

# TOPIC TALKS

DE KRAAMKAMER VAN  
THERAPIE EN MEDISCHE  
TECHNOLOGIE

● P4

DE TOEKOMST VAN  
DE CHEMISCHE INDUSTRIE  
IS DUURZAAM

● P9



# INNOVATIEF NEDERLAND

SUCCES ENERGIE- EN MATERIALENTANSITIE BEPALEND VOOR ONS CONCURRENTIEVERMOGEN

# DE UITDAGINGEN VAN ERFELIJKE METABOLE ZIEKTEN

In Nederland kampen ongeveer 10.000 gezinnen met erfelijke stofwisselingsziekten, waarbij jaarlijks zo'n 800 nieuwe gevallen worden vastgesteld. Er zijn meer dan 1500 verschillende stofwisselingsziekten. Hoewel alle zeldzaam, vormen deze ziekten als groep een aanzienlijk gezondheidsprobleem met grote impact op het leven van patiënten en hun naasten. Ze veroorzaken vaak ernstige lichamelijke en/of verstandelijke beperkingen en zijn een belangrijke doodsoorzaak bij kinderen.

Arts Margreet Wagenmakers werkt als internist-endocrinoloog in het Erasmus MC en houdt zich al zeven jaar uitsluitend bezig met erfelijke metabole ziekten (ook wel stofwisselingsziekten). Ze leidt het expertisecentrum voor stofwisselingsziekten die gepaard gaan met een hoog ammoniakgehalte. Te veel ammoniak is levensgevaarlijk en zeer schadelijk voor de hersenen.

## Veel logisch nadenken en weinig protocollen

'Metabole ziekten zijn erfelijke ziekten, je wordt er dus mee geboren, al kunnen de klachten pas later ontstaan,' aldus dr. Wagenmakers. 'Ze ontstaan omdat een enzym dat betrokken is bij de stofwisseling niet of niet goed werkt. De symptomen verschillen per ziekte en kunnen tussen patiënten met dezelfde ziekte variëren van mild tot ernstig. Als een enzym er helemaal niet meer is,

---

**'WE HEBBEN PATIËNTEN MET EEN METABOLE ZIEKTE WAARVAN ER WERELDWIJD MAAR EEN OF TWEE ANDERE GEVALLEN BEKEND ZIJN'**

heb je een ernstige variant, maar als een enzym nog enigszins werkt, heb je een veel mildere vorm. Er worden de laatste jaren in hoog tempo veel nieuwe stofwisselingsziekten ontdekt. Een mens heeft nu eenmaal veel genen, en veel van die genen zijn betrokken bij de stofwisseling, daarom zijn er zoveel varianten. Wat ze allemaal gemeen hebben, is dat ze zeer zeldzaam zijn. Ter illustratie: onze grootste patiëntengroep met een ziekte in Nederland bestaat uit ongeveer 1000 mensen. We hebben ook patiënten met een ziekte waarvan er wereldwijd maar één of twee andere gevallen bekend zijn.'

Volgens Wagenmakers is die zeldzaamheid meteen een van de uitdagingen als we het hebben over erfelijke metabole ziekten. 'Vooral omdat er daardoor weinig bekend is over het beloop van de ziekten. Over de stofwisselingsziekten die iets vaker voorkomen, weten we ondertussen behoorlijk wat, maar alsnog vaak minder dan over andere ziekten. En elke patiënt is anders. Het is dus heel veel logisch nadenken en er zijn weinig protocollen.'

## Het gevoel dat er iets niet klopt

Het is een misvatting dat erfelijke stofwisselingsziekten vooral kinderen treffen, hoewel vroeger inderdaad veel meer kinderen dan volwassenen de

diagnose kregen. Er zijn inmiddels zelfs al meer volwassen patiënten dan kinderen. Volgens Wagenmakers zijn er niet alleen betere behandelingen dan pak hem beet 30 jaar geleden, waardoor jonge patiënten vaker relatief gezond volwassen worden, maar het wordt daarnaast in meer gevallen al heel jong vastgesteld. 'Dat komt bijvoorbeeld doordat de hielprik, waar onder andere gescreend wordt op meerdere stofwisselingsziekten, is uitgebreid, en patiënten eerder genetisch onderzocht worden bij onbegrepen klachten,' aldus de arts.

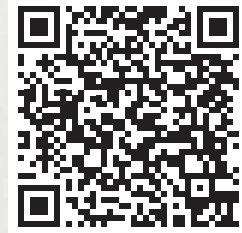
Maar als er zó veel verschillende soorten metabole ziekten zijn, hoe weet je dan op welke symptomen je moet letten? Ook dat verschilt volgens dr. Wagenmakers erg. 'Bij de zogenaamde lysosomale stapelingsziekten zie je bijvoorbeeld vaak dat kinderen een grof gelaat hebben, spierzwakte of botproblemen, of een combinatie. Bij de ziektebeelden met dat hoge ammoniak, waarin ik dus gespecialiseerd ben, kan het zijn dat patiëntjes na de geboorte heel snel suf worden of zelfs in coma raken. Maar ook terugkerende misselijkheid en veel braken na het eten kan op hoog ammoniak wijzen, ook bij volwassenen. En soms is er sprake van een vertraagde ontwikkeling. Over het algemeen is een heel belangrijke reden om op zoek te gaan naar een eventuele stofwisselingsziekte het gevoel dat er iets niet klopt, door de vreemde combinatie van klachten.'

## Strengere en ingrijpende aanpassingen

Hoewel er nog veel onbekend is en er dus nog veel onderzoek gedaan moet worden, gaan de ontwikkelingen in de behandeling van erfelijke metabole ziekten snel. 'Voor een aantal ziektebeelden is er medicatie en een grote groep patiënten kan goed behandeld worden met een aangepast dieet. Dit

ALEXION

Chiesi



Scan de QR-code voor het beluisteren van de gehele podcast.

de  
**WITTE RAVEN** | 02  
podcast

**Dr. Margreet Wagenmakers, internist-endocrinoloog bij het Erasmus MC.**

**'HET IS EEN MISVATTING DAT ERFELIJKE STOFWISSELINGSZIEKTEN VOORAL KINDEREN TREFFEN'**

zijn meestal strenge en ingrijpende aanpassingen. Soms wordt eiwit bijna helemaal geschrapt; als je bedenkt dat een volwassene van ongeveer 70 kg circa 56 tot 84 gram eiwit per dag eet, kun je voorstellen hoe heftig het is als je nog maar 8 gram eiwit mag – daar zit je al aan als je 3 boterhammen eet. Er wordt veel onderzoek gedaan naar gentherapie en mRNA-therapieën, die in de toekomst

hopelijk nieuwe behandelmogelijkheden kunnen bieden. Deze nieuwe therapieën zien er veelbelovend uit, maar de hoge kosten ervan zijn een groot probleem.' Ook een meer uitgebreide prenatale screening waarbij je erfelijk materiaal test van ouders voor het verwekken van een kind of van een foetus bij een vroege zwangerschap zou een belangrijke rol kunnen spelen in de strijd tegen erfelijke metabole ziekten, maar dit heeft wel veel ethische consequenties.

Er is nog veel te ontdekken. En hoewel Nederland wereldwijd bovenaan staat als het gaat om het onderzoek naar metabole ziekten, is meer bekendheid van deze ziekten essentieel. 'We waren dan ook heel blij toen we een paar weken geleden hoorden dat Serious Request dit jaar in actie komt voor metabole ziekten,' besluit Wagenmakers.



**Chiesi**  
global rare diseases

PM-2024-12617



## DE KRAAMKAMER VAN INNOVATIEVE GENEESMIDDELEN EN MEDISCHE TECHNOLOGIE

Johnson & Johnson (J&J) is organisch gegroeid tot een van de grootste farmaceutische en MedTech bedrijven van Nederland. Het bedrijf is actief in twee sectoren: Johnson & Johnson Innovative Medicine ontwikkelt nieuwe therapieën en vaccins; Johnson & Johnson medische technologie innoveert in medische technologie, op het snijvlak van biologie en technologie.

'Het mooie van onze organisatie is dat we in Nederland het hele spectrum aan activiteiten beslaan dat nodig is om tot medische innovatie te komen, en om de nieuwe behandelingen daadwerkelijk succesvol bij de patiënt te kunnen brengen. Alles wat nodig is om een innovatie – "from lab to life" – vanaf de tekentafel naar de markt te brengen, is aanwezig,' vertelt Michel van Agthoven, hoofd van de Johnson & Johnson Campus Nederland. 'Met het brede spectrum

aan activiteiten zijn we een belangrijke aanjager van nieuwe medicijnen, therapieën, vaccins en baanbrekende innovaties in medische technologie.'

### Groei door acquisities

Johnson & Johnson heeft in Nederland ruim 4600 medewerkers in dienst. Het is het grootste gezondheidszorgbedrijf van de wereld met meer dan 130.000 medewerkers. De prominente aanwezigheid van Johnson & Johnson in Nederland is historisch gegroeid, verklaart hij. 'Johnson & Johnson Nederland bestaat uit zeven verschillende onderdelen. De grootste is onze Biologics-organisatie in Leiden, Sassenheim en Schiphol-Rijk. Deze is voortgekomen uit het voormalige Centocor, dat zich in 1984 als een van de eerste partijen vestigde op het in datzelfde jaar opgerichte Leiden Bio Science Park. Hier vindt eveneens de ontwikkeling van "Advanced Therapies" plaats, dat is ontstaan

vanuit het Nederlandse bedrijf Crucell, dat in 2010 is overgenomen.' Op het Leiden Bio Science Park is ook Mentor gevestigd, een van J&J's productielocaties voor borstimplantaten. Verschillende J&J MedTech-activiteiten zijn ook voortgekomen vanuit Nederlandse startups. 'J&J MedTech Vision gaat helemaal terug tot 1957. Dat is oorspronkelijk als Medical Workshop BV opgericht door twee oogartsen en een instrumentmaker uit Groningen, die zich toededen op verbetering van het zicht van mensen met oogandoeningen. Dat is uitgegroeid tot de divisie die zich richt op Research & Development, productie en distributie van intra-oculaire lenzen.' Sinds december 2023 is GATT Technologies uit Nijmegen, dat zich toedeed op producten voor effectieve bloedstelping en orgaanlekkage, toegevoegd aan de activiteiten. Johnson & Johnson MedTech innoveert op het snijvlak van biologie en technologie, met slimme,

---

**'WE HEBBEN ALLES IN HUIS WAT NODIG IS OM EEN INNOVATIE – "FROM LAB TO LIFE" – VANAF DE TEKENTAFEL NAAR DE MARKT TE BRENGEN'**

minder invasieve behandelingen. De focus ligt op chirurgie, orthopedie, cardiovasculaire behandelingen en oogzorg. 'We maken de operaties draaglijker voor de patiënt en werken ook aan betaalbaarheid van zorg, door bijvoorbeeld innovaties te ontwikkelen die minder beroep op de capaciteit van de zorg doen.'

### Focus

De focus van Johnson & Johnson Innovative Medicine ligt op dit moment op oncologie, immunologie, neurowetenschappen, cardiopulmonale aandoeningen, besmettelijke ziekten en oogaandoeningen. 'We innoveren elke dag om voorop te blijven lopen in de preventie, behandeling en genezing. We zien een belangrijke toekomst in biotechnologie en geavanceerde therapieën. We steken bijvoorbeeld veel energie in het onderzoek naar nieuwe therapieën voor multipel myeloom (ook bekend als de ziekte van Kahler). Het is belangrijk om te beseffen hoe onze aandachtgebieden ten opzichte van jaren geleden zijn veranderd. De relatief "gemakkelijke" oplossingen voor de 'minder complexe' ziektes zijn inmiddels wel uitgevonden. In de zoektocht naar het oplossen van ziektes zijn steeds specialistischer benaderingen nodig. We investeren volop in samenwerkingen om te kijken hoe onze behandelingen zo goed mogelijk toegepast kunnen worden,' stelt Van Agthoven. 'Een voorbeeld hiervan is onze Health Monitor, ontwikkeld door collega prof. Sjaak Bloem die ook een aanstelling heeft op de Nyenrode universiteit en hier al twintig jaar onderzoek naar doet. Dit is een eenvoudige vragenlijst waarmee de behandelaar kan bepalen in hoeverre een patiënt z'n ziekte accepteert en onder controle heeft. 'Dat is per patiënt verschillend en de uitkomst van die vragenlijst bepaalt in belangrijke mate hoeveel ondersteunende zorg die patiënt nodig heeft om de behandeling succesvol te doorlopen. Dat komt het resultaat voor de patiënt ten goede en uiteindelijk ook de doelmatigheid van zorg.'

### Economisch effect

'De basis voor onze R&D is altijd het gezondheidsprobleem,' verklaart Van Agthoven. 'Dat is leidend. Onze missie is het verbeteren van de gezondheid, de kwaliteit van leven en het oplossen van ziektes. We streven ernaar om eerder in de ziekte van patiënten in te grijpen. Daarmee voorkom je niet alleen heel veel last voor de patiënt, maar ook voor de maatschappij.' Hij reflecteert daarbij ook op de discussie over

## 'DOOR PRIMAIR TE FOCUSSEN OP WAT DE INNOVATIE KOST, DOET NEDERLAND ZICHZELF ERNSTIG TEKORT'

de kosten. 'Vaak wordt bij de betaalbaarheid gekeken naar de prijs van een geneesmiddel of behandeling. Maar er zit een veel bredere kader omheen. We hebben te maken met een gezondheidssysteem dat steeds meer onder druk staat. Door primair te focussen op wat de innovatie kost, doet Nederland zichzelf ernstig tekort. Je moet ook kijken wat een nieuw medicijn of een nieuwe behandeling in bredere zin oplevert, of aan vermindering van zorgcapaciteit bijdraagt. Denk aan een sneller herstel van een ingreep, waardoor iemand weer sneller aan het werk kan of minder nazorg of volgende behandelingen nodig heeft. Dat wordt vaak vergeten. Het succesvol kunnen behandelen van patiënten heeft een enorm economisch effect. Hij eindigt met een getal: 'Farma wordt vaak in één zin met dure geneesmiddelen geassocieerd. Maar kijk je naar de cijfers, dan vormen de totale uitgaven aan geneesmiddelen in de medische zorg in Nederland slechts 6% van het totaal, waarmee we in de achterhoede lopen in Europa. Daar krijgen we ongelofelijk veel voor terug.'

### Kruisbestuiving

De discussie overschaduwde het belang van Life Science & Health en de MedTech sector in brede zin voor Nederland, meent Van Agthoven. 'Uiteindelijk wil je een oplossing naar de markt brengen. Innovaties in de medische sector realiseer je niet in je eentje. Dat doe je in een ecosysteem, door middel van samenwerking. Met ziekenhuizen, onderzoekers, laboratoria, startups en andere bedrijven. Soms wordt in Nederland een zwart-witverhaal verteld van academie versus farma. Dat is veel te simpel. Een deel van de innovaties vindt hun oorsprong op de universiteit. Maar ze kunnen verder worden ontwikkeld door samen te werken.' De waarde van plekken als het Leiden Bio Science Park en de andere scienceparken is enorm. De vliegwielerwerking in innovatie is belangrijk. Als je een innovatie na langdurige ontwikkeling beschikbaar weet te maken voor patiënten, dan ontstaat door de toepassing ook weer nieuwe kennis en ervaring.



Michel van Agthoven, hoofd J&J Campus Nederland

Er worden nieuwe onderzoeken bedacht die vervolgens weer tot nieuwe innovatie en, niet te vergeten, werkgelegenheid leiden. Van Agthoven is trots op het Nederlandse ecosysteem waar Johnson & Johnson aan bijdraagt, samen met onder andere artsen, ziekenhuizen, universiteiten, start-ups en partners als TNO. 'Dit willen we graag verder uitbouwen, om Nederland nog aantrekkelijker te maken voor Life Science & Health.' Hij roemt Biotech Booster, dat kennisinstellingen en bedrijven in gezamenlijkheid faciliteert om biotechnologische kennis sneller en efficiënter om te zetten in relevante innovaties, maar waarschuwt voor zelfgenoegzaamheid. 'Je moet ervoor zorgen dat je voortbouwt op elkaars sterktes om als Nederland de sterke uitgangspositie in biotechnologie te behouden. De sector is een geweldige groeidiamant voor Nederland, met een enorme potentie. Maar we zijn niet het land dat de potentie van biotech heeft gezien, dus we kunnen niet stilzitten. De uitgangspositie is goed met zeven universitair medische centra, 27 topklinische ziekenhuizen, startups, scale-ups, andere onderzoeksinstituten en dat allemaal op een beperkte geografische schaal met nabijheid van de partners, op een aantrekkelijke plaats in Europa. Dit vraagt om proactief beleid voor deze bedrijfstak, die door de overheid is aangewezen als een van de sleuteltechnologieën voor Nederland. En dat is goed nieuws. Maar bedenkt: andere landen zitten ook niet stil!'



Meer informatie?  
Scan de QR-code.

# VOORWOORD

## Groen en inclusief

In de economie is het gebruikelijk om in streefcijfers te denken. Het helpt bedrijven om de noodzakelijke stappen (bij) te zetten. Bijvoorbeeld EBITDA als maatstaf voor de operationele winst. De politiek en regelgevers zijn ook verzet op doelen. Denk aan de klimaatdoelen van Parijs of het vrouwenquota in de boardroom. Bedrijven die inclusief en divers zijn doen het vaak beter dan de concurrenten doordat ze een open cultuur naar binnen halen. In de woorden van een bestuurder bij een IT-dienstverlener: 'Met meer vrouwen in de organisatie ontstaat er nu een ander gesprek over wat belangrijk is voor onze klanten'. Een collega-bestuurder verwoordt het als volgt: 'De maatschappij verandert heel snel en wij zijn gelukkig een reflectie van de maatschappij'. Want de veranderingen zijn inderdaad soms amper bij te houden. De marktomstandigheden waarmee de Nederlandse industrie te maken heeft, zijn sinds het uitbreken van de oorlog in Oekraïne radicaal veranderd, en meestal niet ten goede. Tegelijkertijd willen ondernemers de productie vergroenen en verduurzamen. Dat doen ze met een ongelofelijke betrokkenheid, maar ze kunnen dat niet alleen, zo luidt hun boodschap. Het rapport van Mario Draghi, waarin hij de Europese politieke leiders oproept om per jaar 800 miljard euro te investeren in de Europese industrie komt dan ook als geroepen. Minder en eenvoudiger regelgeving is meer dan welkom.

Hans Pieters



Lees de verhalen ook op onze website.  
Scan de QR-code



Focus op stap 2 en 3 van de gebouwbeveiliging



Het belang van inzetbaarheidsbeleid



Chemelot is van geopolitiek belang

### ENERGIETRANSITIE

- 13** Het GroenStaal-plan van Tata Steel
- 16** Circulair verpakkingsmateriaal
- 22** Uitdagingen van de materialentransitie

### MOBILITEIT

- 26** Op schema voor 1000 laadstations
- 29** Klaar voor nieuwe generatie bedrijfswagens

### LIFELONG LEARNING

- 30** Stimuleren learnability skills
- 34** De business skills van morgen
- 38** Diversiteit in de top

### DIGITALISERING

- 42** Oplossingen voor het XXL-magazijn
- 46** Meer zeggenschap over de werkplek
- 48** De NIS2-richtlijn komt eraan

### INVESTEREN EN BELEGGEN

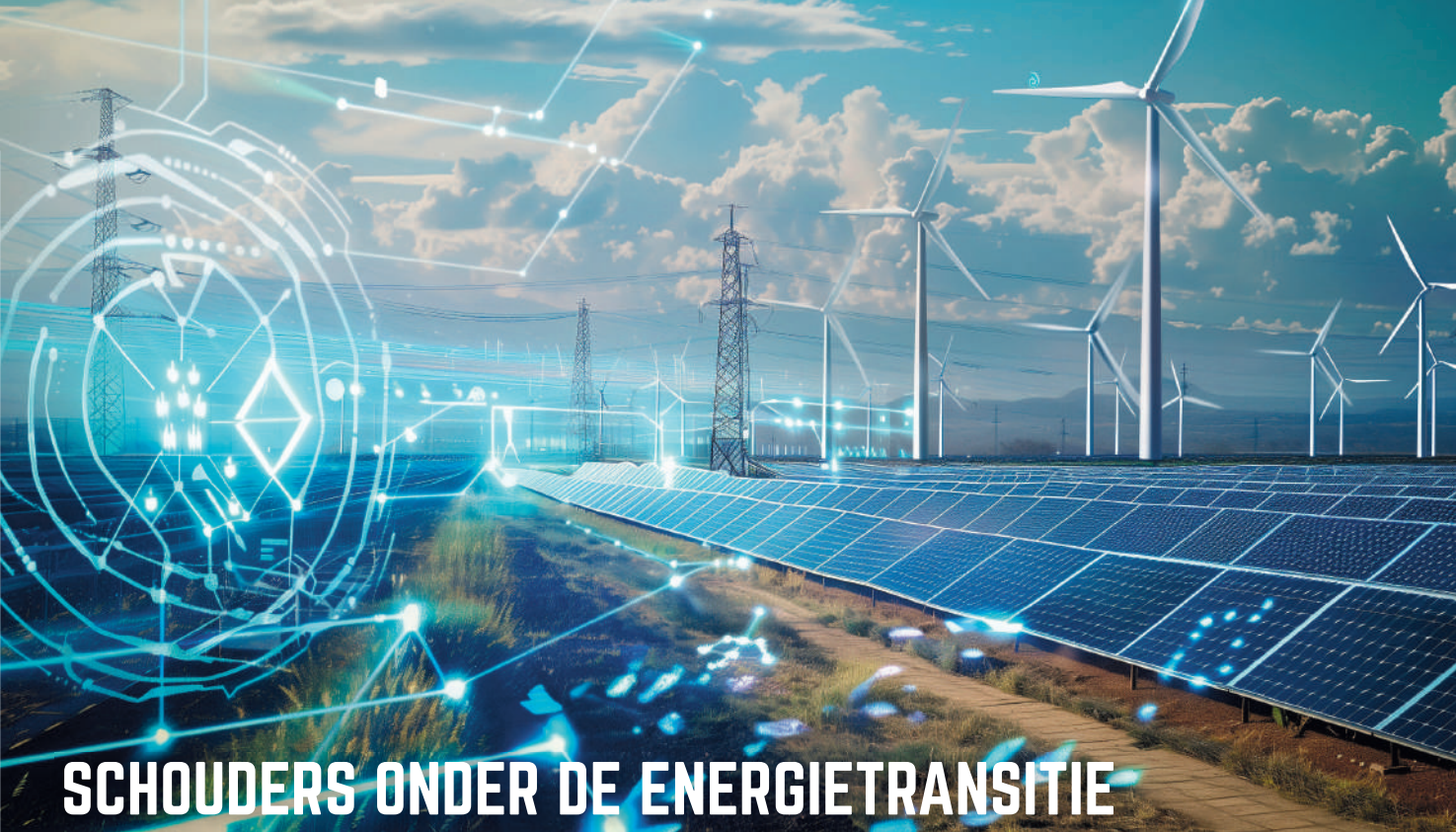
- 50** Democratisering van private equity
- 56** De Core-Satellite beleggingsstrategie
- 58** De transformatie van vermogensbeheer

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN OMTRENT  
INNOVATIES IN NEDERLAND.



Topic Talks Innovatief Nederland in samenwerking met New Business radio.





# SCHOUDERS ONDER DE ENERGIETRANSITIE

**Onze energievoorziening gaat zoals bekend veranderen. De Topsector Energie is in Nederlands de drijvende kracht achter innovaties die nodig zijn voor de transitie naar een betaalbaar, betrouwbaar en duurzaam energiesysteem. We kijken tegen grote stappen aan.**

Wat je er ook over leest en hoort, het wordt aan alle kanten duidelijk gemaakt dat de zaken voor wat betreft duurzaamheid heel anders moeten en dat we daar hard aan moeten trekken. En dat is precies wat de zogeheten Topsectoren beogen. Topsectoren zijn segmenten van de economie waarin Nederlandse bedrijven en onderzoekscentra op mondiaal niveau uitblinken. Nederland verdient veel geld in het buitenland aan handel en industrie. We horen, zo meldt onder meer het World Economic Forum, bij de meest concurrerende economieën in de wereld. En dat is een belangrijk fundament onder onze welvaart. Die internationale toppositie, zo stellen ook voorgaande kabinetten, is niet vanzelfsprekend. Het vereist een gezamenlijke inspanning van ondernemers, onderzoekers en de overheid. Hetgeen overigens al in ruime mate gaande

is. 'In Nederland vinden we samenwerking tussen bedrijven, wetenschap en overheid in verschillende sectoren normaal', aldus publicaties van de verschillende Topsectoren, 'Wereldwijd is deze samenwerking uniek.'

## **Succesvol**

Energie is dus zo'n Topsector. En daar, zo geeft Topsector Energie ook aan, zien we juist op het gebied van duurzaamheid grote en noodzakelijke veranderingen plaatsvinden. De rol van centrale energievoorziening neemt toe en fossiele brandstoffen, die we gebruiken voor warmte, elektriciteit en transport moeten plaatsmaken voor hernieuwbare bronnen. Topsector Energie gaat daarbij uit van de doelen zoals die voor 2050 zijn geformuleerd in het Energieakkoord en de Energieagenda, en door de EU-lidstaten. Het doel is in 2050 een volledig duurzame energievoorziening en het bereiken van tachtig tot vijftien procent CO<sub>2</sub>-reductie ten opzichte van het basisjaar 1990. 'Topsector Energie helpt bedrijven,

kennisinstellingen, overheden en maatschappelijke organisaties samen te werken aan het energiesysteem van de toekomst,' zo vat de Rijksvoorlichtingsdienst de taakstelling samen. Concreet betekent dit dat de Topsector Energie op alle mogelijke manieren initiatieven ondersteunt die de genoemde doelen dichterbij kunnen brengen. Zo wordt door de Topsector Energie de weg naar financiering van projecten aangegeven. Hulp bij het opzetten van samenwerkingsverbanden is een belangrijke kerntaak. Onderzoek naar trends en nieuwe ontwikkelingen wordt gestimuleerd. En als projecten zich als succesvol hebben bewezen, staat de Topsector Energie paraat om op alle mogelijke manieren bij het opschalen daarvan te helpen.

## **Schouders eronder**

Dit heeft ondertussen geleid tot enkele duizenden projecten waarvan er vele op de website van de Topsector Energie ten voorbeeld worden gesteld. Het loopt van elektrificatie naar zonne-energie naar waterstof-productie, duurzame warmtepompen, aardwarmte-gebruik, zeezout-batterijen en heel veel meer. Het zijn projecten waarmee, in letterlijk elk geval, de taakstelling van de Topsectoren in praktijk gebracht wordt. Samenvattend, als het een serieuze kans van slagen heeft, de energietransitie en aldus de duurzaamheid bevordert, zet Topsector Energie de schouders eronder.

---

**WE HOREN BIJ DE MEEST  
CONCURRENDE  
ECONOMIEËN IN DE WERELD**

# KANSEN ZIEN EN RISICO'S BEHEERSEN

Een gezonde mix van optimisme en realisme is een onmisbare eigenschap voor ondernemers en voor in de bestuurskamer. Ontwikkelingen en kansen eerder zien dan anderen en tegelijkertijd ook zorgen dat je oog hebt voor de risico's, zodat je op tijd bent om te anticiperen.

## AAN HET WOORD

### JELLE POSTMA

Oprichter en senior investment manager Capler



#### Waarom is private equity zo belangrijk voor economische groei?

*'Meer dan 95% van de bedrijvigheid is niet-beursgenoteerd. Er liggen dus heel veel kansen buiten de beurs. Innovatieve familiebedrijven en ambitieuze scale-ups hebben nog*

*steeds behoefte aan groeikapitaal. Bij de bank is dat steeds lastiger te vinden. Private equity helpt deze bedrijven aan dat groeikapitaal en staat met dezelfde langetermijnvisie naast de ondernemer. Daarmee vergroten ze de economische groei en stimuleren ze de werkgelegenheid. Private equity stuwt de innovatie en verduurzamingstransities. Naast deze bedrijfsspecifieke voordelen versterkt private equity hierdoor ook onze internationale concurrentiepositie.*

*Private equity fondsen investeren heel bewust in groeisectoren of sectoren die een transformatie ondergaan. De bedrijven die ze financieren hebben kapitaal nodig voor productontwikkeling, internationalisering, verduurzaming of digitalisering. Daarnaast brengen private equity fondsen ook kennis en ervaring in waarvan het management gebruik kan maken. Zo worden de marktleiders van de toekomst gecreëerd.*

*Daarom is private equity onmisbaar voor de economie en daarmee is het ook onmisbaar als onderdeel van een gespreide beleggingsportefeuille. Wat het extra aantrekkelijk maakt, is dat het gemiddelde rendement van private equityfondsen over het algemeen hoger is dan van zogenoemde indexfondsen.'*

## AAN HET WOORD

### FRANK RUIJGROK

Principal Consultant Aon Cyber Solutions



#### Zijn organisaties voldoende gewapend tegen cyberrisico's?

*Om cyberbeveiligingsrisico's effectief te beheren en te monitoren, is het essentieel om te inventariseren en te toetsen of de organisatie beschikt over voldoende middelen en expertise. Denk bijvoorbeeld aan het hebben van een goed getraind*

*team, continu onderhouden van continuïteitsprocessen en de implementatie van up-to-date beveiligingsmaatregelen. Daarnaast is het belangrijk om regelmatig de capaciteiten te testen en te verbeteren, zodat organisaties voorbereid zijn op nieuwe en opkomende cyberdreigingen. Een goede cyberbeveiligingsstrategie vereist een proactieve houding. Dit omvat regelmatige evaluaties en updates van het cyberbeleid en maatregelen. Bovendien is training van personeel niet een eenmalige exercitie, maar iets voortdurends, net als investeringen in nieuwe technologieën.*

#### Welke rol speelt de samenwerking met andere organisaties en autoriteiten hierbij?

*Een nauwe samenwerking met verantwoordelijke autoriteiten en andere organisaties in de sector helpt bij het voldoen aan de samenwerkings- en rapportage-eisen van de cyberbeveiligingswet. Dit kan door het opzetten van duidelijke communicatiekanalen, regelmatige uitwisseling van dreigingsinformatie en best practices, en het deelnemen aan gezamenlijke incident response-initiatieven. Een gestroomlijnde interne rapportagestructuur zorgt ervoor dat er tijdig en accuraat kan worden voldaan aan de vereisten van de cyberbeveiligingswet. We hebben het dus uiteindelijk over het creëren van een cultuur van voortdurend verbeteren en aanpassen. Dat is de sleutel tot effectieve cyberbeveiliging.*



# TOEKOMST CHEMISCHE INDUSTRIE IS DUURZAAM

Het behoud van de chemische sector voor Europa is van economisch en geopolitiek belang. Op chemiepark Chemelot in Zuid-Limburg worden belangrijke stappen gezet in de transitie van grondstoffen van fossiel naar duurzaam. Centraal in de plannen staat de bouw van een nieuwe syngasfabriek door Uniper.

Uniper is van plan om ongeveer 500 miljoen euro te investeren in het project. Met de nieuwe syngasfabriek wil Uniper 'op locatie' hernieuwbare koolstof en hernieuwbare waterstof produceren uit biologische bronnen. Hierdoor zullen industriële bedrijven op Chemelot naar verwachting niet meer (alleen) afhankelijk zijn van aardgas.

## Chemelot

De locatie voor de nieuwe, duurzame syngasfabriek werd gekozen vanwege het unieke industriële ecosysteem. 'De fabriek staat straks pal naast zijn klanten. Er zijn geen grote infrastructurele werken nodig. Onze reststoffen worden naast de deur afgevoerd en de aanvoer van grondstoffen vindt plaats aan de Maas,' legt Ron Hoogsteen van Uniper uit. Chemelot is een van de grootste chemische sites van Europa, met meer dan 200 chemische bedrijven. 'In hun strategie kiezen ze gezamenlijk dezelfde richting, afscheid nemen van fossiele grondstoffen. Dit doen ze onder andere door te recyclen. Omdat dit nooit 100 procent succesvol is, moet je de gerecyclede koolstof aanvullen met de productie

van duurzame koolstof uit biologische bronnen.' Er zijn maar drie alternatieven voor koolstof als je geen fossiele grondstoffen meer hebt: recycling; 'directe luchtvang' waarbij de koolstof uit de lucht wordt opgevangen - 'Wat nu niet haalbaar is' -; en koolstof uit biobronnen.

Uniper-collega Patrick Nanninga legt uit dat biomassa zich uitstekend leent als grondstof voor groene chemie. Onze technologie, die waterstof en koolstof combineert, kan de toepassing van groene waterstof versnellen, waardoor bedrijven nog sneller kunnen overstappen op duurzame productieprocessen. 'Als je biomassa in een energiecentrale gebruikt, zet je het om in warmte en elektriciteit. In ons proces haal je de waterstof- en koolstofmoleculen uit de biomassa. Deze verwerk je vervolgens in de chemische producten die worden gemaakt. Biogebaseerde grondstoffen vervangen dus aardgas als bron van duurzame koolstof en waterstof.' Onvolkomenheden in de regelgeving vormen echter een knelpunt voor grootschalige toepassing. De regelgeving richt zich momenteel alleen op de energietransitie en niet op de transitie van grondstoffen in de chemische industrie en het terugdringen van hun emissies. Daarnaast noemt hij de regelgeving voor groene waterstof. 'Je kunt waterstof alleen "groen" noemen als het afkomstig is van niet-organische bronnen, uitsluitend wind- en zonne-energie. Naar onze mening is biowaterstof, dat ontstaat als bijproduct van ons vergassingsproces, net zo efficiënt in het verminderen van emissies als groene waterstof, en zou het als zodanig erkend moeten worden.

De productie van RFNBO groene waterstof is – zelfs met subsidies – duur, waardoor de markt niet van de grond komt.' Volgens de Renewable Energy Directive III (EU RED III Directive) is Nederland verplicht ervoor te zorgen dat 42% van de energie uit waterstof die in de industrie wordt gebruikt, in 2030 wordt gedekt door groene waterstof en 60% in 2035. 'De weg die we hebben gekozen, met duurzame biobronnen als bron, is hernieuwbaar en veel goedkoper dan groene waterstof uit zon en wind. De regelgevende instantie heeft nooit goed gekeken naar de vermindering van emissies via de bio-grondstofroute, wat de reden is waarom waterstof uit biomassa niet als "groen" werd beschouwd en momenteel niet meetelt voor het RED III



Ron Hoogsteen

## 'ONZE WEG IS GOEDKOPER DAN GROENE WATERSTOF UIT ZON EN WIND'

doel. De definitie – of tenminste de specifieke waterstofroute waarlangs emissiereducties in de industrie worden nagestreefd – is te smal. De waterstof die we produceren is net zo duurzaam als groene waterstof. Onze duurzame waterstof concurreert in prijs met de lange termijn prijstrend van de waterstofmarkt en helpt om de Brusselse RED III-doelstellingen en de klimaatdoelstellingen van Parijs te halen. Het is cruciaal om te focussen op het einddoel dat we willen bereiken: minder CO<sub>2</sub>-uitstoot, tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten.' In 2025 verwacht Uniper te beslissen of de centrale doorgaat. De belangrijkste voorwaarde is zekerheid over de erkenning van de duurzaamheid van de biowaterstof en de marktpositie. Op dit moment zijn fossiele alternatieven goedkoper. 'Het is essentieel om een regelgevend kader en stimulans te creëren voor onze hernieuwbare koolstof en waterstof. Het is een product waarmee we de markt op kunnen en waarmee de chemische sector de grondstoffentransitie in kan gaan, zonder de internationale concurrentiepositie in gevaar te brengen. De Nederlandse chemische sector droeg in 2023 21 miljard euro bij aan het Nederlandse BBP. Het is essentieel dat de sector behouden blijft in Nederland.'



Ron Hoogsteen

uni  
per

Meer informatie?  
Scan de QR-code.





## BOUWKUNDIGE EN ELEKTRONISCHE BEVEILIGING OP HET ALLERHOOGSTE NIVEAU

'Een effectieve deur verliest zijn waarde met een inferieur toegangscontrolesysteem, net zoals een geavanceerd toegangscontrole-systeem nutteloos is bij een zwakke deur,' vertellen Koen van der Aa van aalbers|wico en Eduard de Knegt van Recogtech. Samen buigen ze zich over de oplossing van beveiligingsvraagstukken.

aalbers|wico is gespecialiseerd in bouwkundige beveiligingsmaatregelen. Recogtech neemt als specialist in biometrische beveiliging het elektronische gedeelte voor

haar rekening. Gezamenlijk verzorgen ze stap twee en drie van de drietrapsbeveiligingsraket: het treffen van Organisatorische, Bouwkundige en Elektronische maatregelen (OBE). Beide bedrijven behoren tot de internationale top op het gebied van bouwkundige en elektronische beveiliging. aalbers|wico is gespecialiseerd in inbraakwering, kogelwering, explosiewering en brandwering. 'We werken aan oplossingen voor organisaties en bedrijven over de hele wereld. Dat doen we onder meer voor de nationale en internationale overheden. Ook privéwoningen en kantoren worden zowel bouwkundig als biometrisch beveiligd door ons bedrijf,' stelt Van der Aa

trots. Recogtech verzorgt de elektronische tweefactor toegangsbeveiliging. Daarbij wordt gebruikgemaakt van de biometrische herkenning van het unieke aderpootpatroon in de handpalm.

### Waterdicht

aalbers|wico en Recogtech staan bekend om onze uitstekende maatwerkoplossingen waarbij geen specificatie over het hoofd wordt gezien. Steeds vaker is advies het startpunt van het beveiligingsproject,' vertelt Van der Aa. Daarbij gaat het niet alleen om het beschermen van fysieke eigendommen, maar ook om wettelijke eisen waar organisaties

---

**'DE BEWUSTWORDING WAT BEVEILIGING INHOUDT EN WAAROM HET NODIG IS, LOOPT NOG STEEDS ACHTER IN NEDERLAND'**

aan moeten voldoen. Bijvoorbeeld de verplichtingen die worden gesteld aan de beveiliging netwerk- en informatiesystemen, de NIS2-richtlijn, of de AVG. De laatste jaren zijn de risico's toegenomen, niet alleen op het gebied van cybersecurity. Er is steeds meer de dreiging van diefstal van hoogwaardige kennis. En logistieke dienstverleners hebben vaker te maken met diefstal met hulp van binnenuit. 'Iedere organisatie moet nadenken over beveiliging,' menen beide beveiligingsexperts. 'Als ik door een pand loop of met mijn gezin door een winkelstraat, dan kijk ik met een andere bril dan de gemiddelde burger,' vertelt Van der Aa. Hij noemt de fles olijfolie die hij onlangs in de supermarkt kocht. 'Die is schreeuwend duur. Waarom ik het vertel is dat steeds meer dingen waar we niet over nadenken attractieve goederen worden.' De Knegt herkent het verhaal. 'Soms lees je over incidenten, dat je denkt: hoe heeft dat kunnen gebeuren! Dat heeft toch alles te maken met onvoldoende inzicht in de risico's. De bewustwording wat beveiliging inhoudt en waarom het nodig is, loopt nog steeds achter in Nederland.' Als voorbeeld gebruikt hij de toegangscontrole met pasjes. 'Die is gewoon niet waterdicht. Een pasje alleen is geen identificatie, hoe goed de versleuteling op de pas ook is. Het kost weinig moeite om op een ander zijn pas binnen te komen. Dat is een gigantisch risico, ook qua intellectuele eigendom. De oplossing is er: een toegangsluis waarbij in de sluis wordt gecontroleerd of het wel de juiste persoon is, met dubbele verificatie in de vorm van toegangspas en biometrische beveiliging. Zodat je zeker weet dat je de persoon in de sluis ook toegang kan geven. Het is steeds belangrijker. Net als bij cybersecurity moet je die stap gaan zetten.'

### Beveiligingszones

'Het gebeurt regelmatig dat een vrachtwagen vol luxeartikelen vanaf een distributiecentrum wordt gestolen,' weet De Knegt. 'Dat is een serieus probleem. Je hebt allerlei vragen die je vooraf kunt stellen en extra maatregelen die je kunt treffen. Door te denken in beveiligingssituaties kun je de risico's verkleinen. Dat draait om vragen als: komt een medewerker alleen aan, of zit er nog een tweede persoon in de auto? Het begint met zeker weten dat je de juiste persoon toegang geeft. Dat kan met biometrie. Daarmee

weet je in elk geval welke personen op het moment van de diefstal op het terrein waren. Met cameraprotectie kun je vervolgens zien of bij het uitstappen een tweede persoon uit de auto tevoorschijn duikt. Of überhaupt voorkomen dat toegang wordt verleend. Er is veel mogelijk.'

Van der Aa: 'De bewustwording moet omhoog, ook bij architecten. Ik zeg altijd: we beginnen met een plattegrond. De meest kritische dingen moeten in de kern van het gebouw zitten. Waardoor je door diverse zones van het gebouw moet om überhaupt daar te kunnen komen. Signaleren aan de buitenste grens is belangrijk. Als je pas reageert als iemand op het terrein is, ben je al te laat.' Als voorbeeld gebruikt hij de beveiliging van een distributiecentrum. 'Minder attractieve goederen, zoals T-shirts kunnen prima aan de buitengevel liggen. Maar voor elektronische apparatuur kun je in het pand een aparte ruimte aanleggen, waar extra maatregelen gelden.' Bij goede beveiliging horen beveiligingszones en bevoegdheden. 'Compartimenteren is de oplossing,' benadrukt hij. 'Er zijn ruimtes in ons pand waar ik of een ander niet mag komen.' De Knegt valt hem bij: 'Op het moment dat iemand een pasje meegeeft aan een ander, wat vaak in de logistiek gebeurt, heb je weinig aan al je bouwkundige beveiligingen.' aalbers|wico richt zich op het bouwkundige deel van de beveiliging, vaak ook van historische panden. 'Hoe zwaar het niveau van de gewenste beveiliging ook is, we komen vrijwel altijd met een oplossing die ook esthetisch gezien aan de verwachting voldoet,' aldus Van der Aa. 'Ik probeer mensen altijd mee te nemen in het gesprek. Hoe ziet mijn oplossing eruit en waarom móet mijn oplossing op die manier? Aan een architect vraag ik altijd wat de opdrachtgever aan beveiligingsmaatregelen stelt. We leveren maatwerk, conform de regelgeving waar onze opdrachtgevers van deze bedrijven zich aan dienen te houden. Ik probeer uit te leggen wat een beveiligingsniveau inhoudt. Als je laat zien wat voor trucs inbrekers allemaal uithalen, gaat het verhaal echt leven, zodat de architect naar me luistert.' Hij vertelt: 'De informatie die ik zie en krijg, neem ik mee terug in mijn adviezen. Ik ben liever een goede adviseur dan een goede verkoper. Je moet "nee" tegen een klant kunnen en durven zeggen. We zitten op zo'n hoog niveau van beveiliging dat we geen concessies willen doen ten aanzien van

### TOEGANGSCONTROLE EN PRIVACYWETGEVING

'De AVG is van toepassing op biometrische toegangscontrole,' vertelt Eduard de Knegt (Recogtech). 'Verwerking van biometrische gegevens van werknemers mag alleen als die noodzakelijk is voor authenticatie of beveiligingsdoelstellingen.' Een tweede restrictie is dat ze niet te gebruiken mogen zijn door anderen. 'Soms zijn de gegevens eenvoudig na te maken door derden. Een vingerafdruk valt hierdoor af als herkenningmethode. Die is te makkelijk na te maken.' De Knegt verwacht hetzelfde probleem voor gezichtsherkenning. 'Door AI is dat ook niet meer waterdicht.' Aderherkenning van de handpalm is een veilig en eenvoudig identificatiemiddel. 'Om de privacy optimaal te waarborgen, anonimiseert Recogtech de informatie,' vertelt hij. 'We splitsen de persoonsgegevens uit. We gebruiken nummers en biometrie. Die koppelen we aan elkaar, zonder dat we weten om wie het gaat. Want dat hoeven we niet te weten. Het enige dat voor ons van belang is, is dat de juiste persoon toegang wordt verleend.'



Meer informatie  
Scan de QR-code.

**recogtech** ▶

de kwaliteit. We acteren op het allerhoogste niveau qua kennis en mogelijkheden. Bij de beveiliging van monumentale panden is sprake van een spanningsveld tussen de architect, die de uitstraling van het monument wil behouden, en de veiligheid. Daar vinden we altijd wel een oplossing in, maar als het om veiligheid en kwaliteit gaat, doen we geen concessies. Dat wil je niet.'



Meer informatie?  
Scan de QR-code.

**aalbers|wico**



# DE NEX HELPT BEDRIJVEN BIJ EEN DUURZAME KOERS

**De Nederlandse economie verduurzaamt, maar het tempo van de transitie vertraagt. De verduurzaming loopt tegen beleidsgrenzen aan, blijkt uit de Nieuwe Economie Index (NEx) van MVO Nederland.**

MVO Nederland is een netwerk van zo'n 2000 duurzame bedrijven. Gezamenlijk hebben ze de ambitie om een nieuwe, duurzame economie te realiseren. Daarvoor zijn zeven belangrijke thema's geformuleerd. Deze zijn samengevat in de Nieuwe Economie Index (NEx). Deze NEx is in vijf jaar tijd toegenomen van 12,1% naar 17,5% in 2024. 'Het positieve nieuws is dat de NEx nog steeds stijgt. Tegelijkertijd zien we dat de groei aan het afvlakken is,' constateert Pieter van den Herik van MVO Nederland. In de eerste paar lag de groei rond 2 procentpunt per jaar, afgelopen jaar was dat 1 procentpunt. Binnen de thema's zijn een aantal verschillen. 'Met groene energie heeft Nederland een been bijgetrokken. Tegelijkertijd zijn er ook onderwerpen die verslechteren. Dat het niet snel genoeg gaat, staat bij ons en onze partners wel voorop.' Hij benadrukt dat deze trend los staat van de politieke koers. 'De bedrijven in ons netwerk blijven net zo

hard werken aan duurzaam ondernemen, ongeacht het kabinet dat er zit. De partijen die bij ons aangesloten zijn, hebben daar lol in en verdienen daar hun geld mee. Die blijven wel aan de gang. Tegelijkertijd zie je dat dit type bedrijven gebaat is bij een speelveld dat gunstig is voor duurzaam ondernemen. Als bedrijf wil je zeker weten dat de investeringen op de lange termijn de juiste zijn.' De politiek heeft in die zin wel degelijk invloed, meent hij. 'Zwalkend beleid is voor een ondernemer heel onprettig en zorgt ervoor dat die gaat zitten afwachten.' Voor vloerenfabrikant Interface of koffieproducent Moyee en al die andere bij MVO Nederland aangesloten bedrijven is duurzaamheid onderdeel van hun business, benadrukt Van den Herik. 'Ze kunnen niet anders ondernemen.'

### **De eerste stap zetten**

'Bedrijven die bij ons aankloppen, komen terecht in een netwerk van bedrijven die de stap naar duurzaamheid al hebben gezet. Daar zitten koplopers bij, maar ook bedrijven die aan de slag willen, maar niet goed weten welke stappen ze daarvoor kunnen zetten. Die proberen we op een laagdrempelige manier te helpen met de kennis die we hebben opgehaald uit het netwerk.' Voor alle zeven thema's van de NEx zijn stappenplannen ontwikkeld. 'Het gaat vooral om het zetten van die eerste stap, dat je het gaat doen. In ons netwerk kun je leren

van de bedrijven die je zijn voorgedaan. Dat biedt je ervaringsdeskundigheid en levert je heel veel inspiratie op.' Onlangs is de gratis NEx-check gelanceerd, waarmee een onderneming inzicht krijgt op welke thema's deze kan verbeteren en waar je laagdrempelig de meeste impact kunt maken. Voor het ene bedrijf kan dat zijn op circulariteit, door bijvoorbeeld hergebruik te stimuleren of producten beter recyclebaar te maken, maar het andere maakt misschien meer impact door zijn toeleveringsketen te verduurzamen. Denk aan het betalen van een eerlijk, leefbaar loon. 'Uiteindelijk willen we bereiken dat bedrijven op meer sturen dan alleen financieel rendement,' aldus Van den Herik. 'De NEx en de NEx-check zijn tools die daar bij uitstek bij helpen.'

**'DE PARTIJEN DIE BIJ ONS AANGESLOTEN ZIJN, HEBBEN LOL IN DUURZAAM ONDERNEMEN EN VERDIENEN DAAR HUN GELD MEE'**

# 'LET THE GREAT NOT BE THE ENEMY OF THE GOOD' IN DE VERDUURZAMING

Voor de energietransitie zijn veel producten uit de staalindustrie nodig, zoals staal voor zonnepanelen, batterijen en windmolens. Dat biedt kansen voor de toekomst. Tata Steel Nederland heeft dankzij haar strategische ligging aan de Noordzee een heel goede uitgangspositie om de staalproductie te verduurzamen. Met het GroenStaal-plan zet de staalproducent de weg in naar schoon, groen, circulair staal.

Antoinette Sol is Energie Strategie Manager bij Tata Steel, en binnen het sustainability team verantwoordelijk voor de energiestrategie, met als voornaamste focus elektriciteit. Ze maakte bewust de overstap van energie-expert bij een consultancybureau. 'Twee-en-een-half jaar geleden stelde ik mij de vraag: waar moet ik in Nederland zijn als ik echt impact wil maken. Dan is Tata Steel de speler waar je een enorme toegevoegde waarde hebt.'

## Economische bijdrage

Staalproductie gaat nu nog gepaard met veel uitstoot van CO<sub>2</sub>. Het probleem exporteren door de productie te verplaatsen, is de slechtste oplossing, meent Sol. 'Er liggen enorm veel kansen voor het hier verduurzamen, met name vanwege onze goede positie aan de Noordzee en de beschikbaarheid van wind op zee. Maar ook vanwege de hooggeschoolde vakmensen.' 'Uit een studie die we hebben laten doen door Oxford Economics blijkt dat de economische bijdrage van Tata Steel Nederland met het uitvoeren van ons Groen Staal-plan groeit tot bijna €7 miljard in 2037.' De arbeidsproductiviteit in de

technologische industrie is hoog, het is ander half keer hoger dan gemiddeld. Offshore wind is belangrijk om te zorgen voor voldoende aanbod van energie. Tata Steel staat al jaren in de top 3 op het gebied van staalfabrieken met de meest efficiënte manier van werken. Het is dus nu al een geoptimaliseerd bedrijf waar heel veel kennis en expertise aanwezig is. Dat willen we vasthouden in de toekomst. We willen meedoen in het grotere ecosysteem van hernieuwbare energie. Daar zijn we ontzettend goed voor gepositioneerd.'

## Groen staal

De strategie van Tata Steel Nederland is schoon, groen en circulair staal. De ingezette transitie is afscheid nemen van steenkool en overstappen op de staalproductie met behulp van duurzame energiebronnen. 'Dat is efficiënter én de uitstoot gaat omlaag. In 2030 ronden we fase 1 van de verbouwing af en stoten we al 40% minder CO<sub>2</sub> uit. We maken dan gebruik van schone energiestromen. Voor het maken van staal is veel hitte nodig. Nu gebeurt dat in een hoogoven met steenkool. In de toekomst doen we dat in een enorme elektrische oven die draait op groene energie. Doordat we geen kolen meer gaan gebruiken is de kans op verwaaiing van grondstoffen vele malen kleiner.'

'Onze energiestrategie is ook een voorbeeld van "Let the great not be the enemy of the good". Het zou fantastisch zijn als we morgen ons hele terrein vergroend zouden hebben. Maar een volledige energietransitie is lastig. Daarom focussen we ons in de eerste plaats op de stappen die nu al gezet kunnen worden, zodat de transitie behapbaar blijft.'

Een eerlijk speelveld voor de Nederlandse industrie ten opzichte van andere Europese landen is ontzettend belangrijk voor de energietransitie in Nederland. Voor mij persoonlijk is de stip op de horizon een duurzame, schonere wereld waarbij ook



Antoinette Sol

**'DE TRANSITIE IS GEWOON HEEL FASCINEREND, JUIST DOOR ALLE UITDAGINGEN DIE ER ZIJN'**

plek is voor een gezonde economie. Onze energiestromen veranderen behoorlijk, dus in die zin ben ik echt werkzaam in het hart van de energietransitie. Eén van de uitdagingen waar we voor staan is het sluiten van contracten voor groene stroom. Mijn hart ligt 100% bij dit soort vraagstukken. Ik word hier super enthousiast van de transitie is gewoon heel fascinerend, juist door alle uitdagingen die er zijn.'

**TATA STEEL**



Meer informatie?  
Scan de QR-code

# DE KWARTIERMAKERS VAN DE VERGROENING

De sectoren waar de energievraag het grootst is, zijn ook de sectoren waar de noodzaak van vergroening het hardst wordt gevoeld. De ambitie is vaak groter dan de overheid kan bijbenen qua regelgeving en kennis, waardoor de verduurzaming onnodig dreigt te vertragen.

## AAN HET WOORD

### DYONNE RIETVELD

Country Chair energieproducent Uniper



*Één dag voor zijn vertrek als minister heeft oud-minister Rob Jetten van Klimaat via een persbericht laten weten dat de aanleg van de zogenoemde Delta Rijncorridor is vertraagd tot minstens 2032. Een slecht doordacht besluit met vergaande gevolgen.*

### Wat is het belang van de Delta Rijncorridor?

*'Het gaat om de transportleiding voor ammoniak, CO<sub>2</sub>, waterstof en gelijkstroom die de Rotterdamse haven met het achterland moet verbinden. Zonder een transportnetwerk krijg je de producten niet van A naar B en naar de opslagfaciliteiten. Het waterstofnet loopt als een soort driehoek door Nederland. En de onderste streep van die driehoek valt nu door de vertraging weg. Met als direct gevolg dat je wel groene waterstof kunt maken, maar het vervolgens niet kwijt kunt, tenzij je het rechtstreeks aan je buurman levert.'*

### Hoe groot zijn de consequenties?

*'De vergroening van de industrie is een rijdende trein die onnodig wordt vertraagd. Groene waterstof is niet alleen onmisbaar om de klimaatdoelen van Parijs te halen, maar ook essentieel voor de toekomst van de Nederlandse industrie en chemie. Het stroomnet is overbelast, daar is waterstof de oplossing voor. Maar als je vervolgens nergens naartoe kunt met de waterstof, verlies je én de investering die je doet op zee én komt de waterstof die de industrie nodig heeft om af te stappen van fossiele brandstof niet bij de gebruiker. Bedrijven en de energiesector hebben miljarden euro's aan investeringen klaarliggen. Door de vertraging dreigt het geld voor investeringen in groene waterstof naar het buitenland te verdwijnen. Daarmee missen we een gouden kans. De Delta Rijncorridor moet er gewoon volgens de toegezegde planning in 2028 en geen dag later liggen.'*

## AAN HET WOORD

### A. AALBERS,

CEO aalbers|wico defence & security



### Hoe kijken jullie naar de klimaatdoelen?

*'Onze doelstelling is om de onderneming dermate te verduurzamen zodat we een schoner productieklimaat scheppen voor de toekomst. Wij zijn in Nederland als producerende industrie niet altijd het netste jongetje van de klas geweest. Wij nemen onze verantwoordelijkheid. Bij alles wat we doen geldt als uitgangspunt: we doen het goed of we doen het niet. Dat geldt ook met verduurzamen. We hebben al bereikt dat het energieverbruik met 50 procent is teruggebracht, met een groeiende productie en omzet.'*

### Tegen welke hobbels lopen jullie aan?

*'De overheid zegt dat het moet, maar zegt niet hoe. Onze uitdaging is om de komende jaren energie neutraal te worden. Daar hebben we een aantal stappen voor te zetten. Verduurzamen en vergroenen gaan prima samen met produceren. We zijn serieus bezig met groene waterstof. Alleen krijg je te maken met ambtenaren en politici die daar geen kennis van hebben. Want onbekend maakt onbemind. We hebben ambitieuze vergroeningsplannen en vervolgens lopen we tegen de regelgeving aan.'*

### Kun u een voorbeeld geven?

*'De gemeente bouwt in ons dorp Renswoude nieuwbouwwijken die ze helemaal elektrisch wil maken. Dat kan niet, want de capaciteit is er niet. Dus die halen ze bij de bedrijven weg. Er is nu een werkgroep bezig om de gemeente te adviseren om de huizen toch een gasaansluiting te geven, zodat deze in plaats van elektra of aardgas de wijken met groene waterstof kan verwarmen. Want dat is de toekomst.'*



## 'WE ZIJN ONDERZOEKERS, UITVINDERS, MAAR ZEKER OOK ORKESTRATORS'

TNO, internationaal toonaangevend op het gebied van de circulaire economie en de grondstoffentransitie zet op het gebied van plastics grote stappen. 'Voor 2050 moet juist dat veel beter zijn.'

'Ons moonshot is dat 50% van de plastics circulair is in 2030, en 100% in 2050 om aldus de Nederlandse en Europese doelstelling te verwezenlijken,' zegt Esther van den Beuken, scheikundige, Principal Consultant Circulaire Plastics bij TNO en internationaal een van de specialisten op dit gebied.

### Soepzakken

De nieuwe plastics zullen bestaan uit gerecyclede plastics, biobased grondstoffen (afkomstig uit de levende natuur) en CO<sub>2</sub>, legt Van den Beuken

uit. 'En technologische innovatie is een belangrijke motor van de transitie. Denk daarbij ook aan heel praktische zaken als soepzakken die dan dus wel van een enkel en herbruikbaar materiaal zijn gemaakt. Denk aan het recyclen van elektronica-plastics door middel van een oplostechnologie. Of plastics met vezels ter vervanging van metaal in de automotive en luchtvaartindustrie. Daarmee wordt meer dan zeventig procent gewicht en dus veel uitstoot bespaard. We innoveren daar waar het maar kan.'

### Teameffort

Daarbij is TNO, juist als wetenschappelijk adviseur van de overheid en het bedrijfsleven, bij uitstek geoutilleerd om de transitie te bespoedigen. Hetgeen wordt onderschreven door het feit dat zeven van de marktleidende chemiebedrijven uit de hele wereld met TNO samenwerken in onderzoek naar versnelde ontwikkeling van uit afval gewonnen circulaire kunststoffen. Van den Beuken: 'We zijn als

het ware onderzoekers, uitvinders, maar zeker ook orkestrators, een unieke spin in het web-positie. Dus we ontwikkelen scenario's voor beleidsbesluiten en we adviseren het bedrijfsleven; praten met plasticproducenten, verwerkers, sorteerdere, recyclers, eindgebruikers en brengen de partijen bij elkaar. Dat aspect blijft wel eens onderbelicht, maar het is volkomen logisch. We kunnen het proces van verduurzaming niet tot stand brengen als we er niet alle stakeholders bij betrekken en laten samenwerken. De grondstoffentransitie is bij uitstek een team-effort. We moeten dit met z'n allen doen.'

---

**'DE GRONDSTOFFENTRANSITIE IS BIJ UITSTEK EEN TEAM-EFFORT'**

# RETOURNEERBARE VERPAKKINGSMATERIAAL IS DE VOLGENDE TREDE RICHTING CIRCULAIRE ECONOMIE

Schoeller Allibert is de nummer 1-producent en leverancier van herbruikbare kunststof verpakkingen. Met retourneerbare transportverpakkingen zet het bedrijf in de verpakkingsector de standaard op weg naar een circulaire en koolstofarme economie. Het bedrijf gelooft in een toekomst waar milieubewustzijn en efficiency hand-in-hand gaan.

Schoeller Allibert positioneert zichzelf welbewust als 'Sustainability Leader'. Het doel en de missie van Schoeller Allibert zijn vastgelegd in twee zinnen, 'Efficient by design. Circular by nature'. 'Ons leiderschap rondom duurzaamheid is zichtbaar in onze commitment om de cirkel in de circulaire economie te voltooien, en in onze doelstelling voor 2026 om 35 procent gerecycled materiaal in onze productie toe te passen en dat daarna verder te laten oplopen. We versnellen duurzame toeleveringsketens door middel van innovatieve, herbruikbare oplossingen, die efficiënt en circulair zijn qua ontwerp en de total costs of ownership reduceren,' vertelt Britta Wyss Bisang, Vice-president Sustainability and MarCom. Sinds begin 2021 is ze in dienst om de duurzaamheidsstrategie van Schoeller Allibert vorm te geven, na vergelijkbare rollen in onder meer in de voedingsindustrie en landbouwsector.

## Hergebruik versus single-use

De verpakkingen van Schoeller Allibert worden soms wel honderden keren opnieuw gebruikt. 'De combinatie duurzaamheid en efficiency maakt deel uit van de waardenpropositie richting onze klanten. Circulariteit en het verduurzamen van de supply chain met onze producten vormen de kern van wie wij zijn. Alleen hebben we lange tijd onvoldoende beseft dat we de voordelen van onze strategie beter moeten communiceren,' vertelt Wyss Bisang. 'Het "waarom?" achter onze duurzaamheidsstrategie is een essentieel onderdeel van de samenwerking met onze partners in de keten. We versnellen duurzame toeleveringsketens door middel van innovatieve, herbruikbare oplossingen, die efficiënt zijn qua ontwerp en circulair van aard. Herbruikbare, circulaire oplossingen zijn in onze visie de beste route om verspilling structureel te verminderen.'

Verpakkingen zijn verantwoordelijk voor 20 procent van alle afval. Alleen al de Europese Unie produceert jaarlijks 84 miljoen ton verpakkingsafval. Een groot deel hiervan is transportverpakkingsmateriaal. Het verpakkingsbedrijf werkt nauw samen met haar ketenpartners om de verduurzaming te versnellen. Daarbij ligt de focus op het hergebruik ('re-use') en een langere levensduur van de verpakkingsproducten. Aan het eind worden de materialen zo veel mogelijk gerecycled volgens het cradle-to-cradle-principe, waarbij de materialen als grondstof dienen voor een nieuwe generatie verpakkingen. 'Met name de single-use verpakkingsindustrie probeert recycling als circulaire economie te verkopen,' verklaart Wyss Bisang. 'Hun boodschap luidt:

hoe meer je recyclet, hoe beter. Wij zien dat genuanceerder. Recycling is belangrijk, maar pas stap drie,' benadrukt ze. 'Voor ons houdt circulair in dat je de verpakkingsmaterialen blijft gebruiken. In de chemische industrie kan dat bijvoorbeeld 50 keer of zelfs meer zijn. Je verlengt de levensduur zo lang mogelijk, zodat je zo min mogelijk ruwe grondstoffen nodig hebt voor de verpakking.' Ze gebruikt een kartonnen doos als voorbeeld. 'Die kun je maar één keer gebruiken en kun je daarna recycleren, maar de kwaliteit van het karton gaat met iedere recyclingscyclus geleidelijk achteruit tot het uiteindelijk eindigt als toilet papier.' Ze benadrukt dat Schoeller Allibert heel welwillend tegenover recycling staat. 'Met het recycleren van materialen verminder je de CO<sub>2</sub>-emissie. Alleen los je met recycleren alleen het afvalprobleem niet op. Het energieverbruik dat nodig is, is enorm. Daarom geloven wij in de hergebruikbenadering als pijler van de circulaire economie. En als tweede stap kun je een beschadigde verpakking vaak ook repareren. Recycling is pas, zoals gezegd, stap drie. We hebben onze eigen recyclingfaciliteiten, waar we onze eigen verpakkingsmaterialen helemaal aan het einde van het gebruik verwerken tot nieuwe grondstoffen.'

## 'License to operate'

De chemie is een belangrijke afzetmarkt voor Schoeller Allibert. 'We vormen een belangrijk onderdeel van de supply chain van chemiebedrijven, met unieke verpakkingsoplossingen voor de chemie-industrie. De sector heeft veel interesse in onze digitale oplossingen, zoals Smartlink, waarmee je verzendingen kunt volgen en traceren, inzicht hebt in de belangrijkste KPI's en over actuele rapportages op vlootniveau beschikt.. Daarnaast zijn we zelf klant bij de inkoop van de grondstoffen voor onze verpakkingen.' Wyss Bisang vervolgt: 'Als partner kunnen we ervoor zorgen dat een verpakking zowel efficiënt als duurzaam is. We overleggen met onze klanten over zaken als CO<sub>2</sub>-reductie en de mogelijkheden om meer gerecycled materiaal in te zetten voor de verpakkingen, zonder dat dit ten koste gaat van hun wensen en eisen. Omgekeerd zijn we ook afnemer van polymeren voor de productie van onze

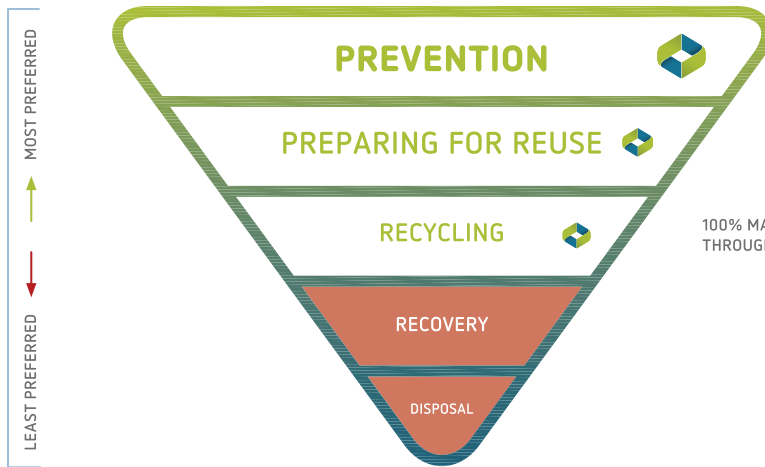


Britta Wyss Bisang

**'VOOR ONS HOUDT  
CIRCULAIR IN DAT JE DE  
VERPAKKINGSMATERIALEN  
BLIJFT GEBRUIKEN'**



## WASTE HIERARCHY

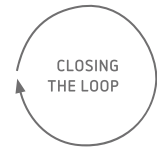


## OUR CONTRIBUTION

REUSABLE PACKAGING PREVENTS WASTE

REPAIR, CLEANING, REPURPOSING

100% MATERIAL RECYCLING THROUGH BUYBACK/TAKE BACK



**'WE KIEZEN VOOR "THE EXTRA MILE" EN WILLEN ALS LEIDER ONZE PLEK INNEMEN IN DE KOPGROEP'**

verpakkingsmaterialen. En gaan we met onze leveranciers graag het gesprek aan over hoe de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de grondstof kan worden teruggedrongen. Er is nog genoeg ruimte om de supply chain verder te verduurzamen. Partnerships kunnen daar een belangrijke rol in spelen.'

Wyss Bisang is al een kleine 25 jaar actief in duurzaamheid. In die tijdspanne is het denken over duurzaamheid radicaal veranderd. '20 jaar terug waren duurzaam en corporate responsible "nice to have's", die meestal los stonden van de overall strategie. Dat is volledig omgedraaid. Sustainability is vandaag de dag "a license to operate"'. We zitten in een compleet andere fase. Duurzaamheid raakt alle aspecten van de organisatie en moet worden ingebed in de overall strategie van een onderneming. Met de CSRD-richtlijn, die bedrijven verplicht om over niet-financiële prestaties te rapporteren, kun je het onderwerp niet meer negeren.' Voor Wyss Bisang en Schoeller Allibert is het een

stimulus om er met extra energie tegenaan te gaan, benadrukt ze. 'We kiezen voor "the extra mile" en willen als leider onze plek innemen in de kopgroep, om met andere koplopers in de supply chain het gesprek te voeren over duurzaamheid. Onze klanten en leveranciers bevinden zich op verschillende posities qua verduurzaming, maar er is ook een aantal die het ziet als een belangrijke drijfveer. In Europa zijn we de leider in ons segment van de verpakkingsmarkt, met de grootste portfolio. We sluiten de keten door oude verpakkingen terug te nemen om te recylen. En we zijn de eerste producent van herbruikbare transportverpakkingen van wie de CO<sub>2</sub>-doelen zijn gevalideerd door de Science Based Targets Initiative (SBTI)', vertelt ze trots. Gevraagd naar haar persoonlijke drijfveren antwoordt ze: 'Als consument heb ik maar een minieme invloed. Als Vice-president Sustainability van een groot bedrijf als Schoeller Allibert kan ik wel echte impact maken.'

### NIEUWE EU-VERPAKKINGSRICHTLIJN

Na de klimaatdoelen van Parijs en het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-emissies is de circulaire economie de volgende grote transitie, is de overtuiging van Britta Wyss Bisang. 'We gebruiken te veel primaire grondstoffen. Daar moeten we zorgvuldiger mee omgaan. In de circulaire economie verspillen we geen afval meer. De Europese Unie heeft een richtlijn, the Waste Framework Directive, waarin staat dat de beste manier om afval te vermijden, is zorgen dat je geen afval creëert. Verpakkingen spelen daar een centrale rol bij.' In de nieuwe Packaging Waste Regulation van de Europese Unie, die dit voorjaar is goedgekeurd door het Europees Parlement, zijn de doelen voor de verpakkingsindustrie verder aangescherpt. In 2030 moet tenminste 40% van de verpakkingen geschikt zijn voor hergebruik. 'Om onze klanten te helpen op hun duurzaamheidsreis, bevorderen we het gebruik van herbruikbare verpakkingssystemen, stellen we nieuwe normen voor duurzame producten en bieden we slimme digitale oplossingen. Aan het eind van de cyclus kunnen de gebruikte materialen volgens het cradle-to-cradle-principe worden gerecycled tot nieuw hoogwaardig verpakkingsmateriaal, zodat er geen afval ontstaat.'

LINEAR ECONOMY



RECYCLING ECONOMY



CIRCULAR ECONOMY



Schoeller Allibert

Meer informatie?  
Scan de QR-code.



## OVERSTAP OP ZERO-EMISSIE IS STEEDS MINDER VRIJBLIJVEND

Ondernemers hebben vanaf komend jaar in bijna 20 gemeenten te maken met zero-emissiezones. En een bedrijfspand met meer dan 20 parkeerplaatsen moet vanaf 2025 minimaal één laadpaal hebben. Slim laden op je eigen terrein is makkelijker gezegd dan gedaan. Wat moet je weten voordat je begint?

De Energy Performance of Buildings Directive (EPBD III-richtlijn) verplicht ondernemers om een laadpaalvoorziening aan te leggen als het bedrijfspand meer dan 20 parkeerplaatsen heeft. Bij nieuw- of verbouw moet 1 op de 5 plaatsen een aansluiting hebben. Het plaatsen van een laadpaal is alleen niet verplicht als de kosten van een laadpunt (ontwerp, materialen en installatie) meer dan 7% van de renovatiekosten zijn. De logistiek en transport staat voor een nog grotere uitdaging, vanwege de komst van zero-emissiezones. Gerbert Vissers van Vissers Energy Group ziet dat veel transportbedrijven worstelen met de investering die nodig is voor de verduurzaming van het wagenpark. 'Wij proberen te helpen dat ze die investeringen toch kunnen gaan terugverdienen. Dat geldt namelijk ook voor de investering in onze tankstations. Die willen we uiteindelijk toch graag terugzien,

door alle slimigheden die ons daarbij helpen in te zetten. Denk aan zonnepanelen, accu's en slimme software die het laden managet, maar ook de subsidies.'

### Omzeilen netcongestie

Een probleem bij de aanleg van de laadpalen is de aansluiting op het stroomnet. Het elektriciteitsnet staat onder druk door de energietransitie. Inmiddels staan er 500.000 laadpalen in Nederland. Dit aantal groeit door naar 2 miljoen in 2030 (500 nieuwe laadpalen per dag), verwacht Netbeheer Nederland. In verschillende regio's is er voor ondernemers geen (extra) ruimte beschikbaar op het elektriciteitsnet. Hierdoor moet je vaak lang wachten op een aansluiting of verzwaaring. Het vraagt om slimme oplossingen, waarbij je in de tussentijd slim gebruikmaakt van

de stroomcapaciteit die je wel hebt, vaak in combinatie met andere oplossingen, zoals opslag. Transportondernemers en eigenaren van zware elektrische voertuigen kunnen de investeringskosten drukken door de laadinfrastructuur aan te leggen op een publiek toegankelijke locatie. Met de Subsidieregeling Publieke Laadinfrastructuur zwaar vervoer (SPULA) wil de overheid de uitrol van publiek toegankelijke laadlocaties voor zwaar vervoer versnellen.

### Subsidie voor aanlegkosten

Bedrijven met meer dan 100 werknemers moeten sinds 1 juli van dit jaar verplicht rapporteren over het woon-werkverkeer. Werkgebonden personenmobiliteit is verantwoordelijk voor een belangrijk deel van de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot op de weg. Zelfs op afstanden tot 10 kilometer is de auto het favorieten vervoermiddel naar het werk (bron: CBS). Met de verplichte rapportage wil de overheid het gebruik van de auto ontmoedigen en elektrisch vervoer stimuleren. De overheid komt ondernemers die op het eigen of gehuurd terrein laadinfrastructuur voor elektrische voertuigen willen aanleggen tegemoet met de Subsidieregeling Private Laadinfrastructuur bij bedrijven (SPRILA). Hiermee krijg je een deel van de kosten voor de laadinfrastructuur voor elektrische voertuigen en de aanleg via subsidie terug. Naast de subsidie voor laadinfrastructuur kun je subsidie aanvragen voor een stationaire batterij waar je de stroom van zonnepanelen kunt opslaan, waardoor je maximaal profiteert van zelf opgewekte, duurzame stroom. Tegelijkertijd ben je minder afhankelijk van netcongestie en wisselende energieprijzen. Gecombineerd met slimme laadsoftware zorg je zo dat je de kostprijs per kilometer van je elektrische vervoer verder verlaagt.

**HET AANTAL LAADPALEN GROEIT DOOR NAAR 2 MILJOEN IN 2030, VERWACHT NETBEHEER NEDERLAND**

# VOL ENERGIE OM IN DE VRAAG NAAR DUURZAME MOBILITEIT TE VOORZIEN

Vissers Energy Group beheert 62 tankstations, waarvan 49 bemand. Het familiebedrijf loopt voorop als het gaat om zero-emissieoplossingen. In Horst is het eerste waterstof-tankstation geopend en in Venlo opent binnenkort de eerste energy hub. Met de opgebouwde kennisvoorsprong helpt het bedrijf ondernemers bij hun overstap naar duurzame mobiliteit.

Gerbert Vissers is de vierde generatie die aan het roer van het familiebedrijf staat. 'Je kunt achteroverleunen, want op dit moment is nog maar 5 procent van het wagenpark elektrisch. Maar wij hebben er juist voor gekozen om voorop te lopen. Niet omdat het vandaag of morgen verschrikkelijk veel geld oplevert, maar vooral om vroegtijdig kennis en ervaring op te doen en die in te zetten om onze eigen tankstations beter te maken en om alles wat we leren weer toe te passen bij onze klanten. Als specialist op het gebied van brandstoffen en alternatieve brandstoffen ondersteunen we klanten bij hun mobiliteitsvraagstukken.' Eind van dit jaar is de helft van de tankstations

voorzien van laadoplossingen. 'Dat kan nog niemand in onze sector zeggen. We hebben alweer twee jaar ons eerste waterstof-tankstation operationeel. Daarmee waren we een van de eersten.' De energietransitie zit nog maar aan het begin, constateert Vissers. 'Er moet nog heel veel gebeuren. Om de transitie in de mobiliteit te maken, moet je alle fossiele brandstoffen omzetten naar zero-emissie oplossingen. Dat is een gigantische opgave waarvoor je, naast elektrisch rijden, duurzame brandstoffen – zoals HVO en e-fuels – als tussenoplossing nodig hebt om de CO<sub>2</sub>-doelen te halen. Personenwagens gaan uiteindelijk naar elektrisch. Voor het zwaardere materieel en het tussensegment zie ik kansen voor waterstof.'

De komende jaren zullen steeds meer energyhubs aan de opritten van snelwegen of de rand van een stedelijk gebied verrijzen, verwacht Vissers. 'Bij Venlo gaan we onze eerste energyhub bouwen. Daar kun je elektrisch laden en waterstof tanken. Een groot deel van de capaciteit wordt met zonnepanelen door ons zelf opgewekt en in batterijen opgeslagen.' De voorzieningen op de tankstations van Vissers worden steeds uitgebreider en comfortabeler. Met eigen shopconcepten Moments & More,

## 'WE ONDERSTEUNEN KLANTEN BIJ HUN MOBILITEITSVRAAGSTUKKEN'

Delimore en de Smaaksmederij wordt zowel de auto als de bezoeker zelf in de tankstations van energie voorzien. 'In Venlo maken we plekken waar je, als je staat te laden, je laptop kunt openklappen om te werken. We bieden energie voor je voertuig, maar ook energie voor jezelf. Als je onderweg bent, wil je letterlijk en figuurlijk bijladen. Daar investeren we als Vissers Energy Group volop in.'

### Specialist in mobiliteitsvraagstukken

Een tweede ontwikkeling is dat bedrijven eigen laadfaciliteiten willen of moeten ontwikkelen. De rol die Vissers daarbij speelt, is klanten helpen bij het slim en groen inrichten van hun eigen laadstations of de stap naar zero-emissie. 'Veel transportondernemers hebben we al tientallen jaren als klant. We hebben een beetje hetzelfde DNA. De kennis die we hebben opgedaan bij het doorontwikkelen van onze tankstations tot energyhubs passen we toe op de laadstations van deze klanten. Iedereen heeft last van netcongestie. Dat probleem is er, dus dat moet je proberen op te lossen. We helpen om de laadfaciliteit een behapbare investering te maken en om vervolgens door slimme toepassingen de kostprijs per kilometer zo laag mogelijk te houden. De kennis die we daarbij hebben opgedaan, zetten we nu in voor de ondernemers die een voorziening op het eigen terrein willen aanleggen. We ondersteunen het gehele proces van inventarisatie tot het beheer.' Vissers geniet van het pad dat hij voor zijn bedrijf heeft uitgestippeld: 'In een sector zonder duurzaam imago willen wij vooroplopen in duurzame mobiliteitsoplossingen. Ik vind het supermooi om in die transitie aan het roer te staan van het familiebedrijf. We kunnen nieuwe dingen ontwikkelen, waarbij we dankzij ons goed draaiende businessmodel die investeringen ook kunnen doen. Zodat we ook op de langere termijn continuïteit hebben.'



Gerbert Vissers

**vissers**  
ENERGY GROUP



Meer informatie?  
Scan de QR-code.



# EEN ONVERWACHTE PLOTWENDING IN DE ENERGIEMARKT

De energiecrisis als gevolg van de oorlog in Oekraïne heeft de discussie over de energietransitie totaal veranderd. Betaalbaarheid is nu de belangrijkste drijfveer. Heel lang was duurzame energie synoniem voor duur en onvoorspelbaar. Dat is nu precies andersom.

## 'HEEL VEEL CONSUMENTEN EN BEDRIJVEN KIJKEN WAT ZE KUNNEN DOEN OM TE VERDUURZAMEN'

'Fossiele energie stond synoniem voor betaalbaar en betrouwbaar. Nu zien we precies het tegenovergestelde en is fossiel duur en onvoorspelbaar,' constateert Olof van der Gaag, directeur van de Nederlandse Vereniging van Duurzame Energie (NVDE). 'Grote bedrijven en datacenters die langlopende energiecontracten hebben afgesloten, met bijvoorbeeld bouwers van een windpark op zee, zijn nu opeens spekkoper. Die zijn nu de kampioenen van de energie-inkoop.'

NVDE heeft een onderzoek laten uitvoeren over de energietransitie door Motivaction. "Betaalbaarheid staat nu op 1, onafhankelijkheid op 2 en het klimaat op plek

3. Er zijn ook drie keer zoveel Nederlanders die enthousiast zijn over zonnepanelen en windmolens in de eigen gemeente. In die zin is het razend interessant wat er gebeurt. Heel veel consumenten en bedrijven kijken wat ze kunnen doen om te verduurzamen, tot aan lid worden van een eigen energie-coöperatie.' Het zorgt ook voor nieuwe bewustwording, zoals winkeliers die hun deuren in de winter niet meer open willen laten staan, omdat het niet meer te betalen is.

### Groene waterstof

Groene waterstof is een van de alternatieven voor aardgas. "Ik zie waterstof als een belangrijk onderdeel van een breed palet



## 'WE HEBBEN DE MOOISTE ZEE TER WERELD VOOR WINDENERGIE'

dus de opbrengst per molen is groot. Het oppervlak op zee is anderhalf keer zo groot." Een innovatie waar hard aan wordt gewerkt, is de productie van groene waterstof op zee. Van der Gaag verwijst naar de hoogovens in IJmuiden om de potentie aan te geven. "Als je van Tata Steel een groen bedrijf wilt maken, dan heb je zo'n 300 à 400 windmolens op zee nodig. Die kunnen de groene waterstof leveren."

### SDE-subsidie

Een kenmerk van energie-investeringen is dat de kosten aan de voorkant zitten, stelt Van der Gaag. "De meeste investeringen doe je voor 15, 20 jaar vooruit. Bij een windmolen heb je zelfs in een keer 90 procent van je kosten. Je moet dus zekerheid hebben over de lange termijn. Dat is waar de SDE+-regeling een prachtige rol in speelt. Met de SDE-subsidie dempt de overheid het risico. De subsidie biedt bedrijven de zekerheid dat er een bodem zit in de energieprijzen die ze gaan krijgen." Omgekeerd betaalt de regeling geen geld uit als de energieprijzen heel hoog zijn, zoals nu. "Op dit moment is er waarschijnlijk niet één project dat SDE-subsidie ontvangt." Twee jaar geleden, tijdens de coronapandemie, was precies het omgekeerde het geval. "Zo'n vorm van zekerheid is cruciaal." Hij constateert dat er nooit één beleidsmaatregel is 'waarmee je het varkentje kunt wassen': "Zeker mkb'ers hebben ook laagdrempelig kapitaal nodig om de investering te kunnen financieren." Van der Gaag besluit: "Omdat we zo'n haast hebben met de energietransitie zullen we meer met normen en prestatie-eisen moeten gaan sturen." Hij noemt het besluit van de Europese Unie dat vanaf 2035 geen auto's meer mogen worden verkocht met verbrandingsmotor. "Dat is een goede vorm van sturing omdat je duidelijkheid geeft welke kant het op gaat, als je vervolgens met subsidies ervoor zorgt dat bedrijven niet in concurrentieproblemen komen en dat huishoudens de rekening kunnen betalen."

aan alternatieven voor aardgas." Waarbij waterstof op een essentiële eigenschap eruit springt, vertelt Van der Gaag. "Het heeft het bijzondere kenmerk dat je er nagenoeg letterlijk hetzelfde mee kunt doen als met aardgas. Daarom is er veel aandacht voor. Het enige punt is dat er nog wel een aantal jaren nodig is om tot een serieus volume te komen. Het zit op een andere tijdlijn dan de acute gascrisis. De meeste andere alternatieven zullen daardoor sneller impact hebben om los te komen van onze afhankelijkheid van aardgas."

In eerste instantie is een begin gemaakt met blauwe waterstof uit aardgas, waarbij de CO<sub>2</sub> wordt afgevangen en onder de

grond opgeslagen. "Kijk je met de bril van onafhankelijkheid van aardgas, dan is dat geen oplossing." Wie meer dan vijf jaar vooruit durft te kijken, komt uit bij groene waterstof gemaakt uit duurzame elektriciteit. "Dit jaar hebben we zo'n 40 procent meer stroom uit zon en wind. Jaar in, jaar uit komt er een groot windpark op zee bij. Dus de ontwikkeling van duurzame elektriciteit gaat heel hard." Daarbij heeft Nederland een aantal troeven in handen. "We hebben vanouds een enorm netwerk aan gaspijpen, zowel op land als op zee, en we hebben een sterke offshore industrie." En nog belangrijker: "We hebben de mooiste zee ter wereld voor windenergie. De zee is niet diep en de wind is hard,



## DE MATERIALEN- EN KOOLSTOFTRANSITIE KENNEN VELE UITDAGINGEN

De energietransitie heeft de hoogste prioriteit. Minder opvallend, maar net zo urgent is de materialentransitie. Niet alleen om de milieu-impact van het grondstoffenverbruik te verminderen, maar ook vanuit strategisch oogpunt. Een van de grote uitdagingen voor de chemische industrie is het vervangen van fossiele grondstoffen door alternatieve, duurzame koolstofbronnen.

Een groot deel van de bouwstenen voor elektronica, batterijen, isolatie, maar ook kleding, auto's en voedsel is afkomstig uit de chemische industrie. De materialentransitie staat hoog op de strategische agenda van de VNCI, en tegelijkertijd nog in de kinderschoenen, constateert Mark Intven, Beleidsadviseur Materialentransitie bij de Koninklijke Vereniging Nederlandse Chemische Industrie (VNCI). Voldoende beschikbaarheid en betaalbaarheid van deze alternatieven zullen bepalend zijn voor het tempo waarin de industrie fossiele grondstoffen kan vervangen, waarschuwt hij. De Europese (chemische) industrie heeft zich kortgeleden opnieuw uitgesproken voor de Europese Green Deal, maar heeft in de Antwerp Declaration ook aangegeven dat een Industrial Deal nodig is om de doelen te halen. Intven benadrukt het belang

dat de chemische en maakindustrie behouden blijft voor Europa. 'Als je geen voet meer in productieketens hebt, kun je ook geen eisen stellen over de verduurzaming of sturen dat je dingen anders wil hebben. Je moet altijd zorgen dat je een rol in het systeem vervult. Alleen dan kun je meesturen en meebepalen.'

### Aanjager

'Op een paar specifieke productgroepen na, zijn er nog weinig concrete, afrekenbare circulariteitsdoelen waar druk achter staat voor bedrijven.' Dat maakt het bedrijfsleven afwachtend, ziet hij, ook omdat de kosten voor duurzame producten een stuk hoger liggen. 'Doordat er geen stok achter de deur ligt, weten bedrijven niet zeker of er over 5 jaar vraag vanuit de markt is. Wat mij betreft is in eerste instantie het creëren van de vraag leidend. Wetgeving, zoals bij verpakkingen of bij auto's, kan daar een aanjager voor zijn.' Als voorbeeld noemt hij E10-brandstof. 'Aan de pomp heb je geen keuze, 10% biobrandstof zit standaard in de diesel of benzine als je gaat tanken.' Een ander voorbeeld is de wetgeving rondom plastic, dat als een groot maatschappelijk probleem wordt gezien. 'Als er een verplichting is om een aandeel circulaire grondstoffen toe te passen in producten, heb je een garantie dat je je

**'HET IS BELANGRIJK DAT ER EEN STRATEGIE KOMT VOOR BETAALBARE, DUURZAME KOOLSTOF'**

product ook kunt afzetten. Dan kun je je een productieketen daarop gaan inrichten, zoals bij de recycling van verpakkingsmateriaal. Voor mij is dat een belangrijke versneller van de materialentransitie. Vervolgens moet je er wel voor zorgen dat je de toevoer werkend krijgt, zodat er voldoende aanbod van alternatieve grondstofstromen is. De discussie over hoe snel de afbouw van fossiele bronnen voor de chemische industrie mogelijk is, gaat hand in hand met de vraag welke alternatieven beschikbaar zijn en hoe snel er voldoende aanbod is. Hoe snel we de koolstoftransitie kunnen maken wordt, naast wet- en regelgeving en de vraagkant, vooral bepaald door de wijze waarop je het aanbod sneller in lijn kunt brengen met de vraag. Het is belangrijk dat we daar meer zicht en duidelijkheid op krijgen. Dat er een strategie komt hoe we voldoende betaalbare, duurzame koolstof krijgen.'

### Afzetmarkt

Het op gang brengen van de markt voor producten gemaakt van alternatieve koolstofbronnen lukt niet zonder steun vanuit Europa, benadrukt Intven. 'Eigenlijk heb je een interventie en aanvullend instrumentarium nodig om het de goede kant op te bewegen. Vaak hebben de "first-of-a-kind"-fabrieken het lastig om een afzetmarkt tot stand te brengen en met hun circulaire business model te concurreren met bestaande modellen. En de bestaande recyclers en duurzame producenten hebben hulp nodig om de overgangsfase door te komen. Zeker het begin gaat gepaard met hogere kosten. Een duurzaam alternatief voor olie en gas verliest altijd het gevecht op prijs. Tenzij je, zoals bij E10-brandstof, een afnameverplichting oplegt of het prijsverschil compenseert.' Hij wijst op de plasticrecycling. Hun recycelaat legt het op prijs af tegen goedkoop 'virgin' plastic uit de VS en China. 'Het is zuur dat juist de koploperbedrijven die de goede kant op bewegen, het lastig hebben.' Intven benadrukt het belang dat op het spel staat met de materialentransitie. 'Als we in Europa in staat zijn om als eerste de duurzame producten te maken, en een circulaire, duurzame sector neerzetten, zorgt dat voor een competitief voordeel.' Gevraagd of hij optimistisch is, antwoordt hij: 'Het probleem dat we moeten oplossen, wordt steeds groter. Tegelijkertijd word ik enthousiast, omdat ik bij onze leden die ermee bezig zijn zie dat er al veel meer mogelijk is dan ik voor mogelijk hield.'



# TANKOPSLAGBEDRIJF STANDIC: 'DE SECTOR SNAKT NAAR STABIELERE REGELGEVING'

**Essentieel om de concurrentiepositie van de Nederlandse chemische industrie op de lange termijn te behouden: een stabiele en meer voorspelbare regelgeving. Het duurzame en innovatieve tankopslagbedrijf Standic springt ervoor in de bres.**

Noem het een dienstbare positie die, als het om verduurzaming gaat, vraagt om een grote mate van flexibiliteit en innovatief denken. 'We zijn eerst en vooral een logistieke dienstverlener,' zegt Ronald Ooms over het tankopslagbedrijf Standic. Ooms is directeur van Hametha, het familiebedrijf waar Standic deel van uitmaakt. 'We zijn niet,' benadrukt hij, 'de eigenaar van de producten die we in onze tanks opslaan. We bepalen ook niet hoe die producten worden aangevoerd. We volgen slechts de bedrijven die de producten maken, beheren en distribueren. En toch werken we wel degelijk met een duurzaamheidsagenda.'

Illustratief daarvoor is de terminal in het vijfde Havendok in de Antwerpse haven. Standic, met twee tankopslaglocaties in Dordrecht, koos een paar jaar geleden voor een forse uitbreiding in de Scheldestad. Paul Voogt, commercieel directeur bij Standic: 'Een logische plek, een van de grootste chemieclusters van de wereld, goed bereikbaar met spoortankwagens, binnenschip en zeevaart. We dienen daar als invoer- en uitvoerhaven voor het achterland, maar ook voor het cluster zelf in Antwerpen.' De terminal in Antwerpen, nu nog met een opslagcapaciteit van ruim 180.000 kubieke meter, is, zegt Voogt, zeer geavanceerd: 'Er zijn tanks in vrijwel elk type en formaat. Het totale opslagvolume zal de komende jaren verder groeien naar bijna

250.000 kubieke meters. De terminal heeft een gesloten systeem, met voor elke klant en elk product een eigen tank en pomp. Fijn voor de klant die ervan op aan kan dat er geen ander product door de leiding naar zijn opslagtank gaat. Dit scheelt bovendien enorm in schoonmaak en onderhoud. Tegelijkertijd hebben we flink geïnvesteerd in roestvrijstaal materiaal. Dat heeft een kostenplaatje, maar we verlengen de levensduur en ook deze toepassing is onderhoudsvriendelijker.'

Ooms: 'We kunnen ook flexibeler zijn in de producten die we opslaan. Belangrijk, want we zien de markt snel veranderen. Een groeiend aanbod van circulaire producten bijvoorbeeld, en dat zijn niet altijd de vriendelijkste stoffen.' Voogt noemt gerecyclede plastics, teruggebracht tot een vloeistof met eigenschappen die funest kunnen zijn voor een tank. Ooms: 'We hebben daarop het tankmateriaal aangepast om ook in dat segment te kunnen floreren.'

## **Stabieler regelgeving**

De vastbeslotenheid van Standic om duurzaam te groeien en te innoveren in de opslag van chemische producten in Nederland en België botst soms met de verscherpte, ingewikkelder wordende regelgeving. Ooms: 'De hele sector heeft daarmee te maken: regels die voortdurend veranderen, vergunningen die langer op zich laten wachten. Er is te veel onzekerheid nu, in regelgeving maar ook in producten die klanten willen opslaan. Vandaag de dag moet je biochemicals, biofuels en renewable producten kunnen opslaan waarvan we de

karaktereigenschappen op de lange termijn nog niet echt goed kennen. Welk product gaat het uiteindelijk worden? Je bouwt niet een tankterminal om hem na vijftien jaar weer te vervangen. Dat kan niet, het gaat om investeringen van honderden miljoenen in iets dat vijftig jaar moet staan.' Voogt: 'Het minste wat we in de sector nodig hebben is een stabielere en beter voorspelbare regelgeving.' Dat is, benadrukken Ooms en Voogt, essentieel om investeringen veilig te stellen en de concurrentiepositie van de Nederlandse chemische industrie op de lange termijn te behouden.

## **LEIDENDE POSITIE**

Standic, sinds 2007 onderdeel van familiebedrijf Hametha, heeft een leidende positie in de logistieke dienstverlening voor de chemische industrie. Het bedrijf kent een lange geschiedenis (65 jaar), met Dordrecht als oorspronkelijke thuisbasis. Daar streeft Standic naar uitbreiding van de huidige terminal, met de focus op de opslag van hernieuwbare en circulaire producten. De geavanceerde terminal in Antwerpen is speciaal ontworpen voor de opslag van grondstoffen en additieven voor diverse chemische industrieën. Ondanks de uitdagingen in het investeringsklimaat blijft het bedrijf optimistisch en is het bereid om samen te werken met partners binnen en buiten Europa. Standic staat open voor verdere groei in andere markten, zoals Zuid-Europa.

**'JE BOUWT NIET EEN  
TANKTERMINAL OM HEM  
NA VIJFTIEN JAAR WEER  
TE VERVANGEN'**



**STANDIC**  
EXPERTS IN TANK STORAGE

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



*Sittard-Geleen: al 100 jaar traditie in transitie*

## CHEMELOT SPIL VAN EERSTE CIRCULAIRE REGIO EUROPA

De basisindustrie op Chemelot is de grootste economische drijfveer van Sittard-Geleen. Dankzij het een na grootste industriecluster van Europa inclusief de Brightlands Chemelot Campus hebben ruim 30.000 inwoners van Limburg werk en inkomen. Daarmee is het een bron van welvaart voor de regio, en van het landelijk verdienvermogen.

De productie op Chemelot is voor Europa van geopolitiek belang. De zestig fabrieken maken hier namelijk grondstoffen voor tal van gebruiksvoorwerpen die elders in Europa geproduceerd worden, zoals laptops, brillen, sportkleding en auto-onderdelen. Elk Nederlands huishouden heeft er circa driehonderd kilo spullen van in huis.



Wethouder Yvonne Salvino

**'ALS HET ÉRGENS LUKT, IS HET HIER DANKZIJ DE UNIEKE VERBONDENHEID VAN ALLE FABRIEKEN'**

Uiterlijk in 2050 wil Chemelot klimaatneutraal produceren, door de twee belangrijkste fossiele grondstoffen gas en nafta (olie) te vervangen door hergebruikte grondstoffen als biomassa, plastic en huishoudelijk afval.

Sittard-Geleen is een sterke industriestad in de taille van Limburg. Gebouwd op het mijnverleden, gevormd door de chemie en geflankeerd door België en Duitsland. Historie en toekomst zijn gekoppeld aan innovatie en duurzaamheid.

'Dit biedt enorme kansen om ons economisch verder te versterken en tegelijkertijd te werken aan een duurzame toekomst. Heel belangrijk voor onze inwoners en de ontwikkeling van de hele regio,' zegt wethouder Yvonne Salvino, wethouder Economie in Sittard-Geleen en tevens coördinerend wethouder Chemelot.

### Traditie in transitie

Chemelot, met zijn 60 fabrieken en de Brightlands Chemelot Campus, vormt dus de spil van deze industriegemeente. In deze bijzondere combinatie werken ongeveer 200 bedrijven en kennisinstellingen samen aan

circulaire materialen en duurzame chemie. 'Sittard-Geleen heeft een traditie in transitie, met Chemelot als spil: van steenkoolwinning 100 jaar geleden naar circulair en klimaatneutraal produceren. Met de ambitie om in 2050 of eerder klimaatneutraal te produceren met hergebruikt huishoudelijk of plastic afval, als centrale maatschappelijke opgave. Goed om de klimaatdoelen te halen, duurzaam te leven en onze leefomgeving schoner, stiller en veiliger te maken,' vat Chemelot-directeur Loek Radix samen.

### Koploper verduurzaming

De ambitie om klimaatneutraal te produceren met hergebruikte grondstoffen, is een enorme verduurzamingsopgave. 'Als het érgens lukt, is het hier dankzij de unieke verbondenheid van alle fabrieken waardoor je efficiënt omgaat met grondstoffen, energie en water,' stelt Chemelot-directeur Loek Radix. 'Door die integratie kiezen toonaangevende multinationals voor deze locatie. Veel bedrijven hier zijn wereldleiders in hun vakgebied.' Zo loopt Sittard-Geleen voorop in de ontwikkeling voor toekomstbestendige



economie. Met Chemelot als landelijk koploper in de verduurzaming van productieprocessen: het industriecluster heeft de broeikasgassen inmiddels met 45 procent verminderd sinds 1990, het ijkjaar voor klimaatdoelstellingen.

### Vakmensen en sterk onderwijs cruciaal

Voor Sittard-Geleen liggen er grote kansen in het combineren van de sterke industriële basis met een toekomstgerichte aanpak gericht op duurzaamheid, innovatie en onderwijs. 'Ik maak me er sterk voor dat we deze kansen benutten en dat we samen met inwoners, ondernemers, onderwijs en overheden bouwen aan een stad die klaar is voor de toekomst,' zegt wethouder Salvino. Met aandacht voor onderwijs en arbeidsmarkt, infrastructuur, wonen en mkb. De industrie van morgen vraagt vandaag om goed opgeleide vakmensen. Daarom is sterk onderwijs in techniek en wetenschap cruciaal. 'Als gemeente zien we het als onze verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat onze jongeren de vaardigheden ontwikkelen die nodig zijn voor de banen van de toekomst. We werken nauw samen met scholen, bedrijven en opleidingscentra om ervoor te zorgen dat het onderwijs goed aansluit op de arbeidsmarkt. Dit doen we bijvoorbeeld door het stimuleren van techniekonderwijs en het aanbieden van stages en leerwerkplekken in de industrie.

Daarnaast zetten we in op het aantrekken en behouden van talent. Dit betekent dat we ook moeten investeren in een aantrekkelijk woon- en leefklimaat. Een stad waar het goed wonen

is, trekt immers niet alleen nieuwe inwoners aan, maar houdt ook jong talent binnen de regio. Hierin ligt een belangrijke taak voor ons stadsbestuur om te zorgen voor voldoende betaalbare woningen, goede infrastructuur, het grootste warmtenet van Nederland en een levendig cultureel aanbod.'

### Magneet voor talent

Met Chemelot als spil is Sittard-Geleen een cruciaal knooppunt voor innovatie op nationaal en Europees niveau, te midden van vier Brightlands-campussen, Universiteit Maastricht, Vista College (mbo) en Zuyd (hbo) en de technische universiteit RWTH in het Duitse Aken vlakbij. 'Samen bevorderen we technologische vooruitgang, creëren we in deze regio werkgelegenheid en werken we aan duurzame oplossingen voor wereldwijde uitdagingen. We investeren liever in milieuvriendelijke productie, dan dat we grondstoffen en spullen importeren die elders ter wereld worden gemaakt in vervuilende fabrieken. Hier kun je meewerken aan innovatieve oplossingen voor alledaagse producten. Dat betekent dat we als regio een magneet voor talent zijn, of het nu in de techniek of chemie is. Zonder Euregionale samenwerking komt de circulaire economie niet van de grond.'

### Mkb als ruggengraat van economie

Het midden- en kleinbedrijf (mkb) speelt een essentiële rol in de economische dynamiek van Sittard-Geleen. 'De industrie biedt niet



alleen directe werkgelegenheid, maar zorgt ook voor een bloeiende lokale economie. Winkels, horeca en andere dienstverlenende bedrijven profiteren van de bedrijvigheid in de regio. Daarom hebben we een landelijke voorbeeldrol in de pilot Ambitieuze MKB046. We ondersteunen het mkb door te zorgen voor een gunstig vestigingsklimaat, goede bereikbaarheid en samenwerking tussen ondernemers. Een sterk mkb zorgt voor diversiteit en veerkracht in onze lokale economie. Het biedt werkgelegenheid voor verschillende groepen in de samenleving en zorgt ervoor dat de economische voordelen van de industrie breed worden gedeeld. Voor het stadsbestuur is het daarom belangrijk om het mkb te blijven ondersteunen en te zorgen voor een aantrekkelijke binnenstad en levendige wijken waar ondernemers graag hun deuren openen. Bijvoorbeeld met professioneel advies of subsidie via de nieuwe stimuleringsregeling.'

### We gaan het maken in Sittard-Geleen

Sittard-Geleen biedt dus niet alleen een historische basis, maar is ook de productietuin van Nederland. 'Hier beginnen jouw fiets, mobiele telefoon, speelgoed, medicijnen en kleding. In deze gemeente waar Nederland begint te plooiën, dromen we verder en stropen we onze mouwen op voor de circulaire economie. We gaan het maken – heel letterlijk – in Sittard-Geleen,' zegt wethouder Yvonne Salvino. 'Hier worden uitvindingen gedaan voor een betere toekomst. Zodat wij, onze kinderen en kleinkinderen, duurzaam kunnen leven in Nederland en Europa.'





## FASTNED, HET SNELLAADBEDRIJF DAT B CORP-GECERTIFICEERD IS

Ruim 10 jaar geleden, bij de start in 2012, was Fastned zijn tijd ver vooruit. De oprichters, Bart Lubbers en Michiel Langezaal, bleken een vooruitziende blik te hebben als het gaat om de ontwikkeling van elektrisch rijden in Europa. Als één van de eerste in Europa ontwikkelden zij snellaadinfrastructuur langs de weg.

Op de snellaadstations van Fastned kunnen elektrische voertuigen in 15 minuten tot zo'n 300 kilometer bijladen. Inmiddels staat Fastned in de top-3 van leidende spelers op de Europese snellaadmarkt. Vanaf het begin is Fastned een beetje anders. Het bedrijf is bij uitstek een vertegenwoordiger van de nieuwe

**'HET DUURT NIET LANG  
TOT DE ELEKTRISCHE  
AUTO HET GOEDKOPERE  
ALTERNATIEF IS'**

economie. Al in 2013 werden de eerste vier laadstations geopend in Nederland, nog ver voordat elektrisch rijden serieus voet aan de grond had. In een tijd dat oliebedrijven niet wilden investeren in laadvoorzieningen in elektrische auto's, en sommige andere bedrijven kozen voor een handvol van stations op alleen de beste plekken, vonden de twee oprichters dat je, als je echt wil zorgen dat de elektrische auto een alternatief werd voor de auto met verbrandingsmotor, in heel Nederland op alle plekken laadstations moest bouwen. Vandaar dat zij zich direct inschreven om op 200 locaties langs de snelwegen in Nederland snellaadstations te mogen bouwen. Inmiddels telt het netwerk van

Fastned meer dan 500 verkregen locaties en 318 operationele stations in Europa. En blijft Fastned zijn netwerk uitbreiden, zodat alle nieuwe elektrische rijders kunnen opladen waar en wanneer ze maar willen. Daarmee ligt Fastned op schema om in 2030 een netwerk van 1.000 stations te hebben. Waar elektrische rijders snel en gemakkelijk hun voertuig kunnen opladen met elektriciteit uit hernieuwbare bronnen. Sinds kort is Fastned nu ook B Corp-gecertificeerd. Om gecertificeerd te worden moet de organisatie voldoen aan de strengste eisen op het gebied van transparantie en accountability en worden de prestaties ook op het sociale en duurzaamheidsvlak bekeken.



### B Corp-certificering

'Als B Corp maken we deel uit van een wereldwijde community van bedrijven die voldoen aan hoge standaarden op het gebied van governance en die een positieve impact hebben op maatschappij en milieu,' zegt Michiel Langezaal, medeoprichter en CEO van Fastned.

'Naast het betrouwbaar, gemakkelijk en aangenaam maken van elektrisch rijden, is Fastned altijd bezig geweest met het bouwen van iets groters. Door het creëren van positieve veranderingen voor het milieu, de samenleving en onze medewerkers, geloven we dat we met elkaar een betere plek om te werken en te leven kunnen realiseren.' Voor Fastned en de medewerkers is de B Corp-certificering een logisch gevolg van de manier van werken die er sinds de start is. 'In een aantal ESG-rapportages konden we niet altijd duidelijk maken hoe Fastned zich onderscheidt van anderen. Dat we nu B Corp-gertificeerd zijn helpt ons om dit goed uit te leggen.' De afkorting B Corp staat voor "Benefit Corporation". Het houdt in dat je als bedrijf niet alleen financiële waarden nastreeft, maar ook waardevol wil zijn voor mens en milieu. De B Corp-certificering heeft betrekking op alle activiteiten van een bedrijf en omvat vijf 'impactgebieden': Bestuur, Werknemers, Gemeenschap, Milieu en Klanten. Het certificeringsproces is streng: aanvragers moeten voldoen aan een groot aantal criteria in de B Impact Assessment. Fastned behaalde hoge cijfers op het gebied van

## 'WE WILLEN VOOROP BLIJVEN GAAN EN DUS BLIJVEN WE INVESTEREN IN NIEUWE SNELLAADSTATIONS'

Milieu, gezien zijn missie om de overgang van fossiele brandstoffen naar elektrisch rijden te versnellen. Het bedrijf is ook positief beoordeeld op het gebied van medewerkersbetrokkenheid en mission-lock (Fastned heeft er vanaf het begin voor gekozen om belangrijke sociale en ethische doelen na te streven naast het streven naar winst).

### De missie is leidend

'We zijn een beursgenoteerd bedrijf, maar onze bedrijfscultuur is bijzonder, mede door onze missie,' benadrukt Michiel. De missie wordt door alle medewerkers omarmd en geeft sturing aan hoe ze hun werk vormgeven. In het onlangs gehouden medewerkersmotivatieonderzoek geven de collega's scores van boven de 4,6 uit 5 op verbondenheid met de missie, diversiteit en inclusie. Ook dankzij de aandelenstructuur maakt Fastned missiegedreven keuzes. Het stemrecht op onze certificaten van aandelen die aan Euronext zijn genoteerd, ligt bij de Stichting FAST. Stichting FAST neemt de aandeelhoudersbesluiten in lijn met de

### KIP-EI PROBLEEM

Terwijl veel mensen in 2012 praten over wat er eerst moet komen, elektrische auto's of het netwerk om ze te laden, besluiten Bart Lubbers en Michiel Langezaal het hele kip of ei vraagstuk te skippen en gewoon aan de slag te gaan. Samen richten ze Fastned op waarmee zij een drijvende kracht achter de ontwikkeling van elektrisch laden in Europa zijn. Vanaf de eerste dagen van haar ontstaan gaat Fastned's visie al verder dan het snelladen zelf. Ze omvat de totale ervaring van snelladen, van aankomst tot vertrek. Kijkend naar benzinestations met hun auto-centrische ontwerp besluiten Bart en Michiel dat Fastned stations radicaal beter moeten zijn. Ze stellen zich ten doel het service station opnieuw uit te vinden, van hoe het werkt tot hoe het moet voelen. Ontworpen rondom mensen in plaats van auto's en een afspiegeling van hun duurzame, sociale en gebruiksvriendelijke waarden.

### CO<sub>2</sub> EMISSIE

Fastned klanten hebben miljoenen kilometers gereden met de duurzame energie die geleverd wordt op de snellaadstations. Waarbij zij elke laadsessie een gemiddelde van 24 kg CO<sub>2</sub> vermijden - het equivalent van bijna 8 liter benzine. Niet alleen vermijden we CO<sub>2</sub> uitstoot met elke laadsessie, we zetten ons ook in om de ecologische voetafdruk van ons bedrijf en onze keten te verminderen.

missie van Fastned, waarbij ze goed kijkt naar de continuïteit en de behartiging van de aandeelhoudersbelangen. 'Duurzaamheid houdt voor ons ook in dat we een winstgevend bedrijf willen neerzetten, zodat we met elkaar kunnen bouwen aan een stevige toekomst.' Het is een realistisch scenario.



**Fastned**

Meer informatie?  
Scan de QR-code.



# DE NIEUWE GENERATIE EMISSIEVRIJE BESTEL WAGENS EN TRUCKS TRANSFORMEERT DUURZAME MOBILITEIT

De mobiliteitssector staat voor een revolutie met de komst van emissievrije bestelwagens en trucks. Deze voertuigen zorgen voor schonere steden en dragen bij aan de wereldwijde klimaatdoelstellingen.

## Elektrische en waterstofvoertuigen als oplossing

De wereld van duurzame mobiliteit verandert snel, en elektrische en waterstofvoertuigen spelen een centrale rol in deze transitie. Een van de belangrijkste innovaties is de ontwikkeling van volledig emissievrije bestelwagens en trucks. Deze voertuigen zijn ontworpen om zware ladingen te vervoeren zonder schadelijke uitstoot van CO<sub>2</sub> of andere vervuilende stoffen. Traditionele diesel- en benzinevoertuigen hebben decennialang het transport gedomineerd, maar met de stijgende druk om klimaatverandering tegen te gaan, wordt de overstap naar schonere alternatieven onvermijdelijk.

Elektrische bestelwagens zijn ideaal voor stedelijke leveringen, omdat ze geen geluidsoverlast veroorzaken en perfect passen binnen lage-emissiezones. Merken zoals Tesla, Rivian en Ford zijn pioniers op dit gebied en bieden modellen met aanzienlijke actieradius en laadcapaciteiten. Daarnaast spelen Europese bedrijven zoals Mercedes-Benz en Volvo ook een grote rol bij de introductie van nieuwe emissievrije vrachtwagens voor regionaal en internationaal transport.

## Waterstof als alternatief

Naast elektrische voertuigen wordt waterstoftechnologie steeds populairder voor langeafstandsvervoer. Waterstofvoertuigen hebben een grotere actieradius en zijn sneller bij te tanken dan elektrische voertuigen,

waardoor ze een veelbelovende oplossing vormen voor vrachtwagens die lange afstanden moeten afleggen. Bedrijven zoals Hyundai en Toyota ontwikkelen waterstoftrucks die zowel efficiënt als volledig emissievrij zijn.

## Voordelen en uitdagingen

De voordelen van deze emissievrije voertuigen zijn enorm. Ze verminderen luchtvervuiling, verlagen de operationele kosten door goedkopere energiebronnen en dragen bij aan schonere, gezondere steden. Toch zijn er uitdagingen. De infrastructuur voor laadstations en waterstoftankstations moet snel worden uitgebreid, en de initiële kosten van de voertuigen blijven hoog. Overheden en bedrijven werken echter samen om deze obstakels te overwinnen.

De komst van emissievrije bestelwagens en trucks markeert een belangrijke stap in de richting van duurzame mobiliteit. Met doorbraken in elektrische en waterstoftechnologie zullen deze voertuigen steeds vaker het straatbeeld domineren, wat niet alleen goed is voor het milieu, maar ook voor toekomstige generaties.

## OVERHEDEN EN BEDRIJVEN WERKEN SAMEN OM OBSTAKELS TE OVERWINNEN

# LOUWMAN SORTEERT VOOR OP KOMST NIEUWE GENERATIE EMISSIEVRIJE BESTELWAGENS EN TRUCKS

Louwman investeert in het aftersalesnetwerk voor de nieuwe generatie bedrijfswagens. Bijvoorbeeld door de werkplaatsen toekomstbestendig te maken voor het onderhouden van EV- en waterstoftrucks.

'We bestaan 100 jaar en willen doorgaan naar de volgende 100 jaar. Dat betekent dat we als bedrijf voor grote veranderingen staan, die nodig zijn om een duurzame partner te blijven,' vertelt Marco Boere, managing director Vans & Trucks bij Louwman. De herijking van de services vindt plaats over de volle breedte. 'Het gaat niet alleen om ons aanbod van bestelwagens en trucks, maar ook om de diensten eromheen. We bieden een totaalpakket aan mobiliteitsdiensten en services en vormen daarmee een belangrijke schakel in de transitie naar duurzame mobiliteit.' De diensten die nodig zijn om de verduurzaming mogelijk te maken gaan veel verder dan het traditionele agentschap, benadrukt Boere. 'Naast het financieren van emissievrije voertuigen faciliteren we ook de oplossingen om de aanpassingen aan de infrastructuur van de vervoerder mogelijk te maken. Zo werken wij bijvoorbeeld samen met Landport voor het plaatsen van laadoplossingen, waterstofgeneratoren en accuopslag. Wij bieden vanuit Louwman eigen financierings- en leasingsmogelijkheden voor producten, diensten, en duurzaamheidsoplossingen inclusief verzekeringen, zodat wij een oplossing op maat bieden voor onze relaties.' Er is er veel behoefte aan informatie bij ondernemers ervaart Boere. 'We verzorgen als Louwman kennisevents, ook met gastsprekers, om onze klanten te voorzien

van informatie en kennis over elektrificeren en waterstof over te brengen.' Daarbij gaat het over de veranderende markt en veranderingen bij de overheid. 'Met de wijzigingen in wetgeving die op ons pad komen, gaat een elektrisch of waterstof aangedreven bedrijfswagen in aanschaf en onderhoud gunstiger zijn dan diesel. De verwachting is dat het niet al te lang meer duurt.' Vanuit Louwman drukt Boere de overheid op het hart om duidelijk en koersvast te blijven. Hij gebruikt de elektrische bestelauto van 4250 kg als voorbeeld hoe het fout kan gaan. 'Die wordt op dit moment niet verkocht omdat je vanwege het hogere gewicht, veroorzaakt door het accupakket, een groot rijbewijs nodig hebt. Daarmee lopen de verduurzaming en het vertrouwen van ondernemers een deuk op.' En ook de markt heeft een rol. 'De klant moet bereid zijn om voor de verduurzaming van het transport te betalen.'

## Adviesrol

Boere is ervan overtuigd dat het speelveld van fabrikanten de komende jaren sterk kan veranderen. Hij maakt een vergelijking met de telecombranche. 'Er was een absolute marktleider in telefonie, maar die heeft de afslag toch gemist. Dat is de reden dat wij ons vooral verdiepen in de technologie die achter waterstof en EV zit. Die veranderingen gaan enorm hard en daar sorteren we op door het aftersalesnetwerk, waar de transportbedrijven hun bestelwagens en trucks kunnen laten onderhouden. We maken onze werkplaatsen toekomstbestendig door ze te verbouwen of nieuwbouw te plegen, waarbij de panden geschikt worden gemaakt voor elektrische en waterstofbedrijfswagens. Ook investeren we in trainingen en opleidingen van onze mensen zodat ze altijd op de hoogte zijn van de nieuwste technieken en gecertificeerd zijn voor de werkzaamheden. Dat zijn behoorlijke investeringen. De aftersales is cruciaal om de



Marco Boere

nieuwe generatie bedrijfswagens te mogen onderhouden, ook van nieuwe toetreders in de markt. We kijken vooral naar de technologie achter het product. De technologie van waterstof is voor 30 procent in handen van één van onze belangrijkste partners. We hebben zelf een aantal waterstoftrucks rijden voor ons onderdelentransport.'

Louwman investeert in de toekomst vanuit een duidelijke visie op de transitie van het goederenvervoer. Het draait erom dat het hele servicepakket op orde is, benadrukt Boere: 'De financierbaarheid van de nieuwe trucks, de reparatie/onderhoudscontracten en verzekeringen en laadinfrastructuur erachter maakt dat we ons in een breed speelveld mee ontwikkelen in de bedrijfswagen- en vrachtwagenmarkt. We willen over de looptijd van de voertuigen, die langer meegaan dan dieselloertuigen, de garantie aan transportondernemers kunnen bieden dat we met alle diensten en services die we hebben de voertuigen op de weg kunnen houden. Dat is waar Louwman voor staat. We willen in de transport- en bedrijfswagenmarkt de partner zijn voor de toekomst.'



**'GOEDE AFTERSALES IS CRUCIAAL IS OM DE NIEUWE GENERATIE BESTELWAGENS EN TRUCKS TE ONDERHOUDEN'**



LOUWMAN

Werken bij Louwman?  
Scan de QR code



## ‘WE MOETEN MENSEN HELPEN MET HUN LEARNABILITY SKILLS’

Maar liefst 75 procent van de werkgevers kan niet het talent vinden dat nodig is om hun organisatie op de goede manier te runnen. ‘Dat remt de groei en innovatie, en heeft ook impact op de transitie die voor ons liggen,’ waarschuwt Jeffrey van Meerkerk, Directeur Strategische Relaties, ESG en CSR binnen ManpowerGroup Nederland.

AI heeft inmiddels haar intrede gedaan op de werkvloer. Dit is echter slechts het begin van een nieuw tijdperk, waarin AI-technieken -en tools steeds meer werkzaamheden van ‘ons’, de mens, overnemen. Dat betekent niet dat er in de toekomst minder mensen nodig zijn voor werk, het werk wordt alleen anders. De arbeidsmarktkrapte is dan ook voorlopig realiteit van de dag. Deze ontwikkelingen brengen de nodige uitdagingen met zich mee.

### **Collectieve verantwoordelijkheid**

Zo is het om te beginnen een gezamenlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid dat iedereen kan meedoen in de AI-ontwikkelingen, robotisering en andere veranderingen, meent Van Meerkerk. ‘Overheid, onderwijs, O+O-fondsen, bedrijfsleven, vakbonden én de werknemer zelf moeten slim met elkaar samenwerken om iedereen binnen de beroepsbevolking relevant te houden voor de arbeidsmarkt. Dat is onze collectieve opgave. Dat raakt ons immers allemaal.’

### **Om-/her-/bijscholing**

‘Daarnaast is het voor werkgevers, die over 2-5 jaar willen investeren in een machine die de productiviteit gaat overnemen, de verantwoordelijkheid om nu al na te denken over hoe je de skills van je werknemers zo kunt omvormen, dat die straks in een nieuwe rol en functie kunnen meekomen. Dat begint met vertrouwen in de ontwikkelbaarheid van

de werknemer en daar heb je als werkgever wel degelijk invloed op. 60 procent van de werknemers moet worden omgeschoold. Minder dan 40 procent van de werkgevers denkt daar nu over na.’

### **Met oog voor diversiteit en inclusie betere bedrijfsresultaten**

Voor de toekomst van de BV Nederland, zowel maatschappelijk als economisch gezien, is het ook belangrijk dat er veel meer diversiteit en inclusie ontstaat, stelt Van Meerkerk. De belangrijkste opgave bij het hervormen van de arbeidsmarkt is dat we met elkaar bewuste aandacht hebben dat eenieder daarin moet worden meegenomen. Zodat je niet een groep outsiders creëert.

### **Investeren in talent**

‘Bedrijven die niet bewust investeren in het verbeteren van de diversiteit binnen hun organisatie, die geen aandacht hebben

---

**‘60% VAN DE WERKNEMERS MOET WORDEN OMGESCHOOLD; MINDER DAN 40% VAN DE WERKGEVERS DENKT DAAR NU OVER NA’**

voor inclusie en daarmee voor ideren die niet tot de norm behoort, gaat achterlopen in winstgevendheid en op het gebied van innovatie.' Hij verwijst naar een recent onderzoek van McKinsey, waaruit blijkt dat veel bedrijven die een bewust diversiteits- en inclusiebeleid hebben beter presteren dan concurrenten. 'Buiten dat je als werkgever een maatschappelijke rol pakt, heeft het direct een positief effect op de bedrijfsresultaten.'

Naast diversiteit en inclusie draait het om "belonging": kunnen zijn wie je bent en je durven uitspreken waarvoor je staat. Gehoord worden en met respect behandeld worden. Van Meerkerk: 'Als er een sociaal veilige omgeving is op de werkvloer, ontstaat er een cultuur waarbij iedereen zich vrij voelt om zich te laten zien. Wanneer je als werkgever zichtbaar en actief oog hebt voor ontwikkeling en sociale aspecten en wanneer je ruimte geeft aan unieke persoonlijkheden en ieder zijn skills (h)erkent en waardeert, word je als werkgever interessanter voor nieuw talent dat geworven moet worden om de organisatie verder te versterken. Daarmee creëer je als het ware een aanzuigende werking.'

### 'Learnability'

Vertrouwen is de belangrijkste waarde voor leiderschap en succes, meent Van Meerkerk. 'Het valt of staat met vertrouwen geven en krijgen om je huidige, bekende talenten in te zetten, maar ook je nieuwe talenten. Dat maakt een sterke bedrijfscultuur waar mensen het maximale uit zichzelf kunnen halen. En dat is nodig want we staan voor een enorme opgave om de grote industriesectoren te verduurzamen. We spreken bij ManpowerGroup bij voorkeur over een mensgedreven groene business transformatie. Het zijn nog altijd de mensen die het verschil maken. Je kunt alles automatiseren, of met duurzame technologieën en nieuwe energiebronnen gaan werken, maar uiteindelijk zijn het de mensen die het werk moeten doen. Zij moeten nieuwe skills en vaardigheden aanleren om bij en relevant te blijven'. Dit vergt inclusief leiderschap en gerichte omscholingsinitiatieven. Daarbij gaat het erom verder te kijken dan de skillsets en cv's van werknemers en kandidaten. 'Investeren in "learnability" is cruciaal. Het activeren van de wil om continu te blijven ontwikkelen. En om bewust en structureel skills gericht op te leiden.'

## 'LEIDERS MOETEN HUN MENSEN HET VERTROUWEN GEVEN DAT ZIJ EEN ROL KUNNEN SPELEN IN DE GROENE TRANSITIE'

### Leiderschap met een visie

Van Meerkerk: 'Als werkgever, als leider van een organisatie, moet je ook snappen dat niet iedereen hetzelfde profiel heeft. Dat niet alleen telt wat je kunt, maar ook wie je bent. Elke generatie vraagt een bepaalde aanpak. Als ManpowerGroup zijn we een expert in de wereld van werk. We ondersteunen onze klanten bij de vragen rondom de totale employment lifecycle. Zodat zij de in-, door- en uitstroom van personeel op een goede manier kunnen organiseren. Leiderschap houdt in dat we ook nadenken wat voor organisatie je over 10 jaar wil zijn. Wil je een organisatie zijn die vooroploopt, of een organisatie die de boel vertraagt en de staat van de wereld onnodig verslechtert,' houdt Van Meerkerk organisaties een spiegel voor.

De groene transitie is mensgedreven, stelt Van Meerkerk. Leiders moeten hun mensen het vertrouwen geven dat zij een rol kunnen spelen in deze transitie. Dit vraagt om investeringen in medewerkers, vooral in sectoren met een homogeen, mannelijk werknemersbestand, zoals logistiek, productie en industrie, en onder middelbaar opgeleiden die onzeker zijn over hun toekomst. ManpowerGroup benadrukt dat de groene transitie een groeiende vraag naar geschoolde werknemers creëert, maar dat veel bedrijven (94%) aangeven dat ze niet het benodigde talent hebben om hun ESG-doelen te bereiken. De transitie zal naar verwachting miljoenen nieuwe groene banen creëren, vooral in sectoren zoals schone energie en waterstof. Van Meerkerk beklemtoont dat bedrijven buiten traditionele HR-kaders moeten denken en wijst op de noodzaak om werknemers bij te scholen en om ondervertegenwoordigde groepen, zoals vrouwen, te betrekken in technische vakgebieden, waar ze vaak beter presteren dan mannen in bepaalde studies. Vrouwen maken vaker hun technische hbo-opleiding af dan mannen en willen meer maatschappelijke impact maken. Dit biedt kansen om vrouwelijk



### HERKEN EN ERKEN WAARDE MBO-TALENT

'Jeffrey Van Meerkerk is lid van de RvT van Women Inc. en van de RvT van mbo Rijnland. 'Daar ben ik best heel trots op. Zelf ben ik gestart op het mbo, voor mij vertegenwoordigt dat een van de belangrijkste waarden die ik heb meegekregen in mijn carrière. Mbo-onderwijs wordt onvoldoende herkend en erkend als een goede, vaste waarde voor de start van een carrière op de arbeidsmarkt. Meer dan 50 procent van alle mensen acteert op mbo-niveau. De kansen, maar ook de bedreigingen, zijn juist voor die groep enorm. Je hebt een bewuste strategie nodig voor de hele workforce, waarmee je ook de lbo- en mbo-medewerkers meeneemt en helpt om zich te ontwikkelen in hun leerbereidheid en leervermogen. Een meester-gezelconstructie is bijvoorbeeld een goede manier om deze groep bekend te maken met nieuwe skills, die nodig zijn om veranderende banen ook in de toekomst goed uit te kunnen voeren. Doen we dat niet, dan verliezen we heel veel kapitaal en talenten die het bedrijfsleven enorm nodig gaat hebben.'

talent te betrekken bij banen die de groene transitie ondersteunen. Daarnaast is het belangrijk om buitenlandse werknemers aan te trekken om een tekort aan gekwalificeerde mensen op te vangen. Dit wordt gezien als een cruciale stap om het talententekort op te lossen en een divers personeelsbestand op te bouwen dat de transitie kan ondersteunen.



Scan de QR-code of kijk op:  
[manpowergroup.nl/insights](https://manpowergroup.nl/insights).



## ‘DE TAAK VAN HR IS OM MENSEN MEE TE NEMEN BIJ VERANDERINGEN’

HR is van origine een redelijk reactief beroep, stelt Emke Daniëls van HRcommunity. ‘Toen we HRcommunity ruim tien jaar geleden begonnen, zat HR vaak ook nog op afstand van de directie.’ Inmiddels is dat nu meestal in de directie.

‘Mensen moeten willen werken; moeten kunnen werken en het moet ze mogelijk worden gemaakt om te werken,’ vat Daniëls de drie hoofdtaken van HR samen. Ze haalt de verschuiving van verzuimbeleid naar duurzame inzetbaarheid aan om uit te leggen hoe het HR-vak voortdurend in beweging is. ‘Met duurzame inzetbaarheid verschuift je van het behandelen van een ziekte naar het voorkomen van een ziekte, door te anticiperen op wat mogelijk eraan komt.’ Daniëls illustreert het met de loopbaan van een bouwvakker. ‘Daarvan weet je dat hij of zij niet tot z’n pensioen zwaar werk kan blijven doen. Dus moet je tijdig anticiperen en nadenken wat voor werk iemand gaat doen als het fysiek te zwaar wordt en welke vaardigheden daarvoor nodig zijn. En hoe je die bouwvakker vanuit HR daarbij kan helpen?’

### Verankering

‘Het speelveld verandert voortdurend. Om een organisatie goed te laten draaien, en mee te gaan in maatschappelijke ontwikkelingen, zit HR op een sleutelpositie,’ meent de HR-specialist. ‘Verankering met de hoofddoelstelling van de organisatie is heel belangrijk. Dat HR nadenkt: wat speelt binnen de organisatie en hoe kunnen we daar vanuit de menskant op aansluiten, met het hele instrumentarium dat HR heeft?’ We leven in een tijd van strijdende belangen, constateert Daniëls. ‘Directies en de ondersteunende diensten, zoals HR, moeten rekening houden met heel veel dilemma’s. Je moet aandacht hebben voor de winst, maar ook voor het klimaat. We moeten mensen ruimte geven, maar willen ook verbinden.’ De overheid ziet duurzame inzetbaarheid als een belangrijk thema en ondersteunt sectoren en bedrijven die hierin investeren, zoals met de Maatwerkregel Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden, de MDIEU. Het budget voor 2024 bedraagt 200 miljoen euro. ‘Het is goed dat die regeling er is.’ Daarnaast moeten de allergrootste bedrijven sinds dit jaar rapporteren op niet-financiële ESG-doelen (environment, social responsible, governance). ‘De S is echt het domein van HR en gaat over het creëren van gelijke kansen voor iedereen.’ Daniëls vindt het een goede zaak. ‘Het feit dat organisaties moeten rapporteren, gaat HR heel

erg helpen om sociale doelen te agenderen en daar een sturende rol in te pakken.’

### Ruimere definitie van werk

De taak van HR is om mensen mee te nemen bij de veranderingen die zaken als automatisering en AI teweegbrengen. ‘Je baan vandaag is niet je baan over drie jaar. Dat is best wel eng. Mensen meekrijgen bij die transitie is een belangrijke taak van HR. De angst – ben ik straks nog wel nodig? – is een belangrijke. En ook om goed in te schatten wat straks nodig is aan skills en mensen, door op basis van data-analyse verschillende scenario’s te maken. Dan heb je het over strategische personeelsplanning. Daarin heeft data een cruciale rol. Bij het maken van beslissingen moet HR invloed kunnen uitoefenen en mee de richting bepalen, zodat het personeelsbestand aansluit bij de missie en doelstellingen van de organisatie.’ Daniëls neemt het hele jaar door podcasts op met HR-directeuren die bij HRcommunity en via de HRtop100 te beluisteren zijn. ‘Dat is mijn grootste kennisbron, naast dat ik HR-specialist ben. Ik hoor iedere week wel van een chief HR officer (CHO) wat er op z’n bord ligt en welke thema’s spelen.’ Zoals de extreme arbeidsmarktkrapte én een mismatch met de kennis en skills waar organisaties behoefte aan hebben. Een deel van de oplossing van het tekort aan personeel is mensen inzetten op basis van hun kennis en vaardigheden in plaats van het functieprofiel. ‘Het uitgangspunt is dan de mens.’

De definitie van werk is aan verandering onderhevig, constateert Daniëls. ‘De omgeving verandert en dat zorgt voor een veranderende invulling van de definitie van werk en werkgeverschap. Denk aan de toenemende druk op de zorg, die steeds meer vraagt van de omgeving van een zieke. En werkgevers krijgen steeds meer te maken met gebeurtenissen buiten de werksfeer die invloed hebben op de productiviteit. Denk aan schuldenproblematiek of een ongezonde leefstijl. Dat kun je niet regisseren, maar je kunt je medewerkers wel helpen om hun leven beter in balans te krijgen.’

**‘OM EEN ORGANISATIE GOED TE LATEN DRAAIEN, ZIT HR OP EEN SLEUTELPOSITIE’**



## INVESTEREN IN EIGEN PERSONEEL LEIDT TOT LOYALERE MEDEWERKERS

werkgever zich overduidelijk inspant bij hun ontwikkeling en groei binnen het bedrijf of de organisatie. Naast grotere loyaliteit levert de investering in eigen personeel nog andere voordelen. Het kan de prestaties van medewerkers verbeteren en dat kan weer leiden tot hogere productiviteit, betere kwaliteit van het werk en meer innovatie. Bovendien lonkt het concurrentievoordeel door een betere reputatie: bedrijven die investeren in hun personeel kunnen zich onderscheiden van concurrenten en aantrekkelijker worden voor potentiële werknemers. En tot slot is er de kostenbesparing: het opleiden van huidig personeel is veelal goedkoper dan het aannemen van nieuwe medewerkers.

### Levenslang ontwikkelen

Traditionele arbeidsvoorwaarden om personeel te binden zijn nog steeds populair, denk aan telefoon- en reiskostenvergoeding en de pensioenregeling. Winst is te behalen met persoonlijke leer- en ontwikkelingsbudgetten, toegespitst op de individuele leerdoelen van de medewerker. Leren houdt niet op bij afronden van de formele opleiding en het tonen van een diploma bij een sollicitatiegesprek. Bedrijven en organisaties kunnen hun medewerkers binden door in te zetten op een 'longlife learning experience'. Hierbij zijn leren en persoonlijke ontwikkeling een voortdurend, levenslang proces. Het kan bijvoorbeeld betekenen dat iemand na het voltooien van een opleiding nog steeds nieuwe cursussen volgt om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen in zijn of haar vakgebied, of zich verdiept in nieuwe vaardigheden of technologieën. Werkgevers die daarin investeren, hebben bij hun zittend personeel een streepje voor: ze dragen immers bij aan een gezonde en succesvolle loopbaan en aan persoonlijke groei, aan een hoger niveau van voldoening en welzijn en uiteindelijk een grotere loyaliteit.

## INVESTEREN IN LEVENSLANG LEREN: ZO HOUD JE JE PERSONEEL VAST

**Krapte op de arbeidsmarkt? Bedrijven en organisaties die hun zittend personeel een 'longlife learning experience' bieden, raken hun medewerkers minder snel kwijt.**

Vergeten bedrijven en organisaties hun zittend personeel terwijl ze, op de krappe arbeidsmarkt, alle energie stoppen in het zoeken naar nieuwe krachten. Volgens Carina Schott, bestuurskundige en organisatiewetenschapper aan de Universiteit Utrecht, zou dat wel eens kunnen kloppen. Een gemiste kans, want, zoals zij begin dit jaar opmerkte: 'Zij zijn een bron van kennis en moeten gemotiveerd blijven'. In een rapport uit 2022 van Nyenrode Business University samen met RSM en Van Lanschot

Kempens, over de personeelsschaarste bij familiebedrijven, is de boodschap al niet minder pregnant: 'Behoud van personeel is in deze situatie cruciaal. Investeer en denk mee met personeel.'

### Loyale medewerkers

Investeren in eigen personeel leidt in veel gevallen tot loyalere medewerkers. Er is veel werk, ze kunnen makkelijker overstappen, maar zijn geneigd dat minder snel te doen als ze zich gewaardeerd voelen. Met andere woorden: als hun



## DIT ZIJN DE BELANGRIJKSTE BUSINESS SKILLS VOOR HET WERK VAN MORGEN

De snelle opkomst en groeiende invloed van kunstmatige intelligentie en big data doet een groot beroep op de zakelijke vaardigheden. Analytisch, kritisch en creatief denkvermogen is belangrijker dan ooit, zegt Marc Baaij, hoofddocent bij Rotterdam School Management, Erasmus University (RSM).

Hoe krachtiger kunstmatige intelligentie, hoe minder we een beroep hoeven doen op ons eigen denkvermogen? Vergaat het maar. 'Ik ken ze, die verhalen over het einde van de menselijke intelligentie,' zegt Marc Baaij, universitair hoofddocent strategisch management bij Rotterdam School Management, Erasmus University (RSM). 'Maar daar ben ik het dus niet mee eens.' Ook hij is, geeft hij toe, overvallen door wat bijvoorbeeld de AI-chatbots al kunnen: 'Zeker als je naar

de output kijkt, naar die prachtig geschreven teksten die heel veel intelligentie suggereren. Maar precies dat is de valkuil. Duik je er dieper in, dan kun je niet anders dan schrikken van de uitkomst.'

Voor heel gestructureerde, goed afgebakende vragen kan AI volgens Baaij inderdaad effectief zijn: 'Maar in een bedrijf of organisatie loop je al snel tegen de grenzen aan van de vragen die je kunt stellen. Bij een complex zakelijk probleem is het moeilijk om de juiste vraag te formuleren. En soms is de geformuleerde vraag niet de échte vraag.' Baaij illustreert dat met een veel voorkomend probleem uit de zakelijke praktijk: talentvolle medewerkers die vertrekken. 'De neiging is groot om op symptomen te reageren,' zegt hij. 'Dan is de vraag waarmee je aan de slag gaat bijvoorbeeld: hoe houden we talent binnen? Maar is dat de juiste vraag? Moet je je juist niet afvragen waarom mensen weggaan? En ook: wat je nou eigenlijk wil bereiken met het behouden van die mensen?'

### Groter draagvlak

Baaij noemt het in zekere zin een paradox: dat de groeiende invloed van AI en big data de ontwikkeling van ons denkvermogen juist

belangrijker maakt dan ooit. 'Al draait op data, maar bedrijfsmanagement is natuurlijk geen exacte wetenschap. Het is een sociale wetenschap, je hebt altijd te maken met mensen, met psychologie, met politiek. Zakelijke problemen zijn zelden eenduidig en kennen dan ook zelden een eenduidig antwoord. Je moet niet alleen nadenken over de vraag, maar ook beseffen dat er voor verschillende situaties verschillende antwoorden zijn. En dan afwegen wat het beste antwoord is. Daarbij speelt ook je intuïtie een rol, je onderbuikgevoel. AI kan dat niet vervangen. En los daarvan mag je je ook afvragen in hoeverre mensen bereid zijn iets uit te voeren dat door AI is voorgesteld. Een proces waarin ze zelf betrokken zijn bij het zoeken naar antwoorden zal voor meer vertrouwen zorgen en dus voor een groter draagvlak bij de uitvoering.'

---

**'BIJ EEN COMPLEX ZAKELIJK PROBLEEM IS HET MOEILIK OM DE JUISTE VRAAG TE FORMULEREN'**

## Analytisch denken

Baaijs visie en die van RSM komen overeen met het beeld dat het World Economic Forum schetst in het rapport 'Future of Jobs'. Wat zijn de belangrijkste vaardigheden die je nodig hebt in een toekomst van AI en steeds toenemende beschikbaarheid van data? De opstellers van het rapport plaatsten bovenaan de lijst in dit rapport: het kunnen oplossen van complexe problemen.

Baaij: 'Meer dan ooit behoren analytisch, kritisch en creatief denken tot de belangrijkste zakelijke vaardigheden die nodig zijn om succesvol te zijn in je werk.' RSM heeft haar aanbod van tweedaagse Engelstalige cursussen uitgebreid waarin de training van die vaardigheden centraal staat. Met 'Decision Power', een effectieve methode om helder na te denken over beslissingen (zelfs als er onzekere factoren bij komen kijken). En met 'Navigating Power Dynamics', een praktijkgerichte leerervaring waarin je leert beter om te gaan met spanningen en conflicten tussen partijen binnen je organisatie (door uit te blinken op hogere organisatieniveaus, duurzame impact te creëren en krachtig, doelgericht leiderschap te bevorderen). Baaij zelf is docent bij het executive-programma 'Strategic Problem-Solving', een tweedaagse training waarin alles draait om het verbeteren van je analytische, kritische en creatieve denkwijzen. 'Dan doen we,' zegt Baaij, 'met de beste methoden en technieken van toonaangevende internationale strategieadviesbureaus.' Het is een training voor iedereen die ooit te maken heeft gehad met een complex zakelijk probleem en niet wist hoe ermee te beginnen. Of geen oplossing kon vinden ondanks een analyse van alle beschikbare gegevens. Baaij: 'Je leert nieuwe vaardigheden toe te passen op je eigen project. We vragen deelnemers ook hun eigen zakelijke casus mee te nemen die we bespreken in de groep. Er hangt altijd een bijzondere energie boven die lessen, gaandeweg de discussies komen deelnemers erachter hoe ze hun vraagstuk écht moeten aanpakken. Dat leidt tot eye-openers, de ontdekking dat de oorzaak van een probleem vaak heel ergens anders ligt dan waar ze in eerste instantie aan dachten.'

## Structurele aanpak

Sleutel tot het analyseren en oplossen van problemen is, zegt Baaij, altijd een gestructureerde aanpak. Die bestaat uit de



## 'ER HANGT EEN BIJZONDERE ENERGIE BOVEN DE LESSEN - DEELNEMERS ONTDEKKEN HOE ZE HUN VRAAGSTUK ECHT MOETEN AANPAKKEN'

uitvoering van een prioriteitsanalyse en het identificeren van alle mogelijke uitkomsten. Dit brengt je vervolgens naar een rationele en uitvoerbare oplossing. Baaij: 'Bijna altijd komen mensen met verkeerde definities van problemen. Of ze denken al in oplossingen: we moeten reorganiseren! Maar waarom dan? Er was een deelnemer die verantwoordelijk was voor de IT van zijn organisatie. Hij was bezig met een investeringsplan voor de uitbreiding van de computercapaciteit en zag als grootste uitdaging: hoe krijg ik het geld los bij het management? In de groepsdiscussie tijdens het programmaging het al snel over: waaróm heb je die extra capaciteit nodig? Het had te maken met bepaalde processen en bepaalde software die heel veel capaciteit vroeg. Maar na doorvragen en dieper graven bleek dat in tachtig procent van de gevallen die software werd gebruikt voor simpele vragen die ook met een lichter programma konden worden uitgevoerd. Waardoor je gewoon veel minder capaciteit nodig had. Die investeringsaanvraag was, kortom, onnodig. Kijk, dat is een mooi voorbeeld van hoezeer mensen er niet aan zijn gewend om kritisch te kijken naar vragen, maar gewoon

### ONAFHANKELIJK, RESULTAAT GERICHT

RSM is dé business school voor senior leadership development programma's, met haar Global Executive MBA (21 maanden, parttime) en Advanced Management and Leadership Program (16 dagen). RSM heeft meer dan vijftig jaar ervaring in hoogwaardig bedrijfs- en managementonderwijs met een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding. RSM is onafhankelijk, open-minded, resultaatgericht en zet zich in voor positieve verandering. De opleider wordt consequent gerangschikt als een van Europa's best beoordeelde business schools en behoort zelfs tot de 1% van de scholen wereldwijd met een zogenoemde Triple Crown-accreditatie.

op symptomen te reageren. In dit geval: de wachttijd voor verwerking loopt op en ik heb dus meer capaciteit nodig. In plaats van echt door te graven naar de grondoorzaak.'



Meer informatie?  
Scan de QR-code.

# ‘ALS VROUW TRAP JE ALTIJD MET DE WIND TEGEN’

De weg naar de top is voor vrouwen geen gemakkelijke. Veel ambitieuze vrouwen krijgen te maken met ongelijke behandeling qua carrière kansen en ervaren dagelijks een niet-inclusieve werkcultuur.

Twee topvrouwen, Rosita Drigpal en Rudina de Lange, vertellen over de uitdagingen en kansen op de route naar de top en eenmaal aan de top. De Lange is non-executive director/toezichthouder bij een vijftal bedrijven; Drigpal bestuurslid/toezichthouder bij meerdere organisaties.

## ‘Bias’ naar jonge vrouwen

‘Als vrouw trap je altijd met de wind tegen, terwijl mannen niet eens in de gaten hebben dat ze altijd de wind in de rug hebben,’ vat De Lange het verschil qua loopbaan en promotiekansen samen. ‘Mensen hebben een bepaalde “bias” naar jonge vrouwen. In het begin merk je dat niet,’ verklaart Drigpal. ‘Je bent enthousiast over je werk en denkt dat raakt mij niet. Tot je allemaal kleine dingetjes meemaakt en het je bij elkaar wel heel erg veel wordt. Als je je ervan bewust wordt dat je anders wordt benaderd, kom je niet meer van dat gevoel af.’ Ze vertelt over haar eerste managementfunctie. ‘Ik was vrij jong, vrouw

en met een migratieachtergrond. Bij de eerste MT-vergadering werd bij binnenkomst gezegd: ben jij de notulist? Dit zijn de stukken. Daar raakte het me voor het eerst. Alle rotklussen kwamen mijn kant op. Daar heb ik doorheen gevochten. Het heeft me harder gemaakt. Ik heb geleerd mondig te blijven, ook als je een slechte dag hebt. Als je binnenkomt moet je zorgen dat je zelfvertrouwen uitstraalt. Je moet foutloos in je werk zijn, heel strikt in protocollen en direct zijn.’

De ongelijke behandeling is er al op de middelbare school, benadrukt De Lange. ‘Ik ben een “die hard” bèta. Dankzij de Thea studeert techniek-dagen heb ik de TU Twente bezocht. Bij de studie Technische Bedrijfskunde had ik meteen: dit is het! De toenmalige decaan op school vroeg me: “zou je dat wel doen, meisje?”’ Die vraag is typerend voor de Nederlandse cultuur richting vrouwen in techniek, weet ze inmiddels. ‘Eigenlijk moet je doorvragen. Welke denkbeelden zitten erachter?’ Negeer het, is haar advies. ‘Voor hetzelfde geld had ik me laten overdonderen en was ik toch iets anders gaan doen. Woorden zeggen niks. Kijk naar de cijfers en acties. Qua percentage studerende meiden en vrouwen in techniek staat Nederland op plek 27 binnen Europa. Het is cultuur. De vraag die je gerust kunt stellen, is: zijn vrouwen welkom? Met altijd wind tegen zijn de meeste vrouwen op een gegeven moment in hun carrière bekaft.’ Haar advies aan jonge vrouwen luidt: ‘Draai het om. Verdient het bedrijf jouw talent? Er bestaat ook zoiets als een inclusieve werkomgeving waar je op basis van je prestaties wordt gewaardeerd.’ Ze adviseert talentvolle vrouwen die bij technische bedrijven willen doorgroeien ook te kijken naar het buitenland en bedrijven in Nederland met een buitenlandse eigenaar, die wel oog hebben voor een inclusieve werkvloer. ‘Qua gender gelijkheidsindex staat Nederland op plek 28. De kans is groot dat je als vrouw blijft vaststeken in de Nederlandse klei.’

**‘DE VRAAG DIE JE GERUST KUNT STELLEN, IS: ZIJN VROUWEN WELKOM?’**



Rudina de Lange

## Elkaar steunen

‘Een goede balans van mannen en vrouwen in de leiding (sub)top creëert een betere besluitvorming. En tóch is het nog steeds niet vanzelfsprekend,’ constateert Drigpal. Toen ze de vraag kreeg om toe te treden tot een RvT, koos ze ervoor om eerst de opleiding te gaan doen voor bestuursfuncties om extra bagage in haar rugzak te hebben. ‘Want het gevoel niet goed genoeg te zijn, het “imposter syndrome”, steekt de kop op als je moe bent of een vervelende dag achter de rug hebt. Soms was het traject best wel confronterend. Dan kreeg ik te horen: vertrouw op je kwaliteiten.’ Haar eerste positie in een bestuur met alleen maar witte mannen was de zwaarste van haar hele carrière, vertelt ze. ‘Ze boden weerstand bij echt alles wat ik aandroeg. Het is kwetsend, juist omdat ik zoveel ervaring heb.’ Ze kiest er bewust voor om te focussen op de positieve kanten van haar rol aan de top. ‘Ik word regelmatig gevraagd om te komen spreken en ben uitgenodigd om toe te treden tot SER Topvrouwen, een community van board ready topvrouwen met bijbehorende database waarin ze hun ambities zichtbaar kunnen maken.’ Ze doet een oproep aan jonge, ambitieuze vrouwen om elkaar te helpen en het succes te gunnen. ‘Als je elkaar steunt, kom je er sneller en sta je steviger in je schoenen. Want iedereen kan een steuntje of een uitgereikte hand waarderen en gebruiken.’



Rosita Drigpal

# OBJECTIEVE GESPREKSPARTNER VOOR MEER DIVERSITEIT IN DE BOARDROOM

BeljonWesterterp werft en selecteert kandidaten voor functies op directie-, bestuurs- en RvC/RvT-niveau. Een op de drie plaatsingen is vrouw. Organisaties worden gesteund bij hun ambitie om de samenstelling van de boardroom te veranderen.

Ver voordat het woord vrouwenquotum opkwam, was BeljonWesterterp al alert om ervoor te zorgen dat vrouwen voldoende in beeld komen voor topposities,' vertelt senior executive consultant Marion Dijksterhuis. 'We hebben een rol gepakt om besturen daarin mee te nemen.' Ze vervolgt: 'We zijn niet op zoek naar de beste kandidaat, maar naar de juiste kandidaat. Regelmatig wordt er alleen maar naar kennis, ervaring en attitude gekeken, hoe iemand zich presenteert in de brief of aan tafel. Bedrijven zoeken vaak een bepaalde stevigheid, waarbij soms de aanname wordt gedaan dat die uitingen meteen ook gelijkstaan met iemands competenties op het gebied van leiderschap. Bij onze zoektocht naar de juiste kandidaat kijken we naar intrinsieke motivatie, de persoonlijkheid, de competenties én naar de kennis en ervaring.' Als je die meeweegt, komen vrouwen vanzelf eerder bovendien, weet ze. 'We participeren in het 'Boardroom dynamics'-programma van de University of Groningen Business School (UGBS). 'Daar is veel onderzoek

gedaan naar diversiteit en inclusiviteit in de boardroom, met name door Floor Rink, hoogleraar organisatiegedrag. Zij is al dertig jaar bezig met onderzoek naar waarom het niet lukt om meer vrouwen in de top te krijgen en een quorum dus nodig is. Haar conclusie is dat het in onze cultuur, het systemisch denken zit. Het duurt ontzettend lang om dat te doorbreken.'

## Wapenfeiten

'Als je kijkt naar de route naar de top, is de combinatie man, blank en vitaal nog steeds een heel belangrijke. Vanuit een blinde vlek in ons denken worden competenties ontleend aan hoe stevig iemand zich neerzet en presenteert, terwijl dat lang niet altijd klopt,' vertelt Dijksterhuis. Dat is in het nadeel van vrouwen, die zichzelf vooral presenteren vanuit kennis - 'laten zien wat ze in huis hebben' -, verbinding en empathie. Een ander verschil: 'Mannen solliciteren als ze aan drie van de vijf vinkjes voldoen, terwijl vrouwen minstens vier van de vijf vinkjes willen hebben.'

## 'VANUIT EEN BLINDE VLEK IN ONS DENKEN WORDEN COMPETENTIES ONTLEEND AAN HOE IEMAND ZICH PRESENTEERT'

Marion Dijksterhuis



BeljonWesterterp biedt vrouwen een beter podium om te laten zien wat ze in huis hebben. 'We ondersteunen en coachen vrouwen in het sollicitatieproces. 'Dat begint soms met de brief en cv en soms met hun presentatie. In een een-op-een-gesprek bevragen we ze over leiderschapscompetenties en wapenfeiten. Als we dan horen over wat ze weten te realiseren, en dat vergelijken met hoe ze zich presenteren in hun brief of cv, reageren we daar direct op: dit is wat we zien en dit is wat we lezen. Dat is niet congruent, dus zorg ervoor dat je je wapenfeiten ook nadrukkelijk noemt. Vertel gewoon wat je hebt gerealiseerd, hoe je dat hebt gedaan en wat dat zegt over jouw kwaliteiten.' Vrouwen worden er steeds beter in, constateert Dijksterhuis. 'Ik vind het prachtig als vrouwen zeggen: ik wil meer in de cockpit zitten en het verschil kunnen maken.'

## Objectiveren van competenties

BeljonWesterterp leert opdrachtgevers "door de blinde vlekken heen te kijken", zegt Dijksterhuis. 'We helpen organisaties om kandidaten op basis van objectieve criteria te wegen. Bijvoorbeeld door een kandidaat naar voorbeelden te vragen. Waar ben je tegen aan gelopen? Welke leiderschapscompetenties heb je moeten aanspreken? Wat was het resultaat? En vooral: hoe kijk je erop terug? Wat is je reflectie geweest? Dan zakken sommige mannen door het ijs. Sommige vrouwen laten juist zien wat ze in hun mars hebben. Met scoreformulieren bespreken we gezamenlijk wat de pluspunten zijn en wat de aandachtspunten zijn om in een assessment of vervolgesprek verder te onderzoeken.' Dijksterhuis keert terug bij het systematisch denken. 'Het moet van binnenuit gedragen worden en gelijkwaardig zijn. Daaraan kunnen we waarde toevoegen vanuit onze expertise. Gelukkig zien we dit geleidelijk aan in de boardroom veranderen en wordt er meer oprechte interesse getoond in de leiderschapskwaliteiten van vrouwen.'





## ‘DIVERSITEIT MOET DOOR DE TOP WORDEN GEDRAGEN’

Het belang van goed bestuur en werkgeverschap is anno 2024 niet meer weg te denken. De samenleving verwacht van bedrijven dat zij hun maatschappelijke rol pakken. Bijvoorbeeld rondom diversiteit.

Voor ceo Maarten Edixhoven van Van Lanschot Kempen en SER Topvrouw Ine Frings, lid RvB bij Simac Techniek is het een belangrijk thema. ‘We zijn een echt familiebedrijf met hart en ziel voor de maatschappij. Wij willen onze mensen een omgeving bieden waarin ze zich veilig en gewaardeerd voelen,’ stelt Frings. ‘We hebben oog voor diversiteit in brede zin. Niet alleen gender, maar ook leeftijd, opleiding en ervaring, culturele achtergrond, religie en verschillende competenties. Die motivatie zit in de genen van het familiebedrijf. We willen medewerkers gelijkwaardige kansen bieden. Een IT-bedrijf bestaat van oudsher vaak uit voornamelijk mannelijke medewerkers. Met meer vrouwen in de organisatie ontstaat er nu een ander gesprek over wat belangrijk is voor onze klanten in de retail of healthcare. Als je in een niet-diverse, op elkaar lijkende, homogene groep terechtkomt, is het best moeilijk om authentiek en jezelf te blijven en je eigen kleur te geven. Daarom is het belangrijk dat er bij onze organisaties mensen werken met heel diverse achtergronden.’

### Vanuit de dialoog

‘De reden waarom inclusiviteit en diversiteit belangrijk is bij ons op de werkvloer is

heel eenvoudig,’ verklaart Edixhoven. ‘De maatschappij verandert heel snel en wij zijn gelukkig een reflectie van de maatschappij. We veranderen daarin mee. We worden steeds diverser qua samenstelling van klanten en medewerkers. Waarbij het belangrijk is dat het een even veilige, inclusieve werkomgeving is als een diverse werkomgeving. Het is ontzettend belangrijk om daar een open dialoog over te hebben. Niet iedereen is gelijk, maar je wil wel dat iedereen gelijkwaardig is. Dat is makkelijk gezegd, maar moeilijk te betrachten. Gelijkwaardigheid begint door met elkaar in gesprek te gaan. Aandacht te geven. Een van de mooie dingen van ons bedrijf is dat we mensen de vrijheid geven om zich te organiseren. We hebben communities van LGBTQ+ collega’s, van collega’s met een internationale achtergrond, van vrouwen en meer. Aan al die communities heeft iemand in de Raad van Bestuur zich verbonden als sponsor,’ aldus Edixhoven. ‘Ik geloof heel sterk dat je diversiteit niet top-down moet bedenken, maar vanuit de dialoog moet laten komen. Dat je luistert naar wat eventuele barrières of dilemma’s zijn waar je tegenaan loopt in die groep. Is er een bias? En wat zijn dan de stappen die we moeten zetten?’ Het belangrijkste is commitment aan de top, benadrukt ook Frings. ‘De top moet het wel

**‘NIET IEDEREEN IS GELIJK, JE WIL WEL DAT IEDEREEN GELIJKWAARDIG IS’**

dragen. Als je het niet draagt, gebeurt er ook niks. Simac is toegewijd aan het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit op alle niveaus van onze organisatie. Dit commitment begint bij de top en strekt zich uit door de gehele organisatie. Een diverse en inclusieve werkomgeving leidt echt tot innovatie en betere resultaten. En als je diversiteit wil, moet je het ook gaan doen. Het is belangrijk om te kijken of je de juiste mensen in huis hebt. Welke competentie en ervaring is al aanwezig en wat heb je nog extra nodig? Met de juiste mensen op de juiste plek kun je beweging in de organisatie krijgen. Dat is waarmee we bij Simac nu bezig mee zijn onder leiding van onze nieuwe, vrouwelijke ceo. We kijken daarbij ook naar hoe we een nog betere werkomgeving kunnen bieden met bijvoorbeeld een diversiteitsnetwerk of een mentorprogramma binnen de organisatie.

### Diversiteit aan de top

Het komt niet vaak voor dat een SER-advies vrijwel een-op-een wordt omgezet in nieuwe wetgeving. Toch is dat precies gebeurd met het advies ‘Diversiteit in de top, tijd voor versnelling’ vertellen Ivy Koopmans en Babette Pouwels. Beiden zijn vanuit de SER nauw betrokken bij het advies en de implementatie hiervan. De wet bestaat uit een ingroeiquote voor de ongeveer 100 beursgenoteerde bedrijven in Nederland. Daarnaast bevat de wet een streefcijferregeling en transparantieverplichting voor de 5.000 ‘grote’ vennootschappen in Nederland. ‘SER heeft de taak gekregen om bedrijven te ondersteunen om het diversiteitsbeleid handen en voeten te geven. Dat hebben we gedaan door het SER Diversiteitsportaal te bouwen, samen met bedrijven.’ Verandering gaat niet vanzelf, is hun ervaring, terwijl uit tal van onderzoeken blijkt dat diversiteit loont. Koopmans: ‘Het is een maatschappelijke en individuele meerwaarde, omdat het om gelijke kansen en benutten van talent gaat. Nu je door de krapte op de arbeidsmarkt meer te kiezen hebt, is de jonge generatie, en daarbinnen met name jonge vrouwen, kritischer. Als organisatie is het belangrijk om daarin mee te gaan.’ De nieuwe wet is geen ‘silver bullet’, benadrukken Koopmans en Pouwels. ‘Om diversiteit en inclusie te kunnen realiseren is een brede en allesomvattende benadering noodzakelijk. Je zult bijvoorbeeld ook beleid moeten hebben dat is gericht op het combineren van werk en zorg en betaalbare kinderopvang. En gelijke beloning. Diversiteit is niet met één druk op de knop te realiseren.’



## ECHE DIVERSITEIT BEVORDEREN DOOR INCLUSIE

*Een Interview met Mieke Weijnen en Christian Schaffenberg, Global Practice Heads, MU Board & CEO Practice*

### **MU staat bekend om haar onderzoeksgedreven benadering van leiderschap. Kun je delen hoe deze basis jouw werk vormgeeft?**

**Mieke Weijnen:** Bij MU is ons werk gebaseerd op diepgaand onderzoek en inzichten in wat leiders succesvol maakt op de werkvloer. We hebben geconcludeerd dat succes aanzienlijk kan worden vergroot wanneer leiders hun beslissingen nemen op basis van een wetenschappelijke, nauwkeurig afgestemde, kwaliteit gegarandeerde en ethische werkwijze. De enige basis voor een aanwervingsbeslissing moet een feitelijke match zijn tussen de competenties van een individu – wat ze meebrengen naar het werk – en de vereisten van de rol, context en organisatie.

### **Inclusie en diversiteit staan centraal in jullie benadering. Hoe zien jullie de relatie tussen deze twee concepten?**

**Christian Schaffenberg:** Wij geloven dat echte diversiteit wordt bereikt door inclusie. Wanneer alle organisaties echte inclusie praktiseren, volgt diversiteit vanzelf. Het is essentieel om dingen zoals stereotypering en subjectiviteit in ons handelen en gedrag te vermijden om echte inclusie te waarborgen. Het

bereiken van diversiteit vereist een combinatie van strategieën en inspanningen op zowel organisatorisch als maatschappelijk niveau. Het is een voortdurend evoluerend onderwerp, en hoewel er geen gemakkelijke oplossingen zijn, is het cruciaal om het goed te doen.

### **Tegenwoordig richten diversiteitsinspanningen zich vaak op quota. Wat zijn jullie gedachten over deze benadering?**

**Mieke Weijnen:** Dat is waar het concept van 'tokenisme' om de hoek komt kijken, en dat kan behoorlijk problematisch zijn. Tokenisme ontstaat wanneer individuen primair worden geselecteerd op basis van zichtbare verschillen – zoals geslacht – om aan diversiteitsquota te voldoen. Dit kan schadelijk zijn, zowel voor de individuen als voor de organisatie als geheel. Wanneer iemand uitsluitend wordt gekozen vanwege hun geslacht of andere uiterlijke kenmerken, kan dit hun kwalificaties en prestaties ondermijnen en hen reduceren tot een stereotype. Dit kan op zijn beurt leiden tot verminderde werktevredenheid en een giftige werkomgeving.

**Christian Schaffenberg:** Uit ons recent onderzoek deelde een van onze klanten, die bestuurslid is, een treffende ervaring. Ze zei: "Het is een risico voor echte diversiteit om een vrouw alleen aan te nemen omdat het moet. Of

vrouwen in stereotypische vrouwelijke rollen te plaatsen en te verwachten dat ze anders handelen en communiceren." Ze heeft waargenomen dat vrouwen vaak gevraagd wordt ondersteunende rollen te vervullen die niet worden erkend, wat leidt tot teleurstelling.

### **Hoe komen we verder dan tokenisme bij het bevorderen van diversiteit?**

**Mieke Weijnen:** De sleutel ligt in het erkennen dat geslacht slechts één aspect is van de identiteit van een individu. Er is een breder probleem met inclusie en diversiteit bij het aannemen en ontwikkelen van leiders. Traditionele modellen voor Executive Search vertrouwen vaak op bekende contacten en databases, wat systematisch speciale toegang kan geven aan bepaalde groepen op basis van kenmerken zoals geslacht, leeftijd of eerdere connecties. Deze vooringenomenheid, bewust of onbewust, beperkt de kansen op echte diversiteit.

### **Gezien deze uitdagingen, welke stappen moeten organisaties nemen om echte diversiteit en inclusie te bevorderen?**

**Christian Schaffenberg:** Het is essentieel om verder te kijken dan tokenisme en ons te richten op het volledige spectrum van diversiteit, inclusief factoren zoals leeftijd, etniciteit en eerdere ervaringen. Inclusie is de sleutel. We moeten ervoor zorgen dat wervingsbeslissingen zijn gebaseerd op een uitgebreid begrip van de competenties van een individu en de vereisten van de functie.

**Mieke Weijnen:** Om echt diversiteit en inclusie te bevorderen, moeten organisaties een holistische benadering aannemen die alle aspecten van de identiteit en kwalificaties van een individu waardeert. Dit komt niet alleen de werkcultuur ten goede, maar leidt ook tot innovatievere oplossingen en betere besluitvorming. Bij MU zijn we diep toegewijd aan het bevorderen van inclusie en diversiteit in zowel onze dienstverlening aan klanten als in onze eigen werkomgeving, in de overtuiging dat echte diversiteit wordt bereikt door inclusief leiderschap en wervingspraktijken.



Reliable  
Leadership  
Advice™ **MU**

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

# AANDACHT EN VERTROUWEN IN MEDEWERKERS: DE SLEUTEL TOT DUURZAME INZETBAARHEID

In een steeds complexer wordende wereld, waar de druk op werkenden toeneemt en de arbeidsmarkt volop in beweging is, rijst één vraag: hoe houden we medewerkers duurzaam inzetbaar? Deze vraag is niet alleen van belang voor de productiviteit van bedrijven, maar ook voor het welzijn van medewerkers zelf. Robidus, expert op het gebied van sociale zekerheid, heeft onderzoek gedaan naar de stand van inzetbaarheid in Nederland.

Het volledige rapport is te downloaden via de de QR-code rechtsonder, maar in dit artikel nemen we je alvast mee door de belangrijkste bevindingen, de knelpunten en vooral: hoe we deze kunnen aanpakken.



**HOE STAAT HET MET DE INZETBAARHEID VAN DE NEDERLANDSE WERKNEMER, EN WELKE STAPPEN ONDERNEMEN WERKGEVERS OM DEZE TE BEVORDEREN?**

## De impact van druk op werkenden

De laatste jaren zien we een duidelijke toename in de druk op medewerkers. Personeelstekorten, toenemende complexiteit van taken en een voortdurend veranderende werkomgeving hebben een grote impact op het welzijn van werknemers. Wat dit betekent? Een stijging in het aantal mensen dat langdurig uitvalt, vaak vanwege werkgerelateerde stress of burn-outklachten. Het onderzoek van Robidus laat zien dat bedrijven steeds meer geconfronteerd worden met langdurig verzuim en zelfs arbeidsongeschiktheid. De kosten daarvan zijn enorm, niet alleen in financiële zin, maar vooral op menselijk vlak.

Veel bedrijven erkennen de problemen wel, maar lopen vast in de uitvoering van oplossingen. Waarom? Omdat de aanpak van verzuim en inzetbaarheid vaak te reactief is, gericht op het genezen in plaats van het voorkomen van problemen. Dit moet anders.

## Arbeidsperspectief

Wat is de sleutel tot het oplossen van de inzetbaarheidsproblematiek? Volgens Robidus ligt het antwoord in arbeidsperspectief. Simpel gezegd: aandacht hebben en investeren in de toekomst van de werknemer. Maar het is meer dan dat. Het betekent investeren in de lange termijn en ervoor zorgen dat werknemers de kans krijgen om gezond, gemotiveerd en effectief te blijven functioneren, ongeacht de fase van hun carrière.

Er zijn drie pijlers die bijdragen aan het verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers:

**1. Bewustwording** dat investering in tijd en middelen noodzakelijk is: Niet alleen bij HR, maar ook de leidinggevende en de medewerker zelf moeten zich bewust zijn van het belang van het arbeidsperspectief voor nu en later.

**2. Een open cultuur en oprechte dialoog** Leidinggevendens spelen hierin een sleutelrol. Ze moeten oprecht geïnteresseerd zijn in het welzijn van hun medewerkers en actief de dialoog aangaan over hun inzetbaarheid. Pas als er een veilige en vertrouwde omgeving is, durven medewerkers open te zijn over problemen die hun inzetbaarheid in de weg staan.

## 3. Beschikbaarheid van budget

Organisaties moeten bereid zijn om te investeren in ondersteuning en preventie.

## De rol van de leidinggevende: vertrouwen en verbinding

Het onderzoek van Robidus onderstreept hoe belangrijk de rol van de direct leidinggevende is. Een leidinggevende die een vertrouwensband weet op te bouwen met zijn medewerkers, kan problemen vroegtijdig signaleren en aanpakken. Het gaat erom dat er ruimte is voor een open gesprek, zonder oordeel. Wanneer er vertrouwen is, durven medewerkers eerder aan te geven dat ze tegen hun grenzen aanlopen. En dat is cruciaal, want vroegtijdige signalering kan erger voorkomen. HR speelt hier ook een belangrijke rol in. Zij kunnen leidinggevendens voorzien van de juiste instrumenten en kennis om verzuimrisico's te herkennen en op tijd in te grijpen. Daarnaast kunnen zij een cultuur van preventie stimuleren door het onderwerp inzetbaarheid structureel op de agenda te zetten.

## Belangrijkste conclusies:

- 1** Wat opvalt in het onderzoek, is dat steeds meer organisaties zich bewust zijn van het belang van een inzetbaarheidsbeleid. Het aantal bedrijven met een formeel vastgelegd inzetbaarheidsbeleid is verdubbeld ten opzichte van 2019. Dit is een positieve ontwikkeling!
- 2** Een derde van de respondenten geeft aan dat hun inzetbaarheidsbeleid bestaat uit losse maatregelen. Veel organisaties bieden bijvoorbeeld fruitmanden of incidentele trainingen aan, maar missen een structureel aanpak. Hierdoor blijft het effect van deze maatregelen beperkt en ontbreekt de samenhang die nodig is voor duurzame inzetbaarheid.
- 3** Een ander opvallend punt uit het onderzoek is de besteding van budget voor inzetbaarheid. Organisaties geven jaarlijks gemiddeld 640 euro per medewerker uit aan maatregelen om de inzetbaarheid te verbeteren. Dit geld gaat bijvoorbeeld





Nu besteedt **de helft** van de HR-professionals zo'n **10 tot 30%** van hun tijd aan **preventie**.



In 2019 besteedde **de helft** zo'n **1 tot 9%** van hun tijd aan **inzetbaarheid**.

De HR-afdelingen die **geen tijd** aan dit onderwerp besteden is gedaald van **12%** in 2019 naar **1%** nu.

naar trainingen, gezondheidsprogramma's en interventies. Slechts 15% van de organisaties onderzoekt structureel of dit budget effectief wordt besteed. Dit betekent dat veel bedrijven geld uitgeven zonder te weten of het ook echt bijdraagt aan het verminderen van verzuim of het verbeteren van de inzetbaarheid.

- 4 Een kwart (25%) van de leidinggevenden weet welke teamleden een verhoogd risico hebben om uit te vallen. Dit lijkt weinig maar je moet het zien in deze tijd van personeelstekorten, waar leidinggevenden relatief veel tijd besteden aan het rondkrijgen van hun bezetting.
- 5 Slechts 13% van de HR-professionals kent de verzuimirisico's binnen het bedrijf, terwijl dit in 2019 nog 20% was. Dit betekent een afname van inzicht in de risico's rondom verzuim door HR-afdelingen. In dezelfde periode zien we het langdurig verzuim toenemen, net als de WIA-instroom. Dit

## UIT ONDERZOEK BLIJKT: MET DE JUISTE AANPAK VALT ER VOOR HR-PROFESSIONALS NOG VEEL TE WINNEN!

vergt veel capaciteit van de HR-afdelingen, waardoor weinig tijd resteert voor de actieve werknemers.

### Van reactief naar proactief

Het onderzoek geeft een heldere boodschap af: de huidige aanpak van verzuim en inzetbaarheid moet veranderen. Het is tijd om de omslag te maken van reactief naar proactief. In plaats van pas in actie te komen wanneer het te laat is, moeten bedrijven actief inzetten op preventie en duurzame inzetbaarheid. Dat betekent investeren in arbeidsperspectief, vertrouwen opbouwen tussen leidinggevenden en medewerkers, en het beleid afstemmen op de specifieke behoeften

van de organisatie. Door gericht tijd én geld te investeren in de inzetbaarheid van medewerkers, kunnen organisaties niet alleen verzuim terugdringen, maar ook de motivatie, betrokkenheid en productiviteit van hun medewerkers verhogen. De toekomst van inzetbaarheid ligt in handen van de bedrijven die nu de verantwoordelijkheid durven te nemen. De vraag is: durft jouw organisatie de stap te zetten?



Lees het volledige trendrapport van Robidus voor meer inzichten en concrete oplossingen via de QR-code.



## SLIMME ORDERVERWERKING HAALT DE DRUK VAN DE KETEN

Met automatisering en robotisering is de goederenstroom in magazijnen afgelopen jaren fors gestroomlijnd. De software-oplossingen van CICT Innovations richten zich onder meer op het optimaliseren van orderpicken en het stapelen van gemixte colli op pallets en rolcontainers. Het verhoogt de productiviteit, verlaagt de kosten, verduurzaamt de keten en vergroot de klanttevredenheid.

Bij een nieuwsreportage over XXL-magazijnen is de kans groot dat in het magazijn wordt gewerkt met slimme oplossingen van CICT Innovations. Het software- en consultancybedrijf uit Veenendaal helpt wereldwijd bedrijven om de goederenstroom in het magazijn te optimaliseren. 'We richten ons binnen de logistieke keten op oplossingen rondom warehousing, transport en delivery. Die logistieke schakels zijn het meest aan elkaar gekoppeld en daar is de grootste efficiencyverbetering te halen. We zorgen ervoor dat de zendingen optimaal

zijn afgestemd op de volgende schakel in het logistieke proces,' vertelt CICT-oprichter en CEO Marco Correia. 'Een goede aflevering bij de eindklant, begint ermee hoe je de goederen vanaf het magazijn verstuurt. Als je de wensen van de eindklant weet, kun je dat vertalen naar hoe je de zending samenstelt en verstuurt. Daarmee zorg je dat je vollere vrachtwagens hebt en voorkom je dat de goederen beschadigd op de bestemming aankomen. Waardoor je ook minder retouren genereert. Kostenreducties van tien tot twintig procent in de supply chain (warehouse-transport-delivery) zijn zeker haalbaar.'

logistiek is een "rat race". Consumenten en de eindklant stellen steeds meer eisen. Er is een enorme druk waar iedereen aan wil voldoen. De trend is hierdoor steeds groter wordende distributiecentra. Tegelijkertijd wordt het steeds moeilijker om aan medewerkers te komen.' Hij vertelt over een supermarktketen die 500 mensen uit Polen moest laten invliegen om het magazijn te bemannen. De bagageafhandeling op Schiphol is een ander voorbeeld. 'Het vinden van mensen, de hoge werkdruk en het bieden van goede arbeidsomstandigheden zijn drie grote uitdagingen in het logistieke proces.'

---

**'WE ZORGEN ERVOOR DAT DE ZENDINGEN OPTIMAAL ZIJN AFGESTEMD OP DE VOLGENDE SCHAKEL IN HET LOGISTIEKE PROCES'**

### Grip op de goederenstroom

'Ik kan een fantastisch verhaal vertellen over hoe mooi en innovatief onze oplossing wel niet is. Maar eigenlijk heb ik het liever over de dilemma's van bedrijven om grip te houden op hun goederenstroom en de uitdagingen waarmee ze worstelen. Dan snap je beter het idee achter onze softwareoplossingen,' zegt Correia aan het begin van het gesprek. 'De

### Slimme orderverzameling

Ruim vijftien jaar geleden heeft Correia het werkkerrein van CICT gedefinieerd, te weten: optimalisatieproducten voor de logistieke supply chain, met focus op warehousing, transport en delivery. 'Hoe kunnen we met onze expertise - software en additioneel equipment - een oplossing bieden voor de hiaten in het logistieke proces? Daar

hebben we diverse concepten voor bedacht en ontwikkeld.' In eerste instantie kwamen de warehouseoplossingen, met name voor mixed palletizing, te vroeg voor de markt, blikt hij terug. 'Ik hoopte dat er een generatie jongere managers zou opstaan die niet alleen naar het geheel kijkt, maar ook nadenkt hoe deelprocessen beter kunnen.' Het tij is inmiddels ten goede gekeerd. Mede door de krapte op de arbeidsmarkt wordt steeds meer ingezet op mechanisatie en robotisering om de orderstromen in magazijnen te optimaliseren.

Een veelgemaakte denkfout is dat het stapelen van orders op pallets het einde van de orderverwerking is, constateert Correia. 'Het is juist het begin van het optimaliseren van de keten. Het is niet alleen maar fysiek stapelen. Het is een essentieel proces in de supply chain. De goederen die het magazijn verlaten, gaan de vrachtwagen in en moeten bij de klant ook weer zijn systeem in. Het grijpt allemaal in elkaar. We halen met onze software de inefficiëntie uit de keten. Zodat de vrachtwagens optimaal zijn geladen en er zo minimaal mogelijk bestellingen door slecht stapelen beschadigd retour komen. Dát is de uitdaging en puzzel die wij helpen leggen. We kijken naar de maatschappij wat er beter en slimmer kan. Daar zijn we altijd mee bezig en zo is dit ontstaan. Gewoon door te kijken wat er kan gebeuren als we een bepaald stukje software toevoegen. Wat voor mogelijkheden opent dat?'

### Orderverzameling en mixed palletizeren

Een van de succesvolle softwaremodules van CICT richt zich op 'mixed palletizeren'. In normale taal: zorgen dat de goederen die op verschillende locaties in het magazijn worden verzameld op de meest efficiënte manier op een pallet of in een rolcontainer wordt geplaatst. 'Daarin is nog enorme winst te behalen,' stelt Correia. In een conventioneel magazijn kan 50 à 60 procent van alle arbeidskosten worden toegeschreven aan orderpicking. Veelal omdat een pallet of rolcontainer opnieuw moet worden opgestapeld omdat deze niet in de optimale volgorde is gestapeld en instabiel is. 'Met onze softwareoplossing kun je het proces helemaal sturen. Onze wiskundige tools berekenen op basis van de orders, afmetingen, productkarakteristieken en de klantwensen hoe je het meest efficiënt een verzending kunt

verzamelen en klaarzetten voor verzending. We kunnen voorspellen hoe de goederen het magazijn gaan verlaten, nog voordat het verzamelen van de order is begonnen. Onze planningstool zorgt ervoor dat je de uitvoering van de orderverzameling slim organiseert. Vergelijk het met het oplossen van een Rubik Cube in een paar seconden. Met onze IPS Stapelassistent helpen we orderpickers stap voor stap de pallet in de beste volgorde te stapelen. De informatie over de verschillende producten, afwijkende verpakkingen en wensen van de eindklant zijn allemaal verwerkt in ons systeem. Waardoor bijvoorbeeld grote dozen en zware producten onderop komen.' De oplossing wordt ingezet bij manuele en gemechaniseerde/geautomatiseerde orderpicking. CICT heeft partnerships met diverse partijen die 3D opslagsystemen ontwikkelen en leveren, zoals internationale system integrators. 'Je kunt stellen dat het logistieke proces globaal gezien identiek is, dus ook de uitdagingen, de trends en de oplossingen.'

Correia is zich bewust van de negatieve effecten van de opkomst van meer geautomatiseerde magazijnen, waarbij mensen worden vervangen door machines of robots: 'Naast de positieve kant, het werk in een magazijn is fysiek zwaar en stressvol,



**'EEN VEELGEMAAKTE DENKFOUT IS DAT HET STAPELEN VAN ORDERS OP PALLETS HET EINDE VAN DE ORDERVERWERKING IS'**

### VRIJHEID EN VERANTWOORDELIJKHEID

'Ik ben een sociaal mens. Ik heb vaak mensen die minder kansrijk waren een kans gegeven. Dat lukt niet altijd, maar de keren dat het wel lukt zijn extra mooi,' vertelt Marco Correia. Hij noemt universitair opgeleide medewerkers die nergens konden aarden en nu bij CICT al jaren helemaal op hun plek zijn. Het zijn niet de makkelijkste dingen die we doen. Je moet houden van complexe, wiskundige "cubing"-achtige vraagstukken. 'Ik kijk niet naar grenzen. Mijn mensen krijgen vrijheid en verantwoordelijkheid en kunnen daardoor groeien. Het draait om de passie voor het ontwikkelen van mooie en onderscheidende oplossingen, waarmee we een bijdrage leveren om de operatie en het proces bij onze klanten structureel te verbeteren. Deze combinatie is wie wij zijn en wat we doen.'

gaat robotisering en mechanisatie ook ten koste van de professionele trots.' Hij vindt het de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties om mensen daarin te begeleiden. 'Helaas heeft niet iedere werkgever dezelfde aandacht voor de factor mens.' Zijn maatschappelijke betrokkenheid blijkt ook als hij het gesprek op de gevaren van digitalisering, machine learning en AI brengt. 'We zijn als maatschappij te naïef en maken ons te weinig druk over de risico's.' Als voorbeeld gebruikt hij de recente Windows-storage na een fout in een beveiligingsupdate. 'Dat vele ziekenhuizen en luchthavens wereldwijd een dag lang platliggen vanwege een onbedoelde fout, zou ons aan het denken moeten zetten. Maar waarschijnlijk zijn we dit alweer collectief vergeten. Wat als de bedoelingen uit een verkeerde hoek komen en minder onschuldig zijn?'



Meer informatie?  
Scan de QR-code.



## GOED SAMENSPEL KLANT EN IT-LEVERANCIER VERGROOT DIGITALE WEERBAARHEID

Betere afspraken tussen afnemers en leveranciers zijn de sleutel voor het algeheel verhogen van cybersecurity, meent Jelmer Schreuder van NLdigital, de branchevereniging voor de digitale sector. Het startpunt is een goede risicoanalyse door de organisatie zelf.

Nieuwe Europese wetgeving, waaronder de NIS2-richtlijn, verplicht grotere bedrijven en organisaties om een risicobeoordeling uit te voeren en passende maatregelen te nemen om de continuïteit van de diensten te waarborgen en data te beschermen. De noodzaak om na te denken over de eigen digitale weerbaarheid is er sowieso, benadrukt Schreuder. 'Óók als je niet onder de NIS2-richtlijn valt, zou je een analyse moeten maken om de risico's in kaart te brengen. Het is punt één van de verplichte maatregelen die de NIS2 oplegt. Het helpt ook om vooraf over de risico's te hebben nagedacht om een goed gesprek met je leverancier te kunnen

voeren.' Hij tipt de website van het Digital Trust Center (ministerie EZK), dat een aantal handige tools heeft ontwikkeld rondom NIS2 en cybersecurity in het algemeen.

### Cybervolwassen

'Het is belangrijk dat een organisatie zelf een beeld ontwikkelt van wat de bedreigingen zijn en welke kroonjuwelen moeten worden beschermd. Dat draait niet alleen om de techniek waarover de leverancier kennis heeft. De gebruiker zelf heeft juist veel unieke kennis over operationeel gebruik en rondom de data,' stelt Schreuder. 'Organisaties die nog niet zo "cybervolwassen" zijn, beseffen vaak niet wat je zelf kunt doen zonder dat je heel veel technische kennis nodig hebt. En hoe belangrijk deze zaken wel niet zijn.' Hij legt het uit aan de hand van een simpel voorbeeld.

### 'JE KUNT ZELF BEGINNEN EEN RISICOBEOORDELING TE DOEN, ZONDER DAT JE TECHNISCH EXPERT BENT'

'Alleen jij weet hoeveel geld het je kost als je webshop er vijf minuten of een uur uitligt. En met die informatie kun jij het beste inschatten of de kosten voor het beter inrichten van het back-up regime en de recoveryafspraken opwegen tegen het risico dat je loopt als je dat niet doet. Bij die afweging kan een leverancier jou adviseren, maar de afweging of je het geld voor de extra voorzieningen wilt spenderen, ligt bij jou.'

### Twee-factor authenticatie

Voor veel bedrijven die niet dagelijks met IT bezig zijn is cyberbeveiliging geen prioriteit, constateert Schreuder. 'Ze zijn zich hierdoor niet bewust van de risico's die ze lopen. En dát kan niet meer! We zijn in een situatie beland waarbij je daar niet meer mee wekomt, niet alleen vanwege de wet maar juist vanwege het reële risico op een aanval. Dat besef dringt alleen niet vanzelf door. We zullen bedrijven dus moeten doordringen van de noodzaak om de beveiliging te verbeteren.' Betere beveiliging betekent ook meer maatregelen om continuïteit te waarborgen, en dus hogere kosten. 'De risico's nemen toe en de maatregelen die je moet nemen vragen meer inzet.' Er is nog steeds een goede discussie mogelijk, meent hij. 'Je moet tot elkaar komen wat het juiste beveiligingsniveau is. Dat begint ermee dat je als organisatie zelf de afwegingen maakt over het risico dat je kunt en wilt lopen.' Hij geeft twee voorbeelden van discussies die spelen. 'Mijn leden vinden dat twee-factor authenticatie gewoon aan moet. Je kunt in deze tijd gewoon niet zonder en toch merk je dat veel klanten daar nog weerstand tegen hebben. Terwijl je met alleen maar een wachtwoordbeveiliging niet meer met gevoelige gegevens kunt werken. Sommige leden verplichten hun klanten om twee-factor authenticatie te gebruiken, maar eigenlijk wil je dat het ook vanuit de klanten zelf komt. Dat ze zich realiseren: het risico dat we nemen door het niet aan te zetten, is gewoon te groot.' Een ander voorbeeld is het in stand houden van een verouderd softwaresysteem als administratieve back-up of naslagwerk. 'Dat komt vaker voor dan je zou willen, ondanks de risico's. Nu accepteren leveranciers dat risico al niet meer, en laten ze dan uiteindelijk de klant zelf de verantwoordelijkheid nemen dat het mis kan gaan. Wordt hetzelfde bedrijf door NIS2 verplicht die risicoafweging zelf op bestuursniveau te maken, dan zul je zien dat dit soort systemen veel vaker worden uitgezet.'

# ORANGE CYBERDEFENSE: OVER ZERO TRUST ALS ROBUUSTE BEVEILIGINGSSTRATEGIE

Steeds meer bedrijven en organisaties stappen van traditionele beveiligingsmodellen tegen cyberdreigingen over op toekomstbestendige Zero Trust-principes. 'Wat de toekomstige ontwikkelingen ook zijn, Zero Trust is er klaar voor.'

Cybersecurity een typisch IT-onderwerp? Vergeet het maar, zegt Matthijs van der Wel-ter Weel, strategisch adviseur bij Orange Cyberdefense. 'We zien nog vaak genoeg dat er bij directies weerstand is om met het onderwerp aan de slag te gaan, dat het om heel moeilijke techniek draait die thuishoort op het bordje van de IT'ers. Maar het is chefsache, de digitale veiligheid van een bedrijf of organisatie moet je niet alleen maar overlaten aan de technische deskundigen, het is echt een verantwoordelijkheid op directieniveau.'

'We zien dat cybersecurity gelukkig ook steeds vaker op de agenda van de directie staat,' zegt Erik Peeters, commercieel directeur bij Orange Cyberdefense. 'Vroeger legde je bij wijze van spreken een slotgracht om je bedrijf, nu ga je eerst kijken: Welke bedrijfsprocessen wil ik beschermen?' Van der Wel-ter Weel: 'Zero Trust is een bepaalde manier van denken, een filosofie over hoe je met cybersecurity omgaat. In eerste instantie gaat het dan nog niet om het toepassen van techniek, maar om een denkproces. Met welke bedrijfsprocessen verdien je je geld? En welke systemen mogen dus absoluut niet in gevaar komen? Vergelijk

het met NIS2-richtlijn die ook uitgaat van een risico gebaseerde aanpak.'

## Zero Trust in 3 stappen

Weten wat je wilt beschermen, zegt Van der Wel-ter Weel, is stap 1: 'Stap twee is: 'trust, but verify'. Alles en iedereen die toegang tot een systeem of bedrijfsproces heeft, moet worden geverifieerd. Niet omdat je medewerkers niet vertrouwt, maar omdat je niet wilt dat kwaadwillenden misbruik maken van het account van je medewerkers – denk aan bijvoorbeeld phishingmail – om een systeem binnen te dringen.' Stap drie, zegt Van der Wel-ter Weel, ligt in het verlengde daarvan: 'Geef medewerkers alleen toegang tot systemen of bestanden die voor hun werkzaamheden echt nodig zijn. 'least privilege' noemen we dat.' Peeters: 'We doorliepen die stappen onlangs

met een grote online retailer. In de discussie over de kern van hun bedrijfsvoering, het meest kwetsbare onderdeel, kwamen we uit bij dat hele grote magazijn van ze. Als daar in het systeem wordt binnengedrongen, dan raakt het dat bedrijf onmiddellijk.' Dan is het dus van het allergrootste belang, zegt Peeters, dat alleen medewerkers voor wie dat echt noodzakelijk is geverifieerd toegang krijgen tot dat systeem. Van der Wel-ter Weel: 'Dat vraagt echt om pro-actieve communicatie met sturing van bovenaf. Je moet een boodschap uitdragen aan je medewerkers. Dat het er niet om gaat dat je ze niet vertrouwt, maar dat je de impact wil beperken als het misgaat, dat een kwaadwillende dan niet plotseling overall bij kan komen.' Peeters: 'Het is ook een bescherming van de medewerkers zelf, het maakt hun account minder kwetsbaar en ze zijn dan ook minder snel een doelwit.'

## Toekomstbestendig

Dat steeds meer organisaties de Zero Trust-filosofie omarmen, heeft volgens Van der Wel-ter Weel ook te maken met de toekomstbestendigheid ervan: 'We zien bijvoorbeeld de opkomst van AI en we gaan straks met quantum computing te maken krijgen. Van belang voor je organisatie is een security strategie die daarop is voorbereid. Wat de toekomstige ontwikkelingen ook zijn, Zero Trust gaat altijd uit van dezelfde stappen: kernprocessen aanwijzen, trust but verify, least privilege. Uiteindelijk breng je de risico's daarmee significant naar beneden.' Peeters: 'En als je eenmaal weet op welke plekken in je organisatie cybersecurity van het grootste belang is én hoe je met je mensen moet omgaan, kun je ook veel gericht investeren in cybersecurity maatregelen.'

## 'MET ZERO TRUST KUN JE VEEL GERICHTER INVESTEREN IN CYBERSECURITY MAATREGELEN'



Erik Peeters



Matthijs van der Wel-ter Weel

 **Cyberdefense**



Meer informatie?  
Scan de QR-code.

# HYBRIDE WERKEN IS HET NIEUWE NORMAAL

Deels vanuit huis werken, deels op kantoor – ook wel bekend als hybride werken – wordt door veel werknemers als een onvervreembare arbeidsvoorwaarde ervaren. Om de productiviteit en de betrokkenheid te bewaken, is het belangrijk dat de digitale werkomgeving optimaal is ingericht.

Veel werknemers willen niet anders meer, blijkt telkens weer uit onderzoek. Werknemers willen meer recht krijgen om te bepalen waar ze werken. In FNV-onderzoek onder bijna 5.400 werknemers gaven 9 op de 10 werknemers aan behoefte te hebben aan meer zeggenschap over de werkplek. Vaak zijn

afspraken over thuiswerken en de vergoeding vastgelegd in het personeelsreglementen of in cao's. Er is zelfs een initiatiewetsvoorstel 'Werken waar je wilt goedgekeurd door de Tweede Kamer, die uiteindelijk is gesneuveld in de Eerste Kamer. Thuiswerken is dus geen afdwingbaar recht, ook al wordt het door veel werknemers wel zo gevoeld. Zes op de tien werkgevers hebben hybride werken omarmd; een op de vijf wil dat het personeel fulltime aanwezig is op kantoor (bron: DVJ Insights).

## Vertrouwen

Hybride betekent dat het om een mix gaat, waarbij je sommige dagen thuiswerkt en op andere dagen naar je werk gaat. Twee belangrijke voordelen zijn een betere werk-privébalans en minder reistijd, wat een positieve bijdrage levert aan de CO<sub>2</sub>-reductie. Bovendien verlaag je de operationele kosten doordat je kunt besparen op kantoorruimte. Het is belangrijk dat je als werkgever een goede fysieke en digitale werkomgeving inricht en duidelijke afspraken maakt over de

manieren van overleggen, samenwerking en aanwezigheid op kantoor. De technologische mogelijkheden om hybride te werken worden steeds beter. Desondanks beschikken veel werknemers nog steeds niet over de juiste tools en technologische ondersteuning. Bijna een op de vijf werknemers (22%) heeft geen toegang tot samenwerkingssoftware zoals Microsoft Teams en Zoom. En 26% beschikt niet over de juiste videotechnologie om efficiënt te overleggen met collega's of als team op afstand met elkaar samen te werken (bron: Ricoh).

In het onderzoek 'We Werken Thuis' onder 40.000 kantoorwerkers zegt een meerderheid (55%) dat thuiswerken een positieve invloed heeft op de productiviteit. Als werknemer word je niet afgeleid door de drukte van de kantooromgeving, waardoor je je maximaal kunt concentreren. Tegelijkertijd blijft de gezamenlijkheid en het in stand houden van de bedrijfscultuur belangrijk. Werken op afstand vraagt om een andere manier van leidinggeven, gebaseerd op vertrouwen en een andere manier van communiceren en overleg.

## Personeelsbehoud en talentwerving

Hybride werken biedt kansen om in deze krappe arbeidsmarkt nieuw talent, zij-instromers of mensen met een arbeidsbeperking te binden. Ruimte bieden om deels vanuit huis te werken en de vaste kantooruren los te laten maakt een organisatie inclusiever. Het opent de deur voor medewerkers met een arbeidsbeperking, die minder goed gedijen in een kantooromgeving of geen volle dagen kunnen werken. Of voor de grote groep werkenden die vanwege zorgtaken flexibel hun werkuren willen indelen.

**WERKEN OP AFSTAND  
VRAAGT OM EEN ANDERE  
MANIER VAN LEIDINGGEVEN**



# EEN PERFECTE WERKERVARING MET EEN WERKPLEK DIE VOOR JE WERKT

Werk en privé waren nog nooit zo met elkaar verbonden. Dankzij technologie is het mogelijk om altijd en overal te werken, en om meer te bereiken dan ooit. Tegelijkertijd zijn er ook uitdagingen rondom connectiviteit, betrokkenheid, productiviteit en samenwerking. Ricoh biedt een werkplek die vóór je werkt voor een perfecte werkervaring.

'We zetten als Ricoh mensen in hun kracht door de juiste producten en diensten te leveren. Dat noemen we "Fulfilment through Work"', vertelt Wouter Aarts van Ricoh. 'Onze visie is dat iedereen het maximale uit zichzelf kan halen en daarin succesvoller kan worden. We weten uit ervaring hoe bedrijven werken. Dat analyseren we en vertalen we in de juiste werkplekken en de juiste tools om het werk optimaal te doen. Zodat je met technologie en minder mensen hetzelfde resultaat kunt bereiken.'

## Vergroten van het werkplezier

'In de werkplek die wij leveren staat de mens centraal. We kijken waarmee die persoon het beste mee is gediend en niet naar de mooiste technologie. Bij technologie draait het om mogelijkheden. In onze aanpak gaat het erom hoe je dingen zo gebruiksvriendelijk en makkelijk mogelijk kunt maken. Zodat iedereen die het moet gebruiken het ook kan gebruiken.' Het draagt ook bij aan een duurzame werkomgeving, benadrukt hij. Als voorbeeld noemt hij het tijds- en plaatsafhankelijk werken. 'Hoe meer je hybride gaat werken, des te digitaal moet je zijn. Er wordt door medewerkers

ook meer verwacht van de werkomgeving, of die nu thuis is of op kantoor. We vinden online vergaderen heel normaal, maar de videoverbinding mag niet haperen.'

## Werkervaring verbeteren

Met de krapte op de arbeidsmarkt willen mensen hun tijd vooral inzetten voor leuk en interessant werk, constateert Aarts. Wij verbeteren hun werkervaring en plezier door zaken te automatiseren, waardoor je tijd vrij krijgt om dingen te doen die er echt toe doen, zoals denkwerk en creatief werk.' Aarts: 'Als je zorgt dat de werkplek vóór je werkt, en mensen daardoor tijdswinst behalen en minder hoeven te reizen, is het een investering die je kunt borgen in alle onderdelen van je organisatie. En die tegelijkertijd bijdraagt aan je duurzaamheidsdoelen.'

## Inzicht in kantoorgebruik

Naast de oplossingen rondom hybride werken helpt Ricoh bij het automatiseren van processen, het versnellen van de digitale transformatie en het inrichten van een flexibele IT-infrastructuur. 'We werken samen met partners zoals Logitech en LG, maar ontwikkelen ook zelf applicaties,



**'IN DE WERKPLEK DIE WIJ LEVEREN STAAT DE MENS CENTRAAL'**

bijvoorbeeld een platform om een werkplek te boeken en waarmee je kunt zien of en wanneer een vergaderruimte vrij is. 'We zijn zelf een van de grootste gebruikers, met dagelijks 40.000 mensen die er gebruik van maken. De hele reis, van het thuiswerken tot het naar kantoor gaan, (video)vergaderen en documenten opslaan en beheren, richten we op de juiste, flexibele manier in. Niet alleen de hardware, maar ook de dienstverlening en het beheer op afstand, om storingen te voorkomen. Daarmee waarborgen we de productiviteit van de klant.' Ricoh kan datagedreven inzicht bieden hoe het kantoor wordt gebruikt en wie een werkplek of parkeerplaats heeft geboekt. 'Op basis van die data kun je bijvoorbeeld nadenken over de hoeveelheid vierkante meter kantoorruimte je nodig hebt bij de afloop van je huurtermijn.'

## AV as a Service

Ricoh richt de werkplek in van meer dan een miljoen organisaties en miljoenen medewerkers wereldwijd. Aarts: 'Al meer dan 85 jaar houden we ons bezig met de manier waarop mensen werken. Ons doel is niet om méér technologie te leveren, maar kijken hoe je op een zo eenvoudig mogelijke manier kunt automatiseren, door innovatieve interfaces in te zetten die iedereen kan gebruiken.' In plaats van de aanschaf van de hardware biedt Ricoh ook een leasemodel, "AV as a Service". 'Je wordt geen eigenaar van de goederen, maar betaalt een vast all-in maandbedrag, inclusief de diensten. Het leasecontract is flexibel, waardoor je makkelijk kunt up- of downscalen. De spullen worden aan het eind van de looptijd opgehaald om elders een tweede leven te krijgen of op de juiste manier te worden gerecycled,' vertelt Aarts. 'Wat Ricoh extra bijzonder maakt, is dat we een eigen financieringsmaatschappij hebben, Ricoh Capital. Daardoor kunnen we inzetten op "green lease". We willen geen vervuilende zaken op de markt zetten. We zijn ESG-marktleider en lopen voorop op milieugebied. Onze nieuwe printers zijn van 50% gerecycled plastic en met ons "AV as a Service"-model dragen we bij aan de circulaire economie.'



**RICOH**  
imagine. change.

Wil je weten hoe je je werkplek écht vóór je kunt laten werken? Download dan het rapport 'Optimaliseer je werkplek'.

# NIS2 IS ER VOOR U HET WEET. BESTUURDER, U BENT AAN ZET!



De nieuwe cyberbeveiligingswet op basis van de EU-richtlijn NIS2 zal vanaf oktober 2024 al gevolgen hebben voor veel organisaties. De wet heeft als doel de cyberbeveiliging binnen Europa te versterken en kritieke infrastructuren en vitale sectoren te beschermen tegen de steeds complexere en frequentere cyberdreigingen.

Het zorgt voor een gecoördineerde aanpak en stelt beveiligingsstandaarden voor die essentieel zijn voor de stabiliteit en beveiliging van onze digitale samenleving. Maar wat betekent dit concreet voor u als bestuurder?

## Wat verandert er precies?

**1.** De reikwijdte van de cyberbeveiligingswet is uitgebreid met meer sectoren en entiteiten en middelgrote bedrijven met minimaal 50 werknemers en een omzet van meer dan € 10 miljoen.

- 2.** Maatregelen voor risicobeheer op het gebied van cyberbeveiliging worden aangescherpt
- 3.** Beveiliging van de toeleveringsketen (supply chain security) valt ook binnen het toepassingsgebied
- 4.** Hogere boetes (maximaal € 10 miljoen of maximaal 2 procent van hun totale wereldwijde bedrijfsjaaromzet; welke van beide het hoogst is).
- 5.** Bestuurders zijn verantwoordelijk en kunnen aansprakelijk gesteld worden. Zij moeten trainingen volgen om cyberrisico's en -beveiliging echt te kunnen begrijpen.

NIS2 levert risico's op, maar ook kansen. De nieuwe wetgeving brengt (aansprakelijkheids)risico's met zich mee. Het belang van cyberbeveiliging moet daarom tot in de haarvaten van de organisatie zijn doorgedrongen. Het is de taak van het bestuur om uit te dragen dat cyberrisico's de hoogste prioriteit hebben. Om deze boodschap te laten landen bij managers en medewerkers, moet de 'tone

**'BESTUURDERS SPELEN EEN CRUCIALE ROL, OMDAT ZIJ DIRECT VERANTWOORDELIJK ZIJN VOOR HET INTEGREREN VAN CYBERBEVEILIGING IN DE STRATEGISCHE BESLUITVORMING VAN HUN ORGANISATIE.'**

**Frank Ruijgrok - Principal Consultant  
Aon Cyber Solutions**

at the top' goed zijn. Maar als organisaties de cyberbeveiligingswet puur als het afvinken van verplichtingen zien, slaan ze de plank mis. Het biedt namelijk ook de kans om serieus werk te maken van een organisatiecultuur waarin cyberbeveiliging in alle lagen is verankerd. Dit stelt organisaties in staat zich als vertrouwde partner binnen de gehele supply chain te profileren, investeringen aan te trekken en hun concurrentiepositie te vergroten.

## Actieve rol van bestuurders is essentieel

De verantwoordelijkheid van het bestuur strekt zich uit van beleidsvorming tot het



bevorderen van een organisatiebrede cultuur van veiligheidsbewustzijn. Door actief betrokken te zijn bij risicobeheer en het naleven van regelgeving, zorgen bestuurders ervoor dat de organisatie niet alleen voldoet aan wettelijke vereisten, maar ook beter voorbereid is op dreigingen die de bedrijfscontinuïteit kunnen ondermijnen. Een succesvolle, effectieve implementatie van de cyberbeveiligingswet is afhankelijk van hoe organisaties hun cyberstrategie aanpassen en hierover naar iedereen communiceren. Dit doe je er niet even bij; het vraagt om een cultuurverandering.

### Zet een cultuurverandering in gang

Om als bestuur voor een volwassen cyberbeleid te zorgen, zal het een cultuurverandering in gang moeten zetten. Dat betekent luisteren naar de organisatie, kennis opdoen, trainen, het beleid actief in de organisatie communiceren en zelf het goede voorbeeld geven. Door deze veranderingen mee te nemen in de organisatie zal er een constructieve, effectieve en continu lerende houding ten aanzien van cyberbeveiliging ontstaan. Dit kost tijd, dus gebruik de tijd die u heeft en begin vandaag.

Wat zijn de kenmerken van een organisatie die voldoet aan de cyberbeveiligingswet?

- Er wordt door het bestuur duidelijk gecommuniceerd wat de visie en waarden zijn die horen bij de cyberbeveiligingswet. Managers en medewerkers begrijpen deze communicatie en voeren de benodigde veranderingen door in de organisatie.
- Cyberbeveiliging is als onderdeel in de organisatiestrategie opgenomen. Hiermee wordt aangetoond dat de organisatie weerbaarder wil zijn tegen cyberaanvallen.
- Het bestuur vertoont het gewenste gedrag om de veranderingen binnen de cultuur van de organisatie uit te dragen naar iedereen. Medewerkers accepteren de veranderingen als zij zien dat het bestuur en de managers dit ook doen.
- De mindset, vaardigheden en gewoonten van iedereen binnen de organisatie worden op peil gehouden door training



**'EEN INCIDENT RESPONSE-PLAN KLAAR HEBBEN LIGGEN IS NOODZAKELIJK, OMDAT HET ZORGT VOOR EEN SNELLE EN GECOÖRDINEERDE REACTIE OP EEN CYBERINCIDENT.'**

**Frank Ruijgrok - Principal Consultant Aon Cyber Solutions**

en ontwikkeling. Iedereen is ervan doordrongen dat elke organisatie vatbaar is voor een cyberaanval.

- De cultuurverandering wordt geëvalueerd, zodat problemen aan de bestuurstafel besproken worden en veranderingen kunnen worden doorgevoerd. Het bestuur luistert naar de dynamiek van de organisatie, optimaliseert waar nodig en past de effectiviteit aan naar aanleiding van ontvangen feedback.
- Het bestuur is zich ervan bewust dat cultuurveranderingen tijd kosten en is vasthoudend aan haar visie om cyberbeveiliging binnen de organisatie te verbeteren, ook als het even niet meezit.

### Welke stappen moet u zetten om goed voorbereid te zijn op NIS2?

Om goed voorbereid te zijn op de nieuwe cyberbeveiligingswet moeten organisaties meerdere stappen zetten. We hebben deze samengevat in een handig stappenplan voor bestuurders. Een van de stappen is bijvoorbeeld het opstellen van een incident

response-plan. Dit stelt organisaties in staat om snel en effectief te reageren op cyberincidenten. Dit vermindert niet alleen de financiële schade en hersteltijden, maar helpt ook juridische en reputatieschade te beperken, wat essentieel is voor de bedrijfscontinuïteit en het vertrouwen in de organisatie.

### In 10 stappen naar een nieuwe cyberveilige organisatiecultuur

Wilt u weten hoe u de cyberbeveiligingswet verankert in uw organisatie? Download dan nu het stappenplan door onderstaande QR-code te scannen.



**AON**

Meer informatie?  
Scan de QR-code.

Aon.nl/nis2



## NIEUWE KANS VOOR PARTICULIERE BELEGGERS: GESPREID BELEGGEN IN PRIVATE EQUITY

Private equity staat bekend om hoge rendementen, met gemiddeldes van 15% per jaar. Daarom profiteren veel institutionele investeerders en vermogende families al decennialang van deze beleggingscategorie.

'Door de hoge instapbedragen was dit niet bereikbaar voor particuliere beleggers. Zonder tonnen vrij spaargeld op de bank kon je geen toegang krijgen. Daarom zijn we Capler begonnen, omdat iedereen dezelfde investeringskansen verdient,' vertelt oprichter en algemeen directeur van

Capler, Jelle Postma. 'Met het Capler Private Equity Fund-of-Funds, zoals de volledige naam luidt, kan iedereen een solide langetermijnrendement behalen, gespreid over meer dan 500 winstgevende bedrijven. Vanaf 5.000 euro in plaats van €250.000 laat je je geld beleggen door 's werelds meest ervaren private equity fondsen.'

### Niet langer exclusief voor de allerrijksten

In aanloop naar Capler heeft Postma bijna 15 jaar in de private equity-sector gewerkt. Onder andere bij Nederlands succesvolste private equity-fonds, Main Capital Partners, en bij de Nederlandse Investeringsinstelling meegewerkt aan de oprichting van vijf verschillende impactfondsen voor de pensioensector. 'Daar heb ik geleerd hoe ontzettend winstgevend private equity is

en aan welke wet- en regelgeving je moet voldoen als je een nieuw fonds begint. Tijdens mijn werk voor al deze private equity fondsen heeft ook de vraag zich in mijn hoofd genesteld, waarom mijn vrienden en familie niet kunnen profiteren van de rendementen die worden gemaakt? Ik heb wel eens iemand geïntroduceerd die niet kon meedoen omdat hij op dat moment geen 250 duizend euro kon inleggen.' De reden is dat private equity fondsen zich exclusief richten op de allerrijksten.

**'WIJ VINDEN DAT IEDEREEN DEZELFDE INVESTERINGS-KANSEN VERDIENT'**

## 'VANAF 5.000 EURO IN PLAATS VAN €250.000 LAAT JE JE GELD BELEGGEN DOOR 'S WERELDS MEEST ERVAREN FONDSBEHEERDERS'

**Een artikel van het Internationaal Monetair Fonds (IMF)** gaf het laatste duwtje om met Capler mensen toegang te bieden tot investeringen die voor de particuliere belegger tot nu toe onbereikbaar zijn. 'Het IMF heeft zo'n 10 jaar onderzoek gedaan in Noorwegen, waaruit blijkt dat de rijken steeds rijker worden, terwijl het vermogen van de middenklasse gelijk blijft of achteruit gaat. Dat komt doordat de rijken toegang hebben tot betere rendements- en risicoproducten. Met mijn achtergrond ging het belletje meteen rinkelen en kwam het oude idee weer naar boven om het beleggingslandschap te democratiseren.' De kracht van het fonds zit in het collectief. Door het bundelen van kleinere beleggingen kan Capler de benodigde miljoenen investeringen van private equity fondsen overbruggen. Dankzij Capler is private equity nu toegankelijk voor iedereen met een eerste inleg van minimaal € 5.000 en indien gewenst

vervolgens periodiek. Als deelnemer bepaal je zelf het doel: voor de toekomst van je (klein)kind, je pensioen of je vermogen in de eigen BV of holding.

### **Gespreid beleggen in niet beursgenoteerde bedrijven**

Bij beleggen denkt iedereen aan beursgenoteerde bedrijven, vertelt Postma. 'Je kunt bijvoorbeeld een mandje AEX-aandelen kopen. Private equity richt zich echter op de grote meerderheid van bedrijven die niet beursgenoteerd zijn. Die bedrijven willen bijvoorbeeld internationaliseren of hun bedrijfsvoering moderniseren waarvoor ze extra kapitaal willen aantrekken.' Dit kapitaal wordt dan opgehaald bij private equity-fondsen en via Capler kun je nu ook beleggen in deze niet beursgenoteerde ondernemingen. Capler is een zogenoemd 'fund-of-funds'. Je belegt in meerdere bewezen private equity-fondsen en meer dan 500 sterk groeiende en winstgevendende bedrijven. 'Capler selecteert uit 10.000 Europese private equity-fondsen de meest ervaren managers en deze private equity fondsen investeren in deze bedrijven. Daarmee staan we op de schouders van reuzen. De partijen die voor ons beleggen zijn diep geworteld in het financiële systeem en hebben bewezen trackrecords. De fund-of-funds-portefeuille is breed geïntereerd, met een focus op fondsen in Europa en de VS. We

investeren van medische technologie tot consumentengoederen en van software tot industriële bedrijven.'

Het verwachte rendement ligt tussen de 9,3 en 12 procent na alle kosten. 'We hebben gekeken naar de sectorspecifieke rendementen en rendementsverwachtingen van de fondsen waarin we actief zijn. Private equity-fondsen kennen gemiddelde rendementen van 15 procent per jaar en daar moeten dan nog onze kosten vanaf. Veel mensen vinden dit een conservatieve inschatting voor de rendementen in de sector, maar wij zijn liever terughoudend dan dat we teveel beloven.'

**Capler Private Equity Fund-of-Funds is een subfonds van Elite Fund Management en staat onder toezicht van de AFM en DNB.**

## 'CAPLER MAAKT PRIVATE EQUITY TOEGANKELIJK VOOR PARTICULIERE BELEGERS'



"Medische technologie en innovatie zijn sterk vertegenwoordigd in de portefeuille van Capler Private Equity."



**Webinar: Private equity voor particuliere beleggers** In een webinar speciaal voor particuliere beleggers vertelt Jelle Postma alles over private equity, Capler en de ondernemingen waarin is geïnvesteerd. Deelnemers kunnen al hun vragen stellen en krijgen direct antwoord. Het webinar is 10 oktober om 20:00 en aanmelden kan gratis via [www.capler.nl](http://www.capler.nl).

# NEDERLANDSE DAADKRACHT VOOR WERELDWIJDE UITDAGINGEN

**'Nederlanders worden in het buitenland gezien als ondernemers die graag aan de slag willen, daadkrachtig zijn. We zijn groot qua innovatiekracht. "Dutch solutions for global challenges", is hoe we door het buitenland worden gezien,' vertelt managing director Anita Blankestijn van de digitale marktplaats voor internationaal zakendoen, NLinBusiness.com.**

'We zijn niet alleen goed in grote zichtbare onderdelen, zoals in het watermanagement en de chipindustrie, maar juist ook in de kleine onderdelen die andere bedrijven nodig hebben om hun productie op te schalen.' Wat Blankestijn ook vaak als feedback krijgt, is dat Nederlandse producenten bekend staan om hun betrouwbaarheid. 'Bij een onverwacht scenario gaat een Nederlandse ondernemer direct voor je aan de slag om het op te lossen.' NLinBusiness.com is een initiatief van VNO-NCW en MKB-Nederland om mkb'ers die internationaal willen ondernemen op weg te helpen. 'We hebben meer dan 20 NL Business Hubs in het buitenland die kunnen helpen en ruim 50 dienstverleners die je kunnen helpen.'

## Matching

'Als dochter van een ondernemer weet ik hoe fijn en belangrijk het is als je op het juiste moment goede ondersteuning krijgt.' Bij de risico's bij het betreden van een nieuwe markt gaat het niet alleen om cultuurverschillen, meent Blankestijn. 'Die zijn belangrijk, maar nog crucialer is dat je de juiste partner vindt.' Ze is in september precies een jaar directeur en werd gevraagd vanwege haar mix

van internationale ervaring en digitale expertise. 'Er ligt een enorme kans om met digitalisering internationaal ondernemen te verbeteren. Bij NLinBusiness.com hebben we een platform ontwikkeld waar je op een slimme manier de perfecte match voor internationaal ondernemen vindt. Daarmee kunnen we bijdragen aan een Nederlands bedrijfsleven dat internationaal concurrerend blijft.'

Ze vertelt over haar tijd dat ze als technisch ingenieur Frankrijk doorkruiste. 'Je ontkwam niet aan lange lunches en uitnodigingen na het werk. Voor Fransen is het bouwen aan een relatie heel belangrijk. Er moet vertrouwen zijn voor je de deal sluit. Die "go with the flow" in een andere cultuur heb ik altijd heel erg leuk gevonden. Het is mooi om onderdeel te zijn van de verschillen en te ontdekken hoe het werkt en hoe ze naar jou kijken.' Kortgeleden was ze met maakbedrijven mee op een handelsmissie naar Polen. 'Daar merkte je, door te praten met Nederlandse ondernemers die ter plekke produceren, hoe waardevol het is om een beeld te krijgen van hoe een land werkt.' Bij een Nederlandse handelsmissie wordt altijd een matching event georganiseerd, waarbij de ondernemers van tevoren is gevraagd wat de belangrijkste vragen zijn die ze hebben, vertelt Blankestijn. 'Aan de hand van de vragen heeft onze NL Business Hub in Polen gezorgd voor matching van deze ondernemers met verschillende dienstverleners in Polen. Daarmee help je ze aan een betrouwbare persoon die ze verder kan helpen.' Soms zijn dat potentiële klanten, soms een advocaat die helpt bij het opzetten van een bedrijfseenheid. Als je dingen vanuit Nederland een-op-een vertaalt naar een ander land, kun je de plank soms letterlijk misslaan, is haar ervaring. 'We hadden een partij die tomaatjes voor op de borrelplank in België wilde gaan verkopen. Maar het begrip borrelplank kennen onze Zuiderburen helemaal niet.'

## De goede match

'Uiteindelijk willen we dat de ondernemer in het buitenland aan de slag gaat.' Ze verwijst naar het (baby)verzorgingsmerk Naïf, dat via



Anita Blankestijn

NLinBusiness.com de stap naar Colombia heeft gezet. 'Via de NL Business Hub in Colombia zijn ze in gesprek geraakt met een aantal supermarktketens en na zes maanden lagen ze in de schappen. Zonder de juiste hulp duurt dat al gauw drie jaar. Door de manier waarop zij ondernemend bezig zijn en de goede match hebben geïnitieerd door de juiste vragen te stellen, zijn ze via ons met de juiste partijen in contact gebracht.' NLinBusiness.com heeft in juni haar nieuwe website, een digitale marktplaats, gelanceerd om internationaal ondernemen makkelijker te maken. 'Dat is juist belangrijk op markten die weinig transparant zijn waar onduidelijk is wie je kunt vertrouwen en wie niet. Ik zie daar heel veel mogelijkheden. Met digitalisering en een digitale marktplaats kun je daarin enorme stappen maken. De vraagkant zijn de ondernemers, het aanbod onze partners. Het is de slimme manier voor de perfecte match in het buitenland.'

**'HET GAAT NIET ALLEEN OM CULTUURVERSCHILLEN, NOG CRUCIALER IS DAT JE DE JUISTE PARTNER VINDT'**

# HET BEDRIJFSLEVEN OMARMT DE VERDUURZAMING (MAAR VOELT ZICH OOK ONZEKER)

Duurzaamheid wordt anno 2024 als thema volledig omarmt als de nieuwe norm in de kern van de bedrijfsvoering. Ook in de IT-sector staat de vergroening voor het voetlicht.

Bijna tachtig procent van de Nederlandse bedrijven is bezig met verduurzamen. Dat wil zeggen: 8 op de 10 bedrijven nam volgens het CBS in 2022 maatregelen om de bedrijfsvoering duurzamer te maken. Dan hebben we het over duurzame oplossingen voor energieverbruik, over recycling en over het terugbrengen van de uitstoot. Duurzaamheid wordt anno 2024 als thema volledig omarmt als de nieuwe norm in de kern van de bedrijfsvoering.

Tegelijkertijd slaat niet elk bedrijf of organisatie zich erover op de borst. Hoe noodzakelijk ook: de angst dat je van 'greenwashing' wordt beticht, lijkt in het zakenleven nog steeds niet helemaal de kop ingedrukt.

## Belangrijkste belemmering

Verschillende sectoren en bedrijven geven allemaal hun eigen invulling aan verduurzaming. Het kan in sommige gevallen niet meer zijn dan voldoen aan

## AFHANKELIJKHEID VAN DERDEN IS BELANGRIJKE BELEMNERING BIJ VERDUURZAMING

de minimale eisen. In andere gevallen wordt er dan juist weer zeer gericht en actiematig aan gewerkt. Het CBS zag in haar onderzoek van september vorig jaar onder bedrijven in de industrie, auto- en detailhandel en de dienstverlening de focus vooral liggen op een combinatie van maatregelen. Bijna 39 procent van de bedrijven nam maatregelen op het gebied van energie, uitstoot en circulaire economie. Het rapport signaleerde ook de obstakels: 'Voor bijna een kwart van de ondernemers is de afhankelijkheid van derden de belangrijkste belemmering bij het verduurzamen van het bedrijf. Bijna 13 procent noemt een tekort aan financiële middelen als belangrijkste belemmering.' De afhankelijkheid van derden geeft aan dat de invulling van verduurzaming niet voor alle sectoren even vanzelfsprekend is. Vaak raakt het een heel ecosysteem. Zo is de bouwsector voor sustainability afhankelijk van duurzame grondstoffen en hergebruik.

## Stappen in IT-sector

Efficiënter (en langer) materiaalgebruik, lager energiegebruik, hergebruik en recycling staat inmiddels ook voor het voetlicht in de IT-sector. De sector speelt een rol van betekenis in de transitie naar een duurzamere wereld. Zo zitten er in IT-apparatuur gemiddeld twintig van de dertig door de EU aangewezen kritieke grondstoffen. Slechts vijf daarvan kunnen gerecycled en hergebruikt. Dat ook in deze sector de vergroening een aandachtspunt is, werd begin dit jaar duidelijk op de grote technologiebeurs CES in Las Vegas. Bezoekers kon het amper ontgaan: hier was bepaald geen angst voor 'greenwashing'. Of, zoals het kennisplatform voor ICT-businesspartners ChannelConnect het omschreef: 'Waar het voorheen vooral ging om de snelste processors, pronkten fabrikanten nu met behuizingen uit 'oceaan gebonden plastic', herbruikbare kunststoffen en een minimum aan verpakkingsmateriaal.' Zelfs koffiedik, concludeerde het platform verrast, wordt inmiddels als grondstof gebruikt.



# WAAROM HET EIGEN LAND EEN GELIEFDE VAKANTIEBESTEMMING BLIJFT

Vakantie in eigen land blijft onverminderd populair, blijkt uit het nieuwste onderzoek. Naast de kuststreek lonkt ook de natuur in het binnenland. 'Het kan ook een bewuste keuze voor duurzaamheid zijn.'

Je zou het niet zeggen als de media, na een aanhoudende periode van slecht weer, bijna traditioneel berichten over het 'massaal boeken van tickets voor warme bestemmingen in het buitenland'. Toch blijft, zo blijkt uit het nieuwste onderzoek van het Nederlands Bureau voor Toerisme (NBTC), het eigen land een geliefde bestemming. Volgens de Vakantie Sentiment Monitor, die de NBTC begin juli uitbracht, kiest 22% van de Nederlanders ervoor om de eerstvolgende vakantie in eigen land door te brengen. Weersomstandigheden lijken een rol te spelen in de keuze van de bestemming, maar dan gaat het niet om die paar natte dagen in Nederland, maar vooral om de

klimaatomstandigheden elders. Volgens het NBTC-onderzoek geeft gemiddeld 37% van alle ondervraagden aan dat toenemende extreme weersomstandigheden hun vakantiekeuzes beïnvloeden. Hiervan past bijna 1 op 2 de bestemming aan. Opvallend: voor het eerst is onderzocht waar Nederlanders liever niet meer of juist wel naartoe gaan. Het blijkt dat zij nu minder of niet meer van plan zijn om naar Zuid-Europa op vakantie te gaan en meer geneigd zijn om in eigen land te blijven. De keuze voor vakanties dichterbij huis is volgens Jos Vranken, algemeen directeur van de NBTC, niet alleen een reactie op de toenemende

extreme weersomstandigheden, maar kan ook een bewuste keuze voor duurzaamheid zijn. Franken: 'Ook worden er hierdoor meer vakanties buiten het hoogseizoen geboekt. Ondanks de stijgende prijzen blijft de wens om op vakantie te gaan namelijk sterk.' Franken noemt het belangrijke aspecten waarmee rekening dient te worden gehouden om vakanties in eigen land aantrekkelijk te kunnen maken en houden.

## Hartje Nederlandse natuur

Kennispartner in de vrijetijdssector NRIT wees al eerder op de populariteit van de eigen kustgebieden, vooral in de zomermaanden. Daarnaast blijft ook het binnenland populair, blijkt uit een recent onderzoek van de ANWB, denk aan bijvoorbeeld de Achterhoek, het Nationaal Park Drents-Friese Wold, de Veluwe en Zuid-Limburg. 'Je hoeft echt niet naar het buitenland voor een bijzondere vakantie,' is het motto van de grootste Nederlandse natuurorganisaties Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en LandschappenNL die met een eigen reisorganisatie zonder winstoogmerk (Buitenleven Vakanties) een verblijf in hartje Nederlandse natuur mogelijk maken.

**'ONDANKS DE STIJGENDE PRIJZEN BLIJFT DE WENS OM OP VAKANTIE TE GAAN STERK'**





## DIT ZIJN DE SPANNENDSTE LOGEERPLEKKEN IN NEDERLAND (EN ZE LIGGEN MIDDEN IN DE NATUUR)

Op z'n minst verrassend, soms zelfs spectaculair: de bijzonderste vakantieaccommodaties in Nederland worden verhuurd door een organisatie zonder winstoogmerk. En ze liggen ook nog eens midden in de ongerepte natuur.

Noem het maar het betere ontwakken: niet door een piepende wekkerradio of het geraas van het woon-werkverkeer op de snelweg, maar door een koor van zangvogels in de ochtendschemering. En dan ook nog ontdekken dat je enige burens een hert en reeën zijn. Je bent dicht bij huis en toch al helemaal weg. Het is het credo van Buitenleven Vakanties – en het is een belofte die wordt waargemaakt. Buitenleven Vakanties komt voort uit een samenwerking van de grootste Nederlandse natuurorganisaties: Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en LandschappenNL. Dat leidt tot een uniek

aanbod van accommodaties die op zijn minst verrassend zijn en soms zelfs spectaculair. Voor het overgrote deel zijn het authentieke woningen die vroeger een bijzondere functie hadden: voormalige boswachterswoningen, oude boerenhoeves, statige landhuizen en kastelen of molenaarswoningen. Met respect voor hun geschiedenis zijn ze zorgvuldig gerestaureerd, waarbij de originele kenmerken zijn behouden. Verschillende locaties hebben, vanwege hun cultuurhistorische waarde, een beschermde status als rijksmonument.

### Stralend middelpunt

Fraai voorbeeld van zo'n logeerplek is de nieuwe vakantiewoning Jagerstee, op landgoed Oud Groevenbeek. Het ligt verstopt in de bossen tussen Putten en Ermelo, met een rijksmonumentaal landhuis in art-nouveaustijl – Villa Oud Groevenbeek, uit 1908 – als stralend middelpunt. Gasten logeren in het huis van voormalig boswachter Aalt Zwart. In vroeger tijden werkte én woonde een boswachter in het gebied waarover hij het beheer had. Bij de restauratie van Jagerstee zijn enkele duurzame innovaties toegevoegd, zoals de recirculatie van gezuiverde lucht via een plint. En wie zich na een dagje wandelen

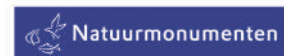


## LOGEREN IN VOORMALIGE BOSWACHTERSWONINGEN, OUDE BOERENHOEVES, STATIGE LANDHUIZEN EN ZELFS KASTELEN

over het netwerk van paden op het landgoed, langs bossen, bloemenveldjes, druivenkassen en houtstruwelen (let op reeën, vossen, dassen en ijsvogels!) wil opfrissen voor een ontspannen avond, vindt in de badkamer een zogenaamde 'upfall shower'. Dit is een kringloopdouche die tot 80% zuiniger is dan een normale douche, zonder in te leveren op kracht en comfort.

### Geen winstoogmerk

De accommodaties van Buitenleven Vakanties zijn geschikt voor grote en kleine gezelschappen. Ze zijn door het hele land te vinden en staan stuk voor stuk in de ongerepte natuur – niet aan de randen, maar er middenin. Gasten dragen met een boeking bij Buitenleven Vakanties ook nog eens een steentje bij aan de instandhouding van het natuur- en cultuurhistorisch erfgoed. Het grootste gedeelte van de verhuuropbrengst van de vakantiewoningen vloeit namelijk direct terug naar de natuurorganisaties. Hiermee zorgen zij voor het onderhoud aan de historische panden en voor de bescherming en het herstel van de natuur.



Bekijk hier de bijzondere accommodaties van Buitenleven Vakanties

# BELEGGERS ZOEKEN HET HOUVAST EN VERTROUWEN DAT WIJ BIEDEN

**'De belangrijkste reden waarom beleggers bij ons aankloppen, is omdat ze een vertrouwde, persoonlijke partij zoeken die deskundig is en geld voor ze verdient. Dat doen we met een bewezen, consistente Core-Satellite strategie,'** vertelt vermogensbeheerder Edwin Wierda.

Een keuze voor Wierda Vermogensbeheer is een keuze voor persoonlijk contact. 'Veel beleggingsinstellingen en vermogensbeheerders hebben de laatste jaren een slag gemaakt naar nog meer standaardisering en automatisering. En daarmee minder focus in mijn beleving,' stelt vermogensbeheerder Edwin Wierda. 'Alles draait om efficiency, kostenvoordelen en zoveel mogelijk geld verdienen, met weinig aandacht voor de klant. Met name grote banken, waar veel mensen beleggen, hebben steeds meer standaardpakketten waar de klant min of meer verplicht in wordt "gedrukt".'

## Geld verdienen

'Ik denk dat het belang van persoonlijk contact wordt onderschat door banken en platforms,' is Wierda's overtuiging. 'Er is een grote groep mensen die het persoonlijk contact waardeert en de behoefte heeft aan een vaste contactpersoon. Jaarlijks vindt er een gesprek plaats op kantoor in Assen of Laren of bij mensen thuis. Bij ons wordt de telefoon gewoon opgenomen en niet doorverwezen naar de ai chatbox. De belangrijkste reden waarom beleggers bij ons

**'ELKE SITUATIE BIEDT WEER KANSEN ZOLANG JE MAAR OP DIE MOMENTEN HET OVERZICHT BEHOUDT'**

aankloppen, is samen te vatten in één woord, "houvast",' vertelt Wierda. 'Beleggers kennen ons. We hebben, sinds onze oprichting in 2008, een goede reputatie. De organisatie staat goed. Ze komen omdat we focus en rust hebben en klanten vertrouwen hebben dat we geld voor ze gaan verdienen.'

Met al zijn ervaring weet Wierda dat aandelen een solide belegging vormen, zelfs of juist op het moment dat het beurs sentiment even wat minder is. 'In de historie veroorzaken koersvallen altijd rimpeltjes. Ik doe dit nu al een jaar of dertig. Elke situatie biedt weer kansen, zolang je maar op die momenten het overzicht behoudt.' Hij legt uit dat de beurs uit ratio bestaat – 'dat zijn de feiten waarop je stuurt, op basis van grondige analyses' – en uit een stukje emotie. 'Als ik het samenvat, zeg ik altijd: angst en hebzucht zijn de twee belangrijkste emoties op de beurs. In slechte tijden angst om geld te verliezen en in goede tijden juist bang zijn om de boot te missen. Het is onze taak als vermogensbeheerder om met voldoende afstand naar de markt te kijken. Als het moet grijpen we in; als het niet hoeft, doen we niets.'



## 'Core-Satellite'-strategie

Op een podium waar de angst regeert om geld te verliezen én de boot te missen, kiest Wierda Vermogensbeheer voor focus en fundamentele analyse. 'We hanteren de "Core-Satellite"-strategie'. We beleggen in de grote bekende namen, de "core" bedrijven, en ook in een aantal satellietbedrijven. Dat zijn vaak kleinere bedrijven die niet bij iedereen bekend zijn. Of bedrijven die in slecht weer zitten. De pareltjes waar we extra rendement op denken te halen. Banken en grote fondsbeheerders kopen over het algemeen alleen maar de grote bedrijven, met een notering in de AEX of Dow Jones. Die aandelen kopen wij ook, maar met de satellieten maken we het verschil en onderscheiden we ons (van andere bedrijven). Het kunnen ook bedrijven zijn die klein zijn en waarvan we denken dat dat ze gaan worden overgenomen. Maar de kern van de portefeuille zijn de core-aandelen wereldwijd. Het is nog altijd zo dat beleggen op de lange termijn loont en een hoger rendement oplevert dan alleen sparen. Het is onze taak en verantwoordelijkheid om het vermogen zo goed mogelijk te beheren. We maken een afspraak over het risicoprofiel en gaan voor onze klanten aan de slag. We hebben bewezen dat we dat een betrouwbare partij zijn. Ik weet waarom we bepaalde dingen doen. Ik beleg niet in bedrijven die ik niet ken. En ik kies vooral voor consistentie. De basis is fundamentele analyse, we kijken naar de waarde die een bedrijf heeft onder de gegeven omstandigheden en de koers zou moeten zijn. Is die veel lager is dan de huidige beurskoers dan koop je aandelen in het bedrijf. Is de koers hoger, dan verkoop je. Wij zijn er om dat te monitoren, om zo geld voor onze klanten te verdienen.'

**Meer weten over ons en onze passie voor het vak? Bel 0592-301550 of kijk op [www.wierdavermogensbeheer.nl](http://www.wierdavermogensbeheer.nl)**



Beleggen kent risico's. Uw geld kan minder waard worden.



# IEDEREEN DOET ER IMMERS TOE

De werkvloer verandert van samenstelling en de snelheid waarmee het werk verandert, vraagt om een steeds grotere leerbereidheid. Het is de uitdaging om iedereen mee te nemen in de veranderingen. Want iedereen doet er toe. Het is een simpele boodschap die we wel eens uit het oog verliezen.

## AAN HET WOORD

### RON BAVELAAR,

voorzitter Raad van Bestuur Univé



#### Waarom is diversiteit op de werkvloer belangrijk voor Univé?

*'Solidariteit is een van de pijlers van onze coöperatieve identiteit. Univé wil niemand uitsluiten en voor wat betreft het medewerkersbeleid een afspiegeling van de samenleving zijn. Meer diversiteit leidt tot meerdere perspectieven en wij*

*zijn ervan overtuigd dat dit de kwaliteit van de besluitvorming ten goede komt. Iedereen doet er immers toe. Onbedoeld kan het dat we toch mensen voor onze producten en diensten uitsluiten, omdat we hen met onze reguliere communicatiemiddelen niet weten te bereiken. Denk bijvoorbeeld aan laaggeletterden of mensen met een migratieachtergrond. Met een divers medewerkersbestand leren we van binnenuit hoe we deze groepen wel kunnen bereiken.'*

#### Hoe zorgen jullie dat het beleid ook gestalte krijgt in de organisatie en op de werkvloer?

*'Door onze Diversiteit & Inclusie-ambities te concretiseren. Zo hebben we in ons beleid verankerd dat we op jaarbasis tenminste tien collega's aannemen met een migratieachtergrond en vijf met een beperking of andere afstand tot de arbeidsmarkt. Dit hebben we ook vastgelegd bij de ondertekening van het Charter Diversiteit van de SER. Om draagvlak voor het beleid en de ambities te creëren hebben alle leidinggevenden afgelopen half jaar deelgenomen aan een D&I-workshop en gaat elk team binnen Univé dit jaar aan de slag met twee concrete D&I-initiatieven. Ook besteden we in de interne en externe communicatie veel aandacht aan diversiteit en inclusie. En op dit moment onderzoeken we in hoeverre we onze ambities ook daadwerkelijk waarmaken.'*

## AAN HET WOORD

### JEROEN VAN HAASTEREN,

CTO Visma | Yuki



#### Hoe zie je de toekomst van de accountancy?

*'De rol van de accountant gaat, net als veel andere banen, veranderen door automatisering en AI. Bij elke factuur die je handmatig boekt, zou de eerste vraag moeten zijn: waarom zie ik die en hoe kan ervoor zorgen dat ik die de volgende keer niet meer zie. Je moet vooral leren om zo efficiënt mogelijk te werken en de werkstromen zo organiseren dat je de automatisering behaalt die je wilt halen.'*

*Het hele businessmodel verandert richting een maandelijkse fee. Het probleem daarvan is dat het heel moeilijk is om de kantooromzet te laten groeien op basis van de bestaande klanten. De transitie waarin kantoren nu zitten, is een uitbreiding naar consultancy en advies. De mindset gaat zijn: hoe kan ik de ondernemer beter gaan helpen? Je kunt niet elke dag alle dossiers doornemen om te kijken bij welke klant je kunt helpen. Daar heb je pakketten en tools voor nodig die je die inzichten effectief geven. Dat is de volgende stap. AI biedt heel efficiënt en effectief de mogelijkheid om inzichten te gaan geven, op een menselijke manier. Zodat de accountant het gesprek kan starten: we zien dat je omzet hard groeit, misschien ben je klaar voor de volgende stap. Zou je het fijn vinden om daar een keer met een expert over te sparren? Met AI wordt het ook makkelijker om de controle efficiënt te laten werken, bijvoorbeeld met een ledger detector. Dat kan een oplossing zijn voor de werkdruk en lastige arbeidsmarkt.'*



# TOENAME VAN VERMOGENSBEHEER IN NEDERLAND DOOR INTERNET OF THINGS EN TECHNOLOGISCHE INNOVATIES

De vermogensbeheerindustrie in Nederland groeit sterk door de integratie van technologieën zoals IoT-apparaten en sensoren. Tussen 2024 en 2030 zal deze sector aanzienlijk transformeren, waarbij bedrijven hun vaste activa effectiever en efficiënter beheren.

De vermogensbeheerindustrie in Nederland staat voor een belangrijke transformatie door de opkomst van nieuwe technologieën. Met name de integratie van Internet of Things (IoT)-apparaten en sensortechnologieën heeft het beheer van vaste activa sterk veranderd. Naar verwachting zal de markt voor vermogensbeheer in Nederland een aanzienlijke groei doormaken tussen 2024 en 2030, ondersteund door deze technologische vooruitgang.

## **De rol van technologie in vermogensbeheer**

Vermogensbeheer draait om het optimaal beheren en onderhouden van vaste activa, zoals gebouwen, infrastructuur en machines, om hun waarde en prestaties te

maximaliseren. Traditioneel werd dit beheer grotendeels handmatig uitgevoerd, met periodieke controles en reactief onderhoud. Dit was niet alleen arbeidsintensief, maar leidde ook vaak tot onnodige kosten door onvoorziene storingen of inefficiënt gebruik van middelen.

De introductie van IoT-apparaten en sensortechnologieën heeft dit landschap echter radicaal veranderd. IoT-apparaten kunnen constant gegevens verzamelen over de prestaties en toestand van activa. Denk hierbij aan sensoren die de temperatuur, trillingen of energieverbruik van machines monitoren. Deze gegevens worden in real-time geanalyseerd, waardoor bedrijven snel kunnen reageren op mogelijke problemen en proactief onderhoud kunnen uitvoeren. Dit zorgt voor

een efficiënter gebruik van middelen, een langere levensduur van de activa en minder onverwachte stilstand.

### Voordelen van IoT en sensortechnologie in vermogensbeheer

Een van de grootste voordelen van de integratie van IoT in vermogensbeheer is de mogelijkheid om preventief en voorspellend onderhoud uit te voeren. In plaats van te wachten tot een machine kapot gaat, kunnen bedrijven nu potentiële problemen opsporen voordat ze een storing veroorzaken. Dit kan bijvoorbeeld door trillingssensoren te plaatsen op roterende apparatuur, waardoor afwijkingen in het trillingsspatroon direct worden gedetecteerd en er tijdig onderhoud kan plaatsvinden.

Daarnaast verbetert de nauwkeurigheid van data de besluitvorming binnen bedrijven. Asset managers kunnen hun onderhoudsplannen optimaliseren op basis van de prestaties van machines en gebouwen. Dit vermindert niet alleen de kosten, maar verhoogt ook de efficiëntie, doordat middelen alleen worden ingezet waar en wanneer dat echt nodig is.

Een ander belangrijk voordeel is de mogelijkheid om de energie-efficiëntie van activa te verbeteren. Door sensoren te gebruiken die het energieverbruik van apparatuur monitoren, kunnen bedrijven hun energieverbruik beter in kaart brengen en aanpassen. Dit leidt tot kostenbesparingen en een lagere ecologische voetafdruk, wat past binnen de toenemende nadruk op duurzaamheid in het bedrijfsleven.

### Groeiverwachtingen voor vermogensbeheer in Nederland

De Nederlandse markt voor vermogensbeheer zal naar verwachting een aanzienlijke groei doormaken tussen 2024 en 2030, mede door de technologische vooruitgang. Volgens experts zal de vraag naar efficiëntere manieren om vaste activa te beheren blijven toenemen, vooral nu bedrijven de voordelen van digitalisering inzien. De integratie van IoT-apparaten en sensortechnologieën maakt het beheer van complexe infrastructures eenvoudiger en effectiever, wat de adoptie van deze technologieën zal versnellen. De overheid speelt hierbij ook een belangrijke rol. Door strengere regelgeving op het gebied van duurzaamheid en energie-efficiëntie



worden bedrijven gestimuleerd om hun asset management-systemen te moderniseren. De druk om milieuvriendelijke praktijken te implementeren, zoals het verminderen van energieverbruik en afval, maakt het gebruik van slimme technologieën noodzakelijk. Dit biedt bedrijven niet alleen de mogelijkheid om te voldoen aan regelgeving, maar ook om hun kosten te verlagen en hun concurrentiepositie te versterken.

### Uitdagingen en kansen

Hoewel de voordelen van IoT en sensortechnologieën duidelijk zijn, brengt deze digitale transformatie ook uitdagingen met zich mee. Bedrijven moeten investeren in nieuwe technologieën en hun personeel trainen om met deze systemen te werken. Daarnaast is de beveiliging van gegevens een belangrijke zorg. IoT-apparaten verzamelen grote hoeveelheden gevoelige gegevens over de prestaties van activa, wat bedrijven kwetsbaar maakt voor cyberaanvallen. Het waarborgen van de veiligheid van deze gegevens is dan ook een cruciale uitdaging voor de toekomst van vermogensbeheer. Tegelijkertijd biedt de groeiende vraag naar technologische oplossingen voor vermogensbeheer kansen voor Nederlandse technologiebedrijven en start-ups. De ontwikkeling van innovatieve IoT-apparaten, software voor dataverwerking en beveiligingstechnologieën kan leiden tot

## DE VRAAG NAAR EFFICIËNTERE MANIEREN OM VASTE ACTIVA TE BEHEREN, ZAL BLIJVEN TOENEMEN

nieuwe bedrijfsmodellen en marktkansen, zowel binnen Nederland als internationaal.

De vermogensbeheerindustrie in Nederland staat voor een periode van aanzienlijke groei en transformatie, gedreven door de opkomst van IoT en sensortechnologieën. Tussen 2024 en 2030 zal de sector zich ontwikkelen naar een meer geautomatiseerde, datagestuurde aanpak, waardoor bedrijven hun vaste activa efficiënter kunnen beheren. Ondanks de uitdagingen die deze technologische vooruitgang met zich meebrengt, biedt het kansen voor zowel bedrijven die hun vermogensbeheer willen optimaliseren als voor technologiebedrijven die innovatieve oplossingen ontwikkelen. Door deze nieuwe technologieën te omarmen, kunnen Nederlandse bedrijven niet alleen hun kosten verlagen en efficiënter werken, maar ook bijdragen aan een duurzamere toekomst.

# TONZON VLOERISOLATIE

## Doe het nu, doe het goed!



### Toekomstbestendig isoleren met minimaal $R_c=5,0 \text{ m}^2\text{K/W}$

Het is verstandig om bij vloerisolatie te streven naar een hogere isolatiewaarde dan de minimale eis voor subsidie. Milieu Centraal raadt voor vloerverwarming een R-waarde van ten minste  $5,0 \text{ m}^2\text{K/W}$  aan. Goede isolatie is essentieel, ook zonder vloerverwarming. Met een betere isolatiewaarde gaat er minder warmte verloren, voelt de vloer warmer aan en bespaar je meer energie. Investeren in vloerisolatie loont, kies voor een isolatiewaarde van minimaal  $R_c=5,0 \text{ m}^2\text{K/W}$  en wees klaar voor de toekomst.

Wil je meer informatie over vloerisolatie?  
Scan de QR-code



### Duurzame isolatie: TONZON zet de standaard

TONZON, opgericht in 1980, volgt de MeMo-principes (Mens- en Milieuvriendelijk Ondernemen). Dit maakt onze producten tot de meest duurzame en milieuvriendelijke isolatiematerialen op de markt, zelfs ecologischer dan bio-based alternatieven.

Onderzoek van W/E Adviseurs en NIBE heeft de levenscyclusanalyses (LCA's) van verschillende isolatiematerialen vergeleken en bevestigt de lage klimaatimpact van TONZON's producten. Door de focus op koolstofarme, circulaire en klimaat efficiënte oplossingen, stelt TONZON de standaard voor duurzame isolatie in de bouwsector.

Voor meer informatie, bezoek:  
[tonzon.nl/over-tonzon/duurzame-isolatie/](https://tonzon.nl/over-tonzon/duurzame-isolatie/)

### Vloeren nieuwbouwwoningen nog onvoldoende geïsoleerd

#### Afname warmtestroom richting kruipruimte met TONZON Thermoskussens

Bouwjaar woning	Bouwbesluit R-waarde	afname met 3 kamers	afname met 4 kamers
voor 1983	0,45	92%	94%
1983 - 1993	1,3	80%	84%
1993 - 2013	2,5	68%	73%
2013 - 2021	3,5	61%	66%