

# Zaken Doen

## februari 2013

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

---

### Gewijzigd per 1 januari 2013

Zoals wel vaker bij een jaarwisseling, is ook dit jaar op 1 januari een aantal veranderingen in wet- en regelgeving doorgevoerd. We stippen ze hier aan.

#### Belasting van Personenauto's en Motorrijwielen

Zo wordt deze belasting (de BPM) vanaf dit jaar gebaseerd op de CO2-uitstoot in plaats van op de catalogusprijs.

#### 'Gouden handdrukken', ofwel vertrekvergoedingen

Als u dit jaar nog nabetalingen doet aan werknemers die sinds 2009 bij u zijn vertrokken met een vertrekvergoeding die hoger is dan het toetsloon, moet u rekening houden met een veel hogere 'pseudo-eindheffing'. Overigens geldt dat ook als de werknemer in 2013 bij u uit dienst gaat. Het toetsloon voor 2013 bedraagt € 531.000. Over het meerdere van de vertrekvergoeding is de **werkgever** 75% belasting verschuldigd!

#### Premies 2013

De AWF-premie is verlaagd naar 1,70%, maar de franchise is vervallen. De vervangende premie voor de sectorfondsen (gemiddelde premiepercentage) wordt vastgesteld op 2,26%. De Ufo-premie bedraagt 0,78%. Voor de overheidswerkgever die eigenrisicodrager Ziektewet is, is dit 0,72%.

De basispremie Arbeidsongeschiktheidfonds is nu 4,65%. Het maximumpremieloon is € 50.853 per jaar. De premie algemene ouderdomsverzekering is nu 17,90%. Die voor de nabestaandenverzekering 0,60%. Ten slotte is de opslag kinderopvang vastgesteld op 0,50%.

#### Premiekorting arbeidsgehandicapten

Neemt u iemand in dienst met de status arbeidsgehandicapte, dan kunt u als werkgever drie jaar lang profiteren van een premiekorting van € 7.000 per jaar bij een werkweek van 36 uur of meer.

#### Premiekorting oudere werknemers

Als u een werknemer van 50 jaar of ouder in dienst neemt, die voor de indiensttreding recht had op een bijstands-, IOAW-, IOAZ-, wachtgeld-, Wajong-, WAO-, WAZ-, WIA- of WW-uitkering, kunt u als werkgever drie jaar lang profiteren van een premiekorting van € 7.000 per jaar bij een werkweek van 36 uur of meer.

#### Werkkostenregeling

Het percentage van het totale fiscale loon (de vrije ruimte) dat werkgevers kunnen gebruiken voor onbelaste onkostenvergoedingen is verhoogd van 1,4 naar 1,5 procent.

Let op: Per 1 januari 2014 moet u de werkkostenregeling echt invoeren! Als u zich daar nog niet mee bezig hebt gehouden is het nu hoog tijd erover te gaan nadenken!

#### Wet Uniformering Loonbegrip

De grondslagen voor het berekenen van loon voor de loonheffing, de werknemersverzekeringen en de Zorgverzekeringswet zijn per 1 januari 2013 gelijkgetrokken. Dit betekent onder meer dat de bijtelling van het privégebruik voor een auto van de zaak nu ook beschouwd wordt als loon voor de werknemersverzekeringen.

**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.

## Ingangsdatum AOW

Hoe zit het precies? We kunnen ons goed voorstellen dat u de draad kwijt bent geraakt. Daarom hier een schema ter verduidelijking.

Ingangsdatum	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
65 jaar plus	1 mnd	2 mnd	3 mnd	5 mnd	7 mnd	9 mnd	1 jaar

Vanaf 2019 wordt jaarlijks de AOW-leeftijd verhoogd met 3 maanden zodat in 2023 de pensioengerechtigde leeftijd ligt op 67 jaar. Vanaf 2023 wordt de ingangsdatum gekoppeld aan de levensverwachting.

### Exacte datum!

Er is nog iets meer aan de hand rond de verhoging van de pensioenleeftijd. Tot nog toe ontving men AOW per de eerste dag van de maand waarop men de 65-jarige leeftijd bereikte. Dus iemand die geboren was op 27 maart 1945 ontving AOW vanaf 1 maart 2010. Nu is het zo dat wanneer je geboren bent op 27 maart 1948 je pas AOW ontvangt vanaf 27 april 2013.

### Arbeidsovereenkomsten

Check of de arbeidsovereenkomsten met uw medewerkers "AOW-proof" zijn. Als daar nog in staat dat het dienstverband automatisch, zonder noodzaak van opzegging, eindigt bij het bereiken van de 65-jarige leeftijd dan moet u dit aanpassen en bij voorbeeld vervangen door "bij het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd".

## Ondernemerschap...

Het is duidelijk dat veel ondernemers op dit moment in een lastige situatie zitten. Nederland telt ongeveer 175.000 armen, het merendeel ondernemers. Wat is er verkeerd gegaan? Wat zouden we kunnen leren van hun ervaringen? Hoe kunnen we dezelfde of vergelijkbare problemen voor onszelf voorkomen?

Ondernemers zelf zijn meestal niet zo open over wat ze achteraf gezien beter anders hadden kunnen doen. We hebben daarom eens rondgevraagd onder onze collega's: ook allemaal ondernemer, maar gespecialiseerd in het klankborden met en coachen van anderen. Hoe analyseren zij de situatie van hun relaties? In dit artikel de meest opvallende bevindingen.

### Afwachtend

Financiële problemen ontstaan veelal door tegenvallende marktomstandigheden en een gebrekkige kennis van het ondernemerschap in de breedste zin van het woord.

Wanneer de financiële problemen beginnen, blijken ondernemers in de praktijk erg afwachtend te zijn. Zo hebben ze beperkt contact met instanties zoals consultants of adviseurs die een heel belangrijke ondersteunende rol voor hen zouden kunnen spelen. De afwachtende houding wordt over het algemeen veroorzaakt door de eigengereidheid van de ondernemers zelf, die gezichtverlies willen vermijden. Bovendien steken ze te vaak de kop in het zand.

Pas bij te vergevorderde problemen komt de noodlijdende ondernemer in actie en zoekt hij hulp. Daarbij klopt hij meestal aan bij iemand vanuit zijn

eigen netwerk; zelden zoekt hij naar een onafhankelijke persoon.

### Te druk om over strategie te denken

Team- en afdelingsmanagers zijn vaak te veel bezig met operationele taken terwijl de onderneming eigenlijk vergt dat zij zich bezighouden met de strategie van de onderneming.

De combinatie people management en het behalen van financiële resultaten staat nummer één op het lijstje van wat ondernemingen van hun teammanagers verlangen. Leidinggevend zijn hier echter niet echt mee bezig. Zij hebben hun handen vol aan de dagelijkse gang van zaken. Bovendien vinden ze zelf dat ze de voor die werkzaamheden benodigde training, feedback en motivatiegesprekken ontberen.

### Interimmanagement

Maar ondernemers die een interim-manager inschakelen maken vaak verkeerd gebruik van deze ingehuurde expertise. Interim-managers hebben een heel ander beeld van hun werk dan hun opdrachtgevers. Opdrachtgevers laten een interim manager vooral **in** het systeem, in plaats van **aan** het systeem werken. Ze zouden er beter aan doen eens echt het gesprek aan te gaan met - en beter te luisteren naar - de interimmer.

Ook over de mate van het succes van de opdracht bestaat een niet unaniem beeld. Zo claimt drie kwart van de interim managers dat het resultaat van zijn opdracht in de onderneming is "geland", tegen niet meer dan de helft van de opdrachtgevers.

## Toptalent

Steeds meer ondernemingen koesteren hun Toptalenten, in de hoop te kunnen blijven meedoen in de wereldwijde concurrentieslag. Een toptalent is 'iemand met een groot vermogen om grenzen te verleggen. Het gaat daarbij om het hebben van een visie, maar anderzijds met het vermogen deze visie ook uitgevoerd te krijgen.'

Een echt talent neemt een proactieve rol in zijn eigen ontwikkeling. Passie, moed, zelfvertrouwen en motivatie zijn de ingrediënten die hen drijven.

## Beroepsbevolking wereldwijd krimpt fors door vergrijzing

Over de hele wereld neemt het aantal gepensioneerden sterk toe. Doordat de beroepsbevolking daalt stijgen de financiële lasten van landen de komende jaren.

Uit onderzoek van het HR adviesbureau Mercer blijkt dat de groep van 15 tot en met 64 jaar tot 2020 over de hele wereld kleiner wordt. Het percentage gepensioneerden van de totale Nederlandse bevolking stijgt van 16% in 2012 naar 20% in 2020. Deze toename zet Nederland wereldwijd op een gedeelde tweede plaats. Hong Kong en Singapore staan met een stijging van 5% op een gedeelde eerste plaats. In de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland gaat

het om een toename van 2%. Volgens Mercer-medewerker Marc Heemskerk gaan achter deze percentages echter heuse aardverschuivingen schuil in de bevolkingssamenstelling van landen. 'Het gaat om honderden miljoenen werknemers of pensioengerechtigden in 8 jaar tijd. Dat heeft enorme gevolgen voor oudedagsvoorzieningen die door overheden worden gefinancierd.'

Toch zijn de gevolgen voor het Nederlandse pensioensysteem kleiner dan in andere delen van de wereld omdat wij kapitaaldekking hebben voor de pensioenverplichtingen. Maar we zullen – als de arbeidsproductiviteit niet stijgt – op termijn wel langer moeten werken voor een lager inkomen.

## Ontslag en schadevergoeding, nieuwe rekenmethode

Bij de beëindiging van een dienstverband wordt vaak onderhandeld over een door de werkgever te betalen schadevergoeding. Vaak wordt daarbij de zogenoemde 'kantonrechtersformule' gehanteerd. Deze formule past echter niet meer bij veranderende regelgeving rond vertrekvergoedingen en is aan aanpassing toe. De Hoge Raad heeft ook beslist dat er een onderbouwing moet komen voor de toe te kennen schadevergoeding.

Het Hugo Sinzheimer Instituut van de Universiteit van Amsterdam heeft nu een methode ontwikkeld waarmee een redelijke schatting gemaakt kan worden van de duur van de werkloosheid van een ontslagen werknemer én daarmee van de geleden schade. Een goede schatting is van belang bij ontslagzaken waarbij sprake is van een te betalen schadevergoeding. Bijvoorbeeld omdat het een 'kennelijk onredelijk ontslag' betreft, of omdat het ontslag wel redelijk is, maar de voorwaarden eromheen een schadevergoeding rechtvaardigen.

Rechters die de schadevergoeding moeten vaststellen, zoeken daarbij naar redelijkheid en willen rekening houden met de individuele situatie van de werknemer. Bij het berekenen van de te verwachten schade worden meestal de duur van de werkloosheid en het verschil in inkomen gedurende die periode als uitgangspunt genomen. Wanneer de schade van de werknemer is vastgesteld, kan de kantonrechter aan de hand van de relevante omstandigheden beslissen welk deel van deze schade voor vergoeding in aanmerking komt.

Advocaten hopen dat kantonrechters deze rekenmethode, die wordt uitgelegd op de site [hoelangwerkloos.nl](http://hoelangwerkloos.nl), breed gaan hanteren.

## UWV legt steeds vaker loonsanctie op

Als een van uw werknemers zich ziek meldt, treedt direct de Wet Verbetering Poortwachter in werking. Vanaf de eerste ziektedag hebben zowel de werknemer als de werkgever verplichtingen vanuit deze wet. Beiden moeten meewerken aan re-integratie.

De werkgever is verplicht om 104 weken loon door te betalen en om actief mee te werken aan re-integratie. Dat meewerken wordt (pas) getoetst in week 87. Dan krijgt de werknemer namelijk een aanvraagformulier WIA, dat hij ingevuld moet terugsturen met alle papieren die de acties van de voorafgaande periode aantonen: Probleemanalyse, Plan van Aanpak, 1e jaarsevaluatie, actueel oordeel.

Als die er niet zijn, of als de re-integratieinspanningen als onvoldoende worden beoordeeld, dan legt UWV een loonsanctie op waardoor de werkgever maximaal 52 weken extra loon moet doorbetalen. Hiermee wordt 2 jaar loon doorbetalen verzawaard naar 3 jaar loon doorbetalen! UWV blijkt die straf de laatste tijd steeds vaker op te leggen.

Dus: hebt u een langdurig zieke werknemer? Start de re-integratie! Als u daarbij problemen ervaart, raadpleeg dan de bedrijfsarts en een arbeidsdeskundige en vraag vervolgens een deskundigenoordeel aan bij UWV. Wenst u onafhankelijke deskundige hulp daarbij? Dan kan uw door het IIB geaccrediteerde adviseur u zeker doorverwijzen naar een goede, gecertificeerde, arbeidsdeskundige.

## Baaldag of echt ziek?

Volgens vacaturebemiddelaar StepStone, die hier Europabreed onderzoek naar heeft gedaan, geeft 4,4 procent van de Nederlandse werknemers toe zich af en toe ziek te melden zonder geldige reden. Dit is een lager percentage dan in andere Europese landen waar werknemers zich veel sneller ziek melden. De onderzoekers hadden verwacht dat het onterechte ziekmelden in Nederland een stuk hoger zou zijn omdat we hier niet, zoals in veel van de andere onderzochte landen, bij de ziekmelding een doktersbriefje hoeven in te leveren. Zouden die artsen echt meewerken aan het opnemen van 'baaldagen'?

### Nadenkertje:

Van welke radicale stap van uw concurrent zou u onzeker kunnen worden? Hoe zou het zijn als u als eerste zo'n stap zou zetten?

## Column: Businessmodel

De redactie van **Zaken Doen** en de onafhankelijke IIB-adviseurs van Nederland kiezen elk jaar een thema om extra aandacht aan te besteden. Voor 2013 is het thema: **Bedrijvenmarkt sterk in beweging**.

### Bedrijvenmarkt sterk in beweging

Veel ondernemers zijn van dag tot dag vaak te druk met het dagelijks draaiende houden van hun bedrijf. Natuurlijk is het bijzonder belangrijk dat elke dag goed kan worden doorgekomen. Maar met alleen 'brandjes blussen' ben je er niet. Er dient ook voldoende tijd te worden ingeruimd om zaken structureel aan te pakken. Onderzoeken, analyseren, bespreken en uitwerken in een plan van aanpak zijn daarbij essentiële taken. Zeer zeker is dat een noodzaak wanneer je met golfbewegingen in de samenleving te maken krijgt. Dan wordt het lastiger om de regie volledig in eigen hand te houden, simpelweg omdat je geen of onvoldoende invloed op bepaalde ontwikkelingen kunt uitoefenen.

#### Opvolgingsvraagstuk

Ook de ondernemer wordt bij leven en welzijn dagelijks een dagje ouder. De dagelijkse praktijk laat echter overduidelijk zien dat daarover door menig ondernemer nog niet of nauwelijks al serieus wordt nagedacht. De 'waan van de dag' houdt velen te vaak en te intensief met vele andere dingen bezig!

Maar helaas, niemand heeft het eeuwige leven. Ook u als ondernemer niet.

Het is echter absoluut een feit dat de babyboomgeneratie - geboren tussen 1940 en 1955 - vele MKB-ondernemers heeft voortgebracht. Hun moment om 'met pensioen te gaan' komt steeds dichterbij. Kortom, het aantal vraagstukken m.b.t. de opvolging van het bedrijf gaat de komende jaren fors groeien. Voor heel veel MKB-ondernemers is het dus zaak om serieus werk te gaan maken van

de voorbereiding met het 'in de etalage zetten' van hun bedrijf.

#### Begin op tijd!

Uit ervaring weten we dat binnen het MKB de ondernemer niet zelden essentieel is voor een verkoop van zijn bedrijf. Die ondernemer doet er dan ook zeker goed aan om de onderneming tijdig minder afhankelijk van zichzelf te maken. Afbouwen dus. Zorgen dat er wordt vastgelegd wat je doet in je bedrijf in plaats van 'in de hoofden van mensen'. De USP's van de ondernemer moeten dus worden gematerialiseerd, zodat je als ondernemer 'iets in handen hebt'.

#### Houd circa vijf jaar aan

Vijf jaar om je bedrijf 'verkoopklaar' te maken lijkt een hele tijd. Dat is het ook en natuurlijk kan het - als het echt moet - in minder tijd. Maar vergis u niet, er is heel veel te doen om tot een optimaal en gewenst resultaat te kunnen komen. Beter wat tijd over, dan in tijdnood geraken!

Wacht dus niet te lang met een 'initiële prijsbepaling' en met het bepalen van 'waardedrijvende factoren'. Overigens is de strategie m.b.t. het borgen van de bedrijfscontinuïteit bij de waardebeoordeling van de onderneming belangrijker dan de berekening van die waarde.

Denk niet dat de waarde nog steeds in 'stenen' of in 'omzet uit het verleden' zit. U doet er slim aan om de periode tot aan een overdracht te gebruiken voor het vergroten of minimaal verstevigen van de cashflow en het verlagen van bedrijfsspecifieke risico's.

**Tip:** *Bespreek uw plannen en zorgen met betrekking tot uw opvolging zeker eens met een andere professional. Uw door het IIB geaccrediteerde adviseur/ondernemer staat u graag ter beschikking - in eerste instantie als 'luisterend oor'. En hij kan verder samen met u een juiste koers bepalen.*

TW

### Organisatieverandering

Kent u een organisatie waar niet regelmatig veranderingen worden doorgevoerd? En slagen die veranderingen dan ook? In de meeste gevallen lukt het maar gedeeltelijk. Oorzaken voor het (deels) mislukken zijn bijvoorbeeld te grote weerstand of te strakke (korte) planning, maar vaker nog ineffactief leiderschap of te weinig betrokkenheid. En door het mislukken krijgen de medewerkers steeds minder plezier in hun werk en worden ze steeds onzekerder over hun toekomst bij de organisatie. Hoe het beter kan?

- Sluit zoveel mogelijk aan bij de visie, de missie en de strategie van de organisatie.
- Laat zien hoe de verandering bijdraagt aan de toekomst van de organisatie zonder het 'oude' te veroordelen.
- Laat zien welke bijdrage en welk gedrag er precies van alle betrokkenen wordt verwacht.
- Creëer draagvlak door er zoveel mogelijk medewerkers echt bij te betrekken.
- Informeer en communiceer voortdurend - minstens het dubbele van wat u denkt dat genoeg is...
- Plan het veranderingsproces ruim, neem er de tijd voor.
- Laat zien dat 'vallen en opstaan' erbij hoort, dat iedereen leert van fouten maken.
- Neem afscheid van het 'oude' en verwelkom het 'nieuwe' door elk (klein) succesje in het veranderingsproces te vieren.

## Hoe de organisatiecultuur tot verloop kan leiden

### Invloed van leidinggevenden

Uit onderzoek van Intomart GfK naar wat van belang is voor een positieve bedrijfscultuur, is gebleken dat in veel organisaties mensen zich ergeren aan collega's die over elkaar roddelen (87 procent), collega's die zich ten onrechte ziek melden (70 procent) en collega's die elkaar lang niet altijd op ongewenst gedrag aanspreken (53 procent). Dat lijkt allemaal heel erg, maar toch laten medewerkers er hun werkplezier nauwelijks door beïnvloeden.

Het is juist de leidinggevende die van grote invloed is op het werkplezier van werknemers binnen organisaties en daar valt volgens het onderzoek nog heel veel te verbeteren. Leidinggevenden hebben geen goed gevoel voor wat de werknemer belangrijk vindt, zegt 58 procent van de werknemers. Ook geven ze onvoldoende blijk van waardering bij goed functioneren (51 procent) en vertonen ze niet altijd het juiste voorbeeldgedrag (53 procent). De leidinggevende is in veel gevallen de reden dat de werknemer naar ander werk gaat uitkijken.

### Microsoft

Maar de leidinggevende kan ook niet altijd op tegen de systemen die in een organisatie worden ingevoerd. Een goed voorbeeld daarvan is de situatie bij Microsoft. In augustus 2012 verscheen in het blad Vanity Fair (Verenigde Staten) een artikel waarin de auteur, Kurt Eichenwald, beschreef hoe de bedrijfscultuur van Microsoft in de afgelopen tien jaar heeft geleden onder technische missers en zakelijk slechte beslissingen. In het artikel werd vooral ingegaan op de consequenties van een slecht toegepast beoordelingssysteem.

Elk zichzelf respecterend bedrijf beoordeelt zijn mensen. Dat wordt over het algemeen nodig gevonden om goed inzicht te krijgen in wie wat bijdraagt en met wie de organisatie 'de oorlog niet gaat winnen' en wie de organisatie dus liever kwijt is dan rijk.

Maar Microsoft heeft een heel speciale methode van beoordelen waarin individuen en groepen voortdurend met alle andere individuen en groepen worden vergeleken – als de opponenten in een toernooi van kooigevechten. En dat systeem, waar mensen werden gedwongen steeds een bepaald vast percentage medewerkers aan te wijzen als 'de beste' en 'de slechtste', veroorzaakte verschrikkelijke toestanden van bijna lijfelijke strijd, koehandel en achterbakse streken.

Goede medewerkers gingen weigeren samen te werken met andere goede mensen, want ze konden nooit samen goed gevonden worden – er moest er altijd een beter zijn dan de ander. De organisatiecultuur verslechterde binnen een jaar of twee zo erg dat er een enorm verloop ontstond. In korte tijd vertrok de een na de andere topper. En nu begrijpt iedereen meteen waarom het een tijd zo slecht is gegaan met Microsoft...

Wilt u het beter doen? Ik help u graag om een systematiek op te zetten die wél productief is – mijn gegevens staan op de eerste bladzijde!

### De Afsluiter

## U gaat niet langs Start

"Een waar gebeurd verhaal. Ik vertel het je." Hij kijkt me doordringend aan. Grote armbewegingen. Hij is er duidelijk ontzet over. Dat heb ik weer. Dacht een rustig drankje voor het eten te nemen met een vriend. En dan dit. Afijn. Het zit hem hoog. Zoveel is duidelijk.

"Nou, kom maar op dan, Ernst. Vertel eens rustig wat er aan de hand is," zeg ik met een hoofdknik en een zachte glimlach. Hij knikt terug. Neemt eerst maar eens een slok. Als een proever.

We komen hier vaak. Sinds de zomer heeft hij de gewoonte vast weten te houden om elke dag na vijf uur even de kroeg van onze vriend binnen te duiken en hem te vragen om een nieuwe cocktail te bereiden, die hij zelf die dag dan weer bedacht heeft. Hij is bepaald creatief. Vandaag gaan we aan het bloedsinaasappelsap met mandarijnenlikeur, campari en wodka. "Krassen op de ziel," noemt hij het. Een gedicht op zichzelf. En het smaakt ook echt zo.

Hij geniet nog even na. Werpert een snelle goedkeurende blik op onze vriend de kroegbaas. Mompelt nog iets als "Die kan zeker ook in de smaakgedichtenbundel." En kijkt me dan aan. Er zit weer zachtaardig leven in zijn gezicht. "Weet je. Het is crisistijd en dat begrijp ik. Ik heb, net als jij, het wrange genoegen om ondernemers bij te staan in het diepe dal." Onbedoeld knik ik.

"En," zo gaat hij door, "waar we twee, drie jaar terug nog dachten dat het een rimpeling in de groei was, weten we nu beter. Dit is het begin van het einde. Voor het merendeel van de ondernemers." Hij tikt erbij op de bar. Alsof er een ritme in zijn woorden zit dat ondersteuning behoeft. "En de vraag is," valt hij weer in, "wat adviseer je dan?" Hij gaat even omhoog met zijn stem. Stapt uit de comfortabele basstem. "Het is maar moeilijk om het meer te laten zijn dan pure overlevingsstrategie of paniekvoetbal. De sluizen dicht. Niks avontuurlijks meer doen. Al het dode hout wegsnoeien. En alleen nog maar naar de kasstroom kijken."

Ik knik instemmend. "Ik heb ook een half dozijn ondernemers die dit minimale dieet volgen. En die dan regelmatig tegen mij aan willen leunen." Ik neem ook een kras op mijn ziel. "Om het nog strakker te trekken. Want het kan nog steeds niet uit." Ik merk dat mijn stem wat zakt.

"Juist," neemt Ernst weer over. "Het is een minimal loss strategie. We weten al lang niet meer hoe we klanten moeten aantrekken en vasthouden. Dat lukt gewoon niet meer." Hij schudt zijn hoofd. "En dus proberen we maximaal te incasseren op de bestaande orders."

Ik kijk naar zijn profiel in de spiegel achter de bar. Hij kijkt me recht aan. "Ja, dat is het," antwoord ik. "Het is eigenlijk wel bitter," vervolg ik. "Er valt hier niks te winnen. Elk maand dat het allemaal weer rond komt en we de eindjes aan elkaar weten te knopen, is meegenomen." Een korte stilte waarin we allebei in elkaars spiegelbeeld zitten.

"Precies," valt hij dan weer in, en breekt zich los uit de staar. Hij lijkt zich de draad van het verhaal opeens weer te herinneren. "Dus wat doen we? We sporen ondernemers aan om belachelijk goedkoop in te kopen. Bijna geen voorraden meer te houden. Überhaupt zo min mogelijk kosten te maken. De prijs maximaal op te rekken. Betalingen tot op de tweede aanmaning uit te stellen. Als het even kan vooruitbetalingen van de klanten te eisen. En verder zo veel mogelijk op de klanten te verhalen." Hij telt het op zijn vingers uit. "Je kent het rijtje. Cash flow is king. Als alles krimpt gaat u niet langs **start** en ontvangt u geen 200 Euro ..." Hij lacht er grijnzend bij. En kijkt me aan. Wacht op instemming van mijn kant. Ik ben een beetje verbaasd. Waar gaat dit heen? Wat wil Ernst mij melden? Iedereen weet het. Er is geen lol meer aan. De klanten zijn een bijverschijnsel geworden. Het is dat modderig gedeelte van het overlevingsgevecht waarin alleen het resultaat nog geldt. Waar we allang blij zijn als we het er levend afbrengen.

"Een beetje het diskrediet van ons vak, vind je niet?" mompel ik. "Het is een redelijk dun recept. Bijna klassieke bedrijfseconomie." Ik heb geen idee waar dit heen gaat.

"P'sies", springt Ernst weer in. "En ik had altijd het idee dat ik een partner voor mijn klanten ben in voor- en tegenspoed. Dus is het een beetje vies werkje dat ik nu moet doen. De hele tijd beamen dat het goed komt als je maar op de centen let. En de rest vergeet. En niet te veel over de korte termijn heen kijkt. Als je in een brandend gebouw bent, moet je vooral goed op het vuur, de rook en de balken letten."

"En zo snel mogelijk naar buiten rennen," vul ik aan, bijna automatisch. Het is eruit voor ik het weet.

"Zeg jij dat ook alsmaar?" vraagt Ernst, oprecht verbaasd dat we dezelfde beeldspraak hanteren in ons werk. Hij kijkt me vriendelijk aan. En ademt dan lang en langzaam uit. "Ja, het is bepaald niet dat je een Nobelprijs economie nodig hebt, dezer dagen, om te begrijpen hoe je een bedrijf moet sturen." Het blijft in de lucht hangen. Niet meer dan een seconde of tien.

"Maar," vraag ik Ernst dan, "waarom zit je daar dan mee?"

"Ja, ik weet het. Ik zeg het vaak tegen mezelf: Het is wat het is. En mooier wordt het niet." Hij zegt het traag. Op zijn vertrouwde lage akkoorden. "Maar weet je. Er zit iets dieps verrots in," vervolgt hij. Opeens is de drift weer terug in zijn ogen. "Want hoe je het ook wendt of keert: in de economie zijn we uiteindelijk allemaal klanten. Zonder dat axioma is er niet eens een economie!" Er komt duidelijk vuur in zijn verhaal. Ik kijk hem wat verbaasd aan. Alsof ik naar een toneelstuk kijk.

"Laat ik je een voorbeeld geven," zegt hij, als hij mijn reactie merkt. "Vorige week moest ik naar het buitenland. Eigenlijk had ik nu aan een heel andere bar een heel andere cocktail moeten drinken. Met heel andere mensen. En een veel vrolijkere smaak. Maar, weet je. Ik was druk. Dus ik dacht. Laat ik weer eens een bureau in dienst nemen om een visum voor me te regelen. Uitbesteden waar dat kan en geld oplevert." Hij ratelt in rap tempo door. "Maar wat denk je. Niet alleen word ik vijf keer door die lui gebeld om allerlei formulieren opnieuw in te vullen. Extra pasfoto's op te sturen. Om zelfs zelf langs te komen, omdat ze te beroerd zijn om een postzegel te kopen. Maar daarnaast is het gewoon ook zo dat ik een dag of twee voor mijn vlucht doodleuk te horen krijg dat de afleverdatum tot over een week is uitgesteld. Dus na de afreisdatum op mijn ticket. Zogenaamd omdat de regels veranderd waren. Huur ik daar @#\$%& een bureau voor in? Om te horen dat ze de regels niet kennen? En dat ze er geen &^%\$ om geven of mijn reis door kan gaan? Wat voor een dienstverlening is dat in godsnaam?" Hij snuift. "En natuurlijk: deze keer niet per telefoon maar met een mailtje om vijf voor vijf. En het mooiste: met de factuur er vast bij. En het was al afgeschreven!" Ik heb hem nog nooit zo snel en hoog horen spreken. "Ze wisten van een visum van 60 Euro een rekening van 200 Euro te maken. Toeslag voor verzekeringen, waar ik niet om gevraagd had. Toeslag voor met de kaart betalen. Zelfs een toeslag voor het verwerken van het formulier." Hij spuit vuur nu. Zijn nagels krassen op de bar. "En de bottom line: ik moest het maar uitzoeken hoe ik een visum krijg, of gewoon nog eens 200 Euro neerleggen om mijn vlucht te verzetten." Hij spuugt er bijna bij. Ik weet niet wat ik moet zeggen. Misschien is het drankje toch wat te straf, zo voor het eten, op een lege maag. Het eerste dat bij me opkomt: "Dat is letterlijk twee keer niet door **start** en 200 Euro lappen." Probeer het wat te verluchten.

"Ja," springt hij er vol adrenaline bovenop. "En weet je wat ik bedacht?" Een korte stilte. Hij kan zich bijna niet inhouden. "Dit is wat ons allemaal de hele tijd overkomt... omdat er types als wij rondlopen die alleen maar aan de cash flow denken." Hij zakt weer terug in zijn barkruk. Kijkt leeg voor zich uit. Ik ben het eerlijk gezegd met hem eens. Het zijn bizarre tijden. Wie wil er nu in zo'n economie wonen? En waarom sturen we het allemaal die kant op? "Het wordt tijd dat ik ook eens naar andere oorden ga, en vrolijkere mensen ontmoet," zeg ik er zachtjes achteraan, "die nog gewoon iets moois voor elkaar maken." JvM