

KRACHTVOER
VOOR ONDERNEMERS

kracht voer

25 verhalen over
ondernemen in
coronatijd

Door Ton Gimbrère met foto's van Joris Buijs Fotografie

kracht voer

25 verhalen over
ondernemen in
coronatiejd



Voorwoord

Een klus te klaren

Door de uitbraak van de coronapandemie kwam onze economie dit voorjaar in een ongekende vrije val terecht.

4 Een periode van grote onzekerheid brak aan voor veel bedrijven in onze provincie. De situatie en bijbehorende maatregelen vroegen ondernemers om enorme wendbaarheid op verschillende fronten. Bedrijven die per direct de deuren moesten sluiten. Bedrijven die van de een op de andere dag overgingen tot thuiswerken. Bedrijven die een omzet draaiden zoals nooit tevoren. We hebben een bewonderenswaardige dosis vindingrijkheid en aanpassingsvermogen gezien, maar ook geconstateerd dat veel ondernemers tegen dezelfde vragen opliepen. Dat bracht ons op het idee om de coronawerkwijzen van werkgevers in beeld te brengen en te delen met andere ondernemers: wat komt er op je af, en hoe ga je daar mee om?

In dit boekje delen we de persoonlijke ervaringen van vijftientig ondernemers tijdens de coronacrisis. In gesprek met ambassadeur en ondernemer Ton Gimbrère vertellen zij hoe hun crisisaanpak eruit zag en welke tips zij hebben voor andere ondernemers op het gebied van personeelszaken, innovatie en werkgeverschap. Een kijkje in vijftientig keukens, van zorg tot techniek, van logistiek tot productie. Dit vanuit de overtuiging dat ondernemers elkaar het beste kunnen uitleggen waarom iets werkt, of juist niet.

Daarmee dragen we bij aan kracht en het innovatievermogen van het Brabantse ondernemerschap in deze bijzondere tijd. De verfrissende ideeën en inspirerende voorbeelden tonen de kracht van Brabant en de weerbaarheid en veerkracht van de Brabanders. De verhalen zijn in deze crisistijd 'Krachtvoer' voor andere ondernemers.

Het idee om ondernemerschap te versterken door best-practices te delen is geboren in PACT-Brabant: het provinciaal arbeidsmarktoverleg tussen onderwijs, sociale partners en overheden. Met het PACT sturen we op een snel herstel van onze economie. Dat doen we door het faciliteren van verschillende regionale initiatieven, daar is dit een mooi voorbeeld van. Daarnaast veel dank aan onze ambassadeur, Ton Gimbrère. Deze door de wol geverfde ondernemer zat als vanzelfsprekend op dezelfde golflengte, en kon ondernemers raken op de punten die er toe deden.

We hebben een enorme klus te klaren met elkaar, om als werkgevers en werknemers samen weer uit deze economische crisis komen. Het is mooi dat we met deze dosis krachtvoer daar een bijdrage aan kunnen leveren.

Veel leesplezier en inspiratie toegewenst,

Ellen Kroese

*Directeur
VNO-NCW Brabant Zeeland*

Martijn van Gruijthuijsen

*Gedeputeerde Economie,
Kennis en Talentontwikkeling*





4

10

14

18

22



26

30

34

38

42



6

46

50

54

58

62

66



70

74

78

82

86

90



94

98

102

106

110

Inhoudsopgave

Voorwoord			
Een klus te klaren	4	'Je moet altijd een plan B hebben'	63
		Maarten Wolters CFO Pondres	
'De business moet wel doorgaan'	11	'Klanten zijn dé reddings-boei in deze coronacrisis'	66
Ingrid Leenders HRM manager GVT Group of Logistics		Jos Burgers Spreker en auteur	
'Samen met collega's komen wij er wel uit'	15	'Ga iets bedenken, wat er nog niet is'	71
Jac van Stratum Directeur-eigenaar Van Stratum Techniek B.V.		Hans Verhoeven Managing Director MTD	
'Door creatief te zijn ontwikkel je een gunfactor'	18	'Nu vragen we ons dagelijks af wat kunnen wij verbeteren'	74
Erik en Jeroen van Oosterhout Eigenaren De Pandoer		Karin Rademaker Golden Tulip Hotel Central	
'De vraag "Kan ik jou helpen", is hier heel normaal'	23	'Je kunt niet meer plannen'	78
Rob Verdonschot Commercieel directeur Swaans Beton		Sjoerd Voermans Directeur schoonmaakbedrijf Perfekt BV	
'Anderhalve-meter-samenleving zien als een kans'	26	'Onvoorspelbaarheid is onze grootste zorg.'	83
Maarten van der Vaart en Cristian Brander Tausch brand sensations		Robert van Wezel algemeen directeur De Graaf Logistics	
'Pieken door hamsteren'	30	Pascal van der Westen commercieel manager De Graaf Logistics	
Rob Teunissen Managing director Ardo Zundert		'Kom uit de coronahouding!'	86
'De sociale binding met het werk is groot'	35	Eric Berkhof CEO Van Mossel Automotive Groep	
Goof Rijndorp Directeur Bras Fijnaart		'Je mag nooit achteroverleunen'	90
'Ik dacht altijd dat thuiswerken niet werkt, maar ik kijk er nu anders naar'	38	Peter Hogervorst Directeur Dolphin Production BV	
Lars de Wit Eigenaar Frans de Wit International B.V.		'Richt je op wat er wel kan!'	95
'Mensen die moeite hebben met veranderingen, geef ik extra zorg'	43	Pieter van Kalmthout OEM Sales Director EMEIA Hypertherm Europe B.V.	
Annette van de Meene Directeur SCB Zoom- en Zegestede		'Mensen gezond houden, is onze eerste prioriteit'	99
'De crisis zet je aan het denken'	46	Niels van de Beucken Financieel directeur van Arte Groep	
Arnold Versteeg VPT Versteeg		'Corona versterkt het samenwerken'	103
'Coronamaatregelen zijn een way of life geworden'	50	Jaco Knetemann Director Ingram Micro eServices	
Michaël Munnich Chief Operating Officer Driessen Groep		Ewout Rijker General manager Vidiled	
'Neem je verantwoordelijkheid en zet een stap vooruit'	55	'Kantoor dag is een uitje geworden!'	107
Dieuwke Simonis Restaurant Onze Kerk		Jody van de Griendt Eigenaar Klimax Installatiebedrijven	
'Kantoor gaat van werkplek naar ontmoetingsplek'	58	Nawoord	111
Luc Severijnen Woonstichting 'thuis		Ton Gimbrère	



‘De business moet wel doorgaan’

Ingrid Leenders | HRM manager GVT Group of Logistics

‘Zullen we beginnen met een kop koffie’, opent Ingrid het gesprek. ‘De koek neem ik straks mee naar de afdeling.’ In de kantine van het toonaangevende transportbedrijf praten we over hoe GVT het bedrijf in deze coronatijd draaiend houdt. ‘We hebben een dip van drie weken gehad, maar nu draaien we weer als vanouds.’

Ingrid vertelt over hoe het transportbedrijf heeft geanticipeerd op de crisis. 'We hebben direct de koppen bij elkaar gestoken en er is een corona-werkgroep opgericht. GVT is een nuchter, pragmatisch bedrijf. Regels zijn regels en daar houden we ons aan. We hebben *signing* aangebracht en er zijn mondkapjes. En voel je iets, dan blijf je thuis. Maar tijdens de crisis gaat het transport wel gewoon door. En voor veel taken, zoals planning, is alleen thuiswerken geen alternatief. Planners werken met drie schermen en hebben ad-hoc-overleg nodig met collega's.' De GVT-aanpak werkt: het ziekteverzuim is nog nooit zo laag geweest.

Als ik vraag naar meer bijzonderheden van deze aanpak, dan legt Ingrid uit: 'We hebben de 50/50- regel ingevoerd. 50 procent thuis en 50 procent op afdeling, dan is er altijd een groep medewerkers inzetbaar en zijn we minder kwetsbaar. Je moet je eigen vangnet organiseren. Verder zijn de openingstijden verruimd, zodat we met minder mensen tegelijkertijd op de werkvloer zijn. In het *warehouse* hebben we vaste ploegen geformeerd, zodat medewerkers niet telkens met andere collega's in contact komen. En overleggen met andere vestigingen in Nederland en België doen we voortaan virtueel via Skype.'

Ingrid roemt de flexibele opstelling van de medewerkers. 'Werktijden zijn aangepast en op zaterdag werken, wordt zonder morren geaccepteerd. Iedereen begrijpt dat het ons allemaal overkomt en niemand hierom heeft gevraagd.' Als hrm-manager wil Ingrid veel op het bedrijf aanwezig zijn. 'Hands-on en zelf beoordelen, zo werk ik graag. Ik denk in scenario's en wil erop voorbereid zijn als een tweede golf van het virus ons bereikt. Om zo proactief onze kwetsbaarheid aan te pakken.'



Na het gesprek gaat de kantine weer dicht. Een maatregel die de hygiëne en veiligheid moet waarborgen. 'Ook de medewerkers op kantoor zetten zich hiervoor in. Zij lopen twee keer per dag een desinfectiedienst. Dan worden bijvoorbeeld alle klinken schoongemaakt.' Tevreden sluit Ingrid af: 'In deze tijd is iedereen bereid een stapje extra te zetten. Dan verdienen ze ook een stukje van de Krachtvoer-koek!'

Krachtvoer:

- Richt een werkgroep op en bereid je ook voor op een eventuele tweede golf van het virus.
- Organiseer je eigen vangnet om minder kwetsbaar te zijn, door medewerkers bijvoorbeeld gedeeltelijk thuis en gedeeltelijk op de werkvloer aanwezig te laten zijn.
- Formeer vaste ploegen, zodat medewerkers met een beperkt aantal mensen in contact komen.
- Verruim je openingstijden, zodat minder mensen tegelijkertijd op de werkvloer zijn.



‘Samen met collega’s komen wij er wel uit’

Jac van Stratum | Directeur-eigenaar Van Stratum Techniek B.V.

De ontvangst van Jac in het prachtige bedrijfspand is hartelijk. ‘Eerst een kop koffie’, stelt hij voor. De meegebrachte Krachtvoer-koek wordt door Jac aangesneden. Jac haalde de landelijke pers met het door hem ingestelde compensatieverlof. Ook de visies van Jac op communicatie met medewerkers en het uitkeren van vakantiegeld zijn interessante thema’s tijdens het koffiegesprek.

'Ik raakte niet in paniek tijdens de persconferentie van premier Rutte', licht Jac toe. 'Dit al mijn vierde crisis sinds ik in 2002 directeur werd.' Jac is gepokt en gemazeld en maakt samen met zijn partner Daniëlle en de financieel manager Lianne direct plannen. De orderportefeuille keldert in april met veertig procent door uitstel en afstel van opdrachten. 'In bijvoorbeeld de gezondheidszorg zijn we even niet welkom. Inleencontracten en tijdelijke personeelscontracten hebben we toen noodgedwongen stopgezet.'

Jac kiest ervoor om intensief te communiceren over de coronacrisis met medewerkers en achterban via een appgroep en een tweewekelijkse nieuwsbrief aan het mailadres thuis. Jac legt uit: 'Ik heb de wijsheid niet in pacht en sta open voor ideeën. Mijn monteurs zijn mijn ambassadeurs, zij zorgen voor tevreden klanten. En ook de mening van hun achterban neem ik mee in mijn keuzes. De loyaliteit en solidariteit onder de medewerkers én hun families is daardoor groot.'

Door het teruglopende aantal orders introduceert Jac het compensatieverlof in de periode van 1 april tot en met 31 mei. Een regeling uit eigen koker, waarbij hij medewerkers stimuleert om vrij te nemen in deze rustige periode. Voor elk uur dat wordt opgenomen, krijgen ze 37,5 procent in tijd gecompenseerd.

Uren om na de zomer op te nemen. Want in de zomermaanden wordt het weer drukker. Jac schenkt een tweede kopje koffie in en kijkt tevreden terug: 'De regeling is goed ontvangen. Collega's gebruiken het om onderhoud uit te voeren aan hun huis, voor de opvang van hun kinderen of gewoon om het bedrijf te helpen.'

Verder heeft Jac de mogelijkheden uit de cao aangegrepen en heeft hij drie collectieve vrije dagen gekozen in mei. Voor een magazijnmedewerker met fysieke beperkingen worden speciale werktijden aangehouden. Jac: 'Zo bieden we hem in deze coronatijd een beschermde werkomgeving. Door al deze maatregelen komen wij er samen met de collega's wel uit.' Als uitsmijter geeft Jac nog een goede tip mee: 'Veel ondernemers hikken aan tegen het vakantiegeld dat in mei uitgekeerd wordt en de loonheffing een maand later. Een paar jaar geleden hebben wij er samen voor gekozen om het vakantiegeld per maand uit te betalen. Sluit beter aan bij de liquiditeitsplanning van mijn bedrijf en de medewerkers zijn er tevreden over. Een goede verstandhouding met de medewerkers vind ik belangrijk!'



Krachtvoer:

- Houd medewerkers frequent op de hoogte over (corona-)ontwikkelingen in het bedrijf. Een appgroep en nieuwsbrief zijn daarvoor effectieve middelen. Betrek ook hun thuisfront erbij en vraag om te reageren.
- Het compensatieverlof (een deel van de opgenomen uren wordt gecompenseerd vanuit het bedrijf) is een slimme manier om het opnemen van uren te stimuleren in rustige tijden.
- Als je de loonlasten gelijkmatiger wilt verdelen, dan kun je ervoor kiezen om vakantiegeld per maand uit te keren. Leg het vast in het arbeidscontract.
- Zoek voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt naar een beschermde werkplek.

‘Door creatief te zijn ontwikkel je een gunfactor’

Erik en Jeroen van Oosterhout | Eigenaren De Pandoer

Het is stil bij partycentrum De Pandoer in Heusden (gemeente Asten). Stilte voor de storm. Want over enkele dagen mag de horeca weer doen waar ze goed in is: gasten ontvangen. De eigenaren Erik en Jeroen van Oosterhout ervaren deze periode als een hard gelag. Maar de broers hebben geen dag stilgezeten. Uit hun brein komen nieuwe concepten en de band met hun gasten hebben ze versterkt. Door de inzet van social media zorgen ze ervoor dat ze niet vergeten worden.



15 maart 2020. Jeroen herinnert zich dat ene moment als de dag van gisteren. Terwijl Erik in Oostenrijk geniet van een wintersportvakantie, hoort Jeroen dat hij het volledig bezette restaurant om zes uur 's avonds moet sluiten. Jeroen kijkt terug: 'We hadden precies 45 minuten om de gasten te laten genieten van de gerechten. Heel bizar. Van rustig eten was geen sprake.'

Voor De Pandoer breekt een onzekere periode aan. Erik legt uit: 'Geen kermis en geen Spel Zonder Grenzen. Overal waar je ieder jaar een vinkje achter plaatst, komt nu de klad in. Het houvast valt weg. Het regent annuleringen voor feesten en bijeenkomsten. De grootste frustratie is het gevoel dat je niet weet waar je aan toe bent. Je kunt geen beleid maken. Het langetermijnperspectief valt weg. Als ondernemer snak je naar duidelijkheid.'

De ondernemende broers starten onmiddellijk een crisisberaad en maken keuzes. De voorraad gaat naar de voedselbank, de aflopende contracten worden niet verlengd en de vestiging Beer & Beefs in Valkenswaard wordt gesloten.

Jeroen licht toe: 'Het is een ongewisse situatie. Normaal maak je plannen voor een halfjaar vooruit. Nu leef je bij de dag en daar moet je op inspelen. Voor De Pandoer liggen er direct vier nieuwe horecaconcepten klaar voor de diverse zalen. We blijven ook nu groots denken. De online pubquiz met maar liefst zevenhonderd deelnemers is een groot succes. De professionele quiz en de pakketjes met bier en lekkernijen worden gewaardeerd. Het heeft ons gesterkt om telkens met iets nieuws te komen. Uit de markt horen we: "Jullie zijn creatief." Dan ontwikkel je een gunfactor.'

De broers versterken hun banden met collega-ondernemers en de samenwerking met de gemeente. Vanuit VNO-NCW Brabant Zeeland en de brancheorganisatie (KHN) wordt er veel informatie verstrekt. 'Juist nu zijn contacten heel belangrijk', benadrukt Erik. Jeroen en Erik kiezen ervoor om onder de aandacht te blijven bij hun gasten. 'We zorgen ervoor dat we niet vergeten worden. Tegen de stroom in hebben we een nieuwe site in gebruik genomen. We merken dat in deze periode sociale media veel beter bekeken worden en daar maken we gebruik van', legt Jeroen uit.

Het gesprek gaat buiten verder. De meegebrachte Krachtvoer-koek wordt aan de broers met een hengel aangereikt in hun foodtruck. 'We nemen zo een stukje bij de koffie', stelt Erik voor. 'De foodtruck van Beer & Beefs is meer dan afhalen en bezorgen. Het is een echte drive-in. Ook hierbij willen we onderscheidend zijn. Door een slimme lobby met de gemeente mogen we het concept voor de deur uitrollen. Zelfs de burgemeester kwam even langs. We zijn de gezelligste file van Nederland. Onze gasten kwamen in groten getale. Ze gunnen het ons. Deze tijd draait om binding versterken met onze opdrachtgevers en gasten', besluit Jeroen.

Krachtvoer:

- Versterk in deze periode je binding met klanten, collega-bedrijven en andere stakeholders.
- Blijf communiceren met gasten en klanten. Creativiteit wordt gewaardeerd. Je ontwikkelt een gunfactor.
- Denk in scenario's, ook al is de toekomst ongewis. Maak concepten en wees onderscheidend.



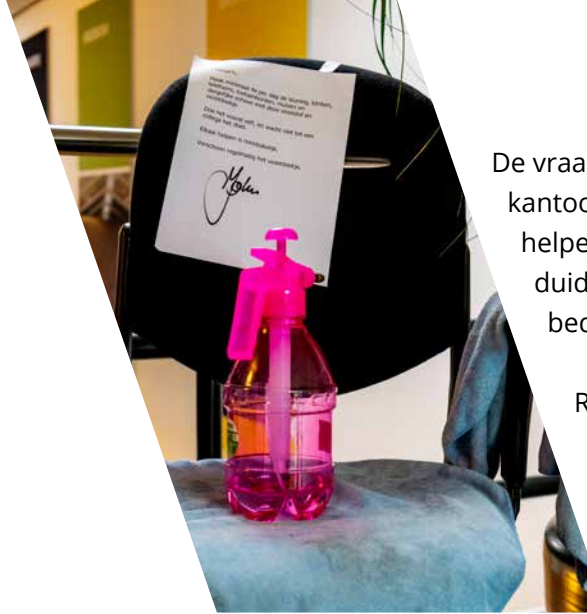
‘De vraag “Kan ik jou helpen”, is hier heel normaal’

Rob Verdonschot | Commercieel directeur Swaans Beton

De vele vlaggen van Swaans Beton in Heeze wijzen mij de weg naar het kantoor van commercieel directeur Rob Verdonschot. Sinds 2016 is hij aan het familiebedrijf verbonden. Tijdens de koffie met Krachtvoer-koek gaat het gesprek over het project Grensverleggend werken, het in balans brengen van werkdruk en nieuwe kansen voor het bedrijf in een tijd dat vergroenen hoogst actueel is.

‘We kwamen begin maart net uit de winter’, opent Rob het gesprek. ‘De orderportefeuille was redelijk gevuld, de productie kan nog wel even vooruit. Dat geeft enige rust. Want de accountmanagers kunnen niet meer op pad, nieuwe contacten zijn *on hold* gezet.’ Rob realiseert zich dat hij andere wegen moet bewandelen omdat de aanwas van nieuwe orders op den duur uitblijft. Hij start het project Grensverleggend werken en legt bij iedere accountmanager de vraag neer hoe in deze tijd het contact met relaties kan worden onderhouden. De wijze van verkoop van betonproducten blijkt bepaald niet in beton gegoten te zijn. Rob legt uit: ‘De urgentie is bij iedereen duidelijk. Je rijdt geen vijfhonderd kilometer meer voor een afspraak. Ik heb op de accountmanagers een beroep gedaan om zichzelf uit te dagen en over de grenzen van hun huidige manier van werken te kijken. Het moet anders. De verkoopmedewerkers hebben mij verrast met de uitkomsten. De succesverhalen van de innovatiefste accountmanagers worden gedeeld. Andere zeggen dan: “Dat ga ik ook eens proberen.” Het project biedt blijvend nieuwe kansen, we werken efficiënter en wij weten dat we niet meer naar Emmen rijden voor een gesprek met een klant. Ook het thuiswerken, verloopt boven verwachting.’

De werkbelasting bij Swaans Beton verschilt in deze tijd van afdeling tot afdeling. De directie doet een beroep op de solidariteit en loyaliteit van de medewerkers. ‘Hier heerst een familiecultuur, we zijn er voor elkaar.’



De vraag “Kan ik jou helpen”, is hier heel normaal. De kantoor mensen monteren nu in de fabriekshal en helpen zo de collega’s van de productieafdelingen’, duidt Rob de keuze om actief de werkdruk in het bedrijf in balans te brengen.

Rob ziet in deze periode kansen voor nieuwe producten. ‘De overheid hamert erop om sneller te vergroenen.’ De ambitieuze focus van het bedrijf op producten in het kader van de klimaattransitie wordt doorgezet. ‘We wachten niet af, maar zetten in op productontwikkeling.’

Swaans Beton communiceert intensief met de medewerkers. In uitingen combineert het bedrijf duidelijkheid en realiteit met het bieden van kansen en perspectief. ‘De familiecultuur en betrokkenheid bij het bedrijf moeten we vasthouden. Bijeenkomsten als de gezamenlijke dagstart krijgen een andere invulling. We communiceren nadrukkelijk met de mensen die thuiswerken. Die dreig je in deze periode nog weleens te vergeten’, zegt Rob. Hij is graag tussen de mensen, al heeft deze tijd heeft de voordelen van thuiswerken wel bewezen. ‘Iedereen waardeert het om af en toe op de zaak te zijn. Mijn contact met collega’s is op die momenten bewuster en persoonlijke onderwerpen krijgen meer aandacht.’

Met de meegebrachte koek loopt Rob langs zijn collega’s. Samen Sterk is bij Swaans Beton het motto om door deze bijzondere tijd te komen. Daar hoort een traktatie ook bij.

Krachtvoer:

- Laat medewerkers zelf over de grenzen van hun huidige manier van werken kijken.
- Breng werkdruk in balans door taken te herverdelen.
- Onderzoek welke nieuwe producten en markten kansen bieden.

'Anderhalve-meter-samenleving zien als een kans'

Maarten van der Vaart en Cristian Brander | Tausch brand sensations

Het gesprek met Maarten van der Vaart en Cristian Brander van Tausch brand sensations start met een datum, die in het geheugen staat gegrift: 27 februari 2020. De opdrachtgever van een beurs in Milaan geeft aan dat de standbouw door Tausch direct moet stoppen. De beurs is gecancelld.

26

27

Maarten gaat er goed voor zitten en vertelt zijn ervaringen. Cristian snijdt de Krachtvoer-koek aan. 'De laatste maanden staan in het teken van regie pakken, kansen zien en het team bij elkaar houden', opent Maarten. 'Toen ik op 2 maart aan andere ondernemers vroeg hoe zij de coronacrisis aanpakten, werd ik wat lacherig aangekeken. Niemand had een plan. Ik voelde me als Remi, uit het boek Alleen op de wereld. Een paar dagen daarvoor waren wij als MT al bij elkaar gekomen. De plannen hebben we gedeeld met de medewerkers. Ik ben op het kratje gaan staan en heb de belangrijkste maatregelen toegelicht: werktijdverkorting voor de afdeling standbouw, afbouw van het "potje overuren" en start van interne projecten, die al een tijdje op de plank liggen op het gebied van ICT, innovatie en voorraad. We zijn snel in de praktische modus gegaan. Werken aan Tausch 2.0. Als je als werkgever moet zeggen "Ga maar naar huis", dan gaat je dat niet in je koude kleren zitten', vertelt Maarten.

Om binding te houden met de praktische medewerkers ("Onze handige jongens") zoekt Tausch een nieuw businessmodel dat in lijn ligt met de *core business*. In enkele weken wordt een designcollectie buitenmeubilair uit eikenhout voor de particuliere markt ontwikkeld, met als merknaam Thuyn (www.thuyn.nl). Het MT van Tausch zit niet stil. Het bedrijf besluit om de anderhalve-metersamenleving als een kans te zien en hun expertise zich te richten op theaters, kantoren, onderwijs en zorg.

Cristian legt uit: 'Nederland moet omgekat worden naar anderhalve meter. Wij zijn gewend om te denken vanuit de *customer journey* en kunnen de anderhalve-metereisen doordacht vertalen naar het veilig verplaatsen en verblijven in verschillende ruimten.'

Tijdens een gesprek "over de heg", deelt de buurman van Cristian zijn zorg over het beperkte aantal bezoekers aan zijn theater. Het sein voor Cristian en zijn collega's ("de Willie Wortels") om hiermee aan de gang te gaan en een totaaloplossing voor theaters te bieden. Cristian licht toe: 'We maakten overuren. Van ieder onderdeel van een theater moet je het risico in beeld brengen. De tussenschotten, kuchschermen en routemarkeringen zijn ontwikkeld en TÜV Nederland heeft het protocol gevalideerd waarmee theaters en bioscopen zich kunnen certificeren. Rutte heeft ons opgeroepen om met oplossingen te komen. Dit is er zo één voor de theaterwereld. In onze aanpak kan 60 tot 75 procent van de plaatsen worden benut. Dat maakt de *business case* voor een theater een stuk beter. Dan bied je als overheid voor de sector een hengel, in plaats van vis.'

Tausch vormt een sterk collectief met stakeholders om de lobby voor deze totaaloplossing te starten richting het OMT en RIVM. Als lokaal bedrijf uit Meierijstad pakt ze ook de regie om de gehele sector in Den Haag onder de aandacht te brengen. Maarten vult aan: 'We zijn een versnipperde sector, die er wel degelijk toe doet. Wij bieden werkgelegenheid aan 100.000 mensen en hebben een omzetbelang van 7,5 miljard euro.' Maarten is optimistisch: 'Zelfs theaterexploitanten op Broadway hebben interesse getoond in ons concept. We wachten op groen licht uit Den Haag. Dan pakken we door: de maatschappij heeft weer behoefte aan cultuur.'

Krachtvoer:

- Zie de anderhalve-metersamenleving als een kans en onderzoek actief waar de mogelijkheden liggen.
- Bind je medewerkers aan je organisatie en pak interne projecten en nieuwe mogelijkheden op die in de lijn liggen van je eigen *core business*.
- Lobby krachtig en breng het belang van de sector onder de aandacht in Den Haag.



‘Pieken door hamsteren’

Rob Teunissen | Managing director Ardo Zundert

‘Hoe drink jij je koffie’, vraagt *Managing Director* Rob Teunissen van Ardo Zundert en hij zet de koffiemachine aan. Het is tien uur, een goed tijdstip voor een stukje Krachtvoer-koek. Tijdens de koffie kijken wij terug op de afgelopen maanden. Rob deelt zijn ervaringen over de gekozen aanpak bij Ardo. Over de pieken in de verkoop, de rol van het MT en hoe bedrijven elkaar in deze periode kunnen helpen. Rob vindt het een intensieve periode en vertelt: ‘Ik houd wel van een beetje dynamiek.’



'Toen begin maart de ernst van het coronavirus duidelijk was, hebben we met MT-leden een COVID-19-team geformeerd', vertelt Rob. 'Als bedrijf in de vitale economie moesten we snel doorpakken. We bevonden ons in een revisieperiode van de machines in de productieafdeling en de afdeling Verpakking draaide op volle sterkte. Toen kwam er een hausse op voeding aan. Alles ging in een stroomversnelling.' Ardo heeft een hoge piek ervaren door het hamsteren van diepvriesgroente door de consument in de supermarkten. Rob licht toe: 'De voorraden werden direct aangesproken. Het leek wel alsof onze diepvriesgroenten naast het toiletpapier lagen.'

Er kwam een zesde nachtdienst en de capaciteit werd zo slim mogelijk ingezet. Om de veiligheid te waarborgen worden de tijden waarop Productie en Verpakking van ploeg wisselen een uur na elkaar ingepland, zodat er voldoende tijd is om gemeenschappelijke ruimten zoals de kleedkamer en kantine schoon te maken en de mensen voldoende ruimte hebben. Mensen komen zo minder met elkaar in aanraking. Voor vrachtwagenchauffeurs, die kwamen laden of lossen, worden speciale sanitaire ruimtes aangewezen.

Het management laat zich in deze periode nadrukkelijk op de werkvloer zien en is aanspreekbaar. Gevoelens van onrust, onzekerheid en angst bij medewerkers krijgen volop aandacht tijdens deze gesprekken.

'Je kunt het niet maken om als 160 mensen in de fabriek werken er dan zelf niet te zijn. Mits de arbeidsomstandigheden zoals afstand dit natuurlijk toelaten. Onze medewerkers zijn enorm belangrijk voor onze productie: zij voeden onze klanten.' Ardo is trots op de inzet van hun mensen en uit hun dankbaarheid op allerlei manieren. Wekelijks worden er door alle vestigingen binnen het concern online activiteiten georganiseerd en via blogs gedeeld. Rob: 'Van een wedstrijd met Lego bouwen voor kinderen van medewerkers tot muziek maken, allemaal bedoeld om het familiegevoel in het bedrijf te versterken.'

Ardo is een bekende werkgever in Zundert, heeft een goed lokaal zakelijk netwerk opgebouwd en ondersteunt veel initiatieven van verenigingen. Rob legt uit: 'Door ons lidmaatschap van Bedrijvenkring Zundert ken ik veel bedrijven binnen de gemeente Zundert. Ik heb aangeklopt bij deze bedrijven toen onze desinfectiemiddelen dreigden op te raken. En niet tevergeefs!'

'De markt is heel uitdagend', vertelt Rob. 'De horeca heeft lange tijd stilgestaan, het thuisverbruik ging door het dak en ook de horeca-export stagneerde. Door de droge periode ligt de opbrengst van de spinazievelden wat lager. Eigenlijk veroorzaakt de droogte een extra zorg. Overleg met zusterbedrijven in binnen- en buitenland verloopt voortaan via Teams en Skype. Gelukkig kan de techniek ons faciliteren en dat biedt nu veel efficiency.'

Rob kijkt tevreden terug: 'Als bedrijf in de vitale economie heeft onze vestiging zo goed mogelijk doorgewerkt. De omgeving was soms jaloers dat onze medewerkers wel mochten werken. Behoud van werkritme wordt door de mensen gewaardeerd.'

Krachtvoer:

- Door tijden van ploegenwissel met een uur uit elkaar te trekken, geef je de mensen voldoende ruimte en voorkom je de kans op besmetting.
- Fysieke aanwezigheid van het MT op werkvloer maakt communicatie met medewerkers laagdrempelig en persoonlijk en wordt gewaardeerd.
- Een goed lokaal netwerk is waardevol, al is het maar om iets te lenen bij "de burens".



‘De sociale binding met het werk is groot’

Goof Rijndorp | Directeur Bras Fijnaart

De bedrijvigheid bij Bras Fijnaart doet vermoeden dat de coronacrisis aan dit bedrijf in groenvoorziening en cultuurtechniek is voorbijgegaan. Op deze eerste tropische dag is ijskoud water een welkome dorstlesser. De Krachtvoer-koek smaakt daar prima bij. Goof Rijndorp vertelt over de protocollen en maatregelen, over het belang van duurzaamheid en de speciale aandacht voor de medewerkers in deze onzekere periode. ‘Als er een reden is, dan gaan de hrm-manager en ik naar de medewerkers thuis. Voor ons geldt: bij een lach en een traan, moet je er altijd bij zijn.’



36

'De intelligente *lockdown* was voor ons een geschenk. Onze werkzaamheden vinden buiten plaats, dus de werken gingen gelukkig door. Natuurlijk heb ik ook slapeloze nachten gehad. Een volledige *lockdown* hing als het zwaard van Damocles boven ons hoofd. Zo ver is het gelukkig niet gekomen. Intern hebben we protocollen geschreven en maatregelen genomen. VNO-NCW Brabant Zeeland heeft ons goed geadviseerd. Planningen worden nu bijvoorbeeld per app doorgegeven, zodat medewerkers het kantoor niet hoeven te betreden.'

Het bedrijf ondervindt aan den lijve hoe lastig het is om het protocol te handhaven. Op Facebook verschijnt een foto van vijf medewerkers die een werkoverleg hebben, maar de anderhalve-meterregel niet respecteren. Goof licht toe: 'Naar ons werd gekeken. Met naam en toenaam sta je ineens op Facebook. Het was een goede aanleiding om iedereen te overtuigen van het belang van de regels. Nu is het menens.'

Bij Bras Fijnaart werken 75 mensen, aangevuld met een groot aantal mensen van de sociale werkplaats. Van deze laatste groep bleven in de eerste weken veel mensen uit voorzorg thuis. 'Om onze opdrachten uit te voeren hebben we veel nieuwe mensen aangenomen. Ik heb contact gezocht met bedrijven uit

de facilitaire sector, zoals de schoonmaakbranche. Zij zagen hun opdrachten immers teruglopen. Helaas was er door de NOW-regeling voor hen geen noodzaak om samen te werken.'

Bras Fijnaart heeft al jaren mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst. Het bedrijf onderhoudt in deze tijd intensief contact met de medewerkers. 'Wij hebben geen werknemers, maar medewerkers. Want samen klaren wij de klus. Iedere medewerker heeft een eigen "gebruiksaanwijzing". Met sommigen hebben we dag en nacht contact. Problemen worden alleen maar groter als je thuis zit te malen. De emotie is vaak groot. Alle mensen zijn blij dat ze weer naar hun werk kunnen gaan. De sociale binding met het werk is groot.' Goof stipt nog een bijvangst aan van deze coronacrisis. 'Er is veel meer aandacht voor duurzaamheid. We moeten de natuur terugbrengen bij de mensen en de wereld beter in balans brengen. Groen is de filter en geeft zuurstof en de geest rust. En kijken naar groen is zoveel leuker dan kijken naar grijs. De verandering is ingezet!'

37



Krachtvoer:

- Sta je medewerkers terzijde bij momenten met "een lach en een traan".
- Overtuig medewerkers herhaaldelijk van het belang van de anderhalve-meterregel.
- Kijk meer naar duurzame oplossingen. Groen is beter dan grijs.

‘Ik dacht altijd dat thuis-
werken niet werkt, maar
ik kijk er nu anders naar’

Lars de Wit | Eigenaar Frans de Wit International B.V.

De strenge controle op het bedrijvenpark in Moerdijk staat in schril contrast met de gastvrije ontvangst door Lars de Wit. De tweede generatie directie van logistiek serviceprovider Frans de Wit Group heeft de bedrijvigheid in het begin van de crisis zien teruglopen. Maar deze tijd geeft het bedrijf ook allerlei kansen en sinds half april zijn de volumes voor de containeropslag weer op niveau.

38

39

Tijdens de koffie met Krachtvoer-koek vertelt Lars enthousiast over de veerkracht van de medewerkers. Met Rotterdamse nuchterheid pakt hij de problemen aan. Zorgen over corona? Lars is duidelijk: 'Ik maak mij zorgen over dingen die ik in de hand heb. Dit dus niet. Maar ik denk er natuurlijk wel over na. Het virus kan zomaar in het najaar terugkeren.'

'Toen in februari de importvolumes uit China wegvielen, hadden wij al door dat er iets aan de hand was wat ons zou raken. De buffervoorraden op het terrein liepen leeg, omdat de vraag naar grondstoffen aanvankelijk op peil bleef.'

Een maand later wordt Nederland geraakt en heeft het bedrijf z'n aanpak al voorbereid. Het interne projectteam implementeert de overheidsrichtlijnen, maakt diverse scenario's voor de korte en lange termijn en bepaalt wat de minimale bezetting is op kantoor. 'Ik dacht altijd dat thuiswerken niet werkt, maar ik kijk er nu anders naar. Ook al is het werken aan een keukentafel niet ideaal, onder druk wordt alles vloeibaar', stelt Lars. 'Mensen vinden het nu ook weer fijn om naar kantoor te komen. De communicatie verloopt prettiger, mensen hebben behoefte aan interactie en ze zijn even op een andere werkplek.'

Lars is vier dagen per week aanwezig in Moerdijk. 'Ik heb al die tijd de thermometer in de eigen organisatie kunnen houden. Zelf ervaren wat er gebeurt.' Lars is er trots op dat hij alle medewerkers werk kan bieden in het bedrijf, dat een mengeling is van hard werken en een vleugje Brabantse gemoedelijkheid. 'Ik voel mij verantwoordelijk voor 120 gezinnen. Als familiebedrijf kijken wij wellicht anders naar continuïteit. Wij zetten ons ervoor in om alle mensen in dienst te houden. Want bijvoorbeeld chauffeurs zijn de verdien capaciteit van ons bedrijf. Daar moet je zorgvuldig mee omgaan. In onze maandelijkse nieuwsbrief communiceren wij transparant en spelen we open kaart over de ontwikkelingen in het bedrijf. Dat komt positief over. Iedereen is bereid om water bij de wijn te doen, want bijvoorbeeld door minder overwerk, merkt een aantal medewerkers het direct in de portemonnee.'

Door creatief te zijn probeert hij de bezetting op niveau te houden. 'Wij benaderen onze opdrachtgevers en halen onderhoud naar voren. Verder brengen we actief ons concept *one-stop-shopping* onder de aandacht. Het is een efficiënte en goedkopere werkwijze door meer diensten in de keten door ons te laten verzorgen. Klanten die in deze tijd hun *supply chain* onder de loep nemen, zien de evidente voordelen. Een goed moment om naar ons concept over te stappen.' Lars is ervan overtuigd: 'Wij gaan er – net als in de crisis van 2008 – beter uitkomen. De aanpak werpt z'n vruchten af.'

Krachtvoer:

- Het virus kan terugkomen; maak scenario's voor de korte en lange termijn.
- Communiceer transparant en speel open kaart naar de medewerkers.
- Volg nauwgezet de vraag vanuit de markt en ontwikkel nieuwe diensten en producten.





‘Mensen die moeite hebben met veranderingen, geef ik extra zorg’

Annette van de Meene | Directeur SCB Zoom- en Zegestede

De serene omgeving van crematorium Zegestede in Roosendaal is het decor van het gesprek met directeur Annette van de Meene. Zij is directeur van SCB Zoom- en Zegestede met crematoria in Roosendaal en Bergen op Zoom. Al drie maanden heerst hier door de coronacrisis een gezonde hectiek. Bij een kop koffie met Krachtvoer-koek vertelt Annette over haar ervaringen. ‘Ik ben van meteen handelen bij noodsituaties. Wat is verstandig en wat voelt goed, dat weeg ik zorgvuldig af. Wij kunnen een uitvaart maar één keer verzorgen. Dan moet het aan alle verwachtingen voldoen, want wij creëren een blijvende herinnering aan het afscheid.’

Als op 9 maart tijdens een persconferentie premier Rutte alle Nederlanders oproept om geen handen meer te schudden, geeft hij Jaap van Dissel van het RIVM zelf een hand. Nederland kan erom lachen. Annette kijkt erop terug: 'Maar ik dacht, dit gaat niet goed, we hebben met een serieuze situatie te maken. Wij kregen een noodverordening opgelegd en uitvaartbijeenkomsten mochten in eerste instantie door honderd personen bezocht worden.' Het crematorium onderhoudt frequent contact met de uitvaartondernemers en zijn medewerkers. In het begin waren er nog geen richtlijnen en protocollen voorhanden. 'Als sector werden wij in de eerste weken zelfs niet aangemerkt als een vitaal beroep. Daar kwam gelukkig verandering in. Het belang van de sector wordt nu erkend.'

44 'Al snel kwam de creativiteit op gang. Toen we teruggingen naar dertig personen introduceerden we een *livestream* om de uitvaart op afstand te volgen. Ook kozen nabestaanden voor een *drive through*-condoleance of het vormen van een erehaag. Met loopkoets verplaatsen wij de overledene langs een haag van familie en vrienden. De stilte, ingetogenheid en emotie blijft op deze manier. We openden onze locaties ook op enkele zondagen en Tweede Paasdag. En nabestaanden kunnen kiezen voor een uitgestelde condoleance op het moment dat er weer herdacht en gevierd mag worden.'

Met haar medewerkers heeft Annette vaak een informeel gesprek. 'In het begin stelde ik de medewerkers gerust. Nu vraag ik meestal of het goed voelt, wat we doen. Mensen die moeite hebben met veranderingen, geef ik extra zorg. Om de anderhalve-meter regel te handhaven, moeten wij onze gasten regelmatig aanspreken. Dat is nieuw voor ons. Het crematorium zorgt voor een training assertief gedrag, zodat de medewerkers leren opkomen voor zichzelf en zij hun verantwoordelijkheid kunnen nemen.'

'Het thuiswerken hebben we direct ingevoerd toen het virus de kop opstak. Ook ik ben thuis gaan werken. Als leidinggevende moet je het goede voorbeeld geven.' Thuiswerken wordt het nieuwe normaal, denkt Annette. 'De vermenging tussen werk en privé is zichtbaar. Medewerkers kiezen zelf hun werktijden. Dat geeft veel vrijheid.' Annette benadrukt dat het belangrijk is, om in contact te blijven met de thuiswerkers. Bij Zegestede is iedereen één dag per week op kantoor. 'Sommige medewerkers houden hun e-mail bij als ze vrij zijn, maar ik wijs ze erop om hun *out of office* aan te zetten.'

Annette kijkt terug op deze periode en kiest daarvoor een treffende metafoor. 'Ik heb het gevoel dat ik met een zeilboot naar New York vaar, maar halverwege in een dichte mist terechtkom. De boeg gaat van links naar rechts. Ik krijg vragen van de bemanning: liggen we op koers, gaat de wind weer waaien en wanneer zijn we op de plaats van bestemming. Maar het antwoord blijf ik hen schuldig.' Ze vult aan: 'Je bent je houvast kwijt. Alle KPI's kunnen overboord. Externe factoren hebben de bedrijfsvoering overgenomen, maar dat geeft wel weer ruimte aan nieuwe initiatieven en creativiteit.'

Bij mijn vertrek wil Annette nog één ding kwijt: ze vindt het terecht dat er veel aandacht is voor de zorg, maar de erkenning voor haar branche kwam te laat op gang. 'Onze medewerkers verdienen alle waardering.'



Krachtvoer:

- Geef in deze tijd speciale aandacht aan medewerkers die moeite hebben met veranderingen, bijvoorbeeld in de vorm van een training.
- Ga informeel in gesprek om medewerkers gerust te stellen en te informeren hoe het gaat.
- Houd contact met de mensen die thuiswerken en kies voor een moment in de week waarop iedereen aanwezig is.

'De crisis zet je aan het denken'

Arnold Versteeg | VPT Versteeg

Aan de groene rand van de historische stad Heusden maakt VPT Versteeg creatieve metalen gevelbekleding. In de nieuwe ontmoetingsruimte van het bedrijf praat directeur Arnold Versteeg honderduit over zijn observaties van de afgelopen maanden.

'Het virus heeft een grote impact. Het lijkt op een stroomstoring die al maanden duurt. Deze crisis zet je aan het denken. Ondernemers worden creatief. Maar mijn oproep is om vaker met afstand naar je bedrijf te kijken en proactief te handelen. We moeten niet meer terugvallen in het oude patroon van werken en reactief handelen.'

Begin maart was het *rush hour* bij VPT Versteeg. Arnold kijkt tevreden terug op het inrichten van thuiswerkplekken. 'Onze ICT-partners hebben verbindingen gelegd, zodat medewerkers volwaardig thuis kunnen werken. En Microsoft Teams is voortaan het programma waarmee we bedrijfsbreed werken. Het systeem wordt voor alle interne communicatie gebruikt. We hebben geen memo's meer op een prikbord en als we de mening van medewerkers willen peilen, dan zetten wij een poll in. En ook voor alle overleggen is deze tool een effectief hulpmiddel gebleken.'

Het thuis kunnen werken, wordt in de komende maanden mogelijk verankerd in het beleid van het bedrijf. 'We laten het acht-tot-vijf-denken los, omdat we er mooie dingen voor terugkrijgen. We geven de kantoormedewerkers vertrouwen en we gaan in overleg over flexibele werktijden. Onze ervaring is dat het werk thuis efficiënter wordt ingericht, de output hoger is en overleg vlotter verloopt. We gaan naar een *next level* als bedrijf. Natuurlijk sluit het niet aan bij

de voorkeur van alle medewerkers. Bij sommigen komen de muren op hen af. Deze groep halen we terug naar kantoor.'

VPT Versteeg is een bedrijf waar het teamgevoel hoog in het vaandel staat. Door het virus kwam er een kleine streep door het sociale aspect van het bedrijf. Het werd letterlijk en figuurlijk afstandelijker. Arnold bezocht iedere thuiswerkende medewerker tweemaal op zijn huisadres. Om persoonlijk contact te hebben, oprechte interesse te tonen en iets lekkers aan te bieden. 'Binnenkort pakken we de sociale, gezamenlijke activiteiten op en ga ik weer op een zeepkist staan om in de kantine mijn verhaal te doen.'

Arnold plaatst een kanttekening bij de 1,5 metersamenleving. Hij zoekt naar een evenwicht tussen het nieuwe normaal en de bestaande werkwijze, waarbij de uitkomst praktisch en haalbaar moet zijn. 'Het resultaat moet het beste zijn van twee werelden, waarbij we moeten voorkomen dat we terugvallen in oude patronen, die dan niet meer blijken te werken.'

'De crisis is een goed moment om naar je organisatie te kijken en je af te vragen waarom we zo bezig zijn. Hoe zit het met de wendbaarheid van het bedrijf en het leervermogen van de ondernemer en zijn medewerkers? Het zou een mooie rol zijn voor VNO-NCW Brabant Zeeland om het mkb in beweging te krijgen en hun bedrijf toekomstbestendig te maken', vindt Arnold.

Als afsluiting word ik rondgeleid in het prachtige bedrijf. De Krachtvoer-koek deelt Arnold uit aan zijn medewerkers. Het sluit mooi aan bij een van de doelen van het bedrijf: werkgeluk bieden aan de medewerkers.

Krachtvoer:

- Overweeg het acht-tot-vijf-denken los te laten en geef medewerkers de vrijheid om hun werktijden in goed overleg met elkaar te bepalen.
- Zoek een praktisch evenwicht tussen het nieuwe normaal en de bestaande werkwijze.
- Gebruik deze periode om de organisatie en processen toekomstbestendig te maken.

‘Coronamaatregelen zijn een way of life geworden’

Michaël Munnich | Chief Operating Officer Driessen Groep

De vier zonen van Michaël Munnich kijken tevreden vanuit een fotolijstje toe op het werk van hun vader, in het kantoor van de *Chief Operating Officer (COO)* van de Driessen Groep. Binnen de groepsdirectie is hij verantwoordelijk voor de coronamaatregelen. ‘De foto’s mogen weleens vernieuwd worden’, merkt Michaël op en hij snijdt een stukje van de Krachtvoer-koek aan. ‘Ze zijn weer wat ouder geworden!’

Vanuit het imposante kantoor in Helmond werkt hij met het *Corona Response Team (CRT)* aan maatregelen die genomen worden voor de zes ondernemingen, behorend tot de Driessen Groep. Tijdens het gesprek blikt Michaël terug op het laatste halfjaar: ‘In het begin had ik door een schare van onzekerheden een wat *unheimisch* gevoel. Maar na drie weken werd ik er geruster op: de medewerkers passen zich razendsnel aan, de dienstverlening gaat zonder haperingen door, de infrastructuur werkt, de klanten blijven ons trouw en de terugval in omzet kunnen we opvangen. Bij een vergelijkbare situatie zou ik het weer zo doen.’



‘Het was een spannende tijd, medio februari’, legt hij uit. ‘Wat zich als een ver-van-mijn-bed-show afspeelde in China en Italië, gaf ons de tijd om een goed CRT samen te stellen en de ICT-infrastructuur op orde te brengen. We rede-neerden: “Stel dat we met z’n allen thuis moeten werken, zijn we er dan klaar voor?” We zorgden ervoor dat alle medewerkers snel een laptop hadden, extra beeldschermen kregen en waar nodig verhuisden zelfs kantoorstoelen naar het adres van de medewerkers.’ Tot begin mei waren de panden in Helmond uitgestorven. Michaël daarover: ‘Het hart was uit het pand. Half mei kwamen medewerkers ook weer naar kantoor. Want hoewel het thuiswerken technisch zonder problemen verliep, is het voor een goede bedrijfsvoering voor ons ook noodzakelijk dat de medewerkers elkaar op kantoor ontmoeten. Als CRT hebben we piketpalen geslagen. De directies vullen deze ruimte op een verant-woorde manier in.’ Munnich benadrukt de waarde van aanwezigheid en inter-menselijk contact. Niet om het werk te kunnen beoordelen, maar om ervoor te zorgen dat medewerkers niet onthechten. Bovendien geven medewerkers inhoud aan de vitaliteit van de onderneming. ‘Je mist creativiteit en persoonlij-ke interactie.’

Binnen de organisatie nemen medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid bij het interpreteren van de regels. ‘Als het een keer misgaat met de coronaregels,

dan spreken we elkaar respectvol aan’, legt hij uit. ‘De andere partij zegt dan meestal: “Goed dat je het zegt.” Coronamaatregelen zijn een *way of life* geworden.’

Michaël wijst op het belang van informeren met de twee pijlers: duidelijkheid en helderheid over wat wel kan en niet kan. ‘Dat geeft betrokkenheid bij het werk. Het is immers onze missie om bij te dragen aan het werkgeluk van mede-werkers.’ Bij Driessen ontvangt iedere medewerker een wekelijkse nieuwsbrief, meestal na een persconferentie van premier Rutte, met een uitleg over wat dit voor het bedrijf betekent. Daarnaast stuurt CEO Jeroen Driessen iedere maan-dagochtend een persoonlijke videoboodschap naar het volledige personeel. Voor medewerkers die zich moeilijk redden en onrust kennen, is een klankbord georganiseerd. Daar kunnen ze vertrouwelijk praten over wat de effecten van corona met hen doen en worden zij mentaal ondersteund.

Veel medewerkers missen hun collega’s. Ook is er extra hulp voor medewer-kers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor hen ligt het accent op aan-dacht geven, ontzorgen en begrijpelijk maken van de maatregelen. ‘Toen wij vertelden dat de periode thuis niet afgaat van de vakantiedagen, slaakten zij een zucht van opluchting’, vertelt Michaël.

De directie oriënteert zich op een hybride vorm van werken in het post-corona-tijdperk. ‘Er is sinds maart echt iets veranderd in onze manier van werken en we bepalen samen wat we hiermee kunnen in de toekomst. We leggen ons oor te luisteren bij klanten over onze toekomstige dienstverlening. De voordelen van digitalisering zijn duidelijk en we denken na over hoe we omgaan met men-selijke elementen. Want het werkgeluk van onze medewerkers staat centraal.’

Krachtvoer:

- Voorkom onthechting van de medewerkers door een combinatie van thuiswerken en aanwezigheid op het werk.
- Wees alert: als het een keer misgaat met de coronaregels, spreek elkaar dan respectvol aan.
- Organiseer een klankbord voor medewerkers die zich moeilijk redden, om vertrouwelijk over de effecten van corona te praten.



‘Neem je verantwoordelijkheid en zet een stap vooruit’

Dieuwke Simonis | Restaurant Onze Kerk

Er wordt nog altijd wijn geschonken en brood gedeeld. De voormalige katholieke kerk in Hoge Zwaluwe heeft echter een andere bestemming gekregen. Dieuwke en Willem Simonis transformeerden het godshuis tot een prachtig restaurant: Onze Kerk.

De horeca is zwaar getroffen door de coronacrisis. Maar Dieuwke ergert zich aan de slachtofferrol die de horeca kiest. ‘Je mag boos en verdrietig zijn, maar neem je verantwoordelijkheid en zet een stap vooruit. Je bent ondernemer met alle lusten en lasten.’ Tijdens de koffie met Krachtvoer-koek deelt Dieuwke haar ervaringen: over haar angst, het belang van scenario’s, de herstart in juni en het inhoud geven aan ondernemen. Juist nù.

Voor Dieuwke is deze crisis een nieuwe dimensie van het ondernemerschap. De informatie over corona overviel haar als een tsunami. 'Je weet niet wat het is, hoe groot het is en hoelang het blijft. Het bezorgde mij in de eerste weken angst. Nu zie ik het als een enorm avontuur en leerproces.' Nog voordat de horeca op slot moet, heeft het ondernemerspaar al scenario's gemaakt. Op een whiteboard worden alle mogelijke ontwikkelingen uitgewerkt. Dieuwke legt uit: 'Ik houd van invloed uitoefenen op de richting die we inslaan. Dat geeft mij de regie terug.'

Voor de medewerkers van Onze Kerk wordt een NOW-regeling aangevraagd. Dieuwke meldt zich bij haar vroegere werkgever en gaat weer werken als sectormanager in een zorginstelling. 'Als opgeleid verpleegkundige ben ik gewend te functioneren in een crisistijd. Dan wacht je niet af en wil je een nuttige bijdrage leveren.'

Bij Onze Kerk zijn jongeren in dienst met een afstand tot de arbeidsmarkt. 'Iedereen moet een plaatsje kunnen krijgen in ons bedrijf. Toen corona z'n intrede deed, bleven deze jongeren thuis vanwege hun kwetsbaarheid. We hebben natuurlijk contact onderhouden, maar vooral stutten door het thuisfront was nodig om de ontstane leegte in hun dagritme op te vullen. Zo konden we voorkomen dat de jongeren moedeloos werden.'

Het verrast Dieuwke dat op 1 juni de horeca weer opengaat. 'Het was te vroeg, te snel en ik twijfelde of dit ons iets ging opleveren, gezien alle beperkingen. Alsof we van nul naar honderd in tien seconden gaan.' Haar partner Willem ontwikkelt in deze periode een nieuw afhaalconcept: Sap Soep Salade en werkt intussen aan de bouw van een boetiekhotel in het voormalige stadhuis van Hooge Zwaluwe. 'Met deze nieuwe concepten hebben we alternatieve inkomsten, als een tweede golf uitbreekt.'

Dieuwke vermoedt dat de regels voor de horeca binnenkort weer aangescherpt worden. 'Ik vind het een spannende tijd. Wij werken veel met jeugd en dat maakt ons kwetsbaar. In de horeca werken we strikt met regels, maar in hun privéleven gaat de jeugd er te losjes mee om. De bewustwording bij jongeren moet écht toenemen.'



Onze Kerk blijft op alle fronten investeren. 'Op 1 september komt een nieuwe bedrijfsleider in dienst. Het komt nu aan op ondernemen. We gaan niet de krimp in en willen ook niet aftakelen. We zetten een stap vooruit. Als ondernemers zitten we vol met ideeën en kiezen zorgvuldig onze reactie op de crisis.' Haar motto: blijf niet te lang nadenken. Want als je denkt, doe je niets. De angst is inmiddels weg bij Dieuwke en zij is ervan overtuigd dat ze met slim ondernemen de juiste stap vooruit zet.

Krachtvoer:

- Maak scenario's voor de toekomst, daarmee houd je regie over de mogelijke ontwikkelingen.
- Betrek het thuisfront van de jongeren bij het ondersteunen ("stutten") van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Bedenk nieuwe concepten die alternatieve inkomsten kunnen opleveren bij het uitbreken van een tweede golf.

'Kantoor gaat van werkplek naar ontmoetingsplek'

Luc Severijnen | Woonstichting 'thuis

Woonstichting 'thuis heeft de coronamaatregelen in het kantoor in Eindhoven zichtbaar tot in de puntjes uitgevoerd. Van desinfectiezuilen bij binnenkomst tot transparante schermen in de spreekkamer. Daar vertelt directeur Luc Severijnen wat de impact is van het coronavirus op een wooncoöperatie met ruim 10.000 woningen en 120 medewerkers.

‘Wij zijn een woonstichting met een publieke taak. We voelen daarom een grote verantwoordelijkheid om zorgvuldig met de risico’s van corona om te gaan. Dan moet je ervoor zorgen dat er niets fout gaat.’ Luc ervaart dat hij in deze tijd iets vervreemdt van het kantoor. ‘Ik ben directeur, maar ik ben er niet. Een half jaar geleden liep ik in tien minuten over de afdelingen, ontmoette tachtig collega’s en wist hoe de vlag erbij hing. Heel overzichtelijk. Nu spreek ik op mijn kantoordag maar acht mensen. Onlangs maakte ik kennis met een nieuwe collega en die vroeg wat mijn functie was. Je hebt dan wat in te halen’, vertelt Luc met een glimlach.

Sinds de komst van Luc bij de woonstichting in 2016 heeft de organisatie *lean* als werkwijze omarmd. Voor ‘thuis betekent dit dat het vermogen tot aanpassen en verbeteren is gegroeid. Luc licht toe: ‘Het lijkt een paradox, want we werken met vastgestelde standaardwerkwijzen, routines, maar we willen toch heel flexibel zijn om een hoge klantwaarde te realiseren. Bij ‘thuis zijn we daarom routines aan het leren, gericht op het verbeteren van de standaardwerkwijzen. Deze tijd is de kans om je aanpassingsvermogen te tonen. Daar zijn wij in geslaagd. Bedrijfsprocessen lopen door en we hebben creatieve oplossingen gevonden om bijvoorbeeld de sleuteloverdracht en contractondertekening *coronaproof* te maken.’ Trots voegt Luc eraan toe: ‘En dat is allemaal door de teams zelf uitgevoerd. Mijn taak is om deze *lean*-werkwijze te faciliteren.’ Ook in deze coronatijd krijgt deze lerende managementfilosofie een digitaal vervolg. Luc evalueert: ‘De processen lopen door, de invoering van onze voorgenomen verbeteringen gaat wel iets trager, maar dat vind ik ook logisch, omdat de meeste energie is gestoken in het laten doorgaan van de reguliere dienstverlening.’

‘thuis digitaliseert. Door corona versnelt het samenwerken en is de organisatie overstapt op het vergaderen met Teams van Microsoft. Luc kijkt erop terug: ‘Deze ontwikkeling stond nog niet in het jaarplan. We dachten dat we voor de invoering van deze manier van werken veel meer tijd nodig zouden hebben. Onze ICT-afdeling regelde het nu in een paar weken. De weekstart, overleggen en ook de tweemaandelijks personeelsbijeenkomst: alles gaat verder in digitale vorm. Het is wel wat zakelijker en korter en we missen de nuance.’ In het afgelopen half jaar zijn tien vacatures succesvol ingevuld: ‘thuis kiest voor de eerste ontmoeting online en het tweede gesprek *live*. Bij het inwerken ligt de nadruk op een programma op kantoor, waardoor nieuwe medewerkers zich wel-

kom voelen. Maar dat gebeurt natuurlijk wel volgens de regels op anderhalve meter afstand. Luc ervaart het als een puzzel om informele ontmoetingen tussen medewerkers – *coronaproof* – op een ontspannen wijze te faciliteren. Een afscheidsreceptie van een medewerker die met pensioen gaat, krijgt onverwacht een andere invulling. Luc daarover: ‘Je maakt er het beste van. Maar het wringt bij het hart om iemand alleen digitaal in het zonnetje te kunnen zetten.’

‘thuis heeft het thuiswerken goed gefaciliteerd. Alle medewerkers hebben een mobiele telefoon en laptop en de nieuwe stoelen die voor kantoor waren bedoeld, verhuizen naar de medewerkers. Luc is ervan overtuigd dat het thuiswerken blijft. ‘Misschien niet zo krampachtig en maximaal, maar organisaties gaan deze manier van werken vanuit kostenbesparing en efficiency blijvend verzilveren.’ Hij verwacht dat het kantoor wordt aangepast: van werkplek naar ontmoetingsplek. ‘Vóór corona hadden we niet genoeg werkplekken. Nu hebben we die genoeg, maar hebben we juist meer ruimte nodig om het ontmoeten te faciliteren.’ Luc vindt veel steun en begrip bij de medewerkers. Hij ervaart een hoge tevredenheid bij de medewerkers. Eerder ontving ‘thuis de Beste Werkgever Award voor de betrokkenheid en bevoegenheid van de medewerkers. Nu, tijdens de coronacrisis, is het ziekteverzuim zelfs gedaald. ‘We moeten wel aandacht besteden aan of het allemaal goed blijft gaan met onze medewerkers op afstand,’ vult Luc aan.

Op een vrijdagmiddag zijn er nog zo’n acht mensen op kantoor aanwezig. De meegebrachte Krachtvoer-koek deelt Luc graag uit. Een traktatie voor het “hele” kantoor!

Krachtvoer:

- *Lean* blijkt een behulpzame managementfilosofie om het aanpassingsvermogen van de organisatie te verhogen en het creëert zelfstandige wendbare teams.
- Pas de sollicitatieprocedure en het inwerkprogramma aan en combineer digitale en *live*- ontmoetingen, zodat medewerkers zich snel thuis voelen en inzetbaar zijn.
- Maak het kantoor geschikt voor werken én ontmoeten.



‘Je moet altijd een plan B hebben’

Maarten Wolters | CFO Pondres

De bedrijvigheid bij Pondres in Tilburg piekt. Maarten Wolters is de CFO van het bedrijf dat zijn opdrachtgevers helpt effectiever te communiceren met klanten. Bij een mok koffie en Krachtvoer-koek legt Maarten uit: ‘We zijn sinds 2017 als bedrijf in transitie en bieden gepersonaliseerde oplossingen langs de pijlers *hard copy print*, digitale communicatie, zoals het beheer van een webportaal en *fulfilment* met als voorbeeld het versturen van een webshopbestelling. Daarnaast helpen we klanten met hun digitale transformatie.’

Het gesprek gaat over het borgen van wendbaarheid door het hebben van een plan B, de betekenis van het lokale netwerk en het belang om studenten aan een mkb-bedrijf te binden.

In januari plaatst Maarten het onderwerp corona op de agenda van het MT. 'Als er in China al twee maanden geen productie is, dan doet dat iets voor onze economie', legt hij uit. 'De situatie deed mij denken aan de SARS-uitbraak in 2003 en de financiële crisis in 2009. Ik wilde die situatie vóór zijn en met mededirectieamleden CEO Marcel Winkelman, CCO Henk Heijtlager en CIO Bert Alblas heb ik direct een plan B gemaakt. We hebben ons afgevraagd: wat gebeurt er bijvoorbeeld als we met 25 procent uitval te maken krijgen, wat zijn de consequenties voor trainingsprogramma's en lopende investeringsprogramma's in IT en *fulfilment*? Plan B was half maart klaar, het moment dat Nederland in een intelligente *lockdown* ging. We konden ons focussen op onze relaties en er was tijd om na te denken over of en hoe wij ons dienstenpakket moesten wijzigen om onze klanten in de veranderde omgeving te ondersteunen.'

Na een aanvankelijke terugloop van orders, vertoonden de opdrachten voor e-commerce een explosieve groei. Deze groei zet nog steeds door. Dit levert ook direct een nieuwe uitdaging op: Pondres staat voor een opgave om in een overspannen arbeidsmarkt nieuwe medewerkers te werven.

'Door om te denken, zijn we terechtgekomen bij twee nieuwe doelgroepen: studenten en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met deze flexibele

schil kunnen we de orders tijdig verwerken. Onze vaste medewerkers tonen zich daarnaast echte ondernemers door hun commitment en flexibiliteit.' De inzet van studenten levert als interessante bijvangst op dat de kloof tussen onderwijs en Pondres gedicht wordt. 'Pondres migreert richting een IT-gedreven kennisbedrijf en we willen studenten laten ervaren hoe leuk en uitdagend het is om in een Tilburgs mkb-bedrijf te werken. In de toekomst kan een aantal studenten bij ons een baan vinden in de eigen studierichting. Voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben we de voorwaarden gecreëerd om dit succesvol te laten verlopen. Wij bieden een stabiele omgeving, een vast rooster en extra begeleiding. Er is draagvlak bij onze collega's om deze stap te gaan zetten. Ze zijn zelfs betrokken bij de selectie.'

'Ik geloof in de kracht van de lokale netwerkeconomie', vervolgt Maarten zijn inspirerende verhaal. 'Wij zijn een bedrijf van en voor Tilburg. Waarom in Amsterdam halen, als het ook in Tilburg te koop is? Door ervaringen met andere bedrijven te delen creëer je interactie en kruisbestuiving. De beste ideeën worden nooit op een eiland verzonnen. De wereld en de toekomst is en blijft onvoorspelbaar. Daar moeten we ons op voorbereiden, flexibel zijn en met deze onzekerheid leren omgaan. Doe je niets, dan ben je over 3 jaar al 25 maal ingehaald.'

Door tijdig een plan B te maken, weet Pondres de bedrijvigheid op peil te houden. Maarten sluit af met een waarschuwing: 'Wij beschouwen de coronacrisis niet als voorbij. De onzekerheid blijft. Het kan morgen anders zijn. Onduidelijk is ook wat het "nieuwe normaal" is. Corona heeft aangetoond dat het daarom zo belangrijk is om wendbaar te zijn en blijven.'

Krachtvoer:

- Door het maken van een plan B is er tijd voor de focus op relaties en het dienstenpakket.
- Omdenken in een overspannen arbeidsmarkt levert nieuwe doelgroepen op.
- Gebruik de waarde van de lokale netwerkeconomie en organiseer interactie en kruisbestuiving.



‘Klanten zijn dé reddingsboei in deze coronacrisis’

Jos Burgers | Spreker en auteur

Jos Burgers trekt volle zalen en is expert in hoe je het beste met klanten om kunt gaan. Zo’n 150 maal per jaar verzorgt de schrijver van succesvolle managementboeken presentaties en seminars voor bedrijven en organisaties. Zijn nieuwste bestseller (en zestiende boek!) heet *Wacht niet op de wind, ga roeien!* en is geschreven voor ondernemers die het zwaar hebben of gaan krijgen in tijden van crisis. We praten erover in Boshuys Hermitage in Oisterwijk, waar de eigenaresse ons trakteert op Krachtvoer-koek. Ook Jos ondervindt dat corona roet in het eten gooit. ‘Als dominosteentjes vielen de geboekte presentaties om en na een maand waren alle steentjes gevallen en mijn agenda leeg. De zomer startte daarvoor dit jaar wat eerder, maar in het najaar zou ik het heel druk krijgen, want alle boekingen werden doorgeschoven naar de laatste maanden van het jaar. Maar we weten nu dat ook het najaar anders gaat verlopen.’

Na een maand meldt de eerste klant zich en vraagt om een *webinar*. Jos komt er snel achter dat er behoefte is aan online presentaties en richt thuis een studio in. Niet veel later spreekt Jos met zijn uitgever en worden plannen gesmeed om in zes weken een boek te schrijven met praktische adviezen om in crisistijden bestaande klanten te binden en nieuwe te werven. Jos is ervan overtuigd dat de urgentie er is. 'Al zijn er nu nog weinig faillissementen, volgend jaar zal de recessie gevoeld worden. We hopen dat het snel voorbijgaat of dat er een vaccin komt. Maar hoop is in deze crisis een slechte strategie. Ondernemers ervaren nu al prijsdruk en het wordt moeilijker om klanten te houden én te werven.'

In het boek kiest Jos een mooie metafoor om ondernemers praktisch de weg te wijzen. Wat doe je als de wind gaat liggen en jouw zeilboot niet vooruitkomt? Je dobert maar wat in de deining. Het advies van Jos: gooi het over een andere boeg en ga roeien! Als de vraag naar een product of dienst terugloopt in deze coronatijd, roei met de riemen die je al hebt. Richt je op jouw klanten. Zij zijn de enigen die zorgen voor inkomsten voor het bedrijf. Zij zijn je reddingsboei als je zakelijk kopje onder dreigt te gaan.

Het prettig leesbare boek met herkenbare voorbeelden geeft concrete adviezen voor ondernemers. Bijvoorbeeld om niet naar het prijswapen te grijpen. Jos licht toe: 'De ellende wordt dan alleen maar groter. Verlies zorgt voor extra druk. Als je niets verkoopt, kun je het maar beter rustig hebben en nadenken over de toekomst. Want als het moment daar is dat je weer aan de slag kunt, dan kom je sterker uit de crisis. Overleg daarom juist nu met je medewerkers: hoe kunnen zij de klanten straks helpen? Laat ze vooral zelf met ideeën komen, de creativiteit zal hen stimuleren en daar profiteert iedereen van. Overweeg zelfs om je product of dienst hoger te prijzen. De klant zal snappen dat jij in deze tijd ook moet overleven.'

Jos adviseert om ook na te denken een nieuw bedrijf te starten. De economie krimpt dan weliswaar met 5 procent, maar er wordt nog altijd 95 procent uitgegeven, is zijn boodschap. 'De succesvolste bedrijven zijn in een kelder of op zolder begonnen, dus heb je nog ruimte over?', vraagt Jos met een glimlach. 'Maak dagelijks een plan voor de invulling van jouw dag. Heb je een probleem

of idee, neem het dan samen met je hond mee naar buiten en ga zo'n anderhalf uur wandelen. Dan komt het antwoord vanzelf, want achter een bureau lukt dat niet.'

Nu het thuiswerken steeds normaler wordt, waarschuwt Jos ervoor de menselijke maat niet te vergeten. Online mag je ook met elkaar koffie drinken en vragen hoe het weekend is gegaan.

Efficiency van online mag de collegialiteit niet verstoren. Ook op afstand kun je oprechte interesse tonen in individuele medewerkers. In het relatiebeheer wordt het belangrijker om als je de klant live spreekt een bijzondere invulling aan het contact te geven. Verdiep je in de klant en kijk waar je hem gelukkig mee kunt maken.

Een uurtje later vertrekt Jos weer naar huis. Meer dan ooit werkt hij zelf ook thuis. Een halfjaar geleden verscheen zijn managementboek over hoe humor kan bijdragen aan zakelijk succes, getiteld *Thuis ben ik niet zo leuk*. 'Daar kwamen ze thuis al snel achter', zegt Jos lachend.

Krachtvoer:

- Hoop is in een crisis een slechte strategie. Richt je op jouw klanten. Zij zijn de enigen die voor inkomsten zorgen.
- Grijp niet naar het prijswapen. Overweeg zelfs om je product of dienst hoger te prijzen. De klant zal snappen dat jij in deze tijd ook moet overleven.
- Vergeet de menselijke maat niet bij online-gesprekken. Ook op afstand kun je oprechte interesse tonen in individuele medewerkers.





MTD

‘Ga iets bedenken, wat er nog niet is’

Hans Verhoeven | Managing Director MTD

‘Alle opdrachten vielen weg’, opent Hans Verhoeven, *Managing Director* van MTD in Tilburg het gesprek. MTD is in de wereldmarktleider op het gebied van tijdelijke waterinfrastructuur voor evenementen, zoals de Olympische Spelen, het WK Voetbal, Formule 1 en Cirque du Soleil.

Of zoals Hans het met een glimlach zegt: ‘Wij zijn de grootste loodgieter van de wereld.’ Hans snijdt behendig de Krachtvoer-koek aan en neemt mij mee in een waterval van woorden over zijn ervaringen tijdens de coronacrisis. Honderden evenementen zijn afgezegd, waaronder de Olympische Spelen van Tokio. De teloorgang van de evenementenbranche raakt MTD in het hart. Het bedrijf moet versneld afbouwen in de personele bezetting en gaat van 275 naar 80 medewerkers.

Hans schetst de onzekerheid over de Olympische Spelen in Tokio, het grootste project voor MTD in 2020. 'Op 18 maart horen wij dat de Spelen gewoon doorgaan. Een week later ontvangen wij de boodschap dat het grootste mondiale sportevenement wordt uitgesteld. En weer zeven dagen later horen wij dat de games worden verzet naar 2021. Geen zakelijk contract houdt rekening met het verzetten van de Olympische Spelen. De financiële consequenties zijn aanvankelijk onduidelijk. Een tijd van grote onzekerheid breekt aan. Eind juni komt het verlossende bericht dat vijftig procent van de contractwaarde wordt overgemaakt. Dat was een geluismoment.'

MTD vormt begin maart het SODA-team, een taskforce met specialisten op de vlakken *Sales, Operations, Differentiëren* en *All together*. De eerste opdracht is om kostenreductie door te voeren. Tegelijkertijd gaat een team op zoek naar vervangend werk. Zo plaatst MTD waterinstallaties bij noodziekenhuizen in Berlijn, New York en Maastricht. Door de crisis komt er voor Hans meer tijd om de koers van zijn bedrijf te bepalen. 'Als je de hele dag rent, kun je niet nadenken. We hebben te veel op één paard gewed. De kwetsbaarheid van de evenementensector speelt ons nu parten.' Hans en zijn team geven niet op en tonen lef. 'We kiezen voor een transitie naar een gemengd bedrijf. Zoals de boeren zich vroeger richtten op veeteelt én landbouw, gaan wij ook onze focus verbreden. We kopiëren niet wat anderen doen, we willen uniek zijn en bedenken iets wat er nog niet is. Door een betere strategie komen wij sterker én duurzamer uit de crisis.'

Het bedrijf innoveert op twee fronten. Zo ontwikkelt MTD een waterbank, waarbij proceswater (water dat vrijkomt in een productieproces) wordt gedoneerd aan bijvoorbeeld boeren, tuinders of voor het besproeien van sportvelden. En voor organisaties die incidenteel waterinstallaties nodig hebben, zoals bij calamiteiten, biedt het bedrijf materialen volgens een nieuw beschikbaarheidsmodel. Hans legt uit: 'Bezit is tegenwoordig niet meer van belang, beschikbaarheid daarentegen wel. Daar spelen wij op in met onze materialen, service en ontzorgen van onze klanten.' Ook op het gebied van duurzaamheid zet MTD grote stappen. 'Wij willen ons profileren als partner bij groene evenementen.' Hans adviseert: 'Blijf met innovaties dicht bij de *core business*, dan versterkt het je bedrijf, ook in de tijd ná corona.'



'In de afgelopen jaren vloog ik 150 keer per jaar naar onze projecten. *Video call* heeft nu het vliegen overgenomen. In de toekomst zal reizen naar opdrachtgevers nog incidenteel plaatsvinden. Wij verkopen vertrouwen en een warme, persoonlijke band met onze opdrachtgever is daarbij van groot belang. Dan moet je iemand in de ogen kunnen kijken', legt Hans uit. Sinds juni werkt het team volgens de RIVM-richtlijnen voor een groot deel weer op kantoor. 'Misschien ben ik van de oude stempel, maar MTD is een familieclub, waar saamhorigheid en gezamenlijkheid belangrijk zijn.'

Op mijn vraag wat hij meeneemt uit deze crisis, zegt hij dat het inlassen van pauzemomenten belangrijk is gebleken. 'Toen het bedrijf tot stilstand kwam, had ik tijd om na te denken over de toekomst. Door deze rust kom je tot nieuwe ideeën.' Hans verwacht dat het zeker nog tot 2022-2023 duurt, voordat de grote evenementen beginnen. MTD werkt nu al aan de WK voetbal in 2022 dat gespeeld wordt in Qatar. 'We investeren in dit project, anders zijn we niet op tijd klaar. Over twee jaar komt het voor ons allemaal weer goed', zegt Hans optimistisch.

Krachtvoer:

- Neem nu de tijd om na te denken over de koers van het bedrijf.
- Kopieer niet wat anderen doen, maar bedenk iets wat er nog niet is.
- Blijf met innovaties dicht bij de *core business*, dan wordt het bedrijf duurzaam versterkt.

‘Nu vragen we ons dagelijks af wat kunnen wij verbeteren’

Karin Rademaker | Golden Tulip Hotel Central

Een dag na de nieuwe coronamaatregelen van het kabinet, brak voor Karin Rademaker, directeur van Golden Tulip Hotel Central in 's-Hertogenbosch, opnieuw een zorgelijke periode aan. Na de persconferentie regende het annuleringen; voor 43.000 euro in 24 uur tijd.

Karin onderschrijft de regels en stelt alles in het werk om de veiligheid van gasten en medewerkers te garanderen. ‘Mijn lijflied is Wij zullen doorgaan’, opent Karin het gesprek. ‘Overleven is nu het belangrijkste. Ik ben de vierde generatie en ik heb het familiebedrijf als het ware te leen. Ons bedrijf, dat sinds 1905 bestaat, wil ik doorgeven aan de vijfde generatie.’ Karin zit dan ook niet stil en is ondernemend. Ze organiseert jazz- en operaconcerten en nam deel aan de Bossche Zomer. Het boeiende gesprek gaat over overheidsregelingen, haar voorkeur voor deeltijd-WW en het belang van extern advies, waarbij tips uit onverwachte hoek heel waardevol zijn gebleken.

Karin kijkt eerst terug naar 15 maart 2020, toen zij werd geconfronteerd met een wekenlange sluiting van de brasserie en zalen. ‘Het was heel surrealistisch: een leeg hotel, geen nationale en internationale zaken-gasten en druk zijn met alleen annuleringen.’

'Onze voorraden schonken we aan een verzorgingstehuis. Gasten en medewerkers overspoelden mij met vragen over hoelang deze situatie zou voortduren. Maar dat wist ik natuurlijk net zomin als zij.' Al snel wordt Karin door de afdelingen hr en financiën met de neus op de feiten gedrukt. Karin legt uit: 'Onze cijfers liepen terug. Jarenlang waren wij een stabiele mammoettanker, maar ik moet er nu een wendbaar zeilschip van maken. We hebben in de afgelopen jaren vijf miljoen euro geïnvesteerd in het hotel. En dan komt het coronavirus, dat een terugval in acht maanden heeft veroorzaakt van vijftig procent'

Over de afbouw van de NOW-regeling is Karin duidelijk. 'Dat is *killing* voor onze bedrijfstak. We moeten naar iets anders. Daarom heb ik zelfs een brief gestuurd naar premier Rutte, om uit te leggen dat deeltijd-WW voor de horeca een veel betere oplossing zou zijn. Het afspiegelingsbeginsel geeft ons te veel beperkingen om de personele bezetting adequaat aan te passen aan deze tijd.' 'In het weekend is het druk, doordeweeks is het rustig, dus heb je flexibiliteit nodig. Als medewerkers nu minder uren mogen werken, dan kan ik ze behouden voor onze bedrijfstak. Dat is belangrijk voor de periode ná corona. Anders heb ik straks geen opgeleide mensen meer', licht Karin toe.

Het management van Hotel Central laat zich adviseren door onder andere OndernemersLift+, een organisatie die ondernemers in het mkb ondersteunt. 'Ik heb de wijsheid niet in pacht', zegt Karin. 'In deze tijd moet je je trots laten varen en openstaan voor ideeën van anderen.' Alle afdelingen kregen een spoedcursus *lean* en nemen werkprocessen onder de loep.

'Sommige dingen doen we al 115 jaar op dezelfde manier. Nu vragen we ons dagelijks af, wat kunnen wij verbeteren? We zoeken naar meer omzet, kostenbesparing en slimmer werken. De sessies leverden 370 ideeën op, die vervolgens zijn ingedeeld naar het mogelijke effect: wat kost het en wat levert het op? Met een aantal speerpunten zijn we al aan de gang gegaan.'

'Doe het niet alleen, doe het samen met je mensen.' Op allerlei manieren geeft Karin inhoud aan haar adagium. 'Meer dan ooit trek ik samen op met de medewerkers om hun visie te horen. In deze periode komen we dicht bij elkaar.' Karin gebruikt ook haar netwerk om zo breed mogelijk informatie op te halen. 'Onlangs heb ik de vijfde generatie van onze familie met partners uitgenodigd om te sparren. Ik nam ze mee op een reis door de tijd, waarin wij nu als bedrijf moeten opereren. Van een manager informatica tot een schoonheidsspecialiste, iedereen was er. Dé manier om *out of the box* te denken. Het leidde tot nieuwe inzichten. Bijvoorbeeld om de beschikbare data beter te analyseren en in te zetten bij het bepalen van de strategie. Wij bezitten een schat van informatie, maar doen er te weinig mee. Ook is het idee geboren om hotelkamers aan te bieden als kantoor, een innovatief alternatief voor thuiswerken.'

Voor de toekomst verwacht Karin dat de hotelwereld het moeilijk zal hebben. 'Zakelijk reizen wordt minder vanzelfsprekend en ook het toerisme zal blijvend veranderen, ook vanwege het toenemende klimaatbesef. Hotelkamers krijgen waarschijnlijk meer een *short-stay*-bestemming.' Op mijn laatste vraag of zij nog iets van premier Rutte heeft gehoord, schudt zij haar hoofd. 'Nee, nog geen reactie. Maar desondanks gaan wij door. Ik haal mijn motivatie uit mijn liefde voor mijn mensen en mijn gasten.'

Krachtvoer:

- Kijk kritisch naar de processen en vraag jezelf af of je de dingen die je altijd op dezelfde manier doet, kunt verbeteren.
- Laat je trots varen, zoek extern en intern advies en sta open voor ideeën van anderen.
- Gebruik de data van je bedrijf om de situatie te analyseren en te komen tot strategische keuzes.





'Je kunt niet meer plannen'

Sjoerd Voermans | Directeur schoonmaakbedrijf Perfekt BV

Een heuse droomcarrière: van schoonmaker tot directeur. Sjoerd Voermans overkwam het. Hij startte in 1999 als vakantiekracht bij het schoonmaakbedrijf Perfekt BV. Sinds 2010 is hij directeur-eigenaar van dit in Oosterhout gevestigde bedrijf met zo'n 250 medewerkers.

'Schoonmaak lijkt simpel, maar het is extreem complex. Natuurlijk schieten wij geen raketten naar de maan. Maar het is een dagelijkse puzzel om aan de wensen van klanten én medewerkers te voldoen.' Sjoerd ervaart dat het lastig is om in deze coronatijd te plannen. Opdrachten worden afgezegd en er is een terugloop van het schoonmaakvolume door sluiting van bedrijven en thuiswerken. Door de verplichte quarantaine is een aantal medewerkers afwezig. En de spelregels om veilig te kunnen werken, worden wekelijks gewijzigd door nieuwe richtlijnen vanuit de overheid. 'Het virus heeft ook een bijvangst', belicht Sjoerd. 'Niemand zegt: ga maar minder schoonmaken. Hygiëne staat weer hoog op de agenda.'

Sjoerd herinnert zich maandag 16 maart als de dag van gisteren. 'In het kantoor waren meerdere mensen geveld door het virus. Op de hele afdeling zaten één uitzendkracht en ik te werken. Niemand belde.' Op mijn vraag of Perfekt heeft ingespeeld op de vraag naar desinfecterende middelen is Sjoerd helder: 'Het is het vloeibare goud van deze tijd. Het is schreeuwend duur en er wordt veel geld mee verdiend. Maar wij geloven niet in deze sprays. Bij foutief gebruik wordt het virus zelfs resistent. Als ik iets doe, dan wil ik de doelmatigheid kunnen aantonen. Water, zeep en grondig wassen, is nog altijd het effectiefst.'

Perfekt betaalde in de afgelopen maanden extra personeelskosten vanwege ziekte en verplichte quarantaine. Sjoerd vindt het onterecht dat alle kosten in zijn schoenen worden geschoven. Het bedrijf komt niet in aanmerking voor een steunpakket of compensatie. 'Het is een maatschappelijk probleem en ik vind dat iedereen daaraan mee moet betalen: overheid, werkgever én werknemer.'

De grootste uitdaging voor Perfekt is om stabiliteit in de organisatie te behouden. De gezondheid van de medewerkers en het wegnemen van angstgevoelens hebben prioriteit. Met de vaste opdrachtgevers wordt de relatie geïntensiveerd. Sjoerd legt uit: 'Naar bedrijven die van overheidswege dichtgaan, sturen wij geen rekening. Ik kies voor een billijke opstelling naar opdrachtgevers, ondanks dat er contractuele afspraken zijn gemaakt. Wij investeren in de relatie met de klant. Het is nu een goed moment om de samenwerking duurzaam te maken door voorwaarden opnieuw af te spreken.'

De verwachte krimp pakt Sjoerd op twee manieren aan. 'Ik ga mij meer mengen in conjunctuur-ongevoelige bedrijven, zodat de uitval van opdrachten goedgemaakt wordt. Verder heb ik naar mijn bedrijfsvoering gekeken. Voor een aantal activiteiten heb ik in het verleden gekozen om deze te *outsourcen*. Ik oriënteer mij nu erop om deze werkzaamheden weer in eigen beheer uit te voeren.'

De arbeidsmarkt ontwikkelt zich positief voor schoonmaakwerkzaamheden: van schaarste naar overschot. Sjoerd mist de ondersteuning van de gemeente en het UWV om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen.



SCHOONMAAKBEDRIJF 24/7
PERFEKT.

'Als de gemeente het initiatief neemt om deze groep beter mobiel te maken, bijvoorbeeld door het behalen van een rijbewijs, dan zie ik nog meer mogelijkheden.'

Sjoerd kijkt vooruit naar de toekomst. 'Dit jaar schrijven we af. Een streep eronder en op naar 2021.' De Krachtvoer-koek krijgt een goede bestemming en wordt gedeeld met de mensen op kantoor. Bordje eronder, zodat de kruimels niet op het tapijt komen. Zo blijft het eigen kantoor ook perfect schoon!

Krachtvoer:

- Als je kiest voor een billijke opstelling naar opdrachtgevers, maak samenwerking dan duurzaam door voorwaarden opnieuw af te spreken.
- Heb je ruimte in je bezetting: oriënteer om werkzaamheden in eigen beheer uit te voeren, waarvoor je in het verleden hebt gekozen voor *outsourcing*.
- Investeer nu in opleidingen, zodat medewerkers in de toekomst beter en breder inzetbaar zijn.



‘Onvoorspelbaarheid is onze grootste zorg.’

Robert van Wezel | algemeen directeur De Graaf Logistics
Pascal van der Westen | commercieel manager De Graaf Logistics

Het is even zoeken naar een parkeerplaats bij De Graaf Logistics in Oosterhout. Een bewijs van de grote bedrijvigheid bij de vervoerder. De honderdjarige transporteur staat aan de vooravond van een nieuwe eeuw logistieke dienstverlening.

Aan de hoeveelheid werk ligt het niet. ‘In de logistiek is het alleen maar meer’, legt algemeen directeur Robert van Wezel uit. Samen met commercieel manager Pascal van der Westen drinken we koffie met een stukje Krachtvoer-koek. We praten over het managen van de drukte, ontwikkelingen in het verkeer en het belang van ritme en structuur voor de tweehonderd medewerkers.

'Tot juni was het extreem druk door toenemende online inkopen. Het aantal orders steeg met twintig procent', opent Robert. 'Door veel kleine zendingen en wat hoger ziekteverzuim hebben we moeten pieken. De vele aanvragen die ons dagelijks via digitale verbindingen bereikten, overvielen ons. We maakten lange dagen. Zes dagen per week werken, was even het nieuwe normaal. Verder maakten wij gebruik van een flexibele schil in de vorm van collega-transporteurs. Nu blijft de hoeveelheid opdrachten in balans ten opzichte van vorig jaar door een spreiding van branches bij onze opdrachtgevers én het kenmerk van ons bedrijf: service van een klein bedrijf en de mogelijkheden van een groot bedrijf.' Pascal vult aan: 'We zijn actief als specialist in fijnmazige distributie. Naar onze oplossingen is gelukkig veel vraag in de markt.'

De coronatijd levert niet alleen volumegroei op voor De Graaf, maar heeft ook effect op files. Pascal licht toe: 'Tot maart zaten we op een dieptepunt in de doorstroming van het verkeer. Door coronamaatregelen kwam de vaart er daarna goed in. Er is veel minder oponthoud in het verkeer. Voor onze leveringen een positieve ontwikkeling: het verwachte tijdstip van levering is betrouwbaarder en voorspelbaarder geworden.' Pascal verwacht dat het belang van particuliere leveringen groter wordt. 'We kopen steeds meer online. Om nog beter op deze markt in te kunnen spelen, gaan we de informatie in de richting van de klant vernieuwen. De consument verwacht dat hij precies weet hoe laat het pakket wordt geleverd. Door hem goed te informeren, neemt de slagingskans van de eerste leverpoging tevens behoorlijk toe. 'Het bedrijfspand van De Graaf is *coronaproof* ingericht. Van de medewerkers is tachtig procent op de locatie in Oosterhout werkzaam en anderen werken thuis. 'We hebben de mensen hier nodig om de dagelijkse operatie te draaien.'

Het afgelopen halfjaar was het management veel meer aanwezig op de werkvloer. Robert licht toe: 'We willen zichtbaar zijn: horen en voelen wat er leeft bij de medewerkers. Het belang van communicatie is groter dan ooit. We nemen we onzekerheid en onwetendheid weg door transparant te zijn. Daarmee voorkomen we angst voor de effecten van de coronacrisis. Medewerkers voelen zich het best bij een vast werkritme en stabiliteit. We ervaren ook dat oprechte waardering en erkenning medewerkers bindt. En onze mensen die thuiswerken, houden we nauw aangesloten, zodat ze betrokken blijven. Wij zijn alert op ziekteverschijnselen en wijzen erop de richtlijnen stringent te volgen. De loyaliteit van de medewerkers met het bedrijf is erg groot, maar dat mag niet leiden tot het nemen van gezondheidsrisico's. Bij klachten moeten ze thuisblijven.'

Met vooruitziende blik heeft het bedrijf een *experience*-ruimte ontwikkeld. Door de coronamaatregelen is de opening nog even uitgesteld. Hier komen in de toekomst de medewerkers samen om ervaringen uit te wisselen. 'We willen de verhalen horen van onze chauffeurs of de ideeën van een IT-specialist. De overdracht van informatie is veelal digitaal. In deze ruimte willen we de "factor mens" weer de aandacht geven die het verdient. Medewerkers hebben immers een grote impact op het eindresultaat. Een chauffeur is ons visitekaartje bij de klant. Hij creëert een band met onze klanten', legt Robert uit.

'Voor de toekomst van het bedrijf is de onvoorspelbaarheid van de effecten van het coronavirus de grootste zorg. Een flexibele schil maakt ons minder kwetsbaar.' Als afsluiting duidt Robert het gevoel van het management: 'We hebben het nu goed voor elkaar, maar de horizon gaat niet ver.'

Krachtvoer:

- De toenemende digitalisering vraagt het management om meer persoonlijke aandacht aan medewerkers te geven.
- Onzekerheid in bezetting kun je voor een deel opheffen door het creëren van een flexibele schil, bijvoorbeeld door samenwerking aan te gaan met collega's uit de branche.
- Betrokkenheid met het werk mag niet leiden tot het nemen van gezondheidsrisico's. Blijf alert op ziekteverschijnselen en laat medewerkers de richtlijnen volgen.



‘Kom uit de coronahouding!’

Eric Berkhof | CEO Van Mossel Automotive Groep

Het gesprek met Eric Berkhof, CEO van de Van Mossel Automotive Groep, vindt online plaats, enkele dagen na het aanscherpen van de coronaregels. Eric volgt de regels nauwgezet om zijn ruim vierduizend medewerkers in tweehonderd vestigingen in Nederland en België een veilige werkomgeving te kunnen bieden.

‘Als ik mijn mensen veilig laat werken, dan is het ook safe voor de klanten.’ Ondanks de communicatie op afstand, wordt het een boeiend gesprek. Eric heeft een duidelijke visie: ‘Ik kan het probleem van het virus niet oplossen, maar ik ga niet stilzitten en afwachten.’ We blikken terug op het afgelopen half jaar: ‘Door een lege agenda in de avonduren kon ik met wat meer afstand naar de processen kijken. Dat leverde een interessante analyse op.’ Van Mossel draait ondanks de crisis goed door. ‘Als sector hebben we geluk dat de belangstelling voor auto’s onverminderd groot is, omdat reizen met het ov en vliegtuig onder een vergrootglas ligt.’

Eric neemt mij eerst mee terug naar het begin van de coronacrisis. ‘Het virus leek aanvankelijk ver weg en als ondernemend bedrijf waren we met een fors offensief bezig. Het virus zorgde ervoor dat ik moest terugschakelen en onze snelheid moest aanpassen. Ik heb er één nacht slecht van geslapen en we hebben hierover gesproken met het MT. Toen op de eerste avond van de lockdown een dinerafspraak werd gecancelled, heb ik geprobeerd de situatie te overzien. Ik vroeg mijzelf af: wat kan ik aan het coronavirus doen?’

'Ik ben geen medicus, ik kan geen vaccin maken. Wat betekent dit voor de komende twee maanden of misschien wel twee jaar? Ik zag op korte termijn geen oplossing opduiken. Het probleem van het virus kan ik niet oplossen. Wel kan ik door te ondernemen ervoor zorgen dat de economische impact niet groter wordt. Ik besloot om niet te gaan jammeren en bereidde me erop voor dat het virus een lange tijd onder ons blijft. Het wordt ondernemen met COVID-19. De eerste prioriteit was toen: medewerkers moeten veilig kunnen werken. Uit voorzorg plaatsten wij de bureaus drie meter uit elkaar, we kochten desinfecteringsmateriaal, stoelhoezen, stuurhoezen enzovoort. Kosten noch moeite hebben we gespaard.'

Toen de veiligheid was gewaarborgd, heeft Van Mossel de focus op ondernemen gelegd. Eric verduidelijkt: 'We moeten het kabinet prijzen om de aanpak en hun keuzes. Ik onderneem ook in deze tijd, zodat we geen beroep hoeven te doen op allerlei regelingen vanuit de overheid. Wij hebben de NOW wel aangevraagd, maar niet nodig gehad om onze begroting te halen. Te veel collega's wachten af en kijken wat er op hen afkomt. Mijn advies: kom uit de coronahouding en blijf aan de business denken. Je bent verantwoordelijk voor veel mensen. We moeten tijdens én na corona een toekomstbestendig bedrijf zijn dat een fatsoenlijk rendement maakt.'

Over de oproep vanuit het kabinet: blijf thuis, werk thuis, is Eric stellig. Hij ziet het thuiswerken niet als een alternatief voor Van Mossel. Eric licht toe: 'Voor de reisbeweging is het mogelijk een argument. Maar de tweede coronagolf is vooral te herleiden naar de privésituatie. Mijn bedrijven zijn veiliger en bieden meer hygiëne dan menig woning. Wij bieden rust en ruimte. Bovendien kan in de autobranche maar tien procent thuiswerken. Negentig procent werkt *front office*. Monteurs of plaatwerkers, verkopers of adviseurs kunnen nu eenmaal niet thuiswerken.' Eric benadrukt dat als er ziekteverschijnselen zijn, de medewerkers thuis moeten blijven.

'Tijdens de eerste weken van de *lockdown* vielen veel avondafspraken en vergaderingen uit', belicht Eric. 'Meetings waarover je achteraf zegt: zijn deze wel nodig? Verder nam ik tijd om naar onze processen te kijken. Dat was voor mij een *eye opener*. Deze les neem ik mee voor de toekomst: reserveer tijd om van enige afstand naar je bedrijf te kijken. Ook ga ik meer aandacht aan mijn eigen mensen besteden. En goed nadenken wat voor ons bedrijf het beste is.'



'Zo constateerde ik dat dertig procent van de medewerkers een te lage bijdrage levert aan in de bedrijfsvoering. Want zeventig procent van de mensen voert bijna honderd procent van de *business* uit. Sommigen kunnen niet en anderen willen niet. Daarom zijn we gestart met trainingen om medewerkers beter te maken, vanuit de gedachte dat iedereen moet bijdragen aan het resultaat.' Op mijn vraag hoe Eric persoonlijk naar de nieuwe maatregelen krijgt, vertelt hij: 'Ik heb er moeite mee dat mensen zich weinig kunnen ontszeggen. Ze moeten op vakantie, ze moeten uit eten of moeten naar een feest. We moeten nu vooral nietsdoen en voorzichtig handelen om gezond te blijven.'

Als afsluiting kijkt Eric vooruit: 'Het vaccin zal er hopelijk volgend jaar komen, maar ondernemers zullen aan de bak moeten met inachtneming van alle veiligheidsmaatregelen. De balans tussen veiligheid en ondernemen is best een spannende.'

Krachtvoer:

- Maak meer tijd vrij in je agenda om naar bedrijfsprocessen te kijken. Wie doet het werk, wie kan beter en wie moet beter?
- Gebruik deze tijd om trainingen te organiseren en medewerkers persoonlijk te coachen.
- Neem de vergaderstructuur van het bedrijf onder de loep en beoordeel of de diverse overleggen écht noodzakelijk zijn.

‘Je mag nooit achteroverleunen’

Peter Hogervorst | Directeur Dolphin Production BV

Vrachtwagens rijden af en aan bij Dolphin Production BV in Mierlo om de 5-gallon-waterflessen te distribueren. Het bedrijf bottelt water voor watercoolers en vult de 19-liter-flessen af voor private labels in Frankrijk, Duitsland en de Benelux. Directeur Peter Hogervorst deelt openhartig zijn ervaringen: ‘Ik had een businessplan tot in de eeuwigheid. Zaken liepen goed en 2019 was een topjaar. We kennen een mooie spreiding in branches. Geen risico’s dus. En toch werden we verrast. Medio maart stortte de afzet in, toen het thuiswerken de nieuwe norm werd. Kantoren van onze opdrachtgevers raakten onderbezet. Onze omzet daalde met vijftig procent.’

Bij een kopje koffie en natuurlijk een glaasje water, met daarbij een stukje Krachtvoer-koek, vertelt hij over het omgooien van een businessmodel, de introductie van een nieuwe productlijn en het belang van netwerken.

Het water in Mierlo smaakt zuiver en zacht. Peter licht toe: 'Wij zijn de grootste onafhankelijke bottelaar voor watercoolerflessen in Europa.' Bijna ieder glas water uit een watercooler in het gebied tussen Metz (F) en Bergen (N) komt uit de bron van Mierl'eau. 'Het water is wel duizend jaar oud en vindt een weg op tweehonderd meter diepte vanaf het Zwarte Woud naar onze bottelarij. Toen de omzet afnam, ben ik eerst met de stofkam door alle kosten van de organisatie gegaan. In de loop van de zomer klom de productie uit het dal en groeide door naar een afzet van tachtig procent ten opzichte van jaar 2019. Ik kijk altijd naar kansen, maar het is lastig om je businessmodel een-twee-drie te wijzigen. Ik kreeg veel tips uit mijn omgeving om nieuwe waterverpakkingen af te vullen. Zo eenvoudig is het productieproces én het ondernemerschap helaas niet. Deze ideeën komen meestal van mensen die op de 25^{ste} van de maand hun salaris overgemaakt krijgen', verzucht Peter.

Peter hecht juist nu belang aan netwerken. Zowel in zijn branche ('Ik zit in het bestuur van de internationale vereniging van watercoolerboeren') als regionaal. 'Ik wil voeling houden met de omgeving en ga naar buiten. Je mag nooit

achteroverleunen. Ik geloof in de uitspraak dat het geld op straat ligt.' Vanuit zijn netwerk werd Peter enkele maanden geleden benaderd voor een agentschap van luchtzuiveringsapparaten in de Benelux, Duitsland en Scandinavië. Een product dat naadloos aansluit bij zijn *business-to-business* saleservaring voor de service-industrie en uiterst relevant is in deze coronatijd. Peter verduidelijkt: 'In de pers is veel aandacht voor ventilatie in gebouwen. Luchtreiniging in kantoren is daardoor hoogst actueel. Medewerkers gedijen nu eenmaal beter bij een optimale luchtkwaliteit. Het zuiveren van lucht in gebouwen is dus noodzakelijk. Onze luchtzuiveringsapparaten zijn voorzien van uv C-lampen, zodat de virussen door desinfectie worden gedood.'

Op mijn vraag of zijn bedrijf gebruik heeft kunnen maken van regelingen, toont hij zich positief. 'De overheid heeft het goed gedaan voor ondernemers. Ik heb geleerd om snel te reageren op regelingen bij zowel de bank als Belastingdienst. Voor mij was het al snel duidelijk dat het virus niet zomaar overwaait. Daar moet je op acteren en tijdig aanvragen indienen.'

We sluiten het gesprek af met het onderwerp mobiliteit. 'Ik was altijd onderweg en zelfs een *frequent flyer* bij KLM', vertelt Peter. 'Sinds maart 2020 heb ik geen zakenreis meer gemaakt. Het is een *eye opener* om te ervaren dat video-meetings de *live*-afspraken hebben overgenomen. Het kan anders en het geeft mij minder stress. Bij mij geen corona-kilo's erbij, maar juist eraf. Door minder te reizen, heb ik meer tijd om te sporten.' Peter kiest voor een blijvende verandering, ook na corona: 'Ik kies voor wat meer rust en het vele reizen ga ik niet meer doen.'

Krachtvoer:

- Onderzoek de mogelijkheid om het aanbod uit te breiden met producten die aansluiten bij het businessmodel van jouw bedrijf, voor wat betreft de product-/marktcombinatie.
- Haal de banden met je netwerk aan en deel je vragen en zorgen met andere ondernemers.
- Inventariseer voor welke financiële regelingen je in aanmerking komt, bij zowel de bank als de Belastingdienst.





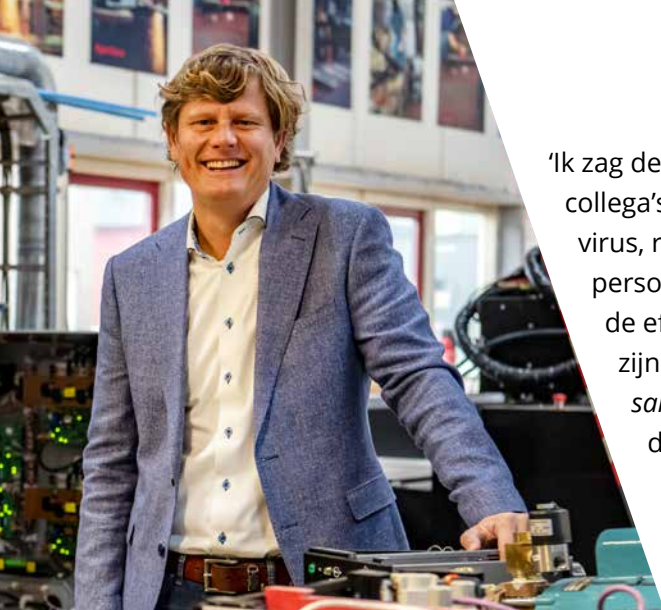
‘Richt je op wat er wel kan!’

**Pieter van Kalmthout | OEM Sales Director EMEIA
Hypertherm Europe B.V.**

In Roosendaal wacht mij bij Hypertherm Europe B.V. een hartelijke ontvangst. Ik word direct uitgenodigd voor een rondleiding door het indrukwekkende bedrijf van plasma-snijapparatuur.

‘Normaal gesproken zijn alle afdelingen goed bezet. Maar nu werkt iedereen zoveel mogelijk thuis’, vertelt Pieter van Kalmthout, *OEM Sales Director EMEIA* van Hypertherm. Het bedrijf hanteert de regels nauwgezet. De Europese vestiging in West-Brabant is een onderdeel van het Amerikaanse bedrijf, dat al meer dan vijftig jaar een wereldspeler is op het gebied van plasma- en waterjetsystemen, CNC's, CAD-/CAM-software, *consumables* en onderdelen om metaal, aluminium en rvs met plasma- en watertechnologie te snijden.

Pieter heeft sinds februari niet meer oog in oog gestaan met zijn *sales- en productapplicatie-engineersteam*. Op digitale wijze maakt hij nu verbinding met zijn medewerkers. Hij kiest voor een frequent een-op-een online contact, zodat zijn teamleden hun hart kunnen luchten, los van deadlines en targets. ‘In deze tijd is vertrouwen geven heel belangrijk. Oprecht luisteren en interesse tonen tijdens de gesprekken zijn de voorwaarden.’ Bij een kop koffie en Krachtvoer-koek deelt Pieter zijn inspirerende visie op leidinggeven aan een internationaal team tijdens de coronacrisis.



'Ik zag de bui al hangen', opent Pieter. 'Toen de collega's in China getroffen werden door het virus, realiseerde ik mij dat als één besmet persoon een vlucht naar Nederland neemt, de effecten hier snel merkbaar zouden zijn.' Pieter bezint zich erop hoe hij als *sales director* in deze situatie toegevoegde waarde kan blijven leveren aan zijn internationale team. 'Ik stel mezelf de vraag hoe ik ze kan motiveren en betrokken houden. Want ik wil er voor de mensen zijn en de verbinding met het team behouden.'

Ik ben ervan overtuigd dat communiceren en erkenning geven belangrijker zijn dan ooit. We vieren de successen die we in deze bijzondere tijd realiseren. Dat is nodig, omdat het bedrijf voor de medewerkers meer en meer een beeldscherm is geworden. Voor meetings met Teams geldt *less is more*, maar ik neem vooral meer tijd om met medewerkers individueel te sparren. E-mails verzend ik alleen nog voor een bevestiging of afspraak. Nooit voor gevoelige onderwerpen. Door *videomeetings* kan ik, voor zover mogelijk, het echte gesprek voeren en verhalen delen.'

In deze tijd moet je medewerkers vertrouwen geven, ook in hun tijdbesteding, is het uitgangspunt van Pieter. Hij legt uit: 'Het beeldscherm kan weleens te veel worden en we moeten respectvol met thuiswerken omgaan. Want we kijken voortaan bij iedere medewerker mee in zijn thuissituatie. Mijn advies aan de medewerkers is om afleiding in hun woonomgeving te zoeken door contacten te leggen en interactie te zoeken. Ga lokaal sporten en vrijwilligerswerk doen.'

Pieter ervaart 2020 en de komende periode als spannende uitdagingen. Hij focust zich op wat je wél kunt doen en is dankbaar voor wat hij wél heeft. 'Beurzen en zakelijke reizen gaan bijvoorbeeld tijdelijk niet door, maar blijf positief en bedenk wat wel mogelijk is. Nu technische trainingen op onze locatie niet kunnen plaatsvinden, zijn we overgestapt op video's en virtuele, interactieve trainingen. De cursisten zijn thuis en toch kunnen we hen adequaat opleiden. We gaan nooit meer terug naar hoe het was en blijven op een andere nieuwe manier werken. We zitten midden in een virtuele revolutie', duidt Pieter de situatie.

Het leven van Pieter is ingrijpend veranderd. 'Ik reisde zeventig procent van mijn tijd door Europa, naar Amerika, Rusland, Turkije en India, maar ik ben ervan overtuigd dat zakelijk reizen op z'n retour is. De vertrouwensband met bestaande klanten hoeft niet meer zo frequent door *face-to-face*-contact onderhouden te worden. Klanten zijn inmiddels ook gewend aan virtueel werken. Een prospect binnenhalen, lukt daarentegen niet vanachter je bureau en scherm. Dan is persoonlijk contact een must.' Pieter gebruikt deze tijd ook om nieuwe dingen te doen. 'Creëer je uitdagingen en kansen en onderzoek op welke wijze je zoveel mogelijk toegevoegde waarde kunt leveren voor je klanten. Daarmee houd je de persoonlijke relaties in stand.'

Op mijn vraag hoe COVID-19 wordt besproken in overleggen, geeft Pieter een onverwacht antwoord. 'Iedere week hebben we één uur COVID-19-teamoverleg om de impact van corona op de diverse regio's en landen te delen met elkaar. Op deze manier creëer je ook wederzijds begrip voor elkaars uitdagingen en emoties. In Amerika en India zijn de situatie en impact compleet anders dan in Europa. Anders doorkruist dit onderwerp alle overleggen.'

Volgens Pieter is het voor iedereen een onzekere tijd. 'Leg de schuld niet bij de politiek, wacht niet op hetzelfde werk als vroeger, maar ga iets anders doen, denk in oplossingen, kansen en mogelijkheden. Houd zelf de regie en bepaal waar je naartoe kunt leven in de komende maanden, zowel zakelijk als privé.'

Krachtvoer:

- Kies voor een nieuw effectief en frequent communicatiemodel voor het online contact leggen met medewerkers en klanten.
- Stem duidelijk deadlines en prioriteiten af, maar geef de thuiswerkende medewerkers vertrouwen en vrijheid, ook bij het bepalen van hun werktijden.
- Ga na wat de consequenties kunnen zijn van de virtuele revolutie op verkoopprocessen, betrokkenheid en verbinding maken binnen het bedrijf én met klanten.
- Vier kleine successen, denk aan het continue proces van verbeteringen, nieuwe producten, diensten en oplossingen die waarde kunnen toevoegen, implementeren.



‘Mensen gezond houden, is onze eerste prioriteit’

Niels van de Beucken | Financieel directeur van Arte Groep

‘Daar gaan we weer’, zei Niels van de Beucken begin maart bij de start van de pandemie. De financieel directeur van Arte Groep vreesde een vergelijkbare recessie als in 2009. Maar voor de producent van duurzame keukenbladen bleek de angst ongegrond.

De vraag bleef op peil en er was zelfs sprake van “coronabladen”. Want veel Nederlanders besloten om het vakantiegeld te besteden aan een nieuwe keuken, in plaats van een vakantie naar verre oorden. Voor Arte Groep bleven er twee zorgen over: de gezondheid van de medewerkers en de levering van de grondstoffen voor de keukenbladen.

Niels deelt bij een kop koffie en Krachtvoer-koek zijn ervaringen van het afgelopen halfjaar. Arte Groep paste werktijden aan om de fysieke afstand tussen medewerkers te kunnen waarborgen en maakte een digitale inhaalslag om het thuiswerken te faciliteren. ‘De brede inzetbaarheid van de medewerkers en de saamhorigheid binnen ons bedrijf hebben ervoor gezorgd dat we de uitdagingen succesvol samen hebben opgepakt.’

‘De gezondheid van onze medewerkers is de eerste prioriteit. Door de flexibiliteit en het begrip van de medewerkers konden we direct de werktijden aanpassen’, legt Niels uit. ‘We kozen ervoor om tijdelijk twee teams te formeren die om de dag gedurende een shift van tien uur werkten. Het ene team op maandag, woensdag en vrijdag en het andere team op dinsdag, donderdag en zaterdag. Op deze wijze kwamen de groepen niet met elkaar in aanraking en werden wij minder kwetsbaar. De niet-gewerkte uren, acht uur per week, namen wij voor eigen rekening.’

Na deze periode gingen de werkdagen terug naar maandag tot en met vrijdag. Arte Groep besloot om het aanvangstijdstip van de werkzaamheden te laten variëren. Tussen zes en acht uur 's morgens starten de medewerkers hun activiteiten om spreiding bij binnenkomst te waarborgen. De nieuwe manier van werken heeft een verrassende bijvangst opgeleverd. De productiviteit per medewerker is behoorlijk gestegen. Niels licht toe: ‘Het werken met kleinere teams biedt efficiencyvoordelen. De medewerkers signaleerden zelf dat als je met minder mensen op de werkvloer staat, de personele bezetting beter aansluit op de productie van orders. Te veel mensen op hetzelfde moment op de werkvloer leidt tot inefficiëntie.’

De zorgen over de grondstoffen speelden tijdens de strenge *lockdown* in India, Spanje en Italië. ‘Gelukkig hadden we een bulkbestelling gedaan en beschikten we over een extra voorraad. De productie kon gewoon doorgaan.’ Juist in deze tijd zoekt het bedrijf frequent verbinding met leveranciers en klanten. ‘We zijn geïnteresseerd in wat er speelt en hoe de situatie bij hen is.’

Arte Groep onderhoudt bijzondere banden met India. ‘Duurzaamheid is de ader van ons bedrijf. Vanuit die gedachte ondersteunen wij met onze *Arte Responsible Stone Foundation* onderwijsprojecten voor kinderen die woonachtig zijn in de omgeving van de steengroeven waar het graniet wordt gewonnen’, belicht Niels. ‘Toen het werk in de steengroeve stilviel, hebben we tachtig gezinnen van arbeidsmigranten voorzien in hun eerste levensbehoeften en gezorgd voor rijst, groenten, peulvruchten en aardappels.’

Het thuiswerken heeft zich bij Arte Groep bewezen. ‘Nog maar een jaar geleden verkondigde ik dat thuiswerken niet werkt. Ik weet nu beter. Door een groot vertrouwen over en weer heeft deze manier van werken zich bewezen. Je moet niet raar opkijken als je om elf uur 's avonds nog een mailtje krijgt van een medewerker. Werktijden zijn flexibel in te vullen. Ook ik werk voortaan veel thuis. Ik dacht altijd dat mijn aanwezigheid op de zaak een voorwaarde is. Nu zie ik het nemen van enige afstand als een groot voordeel. Even uitstappen uit de mallemolen en je kijkt heel anders naar je bedrijf. Dat kan ik iedereen aanbevelen.’

Krachtvoer:

- Meer fysieke ruimte op de werkvloer en het werken in kleinere teams kan ook een bijdrage leveren aan een efficiëntere bedrijfsvoering en hogere productiviteit.
- Zoek in deze tijd frequent verbinding met stakeholders om op de hoogte te blijven van het reilen en zeilen bij jouw businesspartners.
- Stap ook als ondernemer ook af en toe uit de “mallemolen” van het bedrijf en kijk vanaf een zekere afstand naar de bedrijfsvoering. Dat geeft nieuwe inzichten!





‘Corona versterkt het samenwerken’

Jaco Knetemann | Director Ingram Micro eServices
Ewout Rijker | General manager Vidiled

In het gesprek met Ewout Rijker, *general manager* van Vidiled, ontwikkelaar van ledschermen, en Jaco Knetemann, *director* Ingram Micro eServices, het logistieke bedrijf achter bol.com, staan de effecten van het coronavirus centraal.

Twee ondernemers die de uitersten van de pandemie hebben ervaren. Ewout zag een deel van zijn business instorten, terwijl Jaco met zijn e-commerce-activiteiten een stijging realiseerde van dertig procent ten opzichte van 2019. ‘Nu moet je leiderschap tonen en omdenken’, zegt Ewout. ‘De grote ledschermen die normaal bij evenementen te vinden zijn, hebben wij getransformeerd naar kleinere ledschermen.’

Deze schermen vinden nu hun weg naar onder andere het bedrijf van Jaco. 'Ik zocht een effectief middel om medewerkers te informeren over de coronamaatregelen in ons bedrijf. Bewegende beelden maken meer impact.' De samenwerking tussen de twee ondernemers werd snel gevonden. Jaco roemt de Brabantse mentaliteit: 'Corona heeft het samenwerken versterkt. We gaan van de focus op het individu naar het collectief. We kunnen niet zonder elkaar.' Tot het moment dat het coronavirus zich openbaarde, groeide Vidiled bijna uit z'n jasje. Het bedrijf dat zich richt op de productie en ontwikkeling, installatie en onderhoud van ledschermen, was naarstig op zoek naar een nieuw bedrijfspand. Het virus gooide roet in het eten van festivals, evenementen en alle bijeenkomsten met grote groepen en daarmee de vraag naar ledschermen. De ingeboekte verhuuropdrachten van Vidiled vielen abrupt weg. De zoektocht naar een nieuw bedrijfspand belandde in de ijskast.

Het bedrijf uit Kaatsheuvel koos voor omdenken als middel om het omzetverlies te kunnen beperken. Ewout legt uit: 'We vroegen ons af: wat kunnen wij wèl en voor wie kunnen wij ons inzetten. Kansen moeten we zelf creëren. Zo kozen we ervoor om onze "werkloze" schermen in te zetten om bedrijven en organisaties te helpen met *exposure*. De *Happy Trailer* werd geparkeerd tijdens optredens bij bejaardentehuizen en bij scholen, om geslaagde leerlingen te feliciteren. Wij geloven erin dat deze activiteiten de commerciële positie van Vidiled op termijn gaan versterken. De coronatijd heeft onze ogen geopend. Maatschappelijke betrokkenheid is voor ons een vaste waarde geworden. Ook benaderden wij onze opdrachtgevers met de vraag: "Waar kan ik jou mee helpen?" Deze aanpak geeft ons veel voldoening. Als ik in de spiegel kijk, kan ik zeggen: ik heb er alles aan gedaan.'

Deze tijd heeft het belang van "samen" aangetoond, licht Jaco toe. 'Als je in Brabant ergens mee zit, dan zoek je contact met een andere ondernemer. Samenwerking is in Brabant een gemeengoed. Brabant vervult hiermee een onderscheidende rol vergeleken met andere provincies.' Jaco ervaart deze houding ook in coronatijd. 'We leggen connecties om er samen iets goed uit te halen. Jarenlang waren we bezig met meer, meer en meer. Je dacht niet aan alternatieven. Nu word je gedwongen tot omdenken. Zo zijn we in gesprek met horecaondernemers en mensen uit de eventbranche in de omgeving van Waalwijk om medewerkers collegiaal uit te lenen.'



Ewout vult aan: 'Kwetsbaarheid in de bedrijfsvoering zit in wat je altijd als vanzelfsprekend hebt aangenomen. Samenwerking met andere ondernemers en feedback op onze visie geven mij inspiratie en voldoening.'

Beide ondernemers merken dat de pandemie ook bij medewerkers sporen achterlaat. Ewout zoekt actief naar oplossingen samen met zijn medewerkers. Jaco gaat in gesprek met mensen op de werkvloer om – waar mogelijk – zorgen weg te nemen. 'De band met de medewerkers is intenser geworden. Het brengt mensen dicht bij elkaar.' Jaco geeft ten slotte als advies mee: 'Laat corona niet je leven bepalen, maar ga ermee om. Gebruik deze tijd om je contacten – zowel zakelijk als privé – hechter te maken.'

Krachtvoer:

- Toon maatschappelijke betrokkenheid, het versterkt jouw positie in de toekomst.
- Zoek samenwerking met andere ondernemers. Dat biedt alternatieven en inspiratie.
- Laat corona niet je leven bepalen, maar ga ermee om.



‘Kantoordag is een uitje geworden!’

Jody van de Griendt | Eigenaar Klimax Installatiebedrijven

‘We mogen niet klagen’, antwoordt Jody van de Griendt van Klimax Installatiebedrijven in ‘s-Hertogenbosch op mijn vraag hoe het bedrijf zich in deze coronatijd ontwikkelt. ‘Als een ondernemer dat zegt, dan gaat het goed’, voegt Jody eraan toe met een glimlach.

Zijn installatiebedrijf richt zich op systemen die efficiënt energie- en waterverbruik bevorderen. In het nieuwe bedrijfspand drinken we koffie met een stukje Krachtvoer-koek en praten we over de functie van het nieuwe kantoor, thuiswerken en de toekomst voor de installatiebranche.

'In maart kregen we de sleutel van dit nieuwe kantoor. De pandemie heeft mij geleerd om anders te kijken naar kantoorruimte. De hokjes gaan eruit en we maken plaats om te werken, bijeenkomsten te houden en ontmoetingen te faciliteren. Het sociale karakter krijgt een voorname rol in deze locatie. In een van de ruimten komt een groot kookeiland. De mensen moeten zich afvragen: ben ik op mijn werk, of in een restaurant?', licht Jody trots toe.

'Ook ik heb lang geworsteld met thuiswerken', vertelt Jody. 'Veel ondernemers zitten vast in oude gewoonten en vaste structuren. Vijftien jaar geleden had ik al de visie dat wij geen kantoorgebouw nodig hebben, toen een calculator brommend het kantoor binnenstapte. Hij slaakte de kreet: "Ik wil vandaag niet gestoord worden." De man had een klein uurtje naar kantoor gereden om zich vervolgens op te sluiten op zijn werkplek. Ik stelde mijzelf de vraag: waarom kom je dan überhaupt naar je werk toe? Doe je werk thuis.'

De coronacrisis was nodig om dit proces te versnellen. Jody verwacht dat de waarheid in het midden ligt en zijn medewerkers in de toekomst twee à drie dagen thuiswerken. 'We moeten niet sturen op aanwezigheid, maar op productiviteit en kwaliteit. We geven mensen alle vrijheid en merken dat werktijden worden verlegd. De ochtendrituelen zijn veranderd, waardoor medewerkers al om zeven uur 's morgens appen: "Zullen we even bellen?" We zijn alert op de nadelige aspecten van thuiswerken, zoals eenzaamheid en het contact met het

bedrijf verliezen. We hebben talrijke appgroepen en medewerkers komen af en toe naar kantoor voor de sfeer, een praatje en aandacht van collega's. Een van de medewerkers zei het treffend: mijn kantoordag is een uitje geworden.'

Jody is ervan overtuigd dat dit proces op menselijk vlak goed begeleid moet worden. Hij trok hiervoor een hrm-manager aan, die mede zorgt voor het binden en boeien van de medewerkers in zijn bedrijf. Door corona is het ziekteverzuim hoog en hij ervaart bij de uitvoering van projecten de nodige beperkingen. Tel daarbij ook nog het grote tekort op aan mensen die willen werken in de installatietechniek. Klimax richt daarom binnenkort een opleidingscentrum op om nieuwe mensen klaar te stomen voor de techniek. Jody licht toe: 'Twee rechterhanden, een beetje affiniteit met techniek, gezond verstand en een goed werkethos. We gaan breed zoeken en investeren in de opleiding van mensen. Zij-instromers, statushouders: iedereen is welkom bij ons.'

Na jaren van zorgelijke ontwikkelingen in de installatiebranche, is Jody nu positief over de sector. 'Nu gaat het gebeuren. Door corona is de interesse in duurzaamheid toegenomen. Mensen kiezen meer voor kwaliteit van leven. De schone lucht, geen smog in India, geen vliegtuigen in de lucht. Het heeft onze ogen geopend. Het besef is er steeds meer dat wij de oorzaak zijn van klimatologische veranderingen. Het ligt aan ons gedrag. Mensen denken meer na over verduurzamen van het energieverbruik, bijvoorbeeld door warmtepompen. Ook levert het thuiswerken een toenemende vraag op voor de installatie van klimaatbeheersing in het woonhuis. Voor de komende dertig jaar is er een markt door de focus op duurzaamheid. Het is nu aan de ondernemers om er iets van te maken,' zegt Jody enthousiast.

Krachtvoer:

- Speel bij de indeling van het bedrijfsgebouw in op het sociale karakter van de ruimten.
- Stuur niet op aanwezigheid van medewerkers op de zaak, maar op productiviteit en kwaliteit.
- Wees alert op de nadelige aspecten van thuiswerken, zoals eenzaamheid en het contact met het bedrijf verliezen.





‘We gaan nooit meer terug naar hoe het was en blijven op een andere, nieuwe manier werken’.

De pandemie veroorzaakt niet alleen een gezondheidscrisis, maar heeft ook een enorme impact op het bedrijfsleven. Van klein tot groot, elk bedrijf gaat in meer of mindere mate de blijvende effecten van de coronacrisis voelen. In opdracht van VNO-NCW Brabant Zeeland heb ik 25 gesprekken gevoerd met ondernemers in de provincie Noord-Brabant. Van een hoveniersbedrijf tot een automotive groep. Van Heijningen tot Heeze. De best practices zijn verzameld in mijn blogs ‘Krachtvoer voor Ondernemers’, die eerder wekelijks via de social media kanalen van VNO-NCW Brabant Zeeland zijn gedeeld.

Tijdens een kop koffie met een stukje met 'Krachtvoer-koek' ontstonden er openhartige en inspirerende gesprekken, van ondernemer tot ondernemer. Over welke acties zij ondernemen om hun bedrijf door deze moeilijke periode te loodsen. Zoals het nemen van maatregelen om de gezondheid en het welzijn van medewerkers te waarborgen, het gemis op te vangen van de sociale contacten op het werk, het managen van het thuiswerken en het digitaliseren van processen.

Want de crisis veroorzaakt een gevoelige inbreuk op de basisbehoeften van medewerkers en raakt alle niveaus van de bekende piramide van Maslow. Van bestaanszekerheid tot zelfontplooiing. Bedrijven moeten oog hebben voor gevoelens van onzekerheid bij medewerkers over werk en gezondheid. Het werk dat veelal op afstand wordt uitgevoerd, moet uitdagend blijven en de dagen moeten variatie bieden. Voor leidinggevenden is er een taak weggelegd om medewerkers oprechte erkenning en waardering te geven. Het is van belang om connectie te bieden, zodat medewerkers het gevoel hebben erbij te horen. En tenslotte hebben medewerkers zich in de afgelopen maanden kunnen ontwikkelen door nieuwe competenties en digitale vaardigheden eigen te maken.

Ook heb ik ingezoomd op hoe deze crisis het management raakt en wat het inhoudt voor het nieuwe leiderschap. Voor leidinggevenden betekent dit een verdere omslag naar *coaching en caring* in plaats van *commanding en controlling*. Daarbij draait het meer dan ooit om de verbinding die je als leidinggevende met een medewerker individueel maakt, en de aandacht die je schenkt aan de samenwerking en het contact tussen de collega's onderling. De contouren van het 'nieuwe normaal' worden steeds duidelijker. De verzamelde blogs geven praktische ideeën en handvatten. Dat kan een houvast bieden aan ondernemers. Want in tijden van crisis loert er gevaar, maar het biedt ook nieuwe kansen. Veel succes daarbij!

Tenslotte wil ik Joris Buijs (www.jorisburyjs.nl) hartelijk bedanken voor de mooie portretten. Ook voor een blog geldt: een foto zegt meer dan duizend woorden!

Ik hoop dat al dit Krachtvoer je heeft gesmaakt!

Ton Gimbrère



Colofon

Auteur: Ton Gimbrère

Fotografie: Joris Buijs

Projectleider: Anne Deelen

Redactie: Swaans Communicatie

Vormgeving: Staet van Creatie

©VNO-NCW Brabant Zeeland - Pact Brabant - 2020

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van print of digitale technieken of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbenden. U kunt zich hiervoor wenden tot VNO-NCW Brabant Zeeland.

VNO\BRABANT
NCW\ZEELAND

Pact Brabant