijk op risico's

Nieuwe bouwmethoden, strengere regelgeving en duurzame materialen veranderen de bouwsector ingrijpend. Tegelijkertijd nemen de risico's toe en worden projecten complexer. Voor ontwikkelaars, investeerders en bouwbedrijven wordt samenwerking met verzekeraars steeds belangrijker om projecten beheersbaar, financieel en toekomstbestendig te houden.



De Nederlandse bouwsector staat voor een van de grootste transitie's in decennia. De woningbouwopgave blijft onverminderd hoog, infrastructuur vraagt om forse investeringen en duurzaamheidsdoelstellingen dwingen organisaties om anders te ontwerpen en bouwen. Tegelijkertijd veranderen de risico's waarmee projecten te maken krijgen. Daardoor ontstaat een nieuwe werkelijkheid voor opdrachtgevers, aannemers, ontwikkelaars en verzekeraars. 'De sector verandert fundamenteel', zegt Rick Jongkind, Senior Underwriter Construction bij AXA XL. 'De snelheid waarmee innovaties worden toegepast, waaronder nieuwe bouwmethoden, vraagt om een andere benadering van risico's.'

Een van de meest zichtbare ontwikkelingen is de opkomst van alternatieve bouwmethoden zoals houtbouw, modulair bouwen en prefab-constructies. Deze technieken bieden voordelen op het gebied van duurzaamheid, snelheid en efficiëntie. Tegelijkertijd brengen zij nieuwe vraagstukken met zich mee rondom brandveiligheid, onderhoud, levensduur en verzekeraarbaarheid.

Volgens George Wildenberg, Underwriting Manager Property, Energy & Construction bij AXA XL, is dat een logisch gevolg van innovatie. 'Nieuwe materialen en systemen hebben vaak minder historische data beschikbaar. Verduurzaming kan nieuwe risico's met zich meebrengen en daardoor is het belangrijker

dat alle betrokken partijen vroegtijdig deze risico's inzichtelijk maken en bespreken hoe deze beheersbaar kunnen worden gemaakt. Ook regelgeving verandert in hoog tempo. Europese duurzaamheidsrichtlijnen, strengere eisen rondom circulariteit en toenemende aandacht voor klimaatadaptatie hebben directe invloed op ontwerpkeuzes en projectuitvoering. Hierdoor verschuift de focus van alleen bouwen naar het complete functioneren van een gebouw gedurende de gehele levenscyclus.'

Daarmee groeit ook het belang van samenwerking. Grote bouw- en infrastructuurprojecten brengen steeds meer partijen samen. Ontwikkelaars, aannemers, leveranciers, financiers, adviseurs en verzekeraars zijn afhankelijk van elkaar om projecten succesvol te realiseren. Juist daar ontstaan volgens Jongkind veel risico's. 'In de praktijk zien we dat schades vaak ontstaan door gebrekkige communicatie of onvoldoende afstemming tussen partijen. Hoe complexer een project wordt, hoe belangrijker samenwerking wordt.'

Om die reden worden verzekeraars steeds vaker al tijdens de ontwerpfase betrokken. Niet alleen om polisdekking te bieden, maar ook om mee te denken over ontwerpkeuzes, bouwmethoden en preventieve maatregelen. Risicomanagement verschuift daarmee van reactief naar proactief. Digitalisering ondersteunt deze ontwikkeling. Technologieën

zoals BIM-modellen, realtime monitoring en datagedreven analyses maken het mogelijk om risico's eerder te signaleren en beter te beheersen. Toch blijft menselijke expertise volgens Wildenberg essentieel. 'Technologie helpt ons om betere inzichten te krijgen, maar uiteindelijk maken mensen de keuzes die bepalen of een project succesvol wordt.' Daar komt nog een extra factor bij: klimaatverandering. Extreme neerslag, hitte, stormen en overstromingsrisico's spelen een steeds grotere rol bij vastgoed- en infrastructuurprojecten. Klimaatbestendigheid wordt daardoor een vast onderdeel van risicobeoordeling en investeringsbeslissingen.

Voor bestuurders betekent dit dat bouwen niet langer alleen draait om planning, budget en oplevering. De projecten van morgen vragen om een integrale aanpak waarin innovatie, duurzaamheid, samenwerking en risicobeheer vanaf het eerste ontwerp samenkomen. Juist daar ligt de sleutel tot toekomstbestendig bouwen.



**XL Insurance**

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





## ‘De pseudo-eindheffing is niet goed doordacht’

Vanaf 1 januari 2027 geldt een extra belasting op alle zakelijke leaseauto's die niet volledig elektrisch zijn. De Vereniging Zakelijke Rijders (VZR) vreest problemen én bepleit een verhoging van de onbelaste vergoeding voor zakelijke kilometers.

Werkgevers betalen vanaf komend jaar 12% extra belasting over de catalogusprijs van een niet-elektrische leaseauto. Het maakt zelfs de schoonste hybride onbereikbaar voor leaserijders.

### De pseudo-eindheffing

De pseudo-eindheffing komt boven op de fiscale bijtelling van 22%. De werkgever mag de kosten niet doorbelasten aan de werknemers. Het gaat ervoor zorgen dat er meer mensen met hun privéauto gaan rijden, voorspelt VZR-directeur Anton Pluim. 'Als werkgever wil je die belasting niet. Dat betekent dat jij je werknemers gaat verbieden om een andere auto te kiezen. Die zijn verplicht om een EV uit te kiezen.'

Hij voorziet vooral problemen bij de uitvoering en noemt het een 'onwerkbaar gedrocht'. De regeling voorziet niet in een 'pauzeknop' voor situaties waarbij een vervangende auto nodig is, zoals bij schade. 'Als dat een hybride of benzineauto is, zadel je je werkgever op met een boete, want de regeling kent geen enkele flexibiliteit. Vanaf dag één dat jij in een andere auto rijdt, die niet volledig EV is, betaalt jouw baas voor die maand voor een twaalfde van de catalogusprijs de pseudo-eindheffing.' Het gaat ook de autoverhuurbedrijven raken. 'Het verdienmodel van een verhuurbedrijf zit zo in elkaar dat ze diezelfde auto met trekhaak aan een particulier kunnen meegeven voor in het weekend of de vakantie. En die wil liever geen EV. Met deze regeling is dat model einde verhaal.'

### Onbelaste kilometervergoeding

Jaarlijks berekent de VZR op basis van de gemiddelde autokosten (bron: ANWB) uit wat een zakelijke rijder met een privéauto kwijt is. Per kilometer is dit 38 cent. 'Door de hoge brandstofprijzen hebben wij in maart een nieuwe berekening gemaakt, waarbij we uitkomen op 41 cent per kilometer. Inmiddels is de prijs aan de pomp minstens alweer 25 cent per liter omhoog.' De onbelaste kilometervergoeding ligt daar ver onder, op

### De regeling voorziet niet in een 'pauzeknop' bij een vervangende auto

23 cent per kilometer. Wil je als werkgever zorgen dat een werknemer netto 41 cent in handen krijgt, dan moet je 52 cent vergoeden. 'Het is een vreemde situatie, want brandstof heeft al hogere accijns en het hoge btw-tarief. Dus het is belasting op belasting. Wij pleiten voor een koppeling naar de werkelijke kosten.'

### Verdiene aan laadsessies

Pluim eindigt met een tip voor EV-rijders. 'Met het emissieverhandelingsysteem, waarbij je CO<sub>2</sub>-rechten geld waard zijn, kun je sinds begin van dit jaar verdienen aan laadsessies. Nederland loopt daarin voor. Als je een thuislaadpaal hebt die aan bepaalde technische eisen voldoet, kun je de rechten die je opbouwt door thuis jouw auto op te laden, op jaarbasis verhandelen. We hebben ons collectief aangewend om te zorgen dat je daarvan kan profiteren. Op onze website staat een voorbeeld op basis van een zakelijke rijder die 30.000 kilometer per jaar rijdt. Die zou zo een bedrag van tussen de 500 en 600 euro per jaar kunnen terugkrijgen.'

## Europese EV-laadkabels van Voldt: kwaliteit als consequente belofte

Voldt houdt het dichtbij: met EV-laadkabels die volledig in Europa worden geproduceerd. Betrouwbaar, duurzaam en kwalitatief hoogwaardig, zonder compromissen.

Vijf jaar geleden begonnen, nu actief in zeventien Europese landen. Die groei is geen toeval. Voldt onderscheidt zich doordat de laadkabels volledig in Europa worden bedacht, ontworpen en geproduceerd – van grondstoffen tot eindproduct. 'Dat is onze absolute core value,' zegt Frank van Buiten, marketingmanager bij Voldt. Het resultaat is een van de meest uitgebreide collecties laadproducten in Europa, beschikbaar voor zowel particuliere EV-rijders als bedrijven en wagenparkbeheerders. In een tijd waarin klanten steeds meer waarde hechten aan herkomst en stabiliteit, blijkt die Europese identiteit een steeds sterkere troef.

### Strengere kwaliteitscontrole

Europese productie betekent korte ketens en directe controle over elk onderdeel van het productieproces. Voldt legt de lat hoog als het gaat om betrouwbaarheid en duurzaamheid;

producten die dagelijks intensief gebruik aankunnen zonder in te leveren op levensduur of milieu-impact. Juist in de wintermaanden wordt dat verschil zichtbaar: dan stijgt de vraag naar kabels die bestand zijn tegen kou, vocht en ruw gebruik. 'We bieden de meest weerbestendige stekker op de markt; gemaakt uit één geheel, zonder schroeven of lijm,' aldus Van Buiten. 'Die constructie biedt maximale bescherming en elimineert de zwakke plekken die bij goedkopere alternatieven regelmatig voor problemen zorgen.'

### Stabiele partner

Leveringszekerheid is voor veel bedrijven geen vanzelfsprekendheid meer. Wie afhankelijk is

**'De Europese productie is geen detail – het is de essentie van Voldt'**



van lange aanvoerlijnen uit het buitenland, merkt hoe kwetsbaar dat kan zijn. Voldt biedt als Europese fabrikant een stabiel alternatief, ook voor sectoren waar laden bedrijfskritisch is. Denk aan de bouwsector, die door LEZ-regelgeving steeds vaker met elektrisch materieel de stad in moet, maar op tijdelijke locaties geen vaste laadinfrastructuur kan plaatsen. 'Voor die situaties leveren wij een maatwerkoplossing,' zegt Van Buiten. Zo groeit Voldt van kabelproducent naar een volwaardige partner voor de zakelijke markt.



Voldt heeft een oplaadoplossing voor elke situatie. Meer weten? Scan de QR-code.





# Solidair en flexibel

Een van de hardnekkige mythes over het nieuwe pensioenstelsel is dat iedereen een eigen pensioenpotje krijgt. Het fundament onder ons pensioenstelsel is en blijft de onderlinge solidariteit. In de vorm van de AOW voor iedereen en het werkgeverspensioen dat verplicht is voor de meeste beroepsgroepen.

## AAN HET WOORD

### HENRI DE BOER

Head of Business Development Pensioenfonds PGB



#### Met duizenden werkgevers tegelijk over naar het nieuwe pensioen én maatwerk leveren. Hoe doe je dat?

Als multisectoraal pensioenfonds werkt Pensioenfonds PGB voor 15 sectoren en ongeveer 4.000 werkgevers. Iedere sector kent een eigen pensioenregeling, waardoor de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel een omvangrijk traject was.

'Het was een uniek en intensief traject van meerdere jaren,' vertelt Henri de Boer. 'Dat deden we in nauwe samenwerking met werkgevers, vakbonden en financieel adviseurs.' Samen met sociale partners ontwierp PGB twee pensioenregelingen: een solidaire en een flexibele premieregeling. Binnen deze regelingen konden klanten keuzes maken over onder meer premie en nabestaandenpensioen. Tegelijkertijd werden onderdelen vooraf vastgelegd die maar op één manier uitvoerbaar zijn. 'Die duidelijkheid werd gewaardeerd. Het aantal keuzes bleef overzichtelijk, waardoor de focus lag op het daadwerkelijk inrichten van de nieuwe regeling.' Om werkgevers te ondersteunen ontwikkelde PGB een speciaal klantportaal. Daarmee kregen zij inzicht in de gevolgen van keuzes voor werknemers en konden verschillende scenario's worden beoordeeld. Interactieve grafieken maakten zichtbaar wat keuzes betekenen voor de pensioenverwachting van verschillende groepen werknemers.

Die aanpak resulteerde in ruim 450 tijdig aangeleverde transitieplannen. Al deze plannen werden samengebracht in één implementatieplan voor De Nederlandsche Bank.

## AAN HET WOORD

### MARTINE HAFKAMP

Algemeen directeur Fintessa Vermogensbeheer



#### Nederlanders sparen liever dan ze beleggen. Een goed idee?

'Je geld op de spaarrekening voelt veilig, maar als je het afzet tegen de inflatie, wordt de koopkracht van je geld alleen maar minder. Denk ook aan een paar jaar terug, toen de spaarrente zelfs een tijdje

negatief was. Uiteindelijk is het heel lastig om met alleen sparen je toekomstige doelen te bereiken. Het is dus niet zo dat je geen risico loopt. Alleen zijn mensen zich dat te weinig bewust.'

#### Waarom is het verstandig om ook te beleggen?

'Ik denk dat veel mensen die niet beleggen bang zijn voor een gevoel van verlies. Door indianenverhalen die je leest en hoort als de beurs daalt. Maar dat is als het leven. Niks gaat in een rechte lijn omhoog. Maar op de langetermijn zit je uiteindelijk altijd goed. Wat wel belangrijk is: beleggen moet je altijd alleen doen met geld dat je écht over hebt, omdat de markten altijd schommelen. Maar als je genoeg tijd hebt voordat je überhaupt aan je geld wil komen, kun je meer risico lopen. Want hoe langer de termijn is, hoe groter de waarschijnlijkheid dat je beleggingen een positief rendement opleveren. Bij beleggen in aandelen is het langetermijnrendement tussen de 7 en 9 procent. Daar kan geen spaarrente aan tippen.'



Jeroen Zohlandt

## Digitalisering is de sleutel die het recht menselijk houdt

**'Als marktleider voelt DAS de verantwoordelijkheid om de toegang tot het recht veilig te stellen. Voor onze verzekerden én voor Nederland. Dat vraagt om voortdurende innovatie,' zegt Jeroen Zohlandt, CEO DAS.**

Conflicten zijn een 'fact of life'. Ze ontstaan tussen bureaus, werkgevers en werknemers, consumenten en bedrijven, in het verkeer en zelfs binnen families. Iedereen krijgt er vroeg of laat mee te maken, weet Zohlandt. 'Juist daarom is toegankelijke rechtshulp van groot maatschappelijk belang. Het gereguleerd oplossen van conflicten beschermt niet alleen de direct betrokkenen, maar ook het vertrouwen in onze samenleving. Dat is precies waarom verzekerde rechtshulp zo'n essentiële rol speelt in de toegang tot het recht.'

**'Digitaliseren zonder begrip voor de menselijke kant van juridische problemen slaat de plank mis'**

De druk op het rechtsbijstandsstelsel neemt toe en de vraag naar rechtshulp groeit, terwijl wet- en regelgeving steeds complexer worden. Tegelijkertijd moet rechtshulp betaalbaar en bereikbaar blijven. Dat kan simpelweg niet zonder verdere efficiëntie en gerichte digitale innovatie. 'Wie denkt dat we het recht toegankelijk houden door vooral méér van hetzelfde te doen, vergist zich. Tegelijkertijd is rechtshulp onmiskenbaar mensenwerk. Conflicten raken mensen emotioneel en mentaal. Dat laat zich niet wegdigitaliseren en dat moet ook niet. De kernvraag is dan ook niet óf we digitaliseren, maar hóé. Hoe zetten we technologie in om drempels te verlagen en kosten beheersbaar te houden, zonder het persoonlijke contact te verliezen?'

### Lagere drempels, betere rechtshulp

Toegankelijkheid begint bij het wegnemen van drempels. Digitalisering speelt daarin een sleutelrol. 'Digitale intakes, online dossiers, slimme vraagbomen en AI-ondersteuning helpen om sneller zicht te krijgen op het échte juridische probleem. Eenvoudige vragen kunnen sneller en efficiënter worden afgehandeld. Dat verkort wachttijden, beheerst de kosten en voorkomt dat mensen afhaken door onzekerheid, tijdsdruk of complexiteit,' zegt Zohlandt. Juist hierdoor ontstaat ruimte

voor intensieve, persoonlijke begeleiding waar die nodig is: bij complexe of emotioneel ingrijpende zaken. Digitalisering vergroot zo niet alleen de toegankelijkheid, maar ook de kwaliteit van de rechtshulp.'

### Technologie in dienst van de mens

'Digitaliseren zonder begrip voor de menselijke kant van juridische problemen slaat de plank mis. In conflicten spelen stress, onzekerheid en kwetsbaarheid vaak een grote rol. Dat vraagt om aandacht, vertrouwen en duiding. Voor mij is het daarom helder: technologie is ondersteunend, niet vervangend. Digitale middelen moeten juristen juist de ruimte geven om te luisteren, maatwerk te leveren en samen met de rechtzoekende tot de best passende oplossing te komen. Persoonlijk contact blijft daarin onmisbaar.'

### Begrijpelijke taal als randvoorwaarde

De toekomst van rechtshulp vraagt om meer dan een slimme combinatie van mens en technologie. Begrijpelijke taal is minstens zo belangrijk. 'Te vaak gaat de essentie verloren in juridisch jargon en complexe formuleringen. Dat is een drempel die we onszelf opleggen. Met behulp van digitale middelen maken wij onze communicatie begrijpelijker, zodat mensen echt snappen waar ze aan toe zijn.'

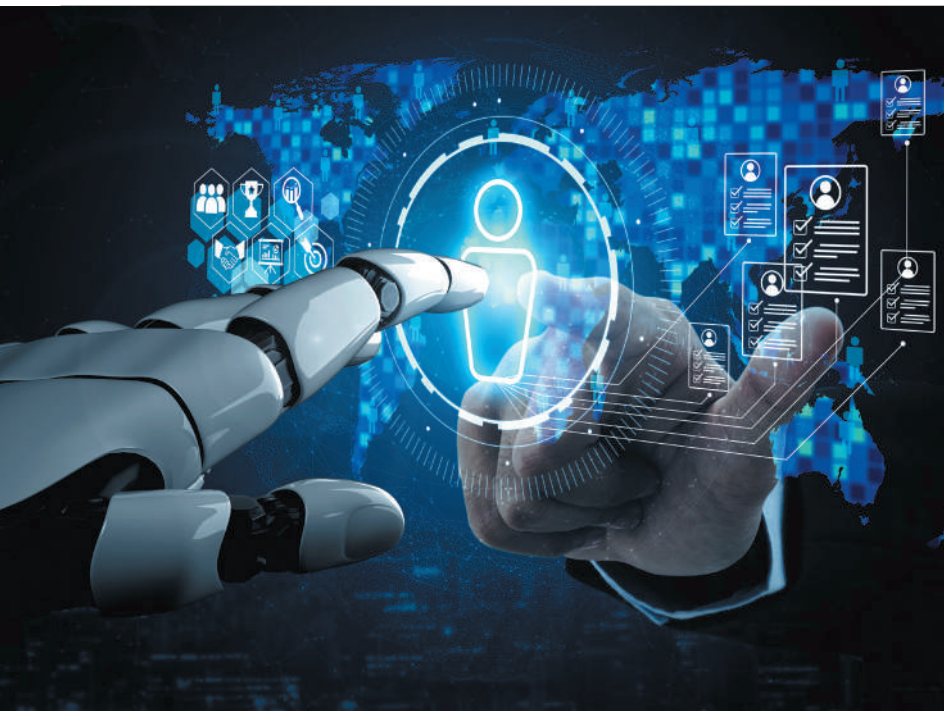
### Toegang tot het recht als basisvoorziening

'Bij DAS investeren we bewust in digitale innovatie om het recht toegankelijk te houden. Daarmee dragen we bij aan een stelsel van conflictbeslechting dat staat of valt met tijdige en passende juridische hulp.' Rechtsbijstandverzekeraars die zelf rechtshulp bieden, spelen daarin naast advocatenkantoren en de gesubsidieerde rechtsbijstand een onmisbare rol, benadrukt Zohlandt. 'Alleen door samen te werken en technologie slim en mensgericht in te zetten, zorgen we dat toegang tot het recht geen luxe wordt, maar een basisvoorziening blijft.'



**Bij DAS geloven we in het recht toegankelijk houden voor iedereen. Scan de QR-code voor onze diensten.**





## HR is meer dan ooit een strategische transformatiepartner

Er wordt steeds meer van bestuurders gevraagd. 'Met alle ontwikkelingen, zoals AI, robotisering en de druk op de arbeidsmarkt, hebben mensen behoefte aan een gedeelde visie en een toekomstperspectief,' meent Emke Daniëls van HRcommunity.

'Er komt nogal wat op ons af. Veel bedrijven moeten hun bestaansrecht herdefiniëren. Van leiders wordt verwacht dat je de organisatie door de veranderingen heen loodst en de mensen daarin meeneemt,' stelt Daniëls. 'In onze HRtop100 podcasts horen we tegenwoordig vaak dat HR veel bezig is met de vraag: hoe equiperen we het leiderschap om mensen te helpen om door deze fase van AI en grote veranderingen heen te komen? Een richting kiezen wordt ook steeds ingewikkelder, omdat niemand precies weet waar we naartoe gaan.' HR is meer dan ooit een strategische transformatiepartner, vertelt

Daniëls. 'HR maakt steeds vaker deel uit van de directie. En met elkaar heb je de opgave om je organisatie en de mensen die er werken mee te nemen in deze tijd. AI verandert niet alleen het werk fundamenteel, maar biedt ook heel veel kansen om het werk anders in te richten. Juist organisaties die echt bereid zijn om hun structuur en processen te herontwerpen, gaan het meeste voordeel van de veranderingen zien.'

HR wordt ook wel P&O genoemd. Het valt Daniëls op dat de focus op dit moment meer ligt op de O van organisatie dan de P van personeel. 'Daar waar er in de jaren na corona veel aandacht was voor onderwerpen als duurzame inzetbaarheid en "de medewerker op #1", vraagt nu het inrichten van de organisatie waarin AI wordt gebruikt meer aandacht. Uiteindelijk draait het om je

**'HR is bezig met de vraag: hoe equiperen we het leiderschap om door deze fase van grote veranderingen heen te komen?'**



medewerker, maar als organisatie moet je de balans vinden tussen AI en de mensen die het werk uitvoeren. Het is volgens mij een valkuil om, wanneer mensen door AI efficiënter gaan werken, het tempo daar evenredig in mee te laten groeien. Als je iemand die vijf keer sneller kan werken vijf keer meer van hetzelfde werk geeft, verandert er voor die werknemer niets en neemt de werkdruk, die al hoog is, alleen maar toe. Het is waardevoller om na te denken wat mensen kunnen doen met de ruimte die vrijkomt, om het werk aangenamer te maken en de organisatie innovatiever en succesvoller te laten zijn.'

Een andere uitdaging is een veilige, ethische en verantwoorde inzet van AI-tools binnen de organisatie, stelt ze. 'Kritisch nadenken – de vraag stellen hoe en waarvoor je AI inzet en welke AI-tools en AI-agents je mag gebruiken – wordt alleen maar belangrijker. Daar moet je je medewerkers in opvoeden.'

### Verbinding houden

Technologie helpt medewerkers om de eigen skills in beeld te krijgen. Hierdoor komen mensen meer zelf aan het stuur van hun eigen ontwikkeling. 'Het maakt het extra belangrijk om de verbinding te houden en om de cultuur goed neer te zetten, waardoor mensen willen blijven.' Ze maakt een uitstapje naar stressgerelateerd verzuim. 'Hoe het met iemand gaat, krijg je niet alleen naar boven met een vragenlijst. Het is de leidinggevende zelf die het signaal moet opvangen. Als leidinggevende moet je het goede voorbeeld geven en zorgen voor een cultuur waarin mensen de ruimte voelen om fouten te maken, want dat hoort bij ontwikkelen.'

# Nest, de wereldwijde social impact stichting voor mentale gezondheidsinnovatie

Mentale gezondheid is een van de meest urgente uitdagingen van onze tijd. Ondanks groeiende bewustwording, investeringen en een snel groeiend aantal digitale oplossingen, is er nog steeds een kloof tussen wat beschikbaar is en wat mensen daadwerkelijk bereikt.



Met nest probeert Valerie Peterson die kloof te dichten. Inspiratie hiervoor was een masterproject over AI in de zorg en een familielid dat te maken kreeg met een ernstige hersenaandoening. Ze besloot een platform te creëren en een social impact stichting voor mentale gezondheidsinnovatie op te zetten. Via LinkedIn en via-via meldden zich vanuit de hele wereld onderzoekers en ontwikkelaars van digitale oplossingen om mensen te helpen met de mentale gezondheid. 'Al snel zijn we online events gaan organiseren en zo is langzaam een wereldwijde gemeenschap ontstaan. Niemand betaalt voor het membership. We willen het zo toegankelijk mogelijk houden.' Uit de online sessies die Peterson organiseert, ontstaan geregeld spontane partnerschappen, vertelt ze. Als voorbeeld noemt ze een ontwikkelaar van een app om psychologen online in verbinding te brengen met mensen die therapie nodig hebben en een ontwikkelaar die een AI-companion-app heeft ontwikkeld. 'Daar is een platform uit voortgekomen, waarbij een AI-companion mensen ondersteunt tussen de therapiesessies in en tegelijkertijd de therapeut informeert hoe het in de tussentijd is gegaan.' Peterson schetst een beeld van het landschap aan innovaties dat in korte tijd is ontstaan. 'Er zijn apps voor mensen die kampen met een verslaving, voor depressies, voor OCD, ADHD, je hebt AI-companions,

apps die tegen jou praten alsof het een mens is en je ondersteunen. Daarnaast heb je digitale peer-to-peer-support in de vorm van lotgenoten of een netwerk van familie en vrienden. En je hebt apps die de gebruiker voorlichten over de eigen emotie, waardoor iemand meer zelfbewust wordt.' Een ander voorbeeld zijn heart rate variability-apps. 'Er zijn steeds meer voorspellende factoren over je mentale gezondheid, waarvan je hartslag er één is.'

## Je eigen huiswerk nakijken

De internationale markt voor digitale geestelijke gezondheidszorg groeit de komende tien jaar naar verwachting van 4,5 miljard dollar naar meer dan 24 miljard dollar. Maar snelheid zonder richting en technologie zonder ethiek kan evenveel schade aanrichten als goed doen, betoogt Peterson. 'In de VS groeit de markt snel, omdat er minder regels zijn. Er zijn partijen die hun tool alleen zelf hebben getest. Dat is zo'n beetje als je eigen huiswerk nakijken. Daar zijn best wel problematische voorbeelden van.' In Europa is er gelukkig meer wetgeving en moet alles eerst klinisch worden gevalideerd en voldoen aan dataprivacy. Op dit moment zijn zorgverleners nog terughoudend met het inzetten van digitale oplossingen. 'Waar het wel voor wordt gebruikt is om een samenvatting te maken van gesprekken met

**'Technologie kan nooit de menselijke interactie vervangen, net zomin als een AI-companion een vervanger is voor menselijke vriendschap'**

patiënten of om bij te houden hoe het met de patiënt gaat in de periode tussen de sessies. Als je bijvoorbeeld ziet dat jouw patiënt slecht heeft geslapen en weinig heeft bewogen, dan kun je daar wat mee. Technologie zal echter nooit de menselijke interactie kunnen vervangen, net zomin als een AI-companion een vervanger is voor menselijke vriendschap of een gesprek met een afgestudeerde psycholoog.' Eind van dit jaar vindt het eerste mental health innovation event plaats, in samenwerking met Ana Gigashvili, de founder van Unloop. 'Ik zoek nog experts die over dit onderwerp willen spreken, die misschien een workshop willen geven of die mee willen denken over het programma van het event.'



**nest**

Meer informatie?  
Scan de QR-code.





## *Van HR-thema naar strategische noodzaak:* **de urgentie van duurzame inzetbaarheid**

**Vergrijzing treft de arbeidsmarkt hard. Als werkgevers niet met duurzame inzetbaarheid aan de slag gaan, dreigen verlies aan cruciale vaardigheden, personeelstekorten en verzuim. Volgens werkgeversvereniging AWWN is de tijd om te handelen nú.**

'Als mijn medewerkers met plezier werken, dan komt de rest – zoals productiviteit en klanttevredenheid – vanzelf.' Dit hoorde Joyce Schaeffer, Senior adviseur Duurzame inzetbaarheid bij werkgeversvereniging AWWN, onlangs van een werkgever. En die werkgever heeft wat haar betreft helemaal gelijk. Tegelijkertijd gaat het lang niet op alle werkvloeren zo. Bij veel werkgevers is nog te weinig aandacht voor het gezond, gemotiveerd en vaardig houden van medewerkers. Volgens Schaeffer is dat een probleem: 'De impact van de vergrijzing in Nederland wordt namelijk

steeds groter. Op dit moment zijn er bijna 4 miljoen mensen van 65 jaar en ouder. Op de werkvloer zijn er ook steeds meer 55-plussers. En aan de andere kant neemt de instroom van jong talent af.'

### **Duurzame inzetbaarheid als strategische noodzaak**

De groep werkende mensen wordt dus gemiddeld steeds ouder. De gevolgen laten zich raden. Als zij hun werk zwaar of niet meer leuk vinden, of als hun kennis en vaardigheden niet op peil blijven, worden ze minder productief, ervaren ze een hogere werkdruk, en verzuimen ze vaker. Zo wordt de krapte op de arbeidsmarkt nóg groter. Tel uit je verlies als werkgever. AWWN zet daarom duurzame inzetbaarheid nadrukkelijk

**'Wie nu start met duurzame inzetbaarheid, voorkomt grotere problemen en bouwt aan een toekomstbestendige organisatie'**

op de agenda. Niet als HR-thema, maar als strategische noodzaak. 'Om te beginnen moet elke directie zien dat het belangrijk is dat mensen zo lang mogelijk moeten kunnen doorwerken. En dat daarvoor nodig is dat ze plezier hebben in hun werk, en bekwaam en gezond zijn.'

### **Continu in gesprek met je medewerkers**

Grote vraag is hoe je dit als werkgever aanpakt. Schaeffer zegt dat wederkerigheid daarbij cruciaal is. 'In veel organisaties gaat het over processen optimaliseren en efficiënter maken. Over productiviteitscijfers. Vanuit de gedachte dat de medewerkers daar vanzelf wel in meegaan. Maar er moet veel meer aandacht komen voor wat die medewerkers zélf vinden en nodig hebben. Zorg dus dat je continu in gesprek bent met al je medewerkers.' Als directie moet je dit urgente punt in de lijn beleggen. 'Teamleiders of managers moeten op de hoogte raken van waar medewerkers tegenaan lopen in hun huidige werk. Waar ze plezier van krijgen, hoe het met ze gaat, fysiek en mentaal.' En net zo belangrijk: doe ook echt wat met de uitkomsten van die gesprekken. AWWN helpt organisaties actief met dit zogenaamde meer mensgericht organiseren. 'Want wie nu start met het stimuleren van de duurzame inzetbaarheid bij alle leeftijdsgroepen, voorkomt grotere problemen en bouwt aan een toekomstbestendige organisatie.'

# Grip op verzuim door data om te zetten in inzichten en acties

Werkgevers worden geconfronteerd met stijgend ziekteverzuim, maar ontberen voldoende inzicht in de verzuimkosten en -cijfers. 'Bij veel bedrijven en HR-afdelingen zie ik een kennisgat als het gaat om het correct verzamelen en interpreteren van verzuimdata,' zegt Jelle Hoppenbrouwers van Verzuim4.

'Er zijn natuurlijk genoeg HR-professionals die verzuimsystemen gebruiken en weten welke cijfers ze moeten verzamelen en wat die betekenen.' Maar de uitdaging zit in het goed duiden van het verzuim, stelt Jelle Hoppenbrouwers van Verzuim4. Daarbij draait het om het verzuimpercentage, de verzuimfrequentie, de gemiddelde verzuimduur en het percentage nulverzuim. Het zijn de vier belangrijkste, door het CBS gebruikte factoren, om verzuim te duiden. De cijfers over de oorzaken achter het verzuim maken het belang van duiding en inzicht in een oogopslag helder: bij psychische klachten is een medewerker gemiddeld 67 dagen uit de running, bij griep 3 dagen; voor werkgerelateerd verzuim is de gemiddelde duur 44 dagen.

Jelle  
Hoppenbrouwers



## Verzuim begrijpen en beheersen

Verzuim4 helpt organisaties om verzuimcijfers daadwerkelijk te begrijpen en daarmee het verzuim te beheersen. In plaats van achteraf te reageren op stijgende cijfers, maakt Verzuim4 zichtbaar waar risico's ontstaan en waar gerichte acties het meeste effect hebben. Door verzuimdata te analyseren in samenhang met trends, patronen en externe factoren ontstaat inzicht dat verder gaat dan traditionele rapportages, vertelt Hoppenbrouwers. De kern van Verzuim4 ligt in het vertalen van data naar concrete stuurinformatie.

## Verzuim laat zich beter voorspellen dankzij de kracht van slimme data en AI

'Ons systeem geeft organisaties grip op het verzuim. De oorzaken kunnen per afdeling verschillend zijn. Je krijgt van ons niet alleen een analyse van wat er aan de hand is, maar ook een uitgebreid plan, met tips, suggesties en een tijdslijn, om er iets aan te doen.' Het gaat om proactieve oplossingen gestoeld op het duurzame inzetbaarheidsprincipe. De analyse en aanpak is toegespitst op de toekomst, om structureel het verzuim te verminderen. 'Dan heb je het onder andere over structurele psychologische veiligheid en werkgeluk; met een systemische bril naar de organisatie kijken. En daar is nog een wereld te winnen.'

Verzuim4 gebruikt een geavanceerde AI-tool die is getraind op de juiste interpretatie van de cijfers en de mogelijke oplossingen die daarbij horen. 'Er zit veel wetenschappelijke kennis achter die worden gebruikt om analyses te maken en prognoses te doen,' vertelt Hoppenbrouwers: 'Ik ken directeuren

die trots melden dat ze het goed doen, want de verzuimcijfers liggen onder het branchegemiddelde. Als dat je doel is, ben je snel klaar. Maar wat nou als je desondanks met een aantal verbeteringen 20% aan verzuimkosten kunt besparen? Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden.'

## Verzuim4 Forecasting en Wellness Monitor

Wat Verzuim4 onderscheidt, is de mogelijkheid om vooruit te kijken. Op basis van historische gegevens en actuele ontwikkelingen kan worden voorspeld hoe verzuim zich waarschijnlijk ontwikkelt in de komende periode. Hierdoor kan een organisatie tijdig maatregelen nemen en voorkomen dat problemen escaleren.

Met de Verzuim4 Wellness Monitor krijgen medewerkers inzicht in de eigen veerkracht en welzijn. 'Het aantal mensen dat er waarde aan hecht om informatie te krijgen over de eigen gezondheid en functioneren is steeds groter. En HR en het management kan op basis van de geanonimiseerde data preventief in actie komen.' Voor organisaties die willen starten met inzicht, biedt Verzuim4 een gratis en toegankelijke Verzuim Quick Scan. Deze biedt een eerste analyse van hun verzuimsituatie, inclusief een inschatting van kosten en mogelijke verbeterkansen.



Doe de Verzuim Quick Scan en ontvang een advies op maat. Scan de QR-code voor meer informatie.

**Verzuim4.ai**



Nadia  
Donateur

prof. dr. Karin de Visser  
Tumor-immunoloog  
Antoni van Leeuwenhoek

# Samen sneller

naar betere behandelingen van kanker

**Kijk op [kwf.nl/samensneller](https://kwf.nl/samensneller) voor  
alle impactvolle onderzoeken.**

De kennis over kanker neemt toe, maar nog steeds overlijden elk jaar 3.000 mensen aan borstkanker. Het onderzoek naar de ziekte moet dus sneller. Immunotherapie is veelbelovend, maar werkt bij borstkanker nog onvoldoende. Dankzij gerichte giften zoals die van Nadia kunnen we onderzoek financieren dat immunotherapie breder toepasbaar maakt. Zodat meer vrouwen en mannen met borstkanker geholpen kunnen worden.

Wil jij het onderzoek naar kanker versnellen met een substantiële gift? Bij een donatie vanaf 5.000 euro kun je gericht bijdragen aan onderzoek naar immunotherapie.



Scan de QR code en bekijk hoe  
gericht geven onderzoek naar  
immunotherapie mogelijk maakt.

**Tegen kanker  
Voor het leven**

