

# Zaken Doen

## april 2010

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

### Trends

Trends zijn belangrijk voor uw beslissingen inzake bijvoorbeeld innovatie, marketing en verkoop. Daarom gaan we deze keer in op een paar nieuwe trends. De eerste is een nieuwe manier om het MKB in te delen (hieronder). De tweede is een overzicht van de nieuwste consumententrends (blz. 2). De derde grote trend is de groei in webactiviteiten (blz. 4). Tussendoor vindt u – zoals altijd – nog wat kleinere nieuwigheidsjes.

Wij zijn trouwens benieuwd te horen of u iets doet met deze trends. Hebben ze enig effect op uw manier van werken, op wat u aanbiedt of levert, of op de manier waarop u uw producten of diensten gaat aanbieden? Kunt u er iets mee? Misschien vindt u het leuk om hierover eens te sparren met uw IIB-adviseur? Samen komt u wellicht tot mooie nieuwe initiatieven om uw onderneming verder te laten groeien.

### Wat beweegt het MKB?

**Het MKB wordt gezien als de trekker van de economie: 'Als het MKB verkouden is, is de Nederlandse economie ziek'. Maar er is eigenlijk maar weinig bekend over wie de MKB'ers zijn, wat ze belangrijk vinden. De groep is zo divers dat het lastig is om over 'het MKB' of 'de MKB'er' te spreken.**

Communicatie- en reclamebureau N=5 en onderzoeksbureau Motivaction hebben daarom een nieuwe indeling ontworpen die leveranciers van het MKB zou moeten helpen om hun producten en diensten beter af te stemmen op de wensen en behoeften van u als MKB'er.

Zij zijn uitgekomen op zes 'mentaliteitsgroepen', namelijk:

- **Einzelgängers:** Zelfbeschikking en de vrijheid zijn voor einzelgängers erg belangrijk. Ze hechten niet veel waarde aan status en veel geld verdienen, en houden er niet van in het middelpunt van de belangstelling te staan. Ze doen gewoon hun werk. Zakelijk gezien zijn einzelgängers conservatief. Ze mijden risico's en houden alles het liefst zoals het is.
- **Experts:** Experts zijn wel graag haantje de voorste, maar nemen niet graag risico's. Ze staan open voor vernieuwing, want dat is voor hen een manier om bij te blijven en kwaliteit te kunnen blijven leveren. Zij zijn vaak bang de controle kwijt te raken en houden dus graag alle touwtjes in handen. Delegeren gaat ze moeilijk af.
- **Hoeders:** Hoeders vinden normen en waarden belangrijk. Zij hebben een groot plichtsbesef en zijn relatief conservatief: het zijn eerder trendvolgers dan trendsetters. Zij voelen zich sterk verantwoordelijkheid voor de onderneming en de medewerkers. De verantwoordelijkheden van het ondernemerschap vallen veel hoeders zwaar. Hoeders staan dan ook naar verhouding het meest open voor werken in loondienst.
- **Jagers:** Jagers zijn echte ondernemers: gedreven, met een groot en divers netwerk, altijd op zoek naar de gaten in de markt. Ze pionieren graag. Jagers hechten relatief veel belang aan status en succes. Werken in loondienst is voor deze groep helemaal niet aan de orde: ze gaan nog liever als vrijwilliger voor niets werken!
- **Ontplooiers:** Ontplooiers denken meer in uitdagingen dan in problemen en zijn sterk toekomstgericht. Zij halen hun motivatie niet zozeer uit status of geld, maar meer uit zelfontplooiing en plezier in het werk en in het leven. Ontplooiers werken graag samen met anderen en hechten veel waarde aan hun sociale netwerk.
- **Pragmatici:** Pragmatici staan open voor vernieuwing, maar zijn eerder trendvolgend dan trendsettend. Pragmatici voelen zich emotioneel sterk verbonden met de zaak. Het zijn de no-nonsense ondernemers met hart voor hun bedrijf en het personeel en oog voor de klant. Al vergeten ze daarbij zichzelf wel eens!

**Wilt u weten tot welke groep u hoort?** Doe dan de test op <http://www.businesslocus.nl/businesslocus/>

Dit blad wordt u aangeboden door: **Frank Willems AInstIB**



**at ease bv**  
Stijn Streuvelsstraat 11, 5531 VA BLADEL  
tel.: 0497 - 360 949  
fax: 0497 - 360 999  
e-mail: [info@at-ease.nu](mailto:info@at-ease.nu)  
[www.iib.ws](http://www.iib.ws) - [www.at-ease.nu](http://www.at-ease.nu)

STUUR EEN E-MAIL NAAR [info@at-ease.nu](mailto:info@at-ease.nu) ALS U ZAKEN DOEN IN HET VERVOLG NIET MEER WENST TE ONTVANGEN.

## Consumenten Trends 2010

Bron: *Trendwatching.com*

Trends zijn belangrijk voor uw marketing. Hier zetten we op een rijtje wat nu al opvalt in 2010, mét de trendy benamingen die ze hebben gekregen.

**Business as unusual:** Beweeg mee met nieuwe culturen en stromingen. Consumenten vragen transparantie en authenticiteit, gulheid in plaats van hebberigheid, communicatie in plaats van advertenties en uitdaging in plaats van veiligheid.

**Urbany:** De nieuwe stedelijke communities zijn de centra van innovatie. Weet waar het te doen is en verdiep je erin.

**Real Time reviews:** Consumenten delen alles met elkaar: wat ze doen, wat ze kopen, wat ze vinden, wat ze zien, waar ze naar luisteren, wat ze bijwonen. Slimme bedrijven betrekken hun klanten direct bij vernieuwingen om negatieve reacties te voorkomen.

**(F)Luxury:** De consument bepaalt zelf wat luxe is. Dus, vraag hoe jouw klant dit definieert, wat hij wil en waarom.

**Mass Mingling:** Elkaar online leren kennen en elkaar offline ontmoeten. Prikkel je klanten online en zorg ervoor dat ze elkaar bij jou offline ontmoeten.

**Eco Easy:** Vervuiling tegen gaan. Niet alleen goede bedoelingen tonen, maar daadwerkelijk actie ondernemen om vervuiling tegen te gaan.

**Trading and Alerting:** Geef klanten iets wat ze echt nodig hebben en willen. Zorg dat ze het bij jou vinden en ze vertellen het zelf door aan anderen.

**Embedded Generosity:** Geef gul aan goede doelen maar laat je klanten meebeslissen over waar jouw geld naar toe gaat.

**Profile Mining:** Mijn profiel op internet is mijn eigendom. Ik bepaal zelf wat ik wil kopen en geef dat zelf aan. Volg mij en je zult het weten. Volg je klanten, luister naar ze. Ook op internet.

**Maturalism:** Klanten zijn meer volwassen en zelfstandiger dan ooit. Ze hebben meer kennis en informeren zichzelf. Maak ze niks wijs, leg ze niks op. Dat pikken ze niet meer. Wil je ze binden, ben transparant en eerlijk.

## Kantonrechtersformule: ABC of XYZ?

De algemene kantonrechtersformule voor het berekenen van de ontslagvergoeding is  $A$  het aantal "gewogen" dienstjaren x  $B$  laatstverdiende maandsalaris x  $C$  correctiefactor.

Bij een ontslaanvraag via het UWV hoeft geen vergoeding te worden toegekend. Reden waarom medewerkers in een aantal gevallen alsnog naar de kantonrechter stapten om een procedure op basis van "kennelijk onredelijk ontslag" te vragen om zodoende alsnog een ontbindingsvergoeding in de wacht te slepen.

Op 27 november 2009 heeft de Hoge Raad bepaald dat bij 'kennelijk onredelijk ontslag' de door de werkgever te betalen ontslagvergoeding niet kan worden vastgesteld op basis van de algemene kantonrechtersformule. De vergoeding moet worden gebaseerd op de door de werknemer geleden schade.

Met deze uitspraak werd een besluit van 2 december 2008 van het gerechtshof in Den Haag vernietigd. Volgens de Hoge Raad heeft een 'kennelijk onredelijk ontslag' een ander karakter dan de ontbinding van de arbeidsovereenkomst waarbij de werknemer een schadevergoeding naar billijkheid krijgt. Of het ontslag onredelijk is hangt van de omstandigheden af en die moeten door de rechter worden beoordeeld.

Sindsdien hebben al enkele gerechtshoven de 'XYZ-formule' gehanteerd.  $X$  en  $Y$  zijn daarbij gelijk aan  $A$  en  $B$ . Het verschil zit hem in de correctie. Die wordt niet vastgesteld aan  $C$  (de mate van verwijtbaarheid), maar aan  $Z$  (alle relevante omstandigheden). Denk dan aan: de mogelijkheid of het aanbod van ander (passend) werk, financiële gevolgen voor de werknemer, (door de werkgever) getroffen voorzieningen en financiële compensatie.

In de praktijk bleek men het uitgangspunt te hanteren dat de factor  $Z$  niet hoger is dan 0,5.

De les die we hieruit kunnen leren is de volgende.

Zolang de werkgever echt op een 'normale' manier zijn best heeft gedaan om het ontslag voor de werknemer te verzachten, wordt een factor  $Z$  van 0,5 gebruikt. Maar als de rechter oordeelt dat de werkgever zich er te gemakkelijk vanaf heeft willen maken, zal de factor  $Z$  (en dus de ontslagvergoeding die de werkgever moet betalen aan de werknemer) een stuk hoger kunnen uitvallen.

## Al of niet gemeente vleierijtjes helpen echt!

Vleien is een van de oudste manieren om mensen ergens toe te brengen, zeker ook in marketing.

Nou zou je zeggen dat we ons als verstandige consumenten niet in de luren laten leggen, maar in een uitgebreid internationaal wetenschappelijk onderzoek (gepubliceerd in januari 2010) hebben Elaine Chan en Jaideep Sengupta aangetoond dat we – ondanks het feit dat we goed weten dat we voor de gek gehouden worden – uiteindelijk toch positief reageren op die complimentjes.

We kopen dus de zo geadverteerde producten toch, al doen we dat vaak wel op een later moment. We laten ons dus toch beïnvloeden door de vleierij!

We mogen dan ook verwachten dat we de komende tijd weer veel 'vleiende reclames' voorgeschoteld krijgen, al zullen consumentenorganisaties dit onderzoek gebruiken om hun achterban te 'waarschuwen'.

## Hoe vindt u een goede adviseur?

Als u op zoek bent naar een goede adviseur, raden wij u aan om zich vooraf de volgende vragen te stellen, om de slaagkans van het adviestraject te verhogen. Daarnaast moet het natuurlijk klikken op het persoonlijke vlak en moet er wederzijds vertrouwen ontstaan. Het zal u niet verbazen dat de door het IIB geaccrediteerde adviseurs graag de uitdaging met u aangaan!

### 1. Waarom huur ik een adviseur in?

Goede redenen kunnen zijn: u weet iets niet, u kunt iets niet, u heeft geen tijd, u moet laten zien dat er iets gebeurt. Ook wel: vreemde ogen dwingen, u zoekt bevestiging, u zoekt nieuwe benaderingen. Maar ook: weet u het zeker? Kunt u het echt niet beter zelf?

### 2. Welk resultaat wil ik zien?

Het is goed om vooraf een haarscherp beeld te hebben van de resultaten die u wenst. Daarbij kunt u de volgende hulpvragen gebruiken: Wat is eigenlijk precies het probleem waarvoor u een oplossing wilt, of welke kans wilt u grijpen? Hoe ziet u de nieuwe situatie concreet voor u? Is dat inderdaad voldoende passend?

### 3. Op welk niveau ligt mijn vraag of probleem?

Wanneer u te maken heeft met een adviseur die een standaardaanpak biedt (zelfevaluatie,

teambuildingsessie, een stappenplan en dergelijke), is de kans groot dat u een verkeerde keuze maakt. Ga na of u een adviseur nodig hebt op strategisch, tactisch, operationeel, of transactioneel gebied.

### 4. In welke rol wil ik de adviseur zien?

Zoekt u een projectmanager, een expert, een facilitator, een coach, of een interim-manager? Wanneer het vraagstuk meer improvisatie en menselijke interactie met zich meebrengt, is de rol van gedrag steeds groter, en zal de adviseur op dit punt krachtiger moeten zijn.

### 5. Wat is zijn of haar aanpak?

Iedere adviseur heeft ideeën over de manier waarop hij het beste resultaat zal bereiken. Dat hangt samen met zijn vooronderstellingen over veranderen: is veranderen leuk of een noodzakelijk kwaad, werk je beter top-down of bottom-up? In succesvolle adviestrajecten bent u het over de aanpak en de uitgangspunten eens.

### 6. Wat is zijn of haar bagage?

Een eenvoudige formule hiervoor is: Kennis is het product van state-of-the-art Informatie enerzijds en Ervaring, Vaardigheid en Attitude anderzijds.

## Ondernemen met succes

Roffey Park, een Brits opleidings- en onderzoeksinstituut zonder winstoogmerk, houdt jaarlijks een uitgebreid onderzoek, de Management Agenda. Dit jaar is daaruit gebleken dat het kunnen doorvoeren van veranderingen een van de belangrijkste factoren is voor het financieel en strategisch succes van een onderneming.

Er blijkt een duidelijke relatie te liggen tussen hoe bedrijven omgaan met verandermanagement en de mate waarin zij innovatief en flexibel zijn. Organisaties die zich richten op de klantbehoefte, efficiency en kwaliteit, in plaats van alleen maar te letten op de kosten, blijken veel sneller en effectiever te kunnen veranderen dan andere. Het advies aan alle ondernemers is dan ook om zich bij veranderingen niet te laten leiden door interne politiek of kostenbesparingen maar om de behoeften van de klant voorop te stellen en te blijven zoeken naar nieuwe marktkansen.

Andere interessante verschillen: 56 procent van de minder goed presterende bedrijven concentreert zich puur op de core business, tegenover 45 procent van de zeer succesvolle ondernemingen; slechts 30 procent van de minder goed presterende bedrijven is een samenwerkingsverband aangegaan, tegenover 49 procent van de goed presterende; succesvolle ondernemingen investeren bovendien vaker in leiderschapsontwikkeling en duurzaamheid.

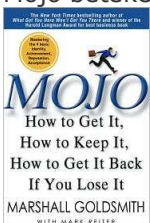
Bovendien: verandermanagement valt te leren!

## Mojo

Loopbaancoach Marshall Goldsmith heeft onlangs weer een nieuw boek geschreven met de intrigerende titel *Mojo: How to Get It, How to Keep It, How to Get It Back if You Lose It*.

Mojo betekent zoveel als iets waaruit de drager kracht put (een amulet of iets abstracts). Goldsmith wil er de mensen mee helpen die zich in de huidige, vaak beangstigende, wereldsituatie zorgen maken over de toekomst. Hij zet de zaken weer in het juiste perspectief door aan te geven dat ons persoonlijke geluk het belangrijkste is in het leven en dat alle andere zaken daaruit voortkomen. Je bereikt geluk als je gezond bent, een redelijk inkomen hebt, goede relaties onderhoudt met de mensen van wie je houdt en die je respecteert, en met plezier zinvolle dingen doet. 'Mojo' is de sleutel tot dat geluk: het moment van 'flow', als alles op rolletjes loopt en het lijkt alsof we daar nauwelijks moeite voor hoeven doen. Mojo is het positieve in wat we nu doen, dat in ons begint en dan naar buiten uitstraalt. Het gaat om twee heel simpele doelstellingen: plezier hebben in wat je doet en dat laten zien. Om jouw mojo te vinden moet je deze vier zaken afvragen:

1. identiteit: Wie is jouw werkelijke ik?
2. resultaat: Wat stop je in een activiteit en wat brengt de activiteit jou?
3. reputatie: Wat ziet de wereld in jou en past dat bij hoe jij als mens gezien wil worden?
4. acceptatie: Verander wat je kunt veranderen en accepteer wat je niet kan veranderen. En als je het niet kunt veranderen, leer er dan vrede mee te hebben.



## Nederlandse retailers zetten meer in op webactiviteiten

Elke grote Nederlandse retailer heeft inmiddels een website, 87% verzendt nieuwsbrieven en 69% doet aan internetverkoop. Dit blijkt uit de jaarlijkse inventarisatie van webactiviteiten van bedrijven door Retailtrends. De onderzoekers signaleren de belangrijkste ontwikkelingen op de niveaus van inspiratie, beleving en communicatie over en weer.

Websites en e-mails bieden meer dan alleen platte informatie en zijn steeds vaker belangrijk voor klantenbetrokkenheid. Nu de producten van alle winkeliers steeds meer op elkaar gaan lijken, wordt het steeds belangrijker dat klanten zich betrokken voelen bij hun leverancier. Inspiratie, beleving en interactie via internet moeten dus niet alleen verkoopondersteunend zijn, maar ook gebruiksgericht. Bijvoorbeeld door de klant suggesties aan de hand te doen voor de toepassing van levensmiddelen, schoonmaaktips voor het gebruik van schoonmaakmiddelen of ideeën voor het stylen van kleding.

Een trend is de toename van het aantal originele nevenactiviteiten, zoals fotoservices of ticketverkoop. Deze aanpak lijkt vooral gehanteerd te worden door franchiseformules die worstelen met een ketenconflict. Zoekreclame voor de eigen formulenaam wordt minder toegepast (van 26 naar 24%), maar wel veel gericht. Een duidelijke retailinnovatie is oprekking van het online assortiment.

### MyGuidess

Een andere innovatie is MyGuidess. MyGuidess is een zogenoemde *buttonreader*, gratis te downloaden van [www.myguidess.com](http://www.myguidess.com). Leveranciers plaatsen er hun *button* op, die door de klant kan worden geactiveerd. Vervolgens ontvangt de klant leuke aanbiedingen via de geactiveerde button. De leverancier kan zo rechtstreeks 'one to one' marketingcommunicatie opbouwen met deze klanten. Een nieuw marketing-communicatieconcept met goede mogelijkheden voor B2C en B2B!



MyGuidess wordt op dit moment gelanceerd op de Nederlandse en Belgische markt, waarbij de organisatie zich in eerste instantie richt op het Midden- en Kleinbedrijf. Wilt u hierover meer weten? Vraag er uw IIB-geaccrediteerde adviseur naar!

## Column Verandermanagement

Voor de redactie van **Zaken Doen** en de onafhankelijke IIB-adviseurs in Nederland is **verandermanagement** een bijzonder interessant thema om in het jaar 2010 extra aandacht aan te besteden. De redactie van **Zaken Doen** zal in elk nummer dat in 2010 verschijnt in een column ingaan op dit thema.

## Ontdooien, veranderen en bevriezen

### Ondernemerschap vergt het kunnen doorvoeren van veranderingen

Veranderingsprocessen kennen drie fasen: loskomen uit het oude ("ontdooien"), bewegen naar het nieuwe ("veranderen") en borgen van het goede ("bevriezen"). Mensen houden vast aan oude gewoonten omdat dit het minste energie kost en de minste onzekerheid geeft. Een bedrijf als geheel laat zich dan ook niet gemakkelijk veranderen. In het werk iets nieuws leren betekent vaak eerst afleren van oude patronen. Ook zijn er mensen die liever energie steken in het behoud van vandaag dan bij te dragen aan het maken van morgen. Dat is lastig voor ondernemers die zaken willen veranderen.

### Sturen op structuur en cultuur verhoogt uw bedrijfsresultaten

Zelfs als het - in een economische recessie - gaat om overleven, blijft veranderen moeilijk. Dit kan aan de leiding liggen. Ondernemers die onder grote druk staan kunnen moeite hebben met het verdelen van hun aandacht. Angst en onzekerheid kunnen leiden tot "tunneldenken" en matheid. Dit kan hun natuurlijke communicatie, creativiteit en durf tot actie aantasten. Ze raken opgesloten in de eigen belevingswereld, wat leidinggeven en samenwerken bemoeilijkt.

Slimme ondernemers zorgen ervoor dat ze kunnen terugvallen op een goede praatpaal met wie ze de knelpunten in de onderneming bespreken. Met deze ondersteuning kan de ondernemer beter sturen op structuur (o.a. werkafspraken) én cultuur (o.a. sfeer). Zonder extreme druk zijn dan zelfs veranderingen mogelijk die voorheen op "heilige huisjes" stuitten.

### Wees u bewust van het effect van uw eigen blinde vlekken

Naast het sturen op structuur en cultuur horen ook vakmanschap en ondernemerschap tot de managementrol van de MKB-ondernemer. Het vakmanschap is meestal wel in orde. Ondernemerschap is echter zo breed, dat niemand alles kan weten. Iedere ondernemer heeft dus wel een aantal "blinde vlekken". De managementtaak, het derde rolgebied, is vaak de grootste "blinde vlek". Veel ondernemers vinden management namelijk niet zo interessant. Vooral bij sterk gegroeide bedrijven ontstaan hier problemen, terwijl zij juist op management een hoogwaardige invulling nodig hebben.

"Blinde vlekken" van de ondernemer leiden vaak tot corresponderende "blinde vlekken" van hun onderneming als geheel. De ondernemer zelf heeft dit niet door omdat hij immers niet weet wat hij niet weet. In spannende tijden zoals de huidige hebben bedrijven extra last van hun "blinde vlekken" omdat dit de gebieden betreft waar ze het meest kwetsbaar zijn. Gelukkig zijn "blinde vlekken" meestal goed te verhelpen, mits tijdig gesignaleerd en gevolgd door de juiste maatregelen in het bedrijf.

## Huurt u ZZZP'ers in? Let op de VAR-verklaring!

Als u opdrachtgever bent van freelancers of zelfstandigen zonder personeel, kan er onduidelijkheid zijn over de vraag of u loonheffingen moet inhouden en afdragen over hun inkomsten. De Verklaring arbeidsrelatie (VAR) geeft hierover duidelijkheid. De freelancer of ZZZP'er moet de VAR aanvragen en aan de opdrachtgever overleggen. Een VAR is maximaal 1 kalenderjaar geldig (altijd met ingang van het begin van het jaar).

Er blijken nogal wat ZZZP'ers te knoeien met hun VAR-verklaring of hem zelfs te vervalsen, vooral in de Bouw. Opdrachtgevers lopen daardoor het risico van naheffingen van de fiscus.

Zorg dus dat u een originele VAR krijgt (eventueel zelf kopieert als de opdrachtnemer hem ook nodig heeft voor andere opdrachtgevers) en ook dat de VAR geldt voor de werkzaamheden waarvoor u betrokkene inhuurt.

Onderstaand schema van de belastingdienst vertelt meer over de verschillende soorten VAR die er zijn.

Soort VAR	Gevolgen voor de opdrachtnemer	Gevolgen voor de opdrachtgever
Loon uit dienstbetrekking	De opdrachtgever heeft geen zekerheid geven over het inhouden en afdragen van loonheffingen.	De opdrachtgever moet zelf toetsen of er sprake is van een (fictieve) dienstbetrekking.
Resultaat uit overige werkzaamheden	De opdrachtgever heeft geen zekerheid geven over het inhouden en afdragen van loonheffingen.	De opdrachtgever moet zelf toetsen of er sprake is van een (fictieve) dienstbetrekking.
Winst uit onderneming	De opdrachtgever heeft de zekerheid dat hij geen loonheffingen hoeft in te houden. De opdrachtnemer die de VAR-wuo gebruikt is niet verzekerd voor de werknemersverzekeringen en kan geen beroep doen op een uitkering op basis van een van deze verzekeringen.	De opdrachtgever hoeft geen loonheffingen in te houden en af te dragen. Voorwaarden zijn wel dat: <ul style="list-style-type: none"><li>• de werkzaamheden op de VAR overeenkomen met de werkzaamheden die de opdrachtnemer voor de opdrachtgever verricht</li><li>• de werkzaamheden binnen de geldigheidsduur van de VAR worden verricht</li><li>• de opdrachtgever de identiteit van de opdrachtnemer heeft vastgesteld</li><li>• de opdrachtgever kopieën van het identiteitsbewijs en de VAR bij zijn administratie bewaart</li></ul>
Inkomsten uit werkzaamheden voor rekening en risico van de vennootschap van de opdrachtnemer	De opdrachtgever heeft de zekerheid dat hij geen loonheffingen hoeft in te houden. De opdrachtnemer die de VAR-dga gebruikt is niet verzekerd voor de werknemersverzekeringen en kan geen beroep doen op een uitkering op basis van een van deze verzekeringen. Let op! De VAR zegt niets over de arbeidsrelatie van de opdrachtnemer met zijn eigen vennootschap of een vennootschap waarin hij een aanmerkelijk belang heeft.	De opdrachtgever hoeft geen loonheffingen in te houden en af te dragen. Voorwaarden zijn wel dat: <ul style="list-style-type: none"><li>• de werkzaamheden op de VAR overeenkomen met de werkzaamheden die de opdrachtnemer voor de opdrachtgever verricht</li><li>• de werkzaamheden binnen de geldigheidsduur van de VAR worden verricht</li><li>• de opdrachtgever de identiteit van de opdrachtnemer heeft vastgesteld</li><li>• de opdrachtgever kopieën van het identiteitsbewijs en de VAR bij zijn administratie bewaart. De VAR geeft de opdrachtgever geen vrijwaring van een mogelijke aansprakelijkheid op grond van een inleners- of ketenaansprakelijkheid als de vennootschap in gebreke blijft met de afdracht van de loonheffingen (en omzetbelasting) die verschuldigd is over de uitgevoerde werkzaamheden</li></ul>

## De afsluiter

### Als je maar je best doet...

Een nieuw gezicht in de drukkerij. Ze kijkt wat verschrikt op als ze mij voor haar bureau ziet. Ik kom hier bijna elke maand wel een keer. Maar dit is de eerste keer dat ik haar zie. En zij mij.

"Hallo", zeg ik vrolijk en steek mijn hand uit, "met wie heb ik het genoeg?" Een vluchtige hand terug. Ze kijkt langs me heen en schudt haar haar los. "Goedemiddag. Ik ben José. Account manager overheid." "Hi José. Je bent hier nog maar pas, hè?" Ze knikt. "Sinds het begin van de maand". Ze loopt duidelijk niet over van woorden. "Nu, dan hebben we er ongeveer evenveel dagen opzitten in dit bedrijf. Alleen smeer ik ze uit over een paar uur elke maand", vervolg ik vriendelijk. Ze durft nu terug te kijken, nieuwsgierig geworden wie die vrijpostige man is die zich haar 'collega' noemt.

"We kennen elkaar nog niet, en ik weet zeker dat je baas je nog niet verteld heeft dat er elke maand een rare zakenvriend langs komt die hem twee uur van zijn tijd rooft. Zodat hij even niet het bedrijf kan leiden maar gedwongen is om er even naar te kijken alsof het het bedrijf van een ander, een geliefde vriend, is. Dat helpt hem om de ergste misstappen te voorkomen en af en toe wat slimme ideeën in te voeren waar de concurrenten nog niet aan gedacht hebben. Het houdt het bedrijfshoofd fris, zeg ik altijd maar."

Ze kijkt me aan. Ze vraagt zich duidelijk af waar ik heen wil en misschien ook wel hoe ze weer van me afkomt en weer met haar gewone werk verder kan. "Oh, dan bent u vast een van de aandeelhouders?" Ze doet haar best niet al te expliciet naar haar computerscherm te kijken waar weer een e-mail binnenkomt die zich met een luide "Ping!" aankondigt.

"Nou ik wil je niet van je werk houden", haast ik me te zeggen. Ze ziet er erg onzeker uit en heeft de mode van een jaar of drie terug aan. Ze is duidelijk iemand die meer voor de brains dan voor de looks gaat. Ik waag toch maar nog een poging tot contact: "Wat mooi klinkt dat 'account manager overheid'. Ik moet je bekennen dat ik nog nooit een account manager overheid ben tegengekomen. Zou je het erg vinden om mij uit te leggen wat je doet en hoe je zo een veelkoppig monster als de overheid helemaal in je eentje kan bestieren?"

Ik maak er een breed gebaar bij, alsof ik alle overheidskoppen één voor één terug in hun hok duw. Ze moet een beetje lachen om mijn amateurmimiek. "Ja, het is wel wat vreemd. Dit is de eerste drukkerij die verzonnen heeft dat de overheid een belangrijke, zo niet de belangrijkste potentiële klant is. En niet al die lokale middenstanders, grootgrutters en MKB-ers die hun reclamemateriaal ontworpen, gedrukt en verspreid willen zien."

"Mmm. Toch zo gek nog niet, nu alle ondernemers op de recessie kankeren en op de centen zitten te passen," mompel ik terug. Dan gaat mij een licht op. "Vorige maand, toen ik met de baas sprak, liet die iets vallen over 'tegen de conjunctuur in investeren'. Ik vond dat een briljante uitdrukking. Als iedereen de prijzenslag en de onvermijdelijke shake-out inholt, loop dan vooral niet mee maar stop even, kijk om je heen en loop rustig de andere kant op. Daar moet de toekomstige markt wel liggen."

Ik merk dat ik weer bezig ben om het uit te beelden: eerst met gehaaste loopgebaren naar het raam, dan gedesoriënteerd stilstaan en vervolgens met standvastige tred naar de deur. Het werkt weer duidelijk op haar lachspieren. Ze raapt de draad vrolijk op. "Ja, dat was precies wat mij verteld werd toen ik aankwam. 'Het is tijd dat we tegen de stroom in gaan investeren'. Dat deed me meteen denken aan iets dat ik van mijn broer hoorde die psycholoog is. Hij vertelde me dat er drie soorten hersenen zijn. De autonome hersenen die de ademhaling en zo sturen en waar we geen invloed op hebben, de kleine hersenen waarmee we vooral instinctief reageren, en de cortex waarmee we bewust en beredeneerd handelen. Nu denk ik dat ondernemers vaak geneigd zijn om dicht op de markt te zitten en er bijna instinctief in meegaan. En dat doen ze allemaal. Als je zaterdag op de markt loopt tegen het einde van de markt, hoor je ze allemaal even hard schreeuwen. 'Maak me los, drie voor de prijs van twee!'"

Ze is onbewust ook opgestaan als een marktvrouw en vent haar theorie tegen me uit. Nu is het mijn beurt om geamuseerd te gniffelen. Ze heeft het niet door.

"Je bent geneigd om te denken," vervolgt ze, "dat de marktkoopman die het meest zijn best doet, het meest zal verkopen maar dat is niet zo. Het gaat niet om je best doen. In de economielessen op de middelbare school leerde ik al dat 'de inspanningen omgekeerd evenredig zijn met het resultaat'. De wet van Pareto: 20% van de inspanningen leiden tot 80% van het resultaat en de rest van de resterende 80% van je inspanningen geven maar 20% resultaat, en kun je dus feitelijk beter achterwege laten." Ze kijkt me triomfantelijk aan.

"Ja, zo is het," antwoord ik bescheiden. "De echte winnaars zijn vaak de slimmeriken die hun cortex goed gebruiken, vaak even een stap terug zetten en als eerste eens goed de signalen lezen, de kansen overwegen en dan hun eigen strategie uitzetten. Dat rumoerig ritueel aan het einde van de markt is een duidelijk bewijs van de wet van Pareto: veel geschreeuw en weinig wol." Ze ziet dat ik het gesnapt heb.

"Maar zeg eens: betekent dat dat jij je voorgenomen hebt vooral niet je best te gaan doen?" vraag ik plagend. Ze schrikt van mijn directheid en kruipt weer terug op haar stoel, veilig achter de computer. "Nou, als u het zo zegt, klinkt het niet zo goed." Ze valt even stil, maar kijkt dan weer over het scherm naar me op. "Toen u zo-even sprak over de overheid als veelkoppig monster, en u zelfs die koppen leek te willen beetpakken, toen had ik eigenlijk willen zeggen dat het vooral mijn plan is om de juiste kansen bij de verschillende overheden te ruiken, daarop in te springen en er langlopende contracten uit te slepen. Ik pik de juiste koppen er dus uit en laat de andere links liggen." Hoewel ze wat schuchter spreekt, is het duidelijk dat dit van diep komt. Ze bloost zelfs een beetje. "Daar zit wel wat in, als je dat zo zegt," antwoord ik en kijk haar geruststellend aan. "Maar langlopende contracten afsluiten: hoe krijg je dat voor elkaar?"

"Ja," zegt ze me, "dan moet je leren aanbesteden, hè. Ik heb een vriend die een gave heeft voor het inschrijven op aanbestedingen. Hij kan niet alleen systematisch alle informatie verzamelen die er gevraagd wordt, maar hij kan ook nog prachtig en aansprekend schrijven. Hij wint in meer dan drie kwart van de gevallen. Ik heb hem natuurlijk meteen gebeld en nu leert hij me de kneepjes van het vak. We hebben al twee inschrijvingen de deur uitgedaan en vandaag krijgen we de uitslag over de eerste."

Opeens wordt het me helemaal duidelijk. "Oh, daarom ben je niet weg te slaan bij de computer", stamel ik. "Sure. José van Dalen wacht op antwoord. Ik weet zeker dat we om een uur of vier bericht krijgen."

"Ping!" roep ik gekscherend.