

interview Trendwatcher Adjiedj Bakas

VERDER IN DIT NUMMER:

// DE WAARDE VAN PERSONEEL // DOOR INSPIRATIESESSIES MEER RENDEMENT
NIEUWS OVER DE AUTO VAN DE ZAAK // COLUMN VAN MAARTEN ZEMANN

'Inspiratie komt voort uit verandering'

Adjiedj Bakas is als trendwatcher uitstekend op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij en in de economie. Wat zijn volgens hem op dit moment de belangrijkste trends? Waar liggen de gevaren, waar de kansen – en waar de inspiratie?

Hoe ziet u de positie van ondernemers?

"Kleinere en middelgrote bedrijven zijn de banenmachine van Nederland. Een bedrijf als Unilever heeft nu zo'n 100.000 mensen in dienst. Tien jaar geleden waren dat er nog 200.000. En die ontwikkeling zie je bij bijna alle multinationals. De banengroei vindt dus plaats bij de kleinere bedrijven. Er zijn nu 600.000 zzp'ers en volgens de FNV worden dat er 1,3 miljoen binnen vijf jaar. De zelfstandige ondernemer met personeel heeft straks niet alleen mensen in loondienst, maar ook zzp'ers voor zich werken."

Wat betekent dat?

"Tja, sommige ondernemers zijn daar wat beter op ingesteld dan anderen. Er zijn ondernemers die werken met zzp'ers maar raar en lastig vinden. Ik heb zelf mensen in vaste dienst, maar werk ook met zzp'ers en ben daar heel tevreden over. Maar veel ondernemers moeten wennen aan de veranderende arbeidsmarkt. Want er zijn veel werkgevers die hun mensen niet veel vertrouwen geven, die alles willen controleren. Die moeten uit de controle-modus naar een vertrouwen-modus. Dat is best lastig."

Internet speelt steeds meer een belangrijke rol in onze economie. Wat zijn de gevolgen daarvan voor bedrijven?

"Mensen kopen steeds meer online. V&D had bijvoorbeeld afgelopen jaar 250 procent groei omzetgroei online, terwijl de winkelomzet maar een beetje groeide. De detailhandel moet er rekening mee houden dat de handel deels of volledig naar online verschuift. Als een winkelier in een segment zit waarvan de verkoop volledig online gaat, moet hij zich snel gaan afvragen of de winkel nog wel nodig is. Ik denk dat de winkel van de toekomst een webwinkel is, met een 'live winkel' voor de beleving. Wat je ook steeds meer ziet, is dat mensen wel bij je komen kopen, maar hun aankopen thuis laten bezorgen."

Maar de hoge transportkosten?

"TNT vertelde mij dat, als winkeliers beter met elkaar zouden gaan samenwerken op het gebied van bezorging, pakketzendingen tachtig procent efficiënter en dus goedkoper kunnen worden. Dan moeten die ondernemers een soort coöperatie vormen en gaan samenwerken op het gebied van dat bestellen en bezorgen. TNT kan dat dan organiseren en faciliteren."

Wat zijn de effecten van de bankencrisis?

"Voor veel ondernemers is financiering een probleem, aangezien banken liever lenen aan multinationals. Ze denken dat die meer zekerheid bieden. Daarnaast moeten banken grotere buffers aanhouden, omdat ze in het verleden zulke grote risico's hebben genomen. Dus hebben ze veel geld in kas waar ze niets mee kunnen. De ondernemer moet heel goed gaan nadenken: hoe financier ik mijn plannen? De verwachting is dat mkb-bedrijven aan elkaar gaan lenen. Daar ligt een interessante rol voor accountants, om dit te helpen faciliteren en organiseren."

U heeft onlangs gesproken op een bijeenkomst van GIBO Groep en MKB Adviseurs. Wat was het onderwerp?

"De sociale zekerheid van de ondernemer. Veel ondernemers denken dat de verkoop van het bedrijf of pand voldoende oplevert voor de oudedag. Maar als je kijkt hoeveel bedrijfspanden nu leeg staan, dan is dat niet zo'n verstandig plan. Ook het bedrijf goed verkopen is niet eenvoudig."

"Ik heb ondernemers verteld dat het pensioenstelsel een piramidespel is. Ze moeten voor zichzelf iets anders verzinnen en ook niet denken dat ze met 65 met pensioen kunnen. Zeker nu de levensverwachting naar 100 jaar gaat. Trouwens, dat wil je ook niet, dat is helemaal niet leuk. Gepensioneerden verliezen vaak een groot deel van hun vriendenkring. Die is namelijk met het werk verbonden. Daarnaast kun je de rekening van pensi-

oen op je 65e niet met goed fatsoen doorschuiven naar de jongeren, wat de vakbeweging nu aan het doen is. Schandalig vind ik dat. Als mensen zo nodig op hun 65e de hele dag op de golfbaan willen staan, prima. Maar dan betalen ze dat zelf maar."

Ons pensioenstelsel is dus niet klaar voor de toekomst?

"Aangezien mensen steeds ouder worden, moeten pensioenfondsen heel risicovol gaan beleggen om de hogere winsten te behalen waarmee ze die pensioenen kunnen blijven betalen. Daardoor hebben ze tijdens de kredietcrisis gigantische bedragen verloren. Ook is fors geïnvesteerd in vastgoed, maar veel kantoren staan al jaren leeg. Die investeringen schrijven ze niet af, want dan moeten ze tegen hun gepensioneerden zeggen: sorry, u krijgt minder geld. Dat durven ze niet. Ze verkopen dus illusies."

"Sommige fondsen zijn wel slim bezig. Zo was ik laatst bij PGGM, het tweede pensioenfonds van Nederland. Die vertelden mij: wij beleggen strategisch in kankergenezing, want wij verwachten de komende tien jaar zoveel doorbraken op het gebied van kankerbehandeling, dat straks 90 procent van de kankerpatiënten geneest. Daarmee kan zoveel geld worden verdiend, dat we pensioenen kunnen blijven uitbetalen."

Ondernemers hebben hier niet direct iets mee te maken, toch?

"Nee, ondernemers hebben vaak hun eigen pensi-

Teveel MKB'ers onderschatten de toegevoegde waarde van goed gemotiveerd personeel, valt Nieky de Brouwer op. Ze adviseert namens MKB Adviseurs bedrijven bij het opzetten en uitvoeren van hun personeelsbeleid.

Je bent adviseur P&O voor MKB-bedrijven. Wat is kenmerkend voor deze groep?

"Meestal word ik ingeschakeld omdat een ondernemer problemen heeft met zijn personeel. Als die dan zijn opgelost en ik met die ondernemer in gesprek ga over hoe hij die problemen voortaan voor kan zijn, merk ik dat er toch geen ruimte is voor een gestructureerde aanpak. Dat is te duur, dat kost teveel tijd. Terwijl voor iedere ondernemer het personeel juist het onderscheidend vermogen is."

Personeel is voor een ondernemer zijn belangrijkste kracht?

"Ja! P&O heeft misschien een geitenwollensokkenimago. Maar ik ben voor een zakelijke benadering: het gaat er gewoon om hoe je als onderneming het meeste rendement kunt halen uit je belangrijkste kapitaal: jouw mensen. En dan gaat

Hoe inspireer je als ondernemer?

"Belangrijk is het besef dat ieder mens anders is. De werknemer moet het gevoel hebben dat hij met zijn werkgever in gesprek kan om even te sparren. Als iemand iets niet weet, moet hij bij de werkgever terecht kunnen. Iedereen maakt fouten, dus val mensen niet meteen aan als er een fout wordt gemaakt. Mensen willen het goed doen, maar soms mislukt het. Als leidinggevende moet je daarom ruimte bieden voor een leerproces. Bespreek fouten altijd, zodat ze in de toekomst voorkomen kunnen worden."

En als de werknemer structureel onvoldoende presteert?

"Als er iets mis gaat, zoek dan de oorzaak. Ik maak altijd een onderscheid tussen niet willen en niet kunnen. Als iemand bijvoorbeeld wel gemotiveerd is maar iets niet kan, moet je eens gaan

"Maak je mensen duidelijk waarom iets belangrijk is en hoe zij in dit plan p

het niet alleen om opleiden, ook al is dat ook belangrijk. Investeer vooral ook in de communicatie met je personeel."

Hoe bedoel je dat, iedereen communiceert toch?

"Het is altijd het beste als een ondernemer open en helder communiceert met zijn personeel. Wat zijn de organisatiedoelen en hoe draagt de betreffende medewerker daaraan bij? Want uiteindelijk is het een zakelijke relatie: de werknemer wordt betaald voor zijn bijdrage aan het bedrijfsresultaat. Daarbij hoort dat je elkaar op gedrag mag aanspreken. Maar dat betekent wél dat je een cultuur moet creëren waarin dit mogelijk is. Wat je vaak ziet, is dat ondernemers hun mond houden en ons bellen als de zaken helemaal uit de hand lopen. Maar dan ben je dus eigenlijk te laat."

Heb je een concreet voorbeeld van slechte communicatie?

"Een klant had een dakdekkersbedrijf met vijf medewerkers. Met één medewerker had hij het helemaal gehad. Die man was op zich prima in zijn vak, maar luisterde niet en liep de kantjes ervan af. Maar wat bleek? Jarenlang had die ondernemer alles toegestaan. Ondertussen ergerde hij zich aan de toenemende vrijheden die zijn personeel zich veroorloofden, maar hij zei er niets van. En plotseling, na jarenlang carte blanche te hebben gegeven, stelde hij een personeelshandboek op waarin van alles plotseling niet meer mocht. Dat werkt zo natuurlijk niet."

kijken of en hoe je iemand kan helpen zijn doelen wel te bereiken. Probeer te achterhalen waarom hij niet uit de verf komt: is het angst, gebrek aan kennis of iets anders? Zoek zo naar een oplossing. Als iemand zowel niet wil als niet kan, ben ik daar heel duidelijk in: dan kunnen werkgever en werknemer het beste meteen afscheid nemen."

Ontslag is ook deel van het werkgeverschap.

"Ja, het arbeidscontract is hierbij heel belangrijk. Zorg daarom dat je alles helder op papier zet. En dus niet: we doen het informeel, want die man is een prima vent. Mensen veranderen. Ook die prima vent kan later zeggen: ik heb overuren gedraaid, maar daar stond niets over in het contract. Die haalt er dan de vakbond bij, de zaak komt voor de rechter en voor je het weet moet je jaren overwerk alsnog gaan uitbetalen – een dure grap."

Dus niet te amicaal met je personeel?

"Hou altijd de zakelijke context in het oog. En wat ook gebeurt: veel ondernemers durven mensen niet aan te spreken op hun gedrag, omdat ze bang zijn voor de consequenties. Ze zeggen dan: 'maar straks meldt hij zich ziek'. Nou, dan doet hij dat maar, want dan hebben je tenminste een duidelijke reden om eens een stevig gesprek te voeren. En laat de bedrijfsarts weten wat jouw visie is op zijn ziekmelding. Hou dus zelf de regie in handen."

Je moet als ondernemer van veel markten thuis zijn: omgang met personeel, acquisitie, financiën...



"Als ondernemer moet je jezelf een spiegel durven voorhouden. Waar ben ik goed in, wat besteed ik uit? Ook op personeelsgebied. Je kunt je bijvoorbeeld wel het hele arbeidsrecht eigen gaan maken, maar je hebt al genoeg te doen. Dus zorg dat je een sparringpartner hebt op dit vlak. En durf je kwetsbaar op te stellen, ook naar je eigen personeel. Durf uit te stralen: ik ben ook maar mens, ik heb jullie input nodig. Dat is helemaal geen schande, maar een kracht."

Want je succes als ondernemer hangt voor een belangrijk deel af van je personeel.

"Zeker weten! Een duidelijke conclusie en rode draad in mijn verhaal. Er zijn verschillende instru-

menten en methoden om je daarbij te helpen. En betrek daarbij dan ook een ervaren P&O-adviseur als sparringpartner – dat is immers onze rol en expertise. Kijk, mensen streven graag doelen na. Aandacht is dus niet soft, maar verdient zich terug in keiharde euro's. Want bedenken maar wat het kost om met gedemotiveerd personeel te moeten werken en constant nieuwe mensen binnen te moeten halen: een hoog ziekteverzuim, sollicitatiegesprekken, nieuwe mensen inwerken, veel onnodige fouten, enzovoort. Dat zijn enorme kostenposten. Als je daar iets aan kunt doen, is dat gewoon slim ondernemen. Ik zeg altijd: mensen zijn van nature gemotiveerd, je kunt ze alleen maar demotiveren. En daar ben je als ondernemer

VERVOLG VAN PAGINA 1 interview Adjiedj Bakas

oenvoorziening. Die is erop gericht dat je 70, maximaal 80 jaar oud wordt. Het verstandig om dat op te plussen, meer te sparen dus. Langer doorwerken moet sowieso. Het is echt te zot voor woorden en niet meer van deze tijd dat mensen met 65 met pensioen gaan. Drees heeft die leeftijd in de jaren '50 vastgesteld, toen de levensverwachting nog 66 was. In de memorie van toelichting schreef hij dat de leeftijd elk jaar met een paar maanden omhoog moest. Hadden we de formule van Drees gevolgd, was die leeftijd nu 74 geweest. Mensen die roepen: 'je helpt de erfenis van Drees om zeep' zouden eens moeten weten!"

Zijn er nog meer beren op de weg?

"De zorgkosten gaan zó explosief stijgen, dat de eigen bijdrage enorm omhoog zal gaan. In mijn nieuwe boek De Toekomst van Gezondheid beschrijf ik dit. Mensen moeten een spaarpotje vormen om dit te kunnen betalen. Zeker de ondernemers, want die zijn niet in loondienst. Hou daar extra rekening mee. Dat is één van de veranderingen in de zorg die op ons afkomen."

Liggen er ook kansen voor ondernemers?

"Er zijn volop mogelijkheden voor zorgondernemerschap. In de zorg gaat nu zo'n 65 miljard euro per jaar om. Het grootste deel daarvan is non-profit, maar door de verzakelijking van de sector nemen de mogelijkheden toe. Private klinieken draaien als een



tierelier. Ik heb zelf mijn ogen laten laseren in een privé-kliniek in Amsterdam. De service was goed, het was niet heel duur, het was snel... Gewoon fantastisch! Dat soort initiatieven ga je steeds meer zien: private verzorgingstehuizen, gespecialiseerde klinieken, noem maar op."

Wat doet de economie de komende jaren?

"De economie draait nu wel weer, maar 2011 wordt een moeilijk jaar. Door de stijgende olieprijs gaat de boel weer inzakken. Door de ramp in Japan ontstaat een tekort aan grondstoffen, die namelijk via dat land naar ons toekomen. Ik verwacht dus nog wel een paar moeizame jaren."

Never waste a good crisis?

"Absoluut. Besef dat veel innovaties al klaar staan om uitgerold te worden. We hebben die olie helemaal niet nodig: we kunnen allang een nieuwe energie-economie opbouwen. Maar we zijn er zó gewend zijn geraakt, dat olie eerst ontzettend duur moet worden, voor we overstappen op iets anders. Mensen veranderen nu eenmaal niet zo makkelijk. Toch, er zijn talloze mogelijkheden. Zo vertelde ingenieursbureau Arcadis dat vijf kilometer onder Nederland aardwarmte zit, die we prima kunnen gebruiken voor stadsverwarming. Het is één grote cv-ketel daar beneden. Als je dat oppompt en met een smart grid distribueert, heb je voor veel toepassingen geen fossiele brandstoffen meer nodig.

Legio ondernemers kunnen daar goed geld aan verdienen."

Zijn we innovatief genoeg om ons hieruit te redden?

"Het Chinese karakter voor crisis bestaat uit de karakters 'kans' en 'bedreiging'. Het is dus maar hoe je er tegenaan kijkt. Inspiratie komt meestal voort uit verandering en oorlog. Door oorlog wordt innovatie gestimuleerd. De Eerste Wereldoorlog maakte de auto en het vliegtuig groot. Internet is groot geworden door de Golfoorlog. Het bestond al veel langer, voor het leger en universiteiten. Door de Golfoorlog werd het voor iedereen bereikbaar. Momenteel is het Amerikaanse leger bezig om nieuwe accu's te ontwikkelen. Nu zij zich serieus daarmee gaan bemoeien, zal het mij niet verbazen als we binnen een paar jaar accu's hebben waar je auto 1.000 km op kan rijden."

Voor slimme ondernemers blijven er dus altijd mogelijkheden?

"De ondernemer moet zich realiseren dat er veel tegelijk gaat veranderen. Dat is helemaal niet erg, als je meeverandert. In de natuur overleeft niet per se de sterkste soort, maar de soort die zich het beste aanpast. Datzelfde geldt ook voor ondernemers." ●

Meer informatie over Adjiedj Bakas:
www.bakas.nl

TOP TIEN BRONNEN VAN INSPIRATIE

Inspiratie is volgens Shakespeare 'de betovering waarmee de verbeelding vormgeeft aan onbekende zaken'. Inspiratie zorgt ervoor dat iemand zin krijgt om iets te ondernemen of iets origineels te bedenken of maken. Als ondernemer heeft u doelen om naartoe te werken. Een ondernemer zonder duidelijke doelen mist de 'drive' die essentieel is voor succes. Juist daarom kan het voor u belangrijk en nuttig zijn om aandacht te schenken aan uw inspiratiebronnen. Hier onze top tien inspiratiebronnen ter inspiratie.

1 GA SPORTEN

Fysieke fitheid en mentale fitheid gaan hand in hand. Dat sporten goed is voor de psyche, blijkt ook uit een studie van het Trimbos-instituut. Sport – en met name duursport – heeft een positieve invloed op het brein. Tijdens de inspanning komt onder meer endorfine (dopamine) vrij, waardoor u een goed gevoel krijgt en actiever wordt.

2 DOE HET WERK DAT VOLDOENING GEEFT

Uw bedrijf is – als het goed is – uw lust en uw leven. Maar niet alle werkzaamheden zijn even leuk. Maak dan keuzes. Doe waar u goed in bent, doe de dingen waar uw hart ligt. En besteed voor zover mogelijk de vervelende klussen uit.

3 VOLG SOCIAL MEDIA

Er is veel mediabuzz over het 'nieuwe' fenomeen social media, met name over Twitter. Veel ondernemers bekruipen het ongemakkelijke gevoel 'daar iets mee te moeten'. We kunnen u geruststellen: Twitter is gewoon een mobiel internetforum voor sms-berichten. Wat u met social media aanmoet? Kijk welke forums u interessant vindt en volg discussies op uw eigen tijd en tempo, want het kunnen zeker waardevolle bronnen van inspiratie zijn.

4 HET LICHT ZIEN

Er moet in uw bedrijf iets veranderen, maar u weet niet precies wat. Of u heeft een concreet probleem, maar u kunt het niet oplossen. Even het licht niet zien kan belemmerend werken. Vier tips om het licht weer te zien:

1: Neem voldoende tijd. De juiste keuze of het juiste antwoord op uw vraag dient zich vanzelf aan als u het de tijd geeft. De uitdrukking is niet voor niets 'na rijp beraad'.

2: Neem voldoende afstand. Maak uw gedachten los van het probleem waar u mee loopt. Stop met praktiseren en richt de aandacht op andere zaken, zoals klein onderhoud of opruimwerkzaamheden.

3: Zorg voor een Plan B. Wanneer de weg naar het gestelde doel om wat voor reden ook niet begaanbaar is, bepaal dan wat het beste alternatief is om achter de hand te hebben. Met het bedenken van een Plan B creëert u tijd en afstand.

4: Focus op de kansen. Juist als u niet kunt terug-

vallen op 'vanzelfsprekendheid', is de kans groot dat u een 'out of the box'-oplossing bedenkt, die misschien meer oplevert dan de traditionele oplossing.

5 LEZEN: HET GROTE INSPIRATIE DOEBOEK

Wat inspireert u? Hoe zet u uw talenten in, zowel zakelijk als privé? Het grote Inspiratie Doeboek is een boek waarin alles draait om inspiratie. Met dit werkboek ontdekt u uw (verborgen) talenten. Het boek zit vol grappige en creatieve opdrachten (zoals kleurplaten en puzzels) om juist van de gebaan-de paden af te gaan. Het is een frisse en inspirerende uitgave, maar wel met een serieuze ondertoon. Auteur: Gerdy Geersing, ISBN: 9789490292010

6 RUIMTE VOOR INFORMEEL CONTACT

Drie ondernemers runnen inmiddels zo'n tien jaar een hoveniersbedrijf. Het bedrijf groeit hard en doet het financieel goed: na een aantal jaar telt het ruim 20 medewerkers en is een nieuw pand betrokken. De concurrentiedruk is hoog en er is veel verloop onder het personeel. De drie ondernemers hebben door de groei steeds minder klantcontact. Ze komen erachter dat hun eigen medewerkers meer weten van hun klanten dan zijzelf.

Het drietal krijgt een idee. Ze organiseren elke twee weken een aangeklede vrijdagmiddagborrel. Onder voorwaarden dat de werknemers met input komen over hoe het beter kan in het bedrijf, over klanten en andere nuttige ideeën. Het werkt. De opkomst is hoog, negentig procent van de medewerkers is present. De borrel wordt als inspirerend ervaren, er komen bruikbare tips naar voren. In het afgelopen anderhalf jaar is de tweewekelijkse borrel uitgegroeid tot een traditie. De feedback blijft komen en de eigenaars merken dat aan een verbeterde sfeer, meer klantkennis en toegenomen commitment onder de werknemers.

7 LEZEN: GETTING THINGS DONE

Uw productiviteit is recht evenredig afhankelijk van uw vermogen om te ontspannen. Als uw hoofd leeg is en uw ideeën georganiseerd zijn, kunt u productief zijn zonder stress en uw creativiteit laten werken. 'Getting Things Done - Prettig en efficiënt werken zonder stress' (ISBN10 9052616264)

gaat over prettig en efficiënt werken zonder stress. Auteur David Allen laat in dit boek zien hoe u uw privéleven en werk met eenvoudige hulpmiddelen zo kunt organiseren, dat in één oogopslag duidelijk is wat u waar en wanneer kunt doen; het zogeheten 'lifehacking'.

8 GA DE CONFRONTATIE AAN

Globale plannen voor vernieuwing stranden geregeld al in de oriëntatiefase. Vaak op het moment dat je als ondernemer erachter komt wat er aan regelwerk bij komt kijken. Uit angst teveel hooi op de vork te nemen, uit tijdgebrek of om wat voor reden dan ook. Het devies is dan: gewoon doen. Zet de eerste stap. Ga de confrontatie aan, want tegenwerking door regels en voorschriften maakt vindingrijk. Triomf is een grote inspirator. Het overwinnen van belemmeringen geeft u nieuwe energie en inspiratie om de volgende stap te zetten.

9 MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

Veel ondernemers putten inspiratie voor het ondernemen uit activiteiten in hun privéleven: als lid of bestuurder van de sport- of muziekvereniging, actief lidmaatschap van de lokale afdeling van een politieke partij of een kerkelijke of ideologische organisatie. Door dit soort 'nevenactiviteiten' krijgt u meer zicht op wat er in de omgeving speelt. De contacten die hierbij ontstaan, kunnen inspirerend zijn en het inzetten van uw talenten voor een ander doel dan het eigen bedrijf, vergroot de voldoening die u uit uw dagelijkse werkzaamheden haalt.

10 GEEN INSPIRATIE... WAT NU?

Als ondernemer kunt u op een 'dood punt' komen: de inspiratie is dan (even) weg, het lijkt alsof u stilstaat. Een mens kan niet constant in beweging zijn. Accepteer dat u het even niet weet. Blijf de noodzakelijke dingen doen en zorg voor afleiding, voor ontspanning en leuke dingen. Op die manier kunt u zichzelf weer opladen. Na verloop van tijd komt er weer ruimte voor inspiratie. Het kan lastig zijn om na een bezinningsperiode weer in beweging te komen. Start dan met kleine stappen. Plan een netwerkgesprek, update uw website, word weer actief op LinkedIn en Twitter. U zult zien dat u weer geïnspireerd raakt en dat het steeds makkelijker wordt weer in actie te komen.

Nieky de Brouwer maakt deel uit van een team P&O-specialisten dat klanten van MKB Adviseurs adviseert en begeleidt. De P&O-adviseurs zijn landelijk actief vanuit de vestigingen Den Haag, Zwolle, Houten, Den Bosch en Almelo.

lassen."

zelf – vaak onbewust – schuld aan. Kortom: formuleer wat je organisatiedoelen zijn, wat je bestaansrecht is, kortom: wat het DNA van je bedrijf is. En match dit met je mensen. Dat is heel goed te doen, daar zijn verschillende instrumenten en methoden voor. En betrek daar een P&O-adviseur als sparringpartner bij. Mijn rol als klankbord voor de ondernemer is mijn grootste uitdaging en satisfier. HRM betekent voor mij: humor, oftewel plezier hebben in het werk, results en making money!"

Door inspiratiesessies meer rendement

Geen vage gesprekken over gevoel, maar juist heel concreet nadenken over hoe je je bedrijf anders kunt inrichten. Zodat je onderneming meer rendement behaalt. Adviseur Jaap Luchies verzorgt regelmatig inspiratiesessies met ondernemers.

Wat houdt zo'n inspiratiesessie in?

"Er zijn verschillende mogelijkheden. We begeleiden individuele ondernemers, maar ook doen we sessies met groepen ondernemers. Het hoofddoel van zulke bijeenkomsten is om ondernemers iets nieuws te leren zodat ze een positieve wending aan hun bedrijf kunnen geven."

Kun je een voorbeeld geven?

"Wat we veel doen is een groep ondernemers uit dezelfde bedrijfstak bij elkaar brengen. Tijdens de sessie vergelijken we de onderlinge prestaties. Dan zie je bijvoorbeeld dat bij de één de omzet harder stijgt dan bij de ander. Samen verdiepen we ons dan in de oorzaak van de verschillen in prestaties. Je ziet dat ondernemers daar veel energie van krijgen. Ze pikken ideeën op, die ze meteen kunnen toepassen in hun eigen bedrijf."

Dat gaat dus over de dagelijkse praktijk?

"Ja, uiteindelijk gaat het maar om één ding: hoe kan het rendement van een bedrijf omhoog? Ik noem dat: peper in je zaak! Op een systematische manier nadenken over hoe je de zaken binnen het bedrijf aanpakt. Hoe doe ik het? Wat kan beter? En



wat gebeurt er als ik niets doe, of als ik juist wel verander? Dat zijn allemaal essentiële vragen voor een ondernemer. Ook kijken we hoe de ondernemer daar vervolgens mee aan de slag kan."

Maar je doet ook één-op-één sessies met ondernemers.

"Klopt. Zo sprak ik een restauranthouder die klaagde dat hij zo weinig energie had. Bij de vraag wanneer hij voor het laatst op vakantie was geweest, bleek dat hij de afgelopen vijf jaar nul keer weg was geweest. Ik heb toen voorgesteld: binnen nu en een maand ga jij twee weken op vakan-

tie. Dat heeft hij gedaan: naar Parijs. Hij maakte er een studiereis van – Parijs is natuurlijk een walhalla voor een restauranthouder – en hij is vol ideeën terug gekomen. Het rendement van de onderneming verbeterde daarna zienderogen. Zo zie je hoe belangrijk het kan zijn om af en toe de dagelijkse routine te doorbreken."

Toch zullen veel ondernemers zeggen: het draait prima zo.

"Natuurlijk, ondernemers zijn ook mensen. Ze denken: het draait zoals het draait, waarom zou ik daar iets aan veranderen? Zonder druk van buiten,

houden ze daar aan vast. Een andere groep denkt: het draait nu goed, maar ik wil dat het over vijf jaar ook nog goed draait. Ik wil nu onderzoeken waar het geld vandaan komt en waar het blijft. Die sessies zijn dan ook bedoeld voor die ondernemers die verder willen kijken, die geïnteresseerd zijn in wat er gebeurt in de markt en welke voordelen ze daaruit kunnen halen."

En interne zaken, zoals de eigen mensen?

"Laatst sprak ik iemand en die zei dat zijn werknemers zo ongeïnspireerd waren. Toen vroeg ik aan hem: wat verwacht jij van ze? Geef je dat ook duidelijk aan? Want als je niet duidelijk bent en tegelijkertijd je werknemers constant bekritiseert, is het niet zo vreemd dat ze ongemotiveerd zijn. Neem je personeel dus serieus, want daar pluk je zelf de vruchten van. Een ondernemer moet vaak drie rollen combineren: die van vakman, verkoper en manager annex bestuurder. Meestal voelt hij zich in één van deze rollen het meeste thuis, waardoor een andere rol minder prioriteit. De meeste ondernemers zijn in de eerste plaats vakman of verkoper, de rol van manager annex bestuurder ligt ze vaak minder goed: aandacht hebben voor de thuissituatie van werknemers, tijd maken om te vragen hoe het gaat met de vrouw die zwanger is: menig ondernemer heeft daar eigenlijk geen zin in. Maar aandacht voor het personeel is zo belangrijk. Je mensen zijn uiteindelijk toch je kapitaal. Het rendement van een onderneming verbetert zienderogen als de baas beter gaat communiceren en structureel aandacht besteedt aan zijn mensen. Die voelen zich dan gewaardeerd en gaan dan echt een stap harder lopen."

Nieuws over de auto van de zaak

Onze heilige koe heeft soms meer weg van een melkkoe. Daarom is de auto ook zo vaak onderwerp van discussie. In dit artikel belichten wij de recente ontwikkelingen op het gebied van de auto van de zaak.

Eigen bijdrage wel volledig aftrekbaar?

Tot voor kort was de algemene opvatting dat de door de werknemer betaalde eigen bijdrage voor een auto van de zaak volledig aftrekbaar was van de bijtelling. Het moest dan wel gaan om een bijdrage voor privégebruik. Die opvatting blijkt echter iets te kort door de bocht. Vaak betalen zowel de werknemers die op jaarbasis meer dan 500 km privé rijden deze bijdrage. Dan kun je ook niet volhouden dat die bijdrage alleen voor privégebruik is, is de strekking van een arrest van de Hoge Raad van 13 augustus 2010. Daaruit blijkt dat de eigen bijdrage moet worden gesplitst, in een deel voor zakelijk gebruik en een deel voor privégebruik.

Wanneer een werknemer in een jaar in totaal 40.000 km rijdt, waarvan 15.000 km privé, mag de werkgever maar 15.000/40.000ste deel van de betaalde bijdrage in aftrek brengen op de bijtelling.

Het arrest van de Hoge Raad ging om een situatie waarin werknemers die meer dan 500 km privé redden met de auto een normbijdrage betaalden. Daarnaast hanteerde het bedrijf een bovennormbijdrage wanneer men koos voor een duurder auto dan het

aan de functie gekoppelde leasebedrag toeliet. Deze bovennormbijdrage was ongeacht of de medewerker wel of niet meer dan 500 kilometer privé reed met de auto. Volgens de Hoge Raad mocht de normbijdrage geheel van de bijtelling worden afgetrokken, maar de bovennormbijdrage slechts voor het deel van het daadwerkelijke privé-gebruik.

Hanteert uw bedrijf een vergelijkbare regeling, dan is actie gewenst. De fiscus zal al snel stellen dat uw mensen niet de gehele bijdrage in aftrek mogen brengen en dat betekent een financieel nadeel voor uw werknemers. Los van de extra administratieve last die de rittenregistratie en het berekenen van het aftrekbare deel met zich meebrengen. Ook is het nog de vraag tot welk jaar de Belastingdienst terug kan gaan met eventuele naheffingsaanslagen.

Bestelauto en bijtelling

De vaste bijtelling geldt niet voor bestelauto's die (nagenoeg) uitsluitend geschikt zijn voor het vervoer van goederen. U moet dan wel de waarde in het economisch verkeer van het privégebruik als loon in aanmerking nemen (kilometerprijs bestelauto x verreden privékilometers).

Lang werd aangenomen dat een bestelauto slechts over één bestuurdersstoel mocht beschikken om (nagenoeg) uitsluitend geschikt te zijn voor goederenvervoer. Uit recentere rechtspraak blijkt echter dat ook een bestelauto mét passagiersstoel (nagenoeg) uitsluitend geschikt kan zijn voor goederenvervoer. Zeer belangrijk is een Hoge Raad-arrest uit 2009, waarin het ging om een grote en verhoogde bestelbus met plantenstellages. Ook een vieze en stoffige bestelauto van een schilder zou volgens Hof Amsterdam (bijna) uitsluitend geschikt zijn voor vervoer van goederen. Ditzelfde geldt volgens Rechtsbank Leeuwarden voor een pechhulpauto. Hoewel de fiscus op dit punt al een aantal keer bot heeft gevangen bij de rechter, is wel duidelijk geworden dat ze het standpunt inneemt dat iedere situatie uniek is. De Belastingdienst geeft zich dus niet zo één twee drie gewonnen. Vraagt u zich af of het oordeel van de rechter ook opgaat voor uw bestelauto? Leg dat dan voor aan uw belastingadviseur.

Geen rittenregistratie voor de bestelauto?

De staatssecretaris heeft op 1 maart 2011 aangekondigd begin juni alternatieven voor de rittenregistratie bekend te maken. Het zal hierbij met name gaan om werknemers die hun bestelauto per jaar voor niet meer dan 500 kilometer privé gebruiken en die geen gebruik kunnen maken van de bestaande opties om onder de vaste bijtelling uit te komen. Veel meer is hier nog niet over bekend, behalve dat de alternatieven 'budgetneutraal' zijn. De staatssecretaris kan aanpassingen compenseren via de motorrijtuigenbelasting (MRB) en de belasting van personenauto's en motorrijwielen (BPM).

Zeer zuinige auto loont

Overweeg de aanschaf van een zeer zuinige auto. Voor die auto's geldt een lagere bijtelling van 14% en een aantal andere fiscale tegemoetkomingen. Tot 1 januari 2013 behoren tot de categorie zeer zuinige auto's de auto's met een CO₂-uitstoot van maximaal 95 gram per kilometer (diesel) of 110 gram per kilometer (andere brandstoffen). Of u de auto nu op de zaak zet of privé koopt, in alle gevallen heeft u

het voordeel dat de auto zuiniger is en u dus minder geld aan brandstof kwijt bent. Daarnaast hoeft u in ieder geval in 2011 geen BPM te betalen bij de aanschaf en hoeft u geen MRB te betalen.

Auto op de balans

Zet u de auto als bedrijfsmiddel op de (balans van de) zaak, dan heeft u ook nog recht op kleinschaligheidsinvesteringsaftrek, wat u een extra aftrekpost kan opleveren van maximaal 28 procent. Betreft het een nieuwe auto, dan mag u daarnaast willekeurig afschrijven. In het kader van die willekeurige afschrijving heeft u twee mogelijkheden. U kunt de zogenaamde Vamil toepassen, of ervoor kiezen om willekeurig af te schrijven in het kader van de tijdelijke crisismaatregel die sinds 2009 geldt. Beide mogelijkheden hebben zo hun eigen voor- en nadelen. De tijdelijke crisismaatregel blinkt vooral uit in eenvoud. Voor de Vamil-faciliteit, die tijdelijk is beperkt tot 75% van de totale afschrijving, is onder meer een melding binnen drie maanden bij bureau IRWA vereist. Ook bij deze keuze geeft uw belastingadviseur u graag raad.

Minder fiscaal voordeel voor zeer zuinige privé of lease-auto

Leaset u een zeer zuinige auto, dan heeft u naast de lagere bijtelling geen specifieke tegemoetkomingen. Zo heeft u dus ook geen recht op investeringsaftrek en versnelde afschrijving. Die tegemoetkomingen heeft u ook niet wanneer u de auto in privé aanschaf. Voor die laatste optie wordt nogal eens gekozen wanneer er met een auto relatief veel zakelijke kilometers worden gereden. In dat geval kunt u alle zakelijke kilometers 'declareren' bij uw onderneming, maar u moet wel alle kosten in privé dragen. Daarnaast hoeft u natuurlijk geen bijtelling in aanmerking te nemen.

Tot slot

Het is duidelijk dat bij de meest optimale keuze voor een auto ook fiscale overwegingen een rol kunnen spelen. Uw adviseur brengt graag voor u de fiscale gevolgen van de verschillende opties in kaart.

ZEMANN

Maarten Zemann is directeur van MKB Adviseurs. In zijn eigen column geeft hij ieder kwartaal zijn visie over een actueel onderwerp in het MKB. Zemann schrijft ook gastcolumnen voor De Zaak, Franchise+ en GIBO Journaal.



INSPIRATIE!

Inspiratie [inspirā'ti:] (<Lat.), v., 1. (abstr.) bezieling, inblazing; - 2. (concr.) (-s), ingeving: een ~ krijgen, hebben, een inval, een gelukkige gedachte.

Wat een mooi woord toch, inspiratie. Onze 'Dikke' van Dale geeft hierover een aardige beschrijving waar je alle kanten mee op kunt. Vraag tien mensen naar de betekenis van dit woord en je hebt genoeg stof voor een heel boek. De kansen voor je bedrijf, de glimlach van je kind..., de passie voor je favoriete sportclub, je ideale vakantiebestemming.

Voor ondernemend Nederland is inspiratie momenteel hét toverwoord, de tijd van somberen is immers voorbij. Recent, tijdens de Week van de Ondernemer in Utrecht – hopelijk was u erbij – hebben bijna 10.000 MKB'ers zich gedurende drie dagen laten inspireren door collega-ondernemers. Met soms praktische, soms visionaire verhalen. Rode draad van dit alles: we willen leren van anderen, door te zien en te horen, te kijken en luisteren.

Inspiratie dus. Recent mocht ik meewerken aan een onderwijsprogramma voor leerlingen van groep acht van een basisschool over ondernemen. In een periode van vier weken hebben zij hun eigen bedrijfje opgezet, met hulp van de Kamer van Koophandel, Rabobank en ondergetekende. We hebben ze gevraagd naar ideeën voor ondernemerschap. Een aantal reacties van de kinderen:

- "Ik word later ondernemer in China, want daar wonen veel mensen en ik zie er anders uit en dan val ik op."
- "Op zondag zijn alle winkels dicht; dat is raar. Ik ga dus een zondagswinkel beginnen."
- "Mijn oma is bijna blind, ze kan niet meer pinnen. Ik ga iets uitvinden waardoor zij wel geld kan opnemen."
- "Ik zit op voetbal. Als het slecht weer is, dan weten we nooit zeker of de wedstrijd doorgaat of dat het veld wordt afgekeurd. Ik ga hiervoor een App ontwikkelen voor de smartphone."

Inspiratie genoeg dus. In deze editie van MKBeeld leest u het verband tussen 'inspiratie' en, waar het uiteindelijk toch allemaal om draait, 'meer rendement'. We hebben een top 10 van inspiratiebronnen voor u opgesteld en uiteraard wijzen we u graag op fiscaal nieuws en overnamekansen.

Tot slot,

Mocht de AEX niet inspireren, kijk dan eens op www.leukedingendoen.nl of www.1001ondernemersideeen.nl om de balans tussen werk en privé gezond te houden!

Groet,

Maarten Zemann

Directeur MKB Adviseurs

KOOP- EN VERKOOPPROFIELEN

AANGEBODEN



Uitvaartonderneming in Overijssel

Te koop in verband met de leeftijd van de eigenaar: een uitvaartonderneming in Overijssel met één parttime personeelslid. Bedrijf heeft een goede reputatie en wordt al jarenlang succesvol geëxploiteerd. Voor uitvaarten maakt het bedrijf gebruik van externe locaties. De onderneming - inclusief inventaris en toebehoren, geen onroerend goed - wordt ter overname aangeboden. Omzetindicatie over de voorgaande jaren tussen de 500.000 en 1 miljoen euro met uitstekend rendement. De vraagprijs bedraagt 375.000 euro. Het betreft bij voorkeur een activatransactie, maar aandelentransactie is bespreekbaar. Houd rekening met de benodigde eigen inbreng. Raadpleeg uw adviseur. Bij nadere interesse is er een uitgebreid informatiememorandum beschikbaar.



Schilders- en vastgoedonderhoudsbedrijf in noordelijke Randstad

Te koop aangeboden: een schilders- en onderhoudsbedrijf. De bedrijfsactiviteiten bestaan uit schilderwerken, houtrotsanering, gevelreiniging, betonreparatie, glaszetten en overige timmer- en onderhoudswerkzaamheden. Het aandeel van de schilderwerken in de totale omzet bedraagt circa 70 procent. In 2010 is een omzetniveau gerealiseerd van circa 2,1 miljoen euro. In het bedrijf zijn circa 18 personen werkzaam. Het bedrijf kent een stabiele (grotendeels zakelijke) groep opdrachtgevers. Het bedrijf is gevestigd in een huurpand. De onderneming biedt goede perspectieven en synergievoordelen voor een strategische partij. De huidige eigenaar is bereid mee te werken aan een goede en soepele overdracht van het bedrijf.



Winkel in designmeubelen

Designmeubelwinkel gevestigd in de nieuwe meubelstraat van Amsterdam. Het assortiment bestaat uit voornamelijk stoelen, krukken en tafels die geïnspireerd zijn op bekende ontwerpen. Het bedrijf is van origine Spaans en heeft in de bakermat vier bestaande winkels. De winkel in Amsterdam beslaat circa 200m² en wordt gehuurd. Investerings zijn beperkt en overname is gebaseerd op een hard franchise concept.

GEVRAAGD



Fysiotherapiepraktijk in oosten van Brabant

Ter overname gevraagd een fysiotherapiepraktijk in het oosten van Brabant. De huidige ondernemer heeft een fysiotherapiepraktijk en wil verder uitbreiden in Oost Brabant.



(Douane)expediteur of koeriersbedrijf

Een nabij Schiphol gevestigde logistieke dienstverlener met ruime huisvestings- en vervoersfaciliteiten zoekt schaalvergroting door samenwerking met of overname van een (douane)expediteur, koeriersbedrijf of anderszins logistieke dienstverlener.



Technische onderneming in regio Noord-Brabant

Ter overname of voor participatie gevraagd: een technische onderneming die zich bezighoudt met innovatie, ontwikkeling en productie van materiële onderscheidende producten. Bedrijf heeft een klein team medewerkers (< 10 fte) en is gevestigd in Noord-Brabant. Productie en ontwikkeling eventueel gecombineerd met dienstverlening, gedacht wordt aan machine- en of apparatenbouw. Markt: geheel Nederland en eventueel internationaal. Omzetindicatie 0,2 tot 2,0 miljoen euro per jaar.



DE NIEUWSTE BEDRIJFSPROFIELEN VINDT U OP ONZE WEBSITE
WWW.MKBADVICEURS.NL

mkbeeld

IS EEN GRATIS NIEUWSBRIEF VOOR RELATIES
EN VERSCHIJNT VIER KEER PER JAAR.



Tekstbijdragen: Martin Kuitert, Fons van Lier, Peter Furer, Maarten Zemann
Vormgeving: Cor van Hoof, BUREAU 404
Eindredactie: Stephanie Potters

Wilt u reageren naar aanleiding van een artikel in deze uitgave?
Stuur dan uw reactie naar: ondernemen@mkbadviseurs.nl

WWW.MKBADVICEURS.NL

MKB Adviseurs is voortgekomen uit en gelieerd aan MKB-Nederland

