

INN^o regio zwolle

Ondernemen is aanpassen





Ondernemen is aanpassen

Ondernemen is aanpassen. De wereld verandert razendsnel en ondernemers bewegen mee. Dat gaat soms met groeipijn, maar juist daardoor ontstaan innovaties en nieuwe kansen.

Neem de opmars van de defensiemarkt en de nieuwe producten die daarvoor worden ontwikkeld. Budgetten bij Defensie nemen toe en steeds meer bedrijven onderzoeken of zij kunnen leveren aan Defensie. Maar hoe kom je er als ondernemer tussen? Nick Hageraats van organisatieadviesbureau Berenschot vertelt in deze editie van INN' regio Zwolle hoe je van Defensie je klant maakt. Tijd en geduld zijn de toverwoorden.

In het rondetafelgesprek (vanaf pagina 6) wisselen drie experts vanuit het bedrijfsleven, onderwijs en overheid van gedachten over het meeveranderen met de omstandigheden in de wereld. En hoe je daarbij de menselijke maat behoudt. Of het nu gaat om sociaal werkgeverschap of het oplossen van maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering of het woningtekort.

Een plek waar ondernemers, overheden en onderwijs eindeloos kunnen oefenen, experimenteren en leren met nieuwe concepten, is de Makersfabriek op het voormalige Philips-terrein in Zwolle. Jenneke Palland, impactmaker bij de Makersfabriek, vertelt in dit nummer van INN' regio Zwolle hoe het volledige terrein dienstdoet als proeftuin, onder meer voor het testen van hittebestendige tegels en een watercirculaire wijk.

De Makersfabriek hebben wij als mede-eigenaar en ontwikkelaar ook beschikbaar gesteld als decor voor de lancering van deze uitgave van INN' regio Zwolle en de verkiezing van de 'Studentondernemer van het jaar 2026 Regio Zwolle'. Daarmee geven we jonge ondernemers een podium - op een plek waar wij ze hopen terug te zien - als innovatieve ondernemer, als aanjager van vernieuwing en als sparringpartner voor de gevestigde orde.

Laat je met dit nummer van INN' regio Zwolle inspireren om te veranderen en een verfrissende blik te werpen op je eigen business en die van de organisaties om je heen.

Veel leesplezier! \



Gerrit Jansen
Eigenaar Jansen Vastgoed en
mede-eigenaar/-ontwikkelaar van de Makersfabriek



06



10

/ INN'GESPREK

Voorwoord	03
Rondetafelgesprek	06
Ieder bedrijf is kwetsbaar voor cybercriminaliteit	24
Hoe ondernemers leverancier van Defensie kunnen worden	58

/ OVERHEID

Upgrade Jezelf	20
Gemeente Hardenberg	30
Gemeente Zwolle	34
Overijssel Onderweg	38

/ ONDERWIJS

SVO	18
Deltion College	32
Hogeschool Windesheim	36
Studentondernemer	40
Landstede	46

/ CULTUUR

Zwolse Theaters	60
1Zwolle	70
Phion	72



28



32



/ ONDERNEMEN

Moore MKW	10
De Makersfabriek	12
Rabobank	14
VNO-NCW midden	16
Wadinko	22
SmitDeVries	48
H2O Bedrijvenpark	52

Ten Hag	54
Digital District Zwolle	56
Lumen Hotel & Events	62
FRIS Toezicht	68

/ ZORG

Vogellanden	28
Ronald McDonald Huis Zwolle	64
Mens & Zo	66

/ COLUMNS

MKB Nederland Regio Zwolle	19
VNO-NCW midden	51
Eqib The Human Factor	65
Vogellanden	69



Ondernemen is aanpassen:

veranderkracht en de menselijke maat



De wereld verandert razendsnel. Of het nu gaat om sociaal werkgeverschap of het oplossen van maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatadaptatie of het woningtekort: stilstaan is geen optie. Maar hoe verander je met behoud van de menselijke maat? Een gesprek met Nicole Koks (Waterschap Drents Overijsselse Delta), Marlies Jellema (hogeschool Windesheim en Centrum voor Werkgeluk) en Dick Vos (Veldhuis Advies).

INN'gesprek
Rondetafelgesprek



Nicole Koks

Nicole Koks, dagelijks bestuur Waterschap Drents Overijsselse Delta. Als dertiger brengt zij een frisse blik op complexe wateropgaven. Haar missie: Nederland leefbaar houden in een veranderd klimaat, waaronder Nederland droog houden in natte tijden en nat houden in droge tijden.



Marlies Jellema

Marlies Jellema, programmaleider en docent Positieve Psychologie bij hogeschool Windesheim. En ze geeft vanuit haar bedrijf Centrum voor Werkgeluk lezingen, coaching en training én publiceert boeken en podcasts over werkgeluk.



Dick Vos

Dick Vos, directeur-eigenaar van familiebedrijf Veldhuis Advies, dat de koers verlegde van financieel succes naar betekenisvol werkgeverschap voor de 110 medewerkers.

Even voorstellen

Wanneer merkten jullie voor het eerst dat er iets móést veranderen in je vakgebied?

Nicole: 'We hebben in Nederland meerdere opgaven en twee daarvan zijn de woningbouwopgave en klimaatadaptatie. Vanuit Regio Zwolle, waar ik namens het waterschap aan deelneem, ben ik opdrachtgever van de Regionale SponsStrategie, waarmee we uitzoeken hoe gemeenten samen kunnen werken om het water in het ene gebied in goede banen te leiden, zodat men in het andere gebied woningen kan bouwen. Alle courante woningbouwlocaties zijn vergeven en ondertussen wordt het weer extremer en is de kans op hoog water groter, dus het moet anders. Als we blijven doen wat we deden, zit de helft van Nederland straks onder water. Dat besef dwingt ons om anders naar water en wonen te kijken; het vraagt om durven afwijken van oude processen.'

Dick: 'Voor mijn bedrijf was de woekerpolisaffaire, gevolgd door het provisieverbod op financiële producten in 2013, een omslagpunt. Mijn compagnon en ik zagen de bui al hangen vóórdat de overheid het provisiemodel verbood. Vooruitlopend op een kabinetsbesluit besloten wij: we stoppen nu alvast met provisiebeloning en gaan over op uurtarieven. Dat was een enorme omschakeling voor onze medewerkers. Ze moesten ineens hun waarde gaan verkopen en onderbouwen - in plaats van een product. We hebben ze daar goed in begeleid. Onder meer door veel te praten over onze waarde als adviseur en daar bewustwording omheen te creëren.'

Marlies: 'De wereld is veranderd, maar binnen veel bedrijven de manier van werken nog niet. Het ziekteverzuim en de uitval van medewerkers zijn hoog. Organisaties nodigen mij uit voor 'een

uurtje lezing over werkgeluk' en hopen dat iedereen dan wel weet wat ze anders moeten doen. Maar zo werkt het niet. We moeten fundamenteel anders naar systemen kijken. Men denkt vaak: eerst resultaat, dan werkgeluk. Wetenschappelijk is bewezen dat het precies andersom is: pas als mensen floreren, volgen de resultaten.'

Dick, jij hebt werkgeluk centraal gesteld in je bedrijf. Hoe werkt dat?

Dick: 'Wij hebben de traditionele functioneringsgesprekken de deur uit gedaan. We voeren alleen nog welbevindingsgesprekken. Hoe gaat het écht met je, en hoe gaat het thuis? We investeren maximaal in gezondheid: actieve werkplekken met fietsen en balanskrukken, zodat we blijven bewegen achter de computer. We bieden biologisch eten aan en medewerkers mogen sporten onder werktijd. Veel collega-ondernemers die ook gelukkige medewerkers willen, vragen ons: 'Wat kost dat wel niet?' Ik zeg dan: begin gewoon met investeren in je mensen en kijk niet direct op je rekenmachine. Wat het bij ons oplevert: vrijwel geen verzuim, geen verloop in medewerkers en een heel hoge klanttevredenheid.' ➤

'De woningbouwopgave vraagt om veranderkracht en afwijken van processen'

Nicole

‘Wij doen geen functionerings-gesprekken, alleen welbevindings-gesprekken’

Dick

Marlies: ‘Wat Dick beschrijft is ‘ontstressend’. We zijn als maatschappij verzand in efficiëntie, maar dat past niet bij onze neurologie. We hebben beweging, licht, groen en menselijk contact nodig. Als je die factoren serieus neemt, kost werk veel minder energie. Ik hoor in mijn coachingsgesprekken vaak dat mensen hun vak nog wel liefhebben, maar vastlopen op onveilige systemen of op het gevoel niet serieus genomen te worden.’

Nicole: ‘Ik herken die behoefte aan menselijkheid. Ik probeer binnen de overheidsorganisatie waarin ik werkzaam ben de ‘ivoren toren’ te verlaten, benaderbaar te zijn. Onlangs kwam een collega met het idee om water een ‘stem’ te geven door met trillingen lekkages op te sporen. Vroeger was zo’n innovatief idee gestrand in bureaucratie. Nu hebben



we gezegd: ga het maar doen. Je moet de intelligentie van je mensen benutten, ook als een idee buiten de gestelde kaders valt.’

Hoe leiden de verschillende generaties op de werkvloer tot verandering?

Nicole: ‘Ik ben nu 38, de jongste binnen ons college. Ik kijk soms met

bewondering naar de 20’ers. Die generatie is allesbehalve bleu en ze hebben goede ideeën. Ook over hoe ze hun werkweek invullen. Jongeren zeggen: ‘Ik sta voor 40 uur op papier, maar ik heb mijn taken in 20 uur af. Als mijn werk goed en af is, kan ik toch naar huis?’ Mijn reactie is ‘gelijk heb je’, maar de organisatie is daar nog niet altijd klaar voor. Toch heb ik het aangekaart bij de afdeling bedrijfsvoering. Hun antwoord verraste mij positief: ze willen daar wel naar kijken.’

Dick: ‘Wij hebben alle generaties in huis en leggen de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk. Mensen nemen privé grote beslissingen over hun leven, dus waarom zouden ze dat op het werk niet kunnen? Jongeren vinden die autonomie heerlijk en ouderen gaan er ook door bloeien. Het gaat om veiligheid; de ruimte om fouten te maken zonder dat daar een consequentie aan hangt.’

Wanneer is veranderen juist niet verstandig?

Marlies: ‘Verander niet om het veranderen en verandering moet van onderaf komen, gebruikmakend van de kennis van de mensen die het werk doen. Een heel positieve manier van werken vind ik ‘jobcrafting’. Dat is de baan aanpassen aan de mens, in plaats van andersom.’



Kijk naar de sterke kanten van de medewerker, wat een medewerker kent en kan en in welke levensfase iemand zit. Welk werk past daarbij? Dat doet een beroep op de authenticiteit en autonomie van mensen en dat werkt in hun voordeel en in dat van het bedrijf.'

Nicole Koks: 'Ik heb een juridische opleiding gevolgd, maar vond dat vak saai. Ik heb mezelf steeds opnieuw uitgevonden tot ik bij het waterschap, als dagelijks bestuurder, mijn plek vond. Maar ik blijf rebels; ik ben niet van de trage processen en ben wel van de verbinding tussen mensen. Mocht ik

na de waterschapsverkiezingen niet op mijn positie terugkomen, dan zie ik een rol voor mijzelf weggelegd als schakel tussen Den Haag en het oosten van het land. In Den Haag is de verbinding met de praktijk grotendeels weg – denk aan de toeslagenaffaire. Ik zou graag de menselijke maat terugbrengen.'

Dick: 'Veranderen is goed, want je moet meebewegen met trends en wet- en regelgeving, maar je moet het wel goed timen. Soms is een pas op de plaats maken de beste manier om uiteindelijk vooruit te komen.'

Tot slot: wat is de belangrijkste les voor ondernemend Nederland?

Dick: 'Kijk naar de totale mens. Een medewerker is niet 30 uur in de week op zijn werk en daarnaast een totaal ander mens. Help ze ook met financiële fitheid of coaching in moeilijke levensfasen.'

Marlies: 'Breng de wetenschap over werkgeluk naar de praktijk. Werkgeluk is geen 'leuk extraatje', het is de basis van een gezonde organisatie en maatschappij.'

Nicole: 'Durf buiten kaders te ondernemen en geef medewerkers de ruimte om met creatieve oplossingen te komen.'



'Werkgevers denken: eerst resultaat en dan werkgeluk, maar het is andersom'

Marlies

Innovatie in beweging

Van technisch idee naar groeiende onderneming

Wat begon als een frustratie binnen het traditionele productieproces van kunststofproducten, groeide uit tot een innovatieve onderneming met stevige ambities. Formal Molding uit Zwolle ontwikkelt 3D-geprinte matrijzen waarmee bedrijven sneller, goedkoper en slimmer prototypes kunnen testen. Voor oprichter Anno Visser blijkt ondernemen daarbij vooral een kwestie van continu meebewegen.



Anno Visser

Binnen de wereld van kunststofproductie draait alles om precisie. Voordat een product daadwerkelijk in productie gaat, moet eerst een matrijs worden ontwikkeld: een nauwkeurige mal waarmee kunststof onderdelen worden geproduceerd. Dat proces kost traditioneel veel tijd en geld. Juist daar zag Anno jaren geleden ruimte voor verbetering. Als productontwerper hield hij zich dagelijks bezig met de technische haalbaarheid van nieuwe producten. Daarbij liep hij steeds opnieuw tegen dezelfde uitdaging aan: bedrijven durfden in de ontwikkelfase vaak weinig risico te nemen, simpelweg omdat aanpassingen later in het proces kostbaar werden. 'Engineers zijn continu bezig met vooruitdenken over alles

wat eventueel mis kan gaan', vertelt Anno. 'Dat komt vooral doordat traditionele matrijzen duur zijn en lang duren om te produceren.'

Met Formal Molding ontwikkelde hij daarom een alternatief proces. In plaats van traditionele productietechnieken worden matrijzen met behulp van 3D-printtechnologie geproduceerd. Daardoor kan een ontwikkelproces dat normaal maanden duurt, worden teruggebracht naar slechts enkele dagen.

Ruimte voor innovatie

Die versnelling biedt bedrijven veel meer ruimte om te experimenteren en producten door te ontwikkelen voordat grote investeringen nodig zijn. Formal Molding richt zich dan ook bewust niet op massaproductie, maar op de fase daarvoor: het ontwikkelen, testen en optimaliseren van producten. Waar traditionele producenten zich richten op honderdduizenden eindproducten, produceert Formal Molding juist kleine series waarmee klanten prototypes kunnen testen in realistische omstandigheden. 'Wij maken de eerste honderd stuks', zegt Anno. 'Daarmee kunnen bedrijven ontdekken hoe een product zich gedraagt, waar verbeteringen nodig zijn en of materialen sterk genoeg zijn voor langdurig gebruik.'

De toepassingen zijn breed. Van automotive en consumentenelektronica tot medische technologie; overal waar kunststof onderdelen worden gebruikt, ontstaat behoefte aan snellere productontwikkeling. Recent werkte Formal Molding bijvoorbeeld mee aan de ontwikkeling van een medische operatietool. Tegelijkertijd komen er ook aanvragen binnen vanuit industriële toepassingen en productontwikkeling voor consumentenproducten. 'Dat maakt het werk interessant', zegt Anno. 'Ons proces is niet gebonden aan één sector. Overal waar kunststof wordt toegepast, liggen kansen.'

Groeien vraagt schakelen

Hoewel de technische innovatie centraal staat, draait het verhaal van Formal Molding net zo goed om ondernemerschap. Want waar de eerste fase vooral draaide om techniek en ontwikkeling, kwamen er naarmate het bedrijf groeide steeds meer nieuwe verantwoordelijkheden bij. De onderneming begon letterlijk vanuit



een garagebox, naast Anno's baan in loondienst. Pas toen de eerste klanten zich meldden en projecten sneller opvolgden, ontstond de noodzaak om volledig voor het ondernemerschap te kiezen.

Inmiddels groeit het bedrijf stevig door en is de eerste medewerker aangenomen. Daarmee verandert ook de rol van de ondernemer zelf. 'In het begin ben je vooral bezig met techniek', vertelt Anno. 'Maar zodra je groeit, krijg je ineens te maken met arbeidscontracten, regelgeving, verzekeringen en organisatiestructuren. Dan verschuift je rol automatisch.' Volgens hem is dat precies wat ondernemen uitdagend maakt: iedere groeifase vraagt om nieuwe keuzes en nieuwe kennis. Het is een kwestie van continu aanpassen.

Samen bouwen

Bij die ontwikkeling kreeg Formal Molding ondersteuning van ZWINC en Petro van Moore MKW. Juist in de beginfase bleek begeleiding op financieel, juridisch en organisatorisch vlak belangrijk om verdere groei mogelijk te maken. Volgens Petro ligt daar voor veel start-ups een uitdaging. Ondernemers investeren in hun product en techniek, terwijl de organisatorische kant vaak pas later aandacht krijgt. 'Juist in de eerste fase ontstaan belangrijke keuzes rondom structuur, financiering en risico's', legt hij uit. 'Alleen ontbreekt het start-ups dan vaak nog aan budget of kennis om daar direct goed op in te spelen.' Door ondernemers al vroeg te begeleiden, ontstaat volgens Petro een stevigere basis voor verdere groei.

Ook voor Formal Molding bleek dat waardevol. 'Je bent als starter volledig gefocust op je idee', zegt Anno. 'Dan is het prettig als er mensen om je heen staan die meedenken over alles wat daarnaast ook belangrijk wordt.'

Blik op de toekomst

De komende jaren wil Formal Molding verder doorgroeien als specialist in kunststof productontwikkeling. Daarbij ligt de focus



niet alleen op uitbreiding van het team, maar ook op verdere innovatie van materialen en technieken. Het bedrijf werkt inmiddels aan nieuwe toepassingen waarbij complexe vormen mogelijk worden gemaakt met oplosbare materialen. Daarnaast onderzoekt Formal Molding de mogelijkheden van biologisch afbreekbare kunststoffen en duurzamere productiemethoden. Volgens Anno blijft juist die combinatie van techniek, innovatie en ontwikkeling het meest interessant. 'De markt verandert continu. Technologie verandert continu. Daardoor blijf je als ondernemer ook voortdurend aanpassen.' \



Formal Molding ontwikkelt en produceert 3D-geprinte matrijzen voor kunststof spuitgieten. Daarmee kunnen bedrijven sneller prototypes en kleine series testen voordat producten grootschalig geproduceerd worden.

Van aanpassen naar toepassen:

De Makersfabriek is dé werkplaats van de toekomst

Regio Zwolle staat voor gigantische opgaven. Of het nu gaat om de woningbouw, de energietransitie, klimaatadaptatie of de krappe arbeidsmarkt: we kunnen niet langer wachten op theoretische oplossingen. Het vraagt om actie.

De Makersfabriek in Zwolle is een plek waar dit nu al gebeurt. Als bruisende innovatiecampus is dit dé praktijkwerkplaats van de regio waar scholieren, studenten, vakmensen, ondernemers en overheden de handen ineenslaan. Het doel? Niet praten over de toekomst, maar hem vandaag al bouwen.

Jenneke Palland

'De Makersfabriek is de dynamische versneller voor Regio Zwolle'



'Het verwachte tekort aan vakmensen groeit de komende jaren schrikbarend', begint Jenneke Palland, impactmaker bij de Makersfabriek. 'Ondertussen sluit het traditionele onderwijs niet altijd snel genoeg aan op de razendsnelle ontwikkelingen in het bedrijfsleven. Jonge professionals zijn daardoor bij binnenkomst niet direct inzetbaar.' Het is deze urgentie die Jenneke en haar team drijft. 'We kunnen niet wachten tot de perfecte kennis ergens in een boek staat. We moeten die kennis en ervaring nú samen ontwikkelen, toepassen en doorgeven. Alleen zo trekken we talent aan, behouden we het en leiden we de professionals op die onze regio keihard nodig heeft.'

De Makersfabriek: toepassen is de norm

Loop over het terrein aan de Ceintuurbaan in Zwolle en de energie spat ervan af. In het ene gebouw pitchten studenten een idee dat zomaar de volgende succesvolle start-up kan worden. In het Robolab programmeren ondernemers en studenten zij aan zij de nieuwste robots. En buiten, op het terrein zelf, worden prototypes op ware grootte getest. De Makersfabriek, mogelijk gemaakt door de visie van partners Breman en Jansen Vastgoed, is veel meer dan een verzameling gebouwen. Het is een levend laboratorium waar innovaties letterlijk de ruimte krijgen op muren, daken en pleinen.

'Ondernemen is toepassen. Het vraagt vandaag niet alleen om aanpassingsvermogen, maar vooral om het lef om nieuwe ideeën, samenwerkingen en oplossingen direct toe te passen. Juist in de praktijk. Waar test je als mkb-ondernemer? Waar mag iets misgaan om er sneller van te leren? Bij de Makersfabriek.'

Tastbare en aansprekende voorbeelden van deze filosofie zijn er al genoeg. Neem een van de meest urgente uitdagingen in onze steden: hittestress. Gebouwen en asfalt absorberen warmte, waardoor stedelijke gebieden in de zomer veranderen in ovens. De innovatieve start-up Orange Parrot, gevestigd bij incubator Zwinc op het terrein, ontwikkelde de oplossing: Paroskin. Dit is een revolutionaire, lichtgewicht en circulaire gevelbekleding die aanzienlijk minder warmte opneemt dan traditionele materialen als bakstenen, keramiek, aluminium of hout. Op de Makersfabriek blijft dit geen theoretische belofte. Op een zichtlocatie op het terrein is een gevel ingericht als testopstelling, blootgesteld aan weer en



Fotograaf Robert Westera

wind. Hier wordt live gemeten hoe Paroskin de opwarming van de buitenzijde én de binnenruimte vermindert.

‘De Makersfabriek is de ultieme testomgeving én etalage’, vertelt Jenneke enthousiast. ‘Hier kunnen ze de werking in echte omstandigheden aantonen en tegelijkertijd woningcorporaties, architecten en beleidsmakers uitnodigen om de innovatie te ervaren.’

Van regen naar grondstof

Ook op het gebied van water en klimaatadaptatie gaat het terrein fungeren als een ‘experience-omgeving’. In samenwerking met Deltares en regionale partners als Wavin verandert de Makersfabriek in een proeftuin voor watercirculaire oplossingen voor het midden- en kleinbedrijf. Regen die op het terrein valt, wordt niet simpelweg afgevoerd naar het riool, maar opgevangen, gefilterd en slim benut. Direct naast dit systeem liggen de inspiratietuinen, een initiatief van de gemeente Zwolle en onderdeel van de eerste circulaire mozaïektuin van Nederland (ontworpen door kunstenaar Dennie Boxem). Inwoners, ondernemers en ontwikkelaars zien hier met eigen ogen hoe wadi's, biodiverse tuinen en klimaatvriendelijke inrichting samenkomen. Het vertaalt abstract klimaatbeleid direct naar tastbare, toepasbare oplossingen voor woonwijken en bedrijventerreinen.

De werkplaats van de toekomst

Nieuwe materialen en slimme systemen werken pas echt als het vakmanschap meebeweegt. Daarom groeit binnen de Makersfabriek de Werkplaats van de Toekomst. Hier leren jongeren, zij-instromers en nieuwkomers niet alleen uit boeken, maar door te doen. Met echte machines, echte materialen en echte opdrachten uit de regio. Deltion-studenten werken in LUX038 met de nieuwste apparatuur. In de ‘zandbak’ van infrabedrijven BAM en Siers graven studenten



letterlijk zelf de sleuven om leidingen te leggen. Bij de Breman Academy leiden bedrijven gezamenlijk medewerkers op. ‘Dit is het concrete antwoord op de arbeidsmarktkrapte. Ondernemers krijgen hierdoor sneller toegang tot talent en up-to-date kennis, terwijl studenten direct klaargestoomd worden voor de praktijk.’

De versneller van de regio

Ondernemen is toepassen. En dat is precies waar de Makersfabriek het verschil maakt. ‘Het is allesbehalve een stoffige showroom, maar een dynamische versneller voor heel Regio Zwolle. Een plek waar bedrijven, onderwijs en overheden elkaar versterken om te experimenteren, te leren en vooral: te dóen. Wil je als ondernemer voorop blijven lopen, innoveren of meebouwen aan de oplossingen van morgen? De Makersfabriek is de plek waar het gebeurt. Kom kijken, test mee en pas toe!’ \

Een toekomstbestendig bedrijf?

Ga dan slim om met water

De meeste ondernemers kennen inmiddels het probleem van netcongestie. Volgens Wichard Bruinink en Jeroen Heerdink van de Rabobank staat een volgende uitdaging al voor de deur: water. 'Het ligt in de lijn der verwachting dat accountmanagers vaker zullen vragen: wat is jouw waterverbruik? Net zoals dat nu bij energie gebeurt.'

De term 'netcongestie' is inmiddels bij alle ondernemers bekend. Volgens Wichard Bruinink is 'watercongestie' binnenkort net zo'n bekend begrip. 'Ja, die term heb ik net zelf bedacht', lacht Bruinink, business development manager energietransitie bij Rabobank. 'Want ik zie enorm veel parallellen tussen stroom en water. Er bestaat voor drinkwatertekort zo'n zelfde kaart als voor energietekorten in de verschillende regio's. En die kleurt net zo rood, blijkt uit de 'Drinkwaterstatistieken 2022' van Vewin, de Vereniging van waterbedrijven in Nederland.'

De waterkwaliteit in Nederland staat onder druk. De vraag naar drinkwater groeit, maar het beschikbare grond- en oppervlaktewater dat gezuiverd wordt tot drinkwater neemt af. Bedrijven gaan daar de gevolgen van merken. Toch is dat besef bij veel ondernemers nog beperkt. 'Voor veel ondernemers is het een

ver-van-hun-bedshow', merkt verzekeringsadviseur Heerdink. 'Dat zien we ook op andere gebieden, zoals cybersecurity. Pas als het mensen raakt, komen ze in actie.'

Gevolgen voor vestigingsklimaat en groei

Dat is risicovol. Want de ontwikkelingen gaan snel. 'In Nederland zijn inmiddels tientallen bedrijven geweigerd voor een drinkwateraansluiting, blijkt uit cijfers van de Algemene Rekenkamer. In delen van Oost-Nederland, waaronder Overijssel, staat de beschikbaarheid van water onder druk', zegt Bruinink. 'Het is ook een realistisch scenario dat bestaande bedrijven straks minder water beschikbaar hebben voor hun productieproces. Dat kan problemen opleveren, want dan kun je niet of minder produceren en mogelijk ook niet uitbreiden.'

Water is een directe productiefactor. 'Het is een grondstof', zegt Bruinink. 'En het probleem is dat water als te goedkoop wordt ervaren. Je voelt het pas als het er niet meer is.'

Daar komt nieuwe regelgeving bij, zoals de Europese Kaderrichtlijn Water, die vanaf volgend jaar van kracht wordt en waar wetgeving op gebaseerd wordt. 'Bij nieuwe plannen wordt straks ook gekeken naar waterkwaliteit. Is die onvoldoende, dan krijg je geen vergunning en kun je niet bouwen of uitbreiden', legt Bruinink uit. 'Dat heeft ook gevolgen voor ons vestigingsklimaat en onze concurrentiepositie.'

'Volgens Rabobank kan samenwerking tussen bedrijven bijdragen aan het beter omgaan met watergebruik. Zoals dit op bedrijventerreinen al wordt toegepast op energiegebied. Voorbeelden van mogelijke maatregelen zijn:

- het opabgen en bufferen van regenwater
- hergebruik van zognoemd grijswater
- gezamenlijke opslag of uitwisseling van water

Initiatieven zoals de WaterBank brengen vraag en aanbod van waterstromen in kaart en bieden scans waarmee bedrijven inzicht kunnen krijgen in hun watergebruik, risico's en mogelijke maatregelen. De effectiviteit van zulke oplossingen hangt af van de specifieke situatie van een bedrijf en de regio.'

Ook de WaterBank kan daarbij helpen. Dit is een initiatief van verschillende organisaties dat restwater slimmer wil benutten. 'Zij brengen vraag en aanbod van water in kaart en bieden scans om inzicht te krijgen in risico's en kansen. Welk effect heeft de mogelijke stijging van water op je businessmodel? Hoe kun je dat effect beperken? Ondernemers moeten meer out-of-the-box gaan denken. Zo'n scan helpt je daarmee op weg.'



Jeroen Heerdink

‘We gaan het woord ‘watercongestie’ net zo vaak horen als ‘netcongestie’

Wichard Bruinink



Waterchallenge

Om innovatieve wateroplossingen aan te jagen, heeft de Rabobank in ieder leefgebied, dus ook in Zwolle, een waterchallenge uitgeschreven onder de ledenraadsleden. Het doel is om waterinitiatieven te stimuleren gericht op het aanpakken van uitdagingen rondom te veel, te weinig en te vies water. Er is budget beschikbaar om de beste ideeën uit te voeren. Goede waterinitiatieven zijn overigens nog welkom. Heb je een goed idee of initiatief? Mail dit dan naar wichard.bruinink@rabobank.nl.

Overstroom ik?

Wil je weten of jouw bedrijf risico loopt bij een overstrooming? Check het op Overstroomik.nl.

De WaterBank

De WaterBank is verbinder van vraag en aanbod van restwater. Op dewaterbank.nl lees je welke ondernemers water aanbieden en water willen ontvangen, informatie over waterscans en nog veel meer.

Veranderende risico's

Water kan ook invloed hebben op verzekeringen van het bedrijf, zegt Heerdink: 'Bouw je een waterbuffer, dan moet je die op een bepaalde manier beveiligen om te kunnen verzekeren. En schaf je nieuwe machines aan met een hogere piekspanning om water te kunnen koelen, dan moeten die weer aan bepaalde veiligheidseisen voldoen voordat ze verzekeraar zijn. Als een ondernemer zijn bedrijfsproces verandert, dan verandert die verzekeraar ook. Daarom word ik graag al bij het begin van het traject betrokken. Zo kan ik meedenken en problemen met verzekeringen voorkomen.'

Daarnaast neemt het risico op overstroomingen toe door extremere weersomstandigheden. 'Dat risico is niet altijd meer standaard verzekerd', zegt Heerdink. 'Het kan ook afhankelijk zijn van waar je

gevestigd bent, naast een rivier, in een lagergelegen gebied of juist wat hoger. Dat kan dus per bedrijf verschillen. De risico's veranderen en daar moeten we op inspelen.'

Wacht niet af, kom in actie

De belangrijkste boodschap van beide experts: wacht niet tot het probleem zich aandient, maar onderneem nu actie. Bruinink: 'De impact raakt uiteenlopende sectoren, van industrie en voedselverwerking tot datacenters en maakbedrijven waar water nodig is voor koeling of productieprocessen. Ook financiers gaan hier in toenemende mate naar kijken. 'Het ligt in de lijn der verwachting dat accountmanagers vaker zullen vragen: wat is jouw waterverbruik? Net zoals dat nu bij energie gebeurt.'

De Rabobank faciliteert ondernemers door hen te verbinden met relevante partijen en, waar passend, financieringsmogelijkheden te verkennen, bijvoorbeeld via organisaties zoals de WaterBank. In sommige gevallen kan financiering worden verkend wanneer aanpassingen in productieprocessen nodig zijn. Bijvoorbeeld om de verzekeraar te borgen.

Heerdink, vat het samen: 'Laat onderzoeken wat water voor je onderneming betekent en waar je risico's en kansen liggen'. En de uiteindelijke keuzes en maatregelen liggen altijd bij de ondernemers zelf en zullen afhankelijk zijn van de sector, locatie en specifieke bedrijfsprocessen. \



Jeroen Heerdink

Rem eraf voor Riegmeer



Jeroen Westendorp



In Hoogeveen werken ondernemers, overheid en netbeheerders samen aan een bedrijventerrein dat niet alleen ruimte biedt aan bedrijven, maar ook aan een slimmer energiesysteem.

Denk eens aan een ondernemer die wil uitbreiden, maar geen (verzwaring van een) stroomaansluiting krijgt. Of een bedrijf dat wil verduurzamen, maar jaren moet wachten op capaciteit. Het gebeurt inmiddels op grote schaal in Nederland en ook in Regio Zwolle wordt de impact van netcongestie steeds zichtbaarder. Voor gemeente Hoogeveen was dat aanleiding om anders naar bedrijventerreinen te kijken, zodat organisaties ook in de toekomst kunnen doorgroeien.

‘Normaal gesproken koop je een stuk grond en krijg je daar een stroomkabel bij’, vertelt wethouder Westendorp. ‘Maar die vanzelfsprekendheid is weg. Dan moet je dus opnieuw nadenken over hoe je een bedrijventerrein ontwikkelt.’

‘Netcongestie vraagt om nieuwe keuzes’

Jeroen Westendorp

Multi commodity energy hub

Die gedachte vormt de basis van Riegmeer, het nieuwe bedrijventerrein aan de rand van Hoogeveen. Daar werken gemeente, ondernemers en netbeheerders samen aan een zogeheten 'multi commodity energy hub'. 'Hierbij draait het om de manier waarop zakelijke partijen energie opslaan, uitwisselen en gebruiken', legt strategisch adviseur Tanju Özel uit. 'Denk aan elektriciteit, warmte, koude en waterstof. Ondernemingen gebruiken daardoor niet allemaal tegelijk hetzelfde stukje van het stroomnet.'

De plannen voor Riegmeer lagen er al voordat netcongestie landelijk zo'n groot thema werd. Gemeente Hoogeveen zag dat bestaande bedrijventerreinen, zoals Buitenvaart en De Wieken, steeds voller raken, terwijl de vraag naar ruimte bleef groeien. Tegelijkertijd veranderde de energiewereld razendsnel en nam de druk op het stroomnet verder toe.

Wethouder Westendorp legt uit dat nog te vaak gedacht wordt dat netcongestie alleen opgelost kan worden met dikkere kabels. 'Natuurlijk blijft uitbreiding van het netwerk nodig', zegt hij. 'Maar we moeten ook slimmer omgaan met de capaciteit die er al is. Dat vraagt ook om een andere manier van kijken. Waar organisaties vroeger vooral bezig waren met hun eigen perceel en aansluiting, draait het nu steeds meer om samenwerking. Je moet veel meer kijken naar hoe partijen elkaar kunnen versterken en hoe je energie gezamenlijk organiseert.'

Omgaan met energie

Juist die samenwerking moet ervoor zorgen dat Riegmeer straks flexibeler omgaat met capaciteit. Daarom richt het onderzoek zich nadrukkelijk op welke bedrijven zich op het terrein vestigen en hoe hun verbruik op elkaar aansluit. 'De diversiteit van de ondernemingen maakt het interessant', zegt Tanju.

Wethouder Westendorp noemt het voorbeeld van een koelhuis om uit te leggen hoe organisaties binnen een energy hub slimmer met bijvoorbeeld piekmomenten kunnen omgaan. Een koelhuis verbruikt veel stroom, maar hoeft dat niet altijd op hetzelfde moment te doen. Op momenten waarop veel capaciteit beschikbaar is, bijvoorbeeld overdag bij veel zonne-energie, kan een bedrijf extra koelen en als het ware 'vooruitwerken'. Daardoor hoeft het op drukke momenten op het stroomnet minder te verbruiken. Jeroen: 'Gevestigde ondernemingen stemmen hun verbruik beter op elkaar af, waardoor de beschikbare capaciteit slimmer wordt benut.'

Digital Twin

Het project bevindt zich momenteel nog in de onderzoeksfase. Betrokken partijen werken aan een haalbaarheidsonderzoek, een gezamenlijk manifest en een 'digital twin': een digitale simulatie van het toekomstige bedrijventerrein. Daarmee kunnen verschillende scenario's rondom energievoorzieningen worden doorgerekend. 'We weten al redelijk welke bedrijven zich daar willen vestigen', zegt Tanju. 'Zo simuleren we wanneer pieken ontstaan en hoe ze daar slimmer op kunnen inspelen.' Op termijn moet het terrein niet alleen energie verbruiken, maar ook opslaan, omzetten en leveren. Wethouder Westendorp noemt dat pionieren. 'Het energiesysteem van de toekomst is niet van één partij. Niet van de overheid, niet van ondernemers en ook niet van netbeheerders. Iedereen heeft elkaar nodig.'

Tanju Özel



Energiesysteem

Uiteindelijk draait Riegmeer om meer dan alleen ruimte voor nieuwe ondernemingen. De manier waarop ondernemingen de komende jaren groeien en verduurzamen, verandert fundamenteel. Waar elektriciteit vroeger vooral een randvoorwaarde was, wordt het nu steeds vaker een strategisch vraagstuk. 'Goed ondernemen gaat straks ook over bijdragen aan de infrastructuur van de toekomst', zegt wethouder Westendorp. 'Je bent niet alleen bezig met je eigen bedrijf, maar ook met hoe je als gebied functioneert.'

Die ontwikkeling past bij de positie van Hoogeveen binnen de regio Zwolle. Door de ligging tussen Zwolle, Emmen, Assen en Duitsland ziet de gemeente kansen om verder te groeien als economische schakel in de regio. Tegelijkertijd vraagt die groei om nieuwe keuzes rondom infrastructuur, ruimte en energie. Wanneer Riegmeer precies klaar is, durft niemand te zeggen. Volgens Jeroen is dat ook minder belangrijk dan de richting die nu wordt ingezet. 'We willen niet dat energie de rem wordt op ondernemerschap. Daarom moeten we nu al anders durven denken.'

Rem eraf voor Riegmeer is een project binnen de Regio Deal Regio Zwolle, binnen het programma Toekomstbestendige bedrijventerreinen. De penvoerder van dit programma is VNO-NCW Midden. Voor alle projecten binnen dit programma, neem een kijkje op <https://zwolle.tbbt.nl/>.

'Horeca is topsport en uit eten gaan moet een feestje blijven'

Regio Zwolle kent veel horeca. Toch is er sprake van een schifting, zien Marcel Derksen en Jurgen Zwaan.

'We zien dat zaken worden verkocht, niet meer opengaan of een andere bestemming krijgen.' Als koksdocenten bij de Horeca Academie, onderdeel van SVO vakopleider food, bereiden ze hun studenten zo goed mogelijk voor op een praktijk waarbij de wensen van zowel gasten als personeel veranderen.

'Met name een categorie jongere mensen heeft andere wensen in voeding', ervaart Derksen. 'Ze willen niet veel tijd kwijt zijn aan eten bereiden, maar wel gezond eten. Dat kan biologisch, vegetarisch of veganistisch zijn. Of ze vragen zich af: wat eet ik nu eigenlijk? Uiteindelijk moet uit eten gaan een feestje blijven en kan je ook niet té veel bezig zijn met gezondheid.'

Jurgen Zwaan en Marcel Derksen



Andere keuzes

Een andere ontwikkeling ziet hij in het omgaan met jonge mensen die nu de drijvende krachten zijn in horecabedrijven. 'De huidige jongeren maken andere keuzes dan voorheen. Ze werken per definitie niet meer bij één werkgever. Dat is vaak lastig, want horeca is topsport en vraagt veel van je, zowel mentaal als fysiek. Het gevolg is dat steeds meer zaken geen lunches meer aanbieden en ervoor kiezen alleen op donderdag, vrijdag, zaterdag en zondag open te zijn.'

Studenten zijn doeners

De Horeca Academie biedt praktijkgerichte kleinschalige erkende mbo-en brancheopleidingen voor alle leeftijden en voor alle verschillende opleidingsniveaus. 'Onze studenten moeten het leuk vinden om naar school te gaan en actief les krijgen. Het zijn doeners, die het best leren in de praktijk. Een gedeelte van de theorie kunnen ze prima thuis doen', vertelt Zwaan. Studenten kiezen volgens hem voor de Horeca Academie omdat ze in twee jaar hun koksopleiding kunnen doen. 'Dat is aantrekkelijk. We verwelkomen vooral studenten die vaak al een tijdje in horeca werken. Eerst nog vooral senioren, maar inmiddels ook steeds vaker jongeren. Het is nu ongeveer fifty-fifty.'

Aansluiten op wensen

De gepassioneerde koksdocenten noemen de Horeca Academie vooral een inspiratie-instituut. 'Onze kracht is goed naar onze studenten luisteren en op hun wensen durven aansluiten. Alles binnen het kader van het opleidingsdocument uiteraard. We vinden het leuk om ze te prikkelen en te kijken wat er gebeurt. We dagen ze uit zichzelf te zijn, het beste uit zichzelf te halen en buiten kaders te denken. Ons is er alles aan gelegen aan te sluiten bij de praktijk en wat die verlangt van onze studenten als professional.'

'Onze kracht is naar studenten luisteren en op hun wensen aansluiten'

Jurgen Zwaan



column

Joost Pleiter en Ronald Knoll

Ondernemen is aanpassen, en dat geldt ook voor Regio Zwolle

Ondernemen is aanpassen. Dat klinkt als een open deur, maar in de praktijk is het eerder een draaideur: voor je het weet sta je weer buiten met een nieuw plan in de hand. Waar vroeger een goed plan en een beetje lef genoeg waren, draait het nu om wendbaarheid. De realiteit laat zich niet meer vangen in jaarplannen.

Schaarsheid aan personeel, digitalisering, verduurzaming, netcongestie en complexe regelgeving; dit alles maakt het er niet makkelijker op. Veel ondernemers herkennen het: de waan van de dag wint het van de lange termijn. Toch ligt daar juist de sleutel. Niet alles tegelijk willen oplossen, maar slim kiezen waar het verschil gemaakt kan worden. Ondernemen is geen rechte lijn meer, maar een voortdurend proces van bijsturen, improviseren en leren omgaan met wat níet te plannen valt.

Die dynamiek geldt niet alleen voor individuele bedrijven, maar ook voor de regio als geheel. Regio Zwolle is een relevante economische motor in Nederland, maar die positie is niet langer vanzelfsprekend. De spelregels zijn veranderd. De komende jaren worden ruimte, energie en arbeid structureel schaars; niet tijdelijk, maar fundamenteel.

Zonder duidelijke keuzes ontstaat een verdringingseconomie waarin ruimtelijke opgaven elkaar wegdrukken, waarin processen de uitvoering blokkeren en waarin kapitaal vakmanschap verdringt. De regio loopt dan vast in een ruimtelijke én economische prop. Niet kiezen is kiezen, want dan kiest de schaarste. De uitdaging is dus helder: kies waar schaarste de meeste maatschappelijke én economische waarde oplevert. Niet als rem, maar als voorwaarde voor groei, innovatie en brede welvaart. Slimmer organiseren, gericht prioriteren en uitvoering centraal zetten; dat is de nieuwe vorm van ondernemerschap op regionaal niveau.

Of het nu gaat om een bedrijf of een hele regio, de les blijft dezelfde: wie zich niet aanpast, wordt ingehaald. Wendbaarheid is geen modewoord, maar een overlevingsstrategie. Ondernemen is niet langer het volgen van een plan, maar het vermogen om telkens opnieuw te schakelen. Want in een wereld waar alles beweegt, is stilstaan geen optie; het is achteruitgaan met de handrem erop. \



‘Het waardengedreven
handelen van jongeren
vind ik mooi’

Kirstin

Gerrit-Jan Hagedoorn, Kirstin van Loon en Paul Guldemon

Generatieverschillen op de werkvloer:

‘Zie het niet als probleem, maar als kans’

Jongeren die liever appen dan bellen, oudere collega's die moeite hebben met AI, studenten die meer waarde hechten aan mentale gezondheid dan aan overwerk: generatieverschillen op de werkvloer zijn er in vrijwel iedere organisatie. Volgens bestuursvoorzitter van het Cibap Kirstin van Loon (56), wethouder en voorzitter van de arbeidsmarktregio Zwolle Paul Guldemon (46) en Gerrit-Jan Hagedoorn van vakantiepark Beerze Bulten (47), die elkaar ontmoetten binnen de sectorale aanpak van Regio Zwolle, hoeft dat geen probleem te zijn. Integendeel. ‘Juist die verschillen maken teams sterker.’

Welke generatieverschillen zien jullie het meest terug op de werkvloer?

Kirstin: ‘Wat mij vooral opvalt, is hoe anders jonge mensen naar werk kijken. Mijn generatie groeide op met het idee: je werkt gewoon hard, punt. Jongeren kijken meer naar werk-privébalans en mentale gezondheid. Daar mogen wij best iets van leren. Zij stellen zichzelf ook vaker de vraag: draagt dit werk echt bij aan iets? Dat waardengedreven handelen, vind ik mooi.’

Paul: ‘Jongeren communiceren meer to-the-point en zijn digitaal vaardiger. Ze maken makkelijker gebruik van online bronnen dan meer traditionele beleidsmedewerkers. Maar het meest zie ik het in werkuren die flexibeler worden ingedeeld. Dat vraagt van organisaties een andere manier van kijken naar werktijden en aanwezigheid.’

'Kandidaten vragen tegenwoordig: wat hebben jullie mij te bieden?'

Gerrit-Jan

Gerrit-Jan: 'In onze generatie kwam je meer autoritair leiderschap tegen. Je kreeg een opdracht en die voerde je uit. Dat accepteren jonge mensen nu niet meer klakkeloos, en eerlijk gezegd vind ik dat een goede ontwikkeling.'

Leveren de verschillen ook iets positiefs op?

Kirstin: 'Absoluut. Vooral op het gebied van digitalisering. Als studenten stagelopen bij kleinere bedrijven, dan brengen zij echt schuwung en nieuwe inzichten mee. Zij kennen natuurlijk allerlei AI-tools, dat brengt energie en nieuwe ideeën. Maar het werkt twee kanten op. Het onderwijs is veel minder hiërarchisch geworden. Docenten leren ook van studenten. Je hebt eigenlijk allemaal 'vakidioten' bij elkaar die samen iets willen maken.'

Paul: 'De kunst is om 'common ground' te vinden. Helemaal vasthouden aan de klassieke manier van werken werkt niet meer, maar complete vrijblijvendheid ook niet. Daar kunnen ervaren medewerkers juist weer veel in betekenen. Bijvoorbeeld met relativeringsvermogen.'

Waar wringt het soms tussen generaties?

Kirstin: 'Regelmatig bij stages. Op school is alles informeel: je en jij, veel vrijheid. In een bedrijf kan dat anders zijn. Dan krijgen ze ineens te horen dat ze altijd op tijd moeten zijn of dat ze moeten bellen in plaats van appen. En veel jongeren vinden het lastig om zich uit te spreken als iets niet goed voelt. Ze raken overprikkeld of voelen zich onveilig, maar durven dat niet altijd te bespreken met een stagebegeleider.'

Gerrit-Jan: 'Wij merken het ook in communicatie. Jongeren nemen de telefoon bijna niet meer op. Alles gaat via appjes. Dat verandert nu eenmaal. Daar moet je als organisatie in meebewegen.'

Hoe voorkom je dat generatieverschillen elkaar in de weg zitten?

Gerrit-Jan: 'Wij proberen jonge medewerkers vaak te koppelen aan ervaren collega's, vooral als ze nieuw zijn. Onze hovenier gaat regelmatig op pad met een groepje jonge jongens. Hij vindt het leuk om hen dingen uit te leggen en die jongeren leren het vak op een leuke manier. Datzelfde doen we op andere afdelingen, zoals in de keuken en bij de receptie.'

Kirstin: 'Wij hielden laatst een bedrijvendag om ondernemers tools te geven voor de omgang met studenten. Maar we moeten oppassen met generaliseren. Het beeld van 'Gen Z komt te laat en durft niet te bellen' hoor je vaak. Maar diezelfde generatie brengt ook enorme technische skills, creativiteit en maatschappelijke betrokkenheid mee. Wij proberen bedrijven daar ook bewust van te maken. Laat jonge

medewerkers niet alleen doosjes vouwen omdat ze de jongsten zijn, maar geef ze ook de mogelijkheid om echt iets bij te dragen aan het team. Dan benut je hun talent pas echt.'

Wat vraagt dat van werkgevers?

Paul: 'Een andere manier van denken. Met het aanbieden van een vast contract scoor je geen bonuspunten meer bij jongeren die vooral flexibiliteit willen of (nog) geen huis kunnen kopen. Wel met voldoende ontwikkelmogelijkheden in werk dat ertoe doet. Of het gevoel van meerwaarde te zijn. Als wethouder economie doe ik veel bedrijfsbezoeken. Ik zie dat werkgevers die bewust investeren in hun bedrijfscultuur minder moeite hebben om personeel vast te houden dan organisaties die alleen op productie focussen.'

Gerrit-Jan: 'Wij investeren de laatste jaren flink in 'employer branding' en leren en ontwikkelen. Kandidaten vragen tegenwoordig net zo goed: wat hebben jullie mij te bieden? We vinden een goede landing en ontwikkeling van nieuwe medewerkers heel belangrijk. Daarnaast investeren we bewust in een veilige werkomgeving en in teamgevoel. Het zit hem ook in heel praktische zaken: gratis sporten, personeelskortingen, personeelsmaaltijden, een app waarin collega's contact houden. We proberen medewerkers daar langer mee aan ons bedrijf te binden.'

Kirstin: 'Wij werken veel met leerwerkplaatsen en praktijksituaties waarin collega's én studenten van elkaar leren. Jongeren helpen oudere collega's bijvoorbeeld met AI-tools of andere digitale toepassingen, terwijl senioren hun specifieke ervaring delen. Juist die mix maakt teams sterker.'

Wat is volgens jullie de belangrijkste les?

Paul: 'Generatieverschillen zijn er en daar moet je je als werkgever toe verhouden. Dan is het vooral de kunst om die verschillen om te zetten in kansen. Je haalt met jongere generaties nieuwe inzichten en nieuwe skills binnen. En als je die op een goede manier koppelt aan de wat meer ervaren generaties, dan kun je heel waardevolle toekomstige medewerkers ontwikkelen.'

Kirstin: 'Jonge studenten kunnen ontzettend veel meebrengen op de werkvloer. Qua technische skills, maar ook qua hoe ze in het leven staan.'

Gerrit-Jan: 'En het is nooit saai.' \

Sectorale aanpak Regio Zwolle

De sectorale aanpak van Regio Zwolle is een regionale samenwerking tussen ondernemers, onderwijs en overheid voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Per sector brengen netwerkregisseurs partijen samen rond thema's als arbeidsproductiviteit, technologische ontwikkeling, inclusie en een leven lang ontwikkelen. Via gezamenlijke projecten, experimenten en kennisdeling stimuleert de aanpak innovatie, wendbaarheid en duurzame, sectoroverstijgende samenwerking.

Wadinko: investeren met een langetermijnblik

‘Wij willen ondernemers in hun kracht zetten’

Aandelen van je bedrijf verkopen is voor veel ondernemers niet alleen een zakelijke, maar vooral een emotionele beslissing. ‘Het is vaak het levenswerk van een ondernemer’, vinden Astrid Kempers, Han Leemhuis en Tina Zwoferink, allen investment managers bij Wadinko. ‘Dan is het belangrijk dat er een partij is die begrijpt wat dat betekent en die niet direct de regie overneemt. Wij investeren met kapitaal én vertrouwen. De ondernemer blijft bij ons gewoon ondernemer.’

Wadinko is geen klassieke investeringsmaatschappij. Het bedrijf, eigendom van de provincie Overijssel en 24 gemeenten, neemt bewust alleen minderheidsbelangen in bedrijven in Overijssel, Zuidwest-Drenthe en de Noordoostpolder. ‘Dat is echt ons onderscheidend vermogen’, zegt Han. ‘Bij ons houd je als ondernemer zelf de regie. We zijn betrokken, maar niet sturend. En we werken zonder vaste exit-termijn. Daardoor kunnen we samen werken aan duurzame groei, zonder druk van kortetermijnrendement.’

Die aanpak maakt Wadinko voor veel ondernemers een aantrekkelijk alternatief voor private equity. ‘De verkoop van een bedrijf is voor de meeste ondernemers een ‘life changing event’’, zegt Astrid. ‘Het is eigenlijk jammer als je niet eerst bij ons langsaat. Want wij denken niet in overnames, maar in partnerschap. We stappen in, versterken de organisatie en zorgen dat het bedrijf verder kan. Ook als dat betekent dat we later weer uitstappen.’

Kracht van het netwerk

Wadinko heeft inmiddels 28 participaties, waaronder veel familiebedrijven. Bekende namen zijn Auping, Robertpack, Albo Deuren en Tielbeke. Wat deze bedrijven bindt, is de ambitie om continu stappen te zetten. ‘Onze participaties leren ook van elkaar’, vertelt Tina. ‘We organiseren regelmatig bijeenkomsten voor hr, finance-, sales- of productiemanagers, zodat kennis en ervaring gedeeld worden. Die kruisbestuiving is van enorme waarde. Ondernemers merken dat ze er niet alleen voor staan.’

Dat regionale netwerk is niet toevallig. Wadinko werd in 1992 opgericht om bedrijvigheid in de regio te stimuleren. ‘We investeren geld dat in de regio is verdiend, weer terug in diezelfde regio’, zegt Han. ‘Dat vinden we belangrijk: het rendement dat wij maken, blijft hier.’

René Wolfkamp



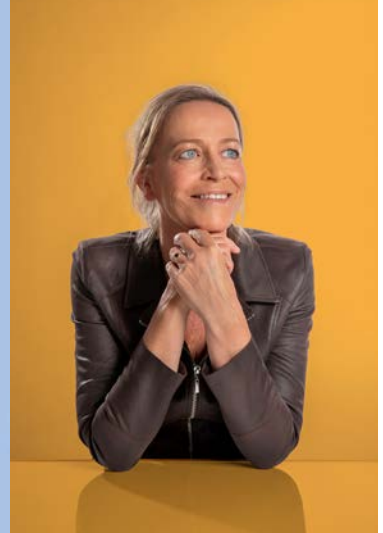
Tina Zwoferink



Han Leemhuis



Astrid Kempers



'We investeren met geld én vertrouwen'

Astrid Kempers

Meer dan kapitaal

Wadinko biedt niet alleen financiële slagkracht, maar ook kennis en begeleiding. 'We brengen expertise mee op het gebied van strategie, leiderschap en bedrijfsvoering. Onze investment managers hebben zelf bedrijven geleid. Daardoor weten we hoe het is om aan de andere kant van de tafel te zitten. We zijn geen adviseurs op afstand, maar sparringpartners die meedenken over wat er nú nodig is.'

Die betrokkenheid vertaalt zich ook naar concrete ondersteuning. 'Soms merk je dat een bedrijf nog niet toe is aan participatie, maar wel behoefte heeft aan ondersteuning. Dan kijken we of we vanuit WAAG iets kunnen betekenen. Dat is ons ontwikkelplatform voor mkb'ers in de regio.'

Hetzelfde DNA

Astrid ziet dat veel bedrijven in het werkgebied van Wadinko worden gedreven door dezelfde waarden: nuchterheid, volharding en een lange adem. 'Wij herkennen dat. Ondernemers zeggen vaak: jullie spreken onze taal. Dat is precies wat wij willen: dichtbij, eerlijk en gelijkwaardig samenwerken. Niet met grote woorden, maar door samen te doen.'

Samenwerking

Of het nu gaat om een familiebedrijf dat opvolging zoekt, een maakbedrijf dat wil uitbreiden of een ondernemer die tijdelijk extra kennis nodig heeft, bij Wadinko draait het steeds om dezelfde gedachte: duurzame groei, op de lange termijn. 'We willen dat bedrijven sterker worden, hun mensen zich blijven ontwikkelen en de regio daar ook beter van wordt', zegt Tina. 'Dat is onze maatschappelijke opdracht, maar ook gewoon onze drijfveer.'

'Ons rendement blijft in de regio'

René Wolfkamp



WAAG: ontwikkelpartner van het mkb

WAAG is een initiatief van Wadinko en biedt mkb-bedrijven praktische ondersteuning bij hun ontwikkeling. Veel ondernemers lopen aan tegen dezelfde vragen: hoe houd ik mijn mensen vast, hoe word ik duurzamer, hoe organiseer ik groei? WAAG helpt die vragen om te zetten in actie.

Binnen WAAG werken verschillende partners samen, zoals Vosteq, WIMM, WRS.Finance, WMKB, Impres, AI Ready, TransAI en Perron038. Hun expertise loopt uiteen van strategie en leiderschap tot digitalisering, procesoptimalisatie en duurzaamheid.

'We merken dat mkb-bedrijven vaak te klein zijn om bijvoorbeeld een eigen hr-manager of duurzaamheidscoördinator aan te nemen', zegt Tina. 'Via WAAG kunnen ze toch gebruikmaken van die kennis én van elkaar leren. We kijken breed, van mens tot proces, en helpen ook met implementeren, niet alleen met rapporten schrijven.'

WAAG werd eind vorig jaar officieel gelanceerd.

Meer info: wiewaagt.wint.nl



Ieder bedrijf is kwetsbaar voor cybercriminaliteit



‘Het is niet de vraag óf, maar wanneer je wordt aangevallen’

De kans op brand is 1 op 8.000, de kans op een cyberaanval 1 op 5. Dit cijfer spreekt boekdelen – cybercriminaliteit is een reële bedreiging voor bedrijven. In dit artikel vertellen twee deskundigen hun verhaal. De één verloor zijn bedrijf door een cyberaanval, de ander behoedt bedrijven voor een aanval.

'Een cyberaanval kan je leven ontwrichten'

'Mijn bedrijf is niet interessant voor cybercriminelen.' Dat dacht ondernemer Xander Koppelmans. Toch werd zijn reclamebureau gehackt. Die hack werd de ondergang van zijn bedrijf én van hemzelf. Xander vertelt hoe hij alles verloor, inclusief zijn huis en huwelijk. Nu, ruim 10 jaar na de cyberaanval, verdient hij zijn brood met lezingen die andere ondernemers waarschuwen. 'Een cyberaanval kan je leven ontwrichten. Het is niet de vraag óf je slachtoffer wordt, maar wanneer.'



Xander, jij hebt een leven vóór en een leven ná de cyberhack op jouw reclamebureau. Hoe was jouw leven vóór de aanval?

'Ik h d geen bedrijf, ik w s het bedrijf. Ik ben een dienstverlenend persoon en haalde mijn bestaansrecht uit het helpen van anderen. Ik zat volledig op mijn plek in mijn relatief kleine reclamebureau in Zeeland. We werkten voor honderden bedrijven en maakten tv-commercials voor onder meer D66, het koninklijk huis, Danone, Nutricia en de Rijksoverheid. Het bedrijf was gezond: een klein hypotheekje en verder geen schulden. We hadden zo'n 10 vaste medewerkers en een flexibele schil van zo'n 30 freelancers. In februari stuurde mijn secretaresse me nog een mailtje: alles is betaald, de orderportefeuille zit vol, wat kan ons gebeuren?'

Hoe ging het mis?

'Op 2 april, rond half elf 's ochtends, werd mijn bedrijf gehackt. Dat zagen we totaal niet aankomen. We hadden alles op orde: firewall, antivirus, wachtwoorden, systeembeheer en back-ups. Toch zagen we plotseling   n voor   n alle mappen van zo'n 1.200 klanten voor onze ogen verdwijnen. Mijn systeembeheerder zei: 'Ik denk dat je gehackt wordt.' Dat je denkt: waarom ik? We maakten foto's van babyvoeding, er was bij ons niets

gevoeligs te halen. De paniek sloeg toe. Ik trok de stekker uit de servers in een poging de hackers te stoppen en belde de systeembeheerder om de back-ups terug te zetten. Maar die waren er niet meer; hackers verwijderden eerst je back-ups en daarna je bestanden.'

Was er nog hoop?

'Als ondernemer ben je gewend problemen op te lossen. Dus ik dacht, ik breng de servers naar een datarecoverybedrijf. Daar zeiden ze: we kunnen 80 procent terughalen. Dat gaf hoop! Maar het bleek dat van elk bestand nog maar 80 procent over was. Alles was corrupt; uit iedere foto was 'een hap' weg. We hielden 21 miljoen beschadigde bestanden over. Ze stonden ook nog eens kriskras door elkaar, zonder duidelijke bestandsnamen. Daarmee kon ik niets meer leveren en deadlines verliepen. Het vertrouwen van onze klanten verdween razendsnel. Voor het eerst in 25 jaar ondernemerschap kreeg ik boze relaties aan de lijn.'

Wat was de genadeslag voor je bedrijf?

'De directe schade was een kwart miljoen. Dat was onder meer het werk dat was verdwenen door de hack. Maar feitelijk is de schade dan dubbel; daarna moet dat werk namelijk opnieuw en dat kost dan ook weer geld. Dat betekende opnieuw

modellen inhuren, locaties afhuren, de crew aan het werk zetten. Na vier maanden zat ik al boven de vier ton schade. Ondertussen werkte ik dag en nacht, het team raakte overbelast en mensen vielen uit. Negen maanden na de hack lag ik bewusteloos bij een tankstation. Ik was volledig opgebrand. Na drie maanden rust ging ik terug naar kantoor. De schade was inmiddels opgelopen tot een miljoen. Mijn accountant adviseerde eerst het team te ontslaan en later het aanvragen van mijn faillissement. Mijn bedrijf was niet meer te redden. Het vertrouwen was weg, klanten vertrokken en leveranciers haakten af. Alles wat ik in 25 jaar had opgebouwd, brokkelde razendsnel af.'

Behalve je bedrijf raakte je ook je huis en je huwelijk kwijt.

'Mijn leven was in balans, maar dat sloeg volledig om. Ik sliep niet, had paniek en geen inkomen. Dat is niet vol te houden. Niet voor mij, maar ook niet voor een partner. Uiteindelijk verloor ik ook mijn huis. Mijn bedrijf overleefde het niet en mijn huwelijk ook niet. Mijn hele leven was een samenhangend geheel van vrienden, familie, collega's, leveranciers en zakenrelaties, en dat stortte in. Ik stond er alleen voor, met schulden en zonder huis of toekomstplan.' ➤

'Na de cyberaanval was mijn bedrijf niet meer te redden. Klanten vertrokken en leveranciers haakten af'

Hoe kreeg je je leven weer op de rit?

'Ik heb anderhalf jaar vanuit een bestelbus geleefd. Ik sliep bij bekenden. Een huis kopen lukte niet. Ik deed vier pogingen, maar geen bank keurde mijn hypotheekaanvraag goed. Mijn accountant, dezelfde als die mij adviseerde mijn faillissement aan te vragen, zei: 'stop nou met proberen, je krijgt nergens een hypotheek'. En hij had gelijk. Toen zag ik een wijkgebouwtje in de buurt van Breda voor 200.000 euro. Het was in slechte staat: asbest, lekkages, enkel glas. Er hadden krakers in gezeten en er waren geen badkamer en keuken. Toen zei mijn accountant: 'Ik leen jou dat geld voor dat gebouw'. Daar woon ik nu. Ik heb het zelf opgeknapt en dit is ook de plek waar ik mijn waardigheid weer terugkreeg. Ik kan wel zeggen dat mijn lot als mens heeft gelegen in het besluit van mijn accountant om mij toen dat geld te lenen. Tot op de dag van vandaag ben ik emotioneel als ik hieraan denk. Ook nu ik het vertel - weer tranen in mijn ogen.'

Waar leef je nu van?

'Na het faillissement stuurde ik een persbericht uit naar al onze klanten (waaronder veel media) over wat het bedrijf was overkomen. Dat leidde tot interviews voor kranten en radioprogramma's. Vervolgens werd ik door steeds meer bedrijven en organisaties gevraagd om mijn verhaal te vertellen en daarmee kon ik anderen waarschuwen voor de gevaren van cyberaanvallen. Daar verdien ik nu mijn geld mee. Ik ben blij dat ik weer van waarde ben. Mijn leven is een stuk simpeler. 'Genoeg is feest', zeggen ze in Zeeland. Ik heb een dak boven mijn hoofd en eten in de koelkast. Dat is genoeg. Ik ben veilig en weer gelukkig.'

Wat geef je andere ondernemers mee, als waarschuwing?

'Het is niet de vraag óf, maar wanneer je wordt aangevallen. In 2025 waren er wereldwijd 600 miljoen cyberaanvallen per dag. De kans op brand is 1 op 8.000,

op een cyberaanval 1 op 5. Het idee dat het jou niet overkomt, is uitermate naïef. Hackers werken met automatische systemen die overal proberen binnen te komen. Ongeacht hoe groot of belangrijk je organisatie is. Hoe meer accounts je hebt bij online software, apps en sociale media, hoe groter het risico, want zo komen ze aan jouw e-mail en wachtwoorden. Gegevens uit eerdere datalekken worden namelijk hergebruikt. Met behulp van AI herkennen hackers patronen in wachtwoorden en dringen ze systemen binnen. Zijn ze binnen, dan vergrendelen of stelen ze je bestanden of vragen ze losgeld. Mocht je ooit in die situatie komen, betaal! Als ik terugkijk, zou ik wensen dat ik losgeld had kunnen betalen. Dan was het met een sisser afgelopen. Maar doordat ik de stekker uit de servers trok, lag ons hele systeem plat en konden ze mij dus ook niet mailen om mij te chanteren. Ik had echt liever betaald.'



**'Ik geef lezingen om
anderen te waarschuwen
voor cyberaanvallen'**

Cyberweerbaar ondernemen: geen luxe, maar noodzaak

Bedrijven helpen hun digitale systemen en gegevens te beveiligen. Dat is wat Jochen den Ouden vanuit zijn bedrijf Cybernext, voorheen Den Ouden Informatiebeveiliging, doet. Als ethisch hacker test hij of systemen van klanten weerbaar zijn tegen cybercriminaliteit. 'Ik weet hoe een hacker werkt. Dat breng ik over tijdens awareness-trainingen, penetratietesten, lezingen en adviestrajecten.'

Een jonge gast in het schemerdonker achter een pc. Capuchon op zijn hoofd, lege pizzadozen met etensresten naast hem op tafel. En op zijn scherm een geratel van letters, cijfers en codes waar alleen hij wijs uit kan. Dit is hoe menig mens een hacker voor zich ziet. Echter, de werkelijkheid is totaal anders. 'Hackers – ik noem ze liever cybercriminelen – werken veelal als bedrijf. Ze hebben gewoon een CEO, het brein achter de aanvallen. Daaronder zitten 'poppetjes' die het uitvoeren. Sommigen zitten zelfs met zijn allen op kantoor.'

Behalve criminelen die zelf hacken, zijn er ook criminelen die software verkopen waar een ander mee kan inbreken. 'Op het

dark web kun je een 'phishing attack as a service' kopen. De helpdesk helpt je keurig op weg. Het is een zeer professioneel georganiseerd crimineel gebeuren.'

Anno 2026 is volgens Jochen ieder bedrijf kwetsbaar voor cybercriminaliteit. 'Doordat we alles online doen, laten we overal mailadressen en wachtwoorden achter.'

Cybercriminaliteit kent vele vormen, zoals: datadiefstal, wat kan leiden tot identiteitsfraude; oplichting middels phishingmails en chantage met gevoelige informatie. Minder bekend is dat sommige hackers uit zijn op intellectueel eigendom. 'Denk aan productiemethoden of

recepten', zegt Jochen. Daarmee kunnen ze jouw product goedkoop namaken.'

De aanname dat 'ICT alles goed beveiligt' is gevaarlijk. 'Onlangs deden we een penetratietest bij een overheidsorganisatie. We hebben ruim drie weken in het systeem gezeten en konden alle data van burgers inzien, zonder dat ICT iets merkte.'

Jochen raadt aan om bewustwording rondom cyberveiligheid te creëren bij medewerkers. En penetratietests te doen: 'Ondernemers denken dat dat duur is, maar het is slechts enkele procenten van wat een aanval je kost.'

Tips tegen cybercriminaliteit

1. Voer updates uit:

Hoe nieuwer je software, hoe moeilijker inbreken.

2. Maak lange, unieke wachtwoorden:

Gebruik overal een ander wachtwoord, van minimaal 15 tekens - grote letters, kleine letters en cijfers. Vermijd persoonlijke details, zoals de naam van je kind.

3. Gebruik een wachtwoordkluis:

Online wachtwoordkluisjes als LastPass, Dashlane en Bitwarden bewaren je wachtwoorden veilig.

4. Gebruik tweefactorauthenticatie:

Zet waar mogelijk tweefactorauthenticatie aan.

5. Kies een codewoord:

Spreek met collega's een codewoord af om te checken of het geen crimineel is, wanneer je door iemand wordt benaderd met bijvoorbeeld het verzoek om geld over te maken.

6. Maak ouderwetse back-ups:

Koop een externe harde schijf en maak back-ups.

7. Ruim oude accounts op:

Verwijder accounts op apps en media die je niet meer gebruikt.

8. Gebruik E-herkenning:

Belastinggegevens zijn interessant voor criminelen, want daarop baseren ze hun losgeld-eis. Gebruik voor de Belastingdienst dus eHerkenning met een zo hoog mogelijk niveau.

Tips voor cyberweerbaarheid: www.securitytips.nl. Om tafel met een adviseur? Maak een afspraak bij Cybernext.

‘De zorgvraag verandert enorm, maar het antwoord minder’

Als de vraag verandert en je niet meebeweegt, raak je achterop. In het bedrijfsleven is dat vanzelfsprekend. In de zorg gaat dat langzamer. Waar de zorg ooit vooral draaide om acute aandoeningen en infectieziektes, gaat het nu vaker om chronische klachten, door leefstijl en mentale belasting. Toch is de manier waarop we zorg organiseren nog grotendeels hetzelfde. En juist daar wringt het, vinden zorgprofessionals Fenna Eefting, Jeroen van Vilsteren, Igor Pikkert en Sieto Reitsma.



De zorg past zich te langzaam aan, aan de ontwikkelingen in de maatschappij, stelt Fenna Eefting, bestuurder van Vogellanden. Dat frustriert haar, omdat aanpassen essentieel is. ‘Vroeger waren ziekenhuizen vooral gericht op acute aandoeningen en infectieziekten. Nu liggen ze voornamelijk vol met mensen met chronische, leefstijl gerelateerde klachten. De oplossing daarvoor zit in positieve gezondheid en het versterken van het zelfherstellend vermogen van mensen, maar ons systeem is nog heel kwaalgericht. Je belandt direct in een hokje: een specialist kijkt naar één onderdeel van je lichaam en zoekt daar een medicijn bij.’

Nieuw bed als medicijn

Door het hokjesdenken blijft de context van klachten vaak buiten beeld. Eefting: ‘Ik ken een geval van een kind dat steeds met klachten bij de huisarts kwam. Totdat een nieuwe huisarts thuis ging kijken en zag dat het kind op de grond sliep, zonder matras. Die arts heeft een matras geregeld en de klachten waren weg. Zo simpel kan het zijn.’

‘Je hebt volgens mij maar één iemand nodig die dat verdiepende gesprek kan voeren met iemand die komt met een klacht’, vult Jeroen van Vilsteren aan, programmamanager prevalidatie en gezonde leefstijl bij Vogellanden. ‘Dat kan het einde zijn van een hele trits aan gebeurtenissen.’ Volgens hem moet de zorg minder oplossen en meer begeleiden.

Die bredere blik vraagt om een andere manier van samenwerken, zegt Igor Pikkert. Hij werkt als ontwikkelings- en relatietherapeut bij Praktijk Brug naar Balans en is werkzaam bij Dimence. ‘Je ziet nu dat mensen met bijvoorbeeld stressklachten naar de huisarts gaan, een praktijkondersteuner krijgen en vervolgens worden doorgestuurd. Door de enorme druk binnen het systeem schuiven we als het ware ‘hete aardappels’ naar elkaar door, terwijl mensen behoefte hebben aan één plek waar alles samenkomt.’

‘Minder oplossen en meer begeleiden’

Jeroen van Vilsteren

‘Winst ontstaat wanneer professionals gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen’

Igor Pikkert



Jeroen van Vilsteren



Sieto Reitsma



Igor Pikkert



Fenna Eefting

Pikkert pleit daarom voor een meer integrale aanpak vanuit gemeenten en zorginstellingen. ‘Ik zie het als een soort huis waar mensen terechtkunnen met hun hulpvraag, met een zorgregisseur die kijkt wat een gezin nodig heeft om verder te kunnen.’ Wat hem betreft moet ook de financiering op de schop. ‘Echte winst ontstaat wanneer professionals gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen en pas daarna kijken hoe de financiering wordt geregeld.’

Voortdurende staat van spanning

Die verandering in zorgvraag staat niet op zichzelf, maar hangt samen met bredere ontwikkelingen in de maatschappij. Daarbij hoort ook een andere kijk op de mens zelf, zeggen de vier gesprekspartners. Een waarbij lichaam en geest niet los van elkaar te zien zijn.

Sieto Reitsma ziet dagelijks wat dat betekent voor mensen. In zijn praktijk richt hij zich met een combinatie van ergotherapie en ReAttach therapie (een methode om het brein opnieuw te leren reguleren) op stressverlaging en het beter functioneren van het brein. Veel klachten zijn volgens hem stress- en veiligheidsgedreven. ‘Het brein staat op veilig of onveilig’, legt hij uit. ‘Als het op onveilig staat, worden prikkels niet goed verwerkt. Dan stapelt het zich op en krijg je klachten. Kijk, je hebt een gaspedaal en een rempedaal in je lijf. Het is handig om gas te kunnen geven, maar het gaspedaal moet niet blijven hangen. Mensen zoeken continu naar veiligheid en proberen hun omgeving te reguleren. Daarmee verlies je jezelf.’ Herstel begint volgens hem bij veiligheid en het opnieuw leren reguleren van het brein. ‘Pas vanuit een veilige staat kunnen prikkels goed verwerkt worden.’

‘Stress is vaak de trigger voor klachten, terwijl we denken dat het de oorzaak is’, gaat Eefting verder. ‘We leven in een maatschappij waarin alles direct opgelost moet worden. Terwijl echte gezondheid juist vraagt om leefstijlverandering en herstel van balans. Het

lichaam kan heel veel zelf als het gezond is, maar gezond leven is geen vanzelfsprekendheid meer in deze toxische maatschappij. Actieve leefstijlcoaching is dan het nieuwe medicijn.’

Voorkomen is beter dan genezen

Wat betekent dat voor ondernemerschap in de zorg? Volgens hen moet de zorg durven bewegen. ‘De uitdaging is voorkomen dat dingen misgaan’, zegt Van Vilsteren. ‘Dat kunnen wij als zorg niet alleen; dat moeten mensen ook zelf leren. Dat begint misschien al in gezinnen en in de eerste duizend dagen van een kind. Hoe zorgen we ervoor dat mensen weer zelf de regie in handen nemen? Die beweging komt te langzaam op gang. En zolang wij als zorgverleners blijven reageren op de klassieke manier, houden we het systeem in stand. We moeten stoppen met het blijven doorschuiven van die ‘hete aardappel’.’

‘Ik denk dat dit het moment is om buiten de lijntjes te durven kleuren en gewoon te beginnen, al is het kleinschalig’, zegt Eefting. ‘Er ontstaan gelukkig steeds meer initiatieven. Door die te verbinden, kom je verder. Uiteindelijk moet het weer over gezondheid van mensen gaan, niet over ziekte. Daar zijn we met elkaar verantwoordelijk voor. Het zou mooi zijn om daar een steentje aan bij te dragen.’ \

‘De zorg past zich te langzaam aan, aan de ontwikkelingen in de maatschappij’

Fenna Eefting



Altijd in de hoogste versnelling

Gemeente Hardenberg heeft een sterk ondernemersklimaat, met veel bedrijven die zich richten op techniek en praktische innovatie. Een van die ondernemingen is Bleeker & de Jong. Vanuit Hardenberg kopen en verkopen zij auto's op de zakelijke markt. Ze werken aan een internationale handelsstroom van 12.000 auto's per jaar. Hoe dat er uitziet in de praktijk, vertelt eigenaar Sander de Jong in dit ondernemersverhaal.

Op het terrein van Bleeker & de Jong in Hardenberg is het een komen en gaan van voertuigen. Auto's worden aangeleverd, gecontroleerd, schoongemaakt en gefotografeerd voordat ze doorgaan naar hun volgende bestemming. Sommige voertuigen vertrekken naar landen als Duitsland of Portugal, andere worden juist vanuit het buitenland naar Nederland gehaald voor de zakelijke markt. Achter die voortdurende stroom van voertuigen zit een organisatie waar dagelijks hard wordt gewerkt om alles in beweging te houden.

'We zitten eigenlijk altijd in de hoogste versnelling', zegt directeur Sander de Jong. De markt verandert voortdurend door nieuwe

regelgeving en ontwikkelingen, zoals elektrificatie. Dat vraagt om snel schakelen, maar ook om een lange adem. 'We bouwden het bedrijf stap voor stap op.' Hoe Bleeker & de Jong uitgroeide tot een internationale speler in de zakelijke automarkt, begon jaren geleden in Hardenberg.

Kansen creëren

De basis voor Sanders ondernemerschap werd al vroeg gelegd. Hij groeide op in een familie waarin auto's en ondernemen centraal stonden. Het ouderlijk huis zat letterlijk vast aan een tankstation en garage. 'Ik ben opgegroeid onder de luifel', vertelt hij. Die omgeving vormde zijn blik op de automotive branche en legde later de basis voor Bleeker & de Jong.

Binnen de business-to-business (B2B) autobranche lag de nadruk jarenlang vooral op de verkoop van nieuwe auto's. Occasions kregen vaak minder aandacht, terwijl Sander daar juist potentie zag. In 2006 werkte hij dat idee uit in een businessplan, naast zijn baan bij een grote dealerorganisatie in Twente. Twee jaar later ging Bleeker & de Jong van start. Vrijwel direct volgde de kredietcrisis. 'We waren net begonnen en ineens droogde de aanvoer van auto's op. Toen moesten we opnieuw alles organiseren om ons hoofd boven water te houden.'

Digitalisering en optimalisatie

Juist in die periode begon Bleeker & de Jong met het bouwen van een eigen digitaal systeem voor inkoop en verkoop. Destijds verliep veel handel nog via telefoontjes en losse contacten, maar Sander zag kansen in digitalisering. Inmiddels verloopt een groot deel van het proces dan ook via eigen softwaresystemen. Verkopers lopen met een app om een auto heen, maken foto's en vullen kenmerken in, waarna het inkoopteam snel een waarde bepaalt. 'Gemiddeld doen we zo'n 400 taxaties per dag', zegt sander.

De inkoop komt uit verschillende bronnen: dealerbedrijven, leasemaatschappijen, particuliere verkoop via BOVAG en internationale partijen. Hoewel Bleeker & de Jong inmiddels internationaal opereert, blijft Hardenberg hét kloppende hart van de organisatie. Alle voertuigen worden eerst naar deze locatie gebracht, waar het proces wordt aangestuurd en gecontroleerd. Vanuit Hardenberg verbindt het bedrijf verschillende Europese markten met elkaar.

De keuze om vanuit Hardenberg te blijven opereren, is logisch volgens Sander. Naast de ruimte om te groeien, noemt hij ook het sterke netwerk in de regio als belangrijke factor. 'Als je hier iets nodig hebt, wordt er meegedacht.' Die mentaliteit past goed bij een bedrijf dat continu moet schakelen en organiseren. Bovendien ligt Hardenberg strategisch tussen verschillende regio's en internationale verbindingen, wat belangrijk is voor een onderneming die dagelijks met Europese handel bezig is.

Aanpassen

De autobranche veranderde de afgelopen jaren sterk door nieuwe regelgeving, fiscale maatregelen en elektrificatie. Toch ziet Sander die ontwikkelingen niet als losse omslagpunten. 'Wij bewegen altijd mee', zegt hij. Door dicht op de praktijk te zitten en actief te blijven binnen verschillende brancheorganisaties en netwerken, probeert Bleeker & de Jong ontwikkelingen vroegtijdig te signaleren en er direct op in te spelen.

Die aanpak leidde ook tot duidelijke keuzes. In 2021 opende het bedrijf een vestiging in Duitsland, onder meer om dichterbij internationale klanten te zitten en beter in te spelen op veranderende regels rondom export en handel. Tegelijkertijd besloot Bleeker & de Jong om geen particuliere verkoop meer te doen. 'Het past niet bij waar wij sterk in zijn en daarom hebben we discipline om het niet te doen', zegt Sander.

Ondernemen als ritme

Na achttien jaar staat er een onderneming die jaarlijks duizenden auto's binnen Europa verhandelt. Bleeker & de Jong ontving al meerdere keren de FD Gazellen Award. Volgens Sander zit het succes vooral in de mensen achter het werk. 'Wij zijn nergens zonder ons goede team.' Zelf kijkt hij nuchter naar die groei. Geen grote woorden, maar gewoon doorgaan, verbeteren én bouwen aan de volgende stap. Dat is precies de mentaliteit die veel ondernemers in de gemeente Hardenberg kenmerkt. \

'We ondernemen zonder stil te staan'

Sander de Jong



Sander de Jong

Leren schakelen in een wereld onder spanning

De energietransitie zorgt voor spanning. Terwijl het stroomnet voller raakt, draait steeds meer op elektriciteit. Bedrijven zoeken naar oplossingen om toch te kunnen blijven groeien. En dan is er nóg een uitdaging: er zijn veel meer technische vakmensen nodig. En die moeten niet alleen verstand hebben van techniek, maar ook veilig kunnen werken in een vakgebied waarin alles continu verandert.

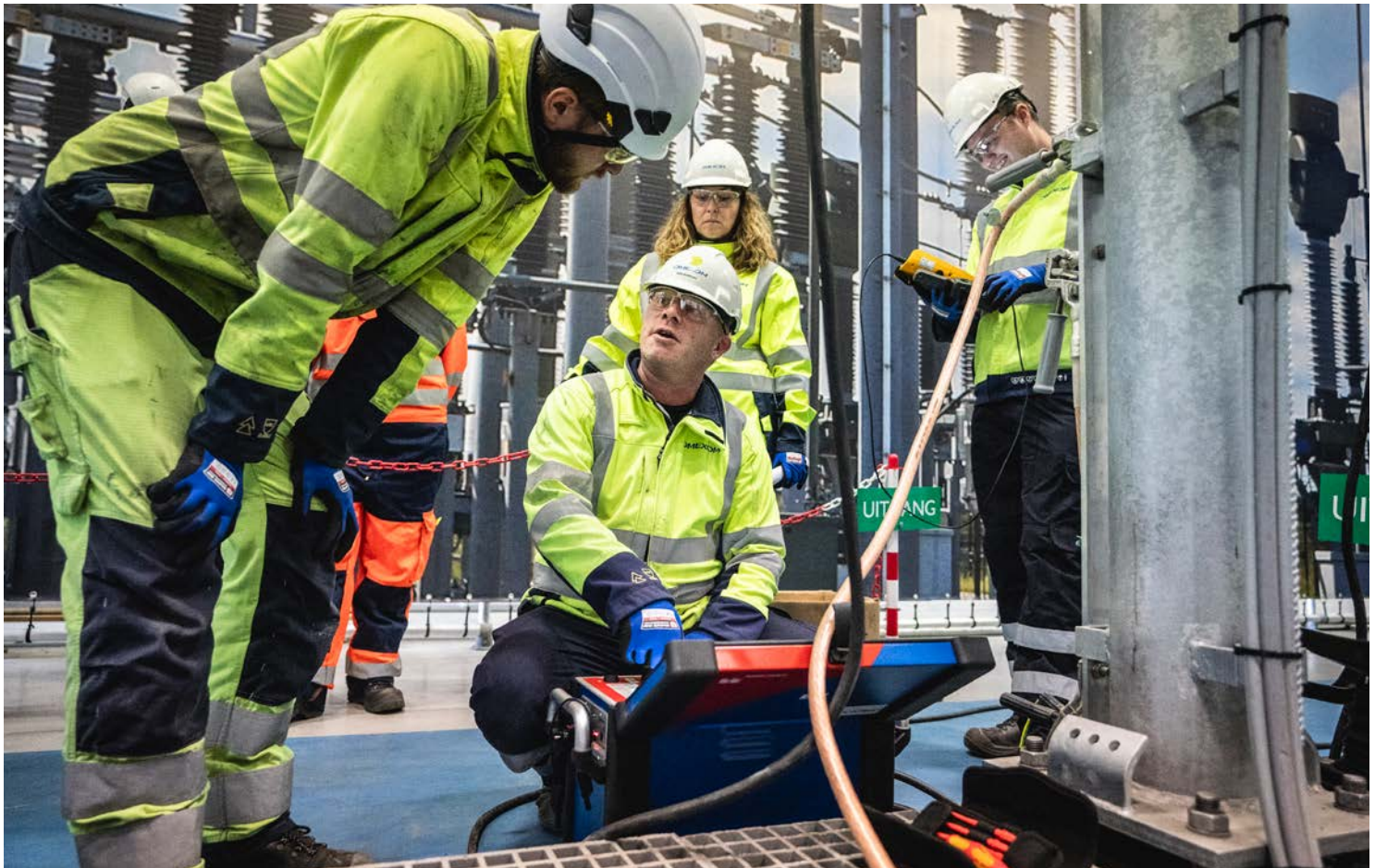
Bij het Deltion College en Omexom zien ze dit iedere dag. In de door hen samen verzorgde opleiding Hoogspanningstechniek worden theorie en praktijk met elkaar verbonden. Dat samenwerken en blijven aanpassen van het opleidingstraject, maakt volgens hen het verschil. Bas de Koekkoek, Accountmanager van het College Techniek en Gebouwde Omgeving, van Deltion vertelt: 'Het is voortdurend aanpassen. Nieuwe regelgeving, nieuwe technieken, nieuwe studenten: alles beweegt mee.'

Nieuwe kennis

Waar elektriciteit vroeger vooral 'uit het stopcontact kwam', is energie inmiddels een strategisch vraagstuk geworden, vertelt

Peter van Walderveen, docent bij Deltion. Overbelasting van het elektriciteitsnet, stijgende energievraag en nieuwe regelgeving zorgen ervoor dat bedrijven steeds sneller moeten schakelen. Tegelijkertijd groeit de vraag naar gespecialiseerde technici die begrijpen hoe hoogspanningsnetwerken werken.

Peter vertelt: 'Steeds meer gaat over op elektrisch. Denk aan warmtepompen, zonnepanelen en laadpalen. Maar het netwerk zit overal vol. Dat vraagt om uitbreiding en, misschien nog wel belangrijker, om mensen die weten hoe ze daarmee moeten werken.'



'Stroom is nu een strategisch vraagstuk'

Peter van Walderveen



Samen sterker

Volgens beide partijen zit de kracht juist in het combineren van onderwijs en praktijk. Deltion verzorgt het theoretische deel en de officiële certificeringen, terwijl Omexom actuele praktijkkennis en een realistische leeromgeving toevoegt. Angela Woldman, coördinator van Omexom Institute (opleidingsnetwerk voor de energiesector), vertelt: 'Elke organisatie heeft een eigen kracht. Als je die sterke punten samenbrengt, ontstaat er meer dan je apart van elkaar kunt bieden.'

En die samenwerking is nodig in een sector waarin veel verandert. Nieuwe wetgeving, politieke keuzes en technologische ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Daarom kan onderwijs niet jarenlang hetzelfde blijven. Peter: 'Vroeger liep onderwijs vaak achter op de praktijk. Denk aan verouderde lesstof, want boeken worden niet elk jaar herschreven. Doordat we nu zo nauw samenwerken met Omexom, kunnen we veel sneller actualiseren.'

Dat betekent dat nieuwe regelgeving vrijwel direct wordt verwerkt in lesmateriaal en toetsen. Een recent voorbeeld is de nieuwe Energiewet 2026 en het landelijk zegelrecht, waardoor installateurs sinds mei in heel Nederland meterkasten mogen openen en opnieuw verzegelen. Zulke veranderingen hebben direct invloed op het werkveld en dus ook op de opleiding.

Maatwerk

Wat de opleiding bijzonder maakt, is de flexibiliteit. Hoewel de basis bestaat uit hetzelfde officiële mbo-keuzedeel, wordt de inhoud aangepast aan de doelgroep. Bij Omexom volgen medewerkers een uitgebreid traject van ongeveer twintig weken. Theorie en praktijk wisselen elkaar daarbij af: de ene week krijgen deelnemers les, de week daarna passen ze de kennis direct toe in de praktijk. 'Als studenten leren over componenten, gaan ze die een week later ook daadwerkelijk herkennen', legt Peter uit. 'Dat maakt de lesstof veel concreter.'

'Eigenlijk praten we steeds over hetzelfde onderwijsprogramma', zegt Bas. 'Maar wel op maat gemaakt voor verschillende bedrijven én verschillende studenten.' Dat maatwerk zit niet alleen in de lengte van een opleiding. Ook binnen groepen wordt gekeken naar individuele leerbehoeften. Sommige deelnemers hebben meer behoefte aan verdieping, anderen juist aan extra herhaling of praktijkervaring. 'Daar zit de echte kracht', zegt Angela. 'Je kijkt per persoon wat nodig is om de stof eigen te maken.'



Veilig leren werken

Dat veiligheid een centrale rol speelt, is logisch in een vakgebied waarin gewerkt wordt met spanningen tot wel 380.000 Volt. Hoogspanning vraagt om specialistische kennis, strikte veiligheidsprotocollen en veel praktijkervaring. Om die reden beschikt Omexom over een speciale praktijkhal; een van de weinige in Nederland waar studenten veilig kunnen oefenen zonder dat installaties daadwerkelijk onder spanning staan. 'Hier kunnen mensen fouten maken zonder dat het direct consequenties heeft', vertelt Angela. 'In het werkveld kun je vaak alleen meekijken. Hier kun je zelf ervaren, oefenen en leren.'

Dat praktische aspect blijkt essentieel, zeker voor zij-instromers uit andere sectoren. Door de groeiende vraag naar technisch personeel vinden steeds meer mensen uit bijvoorbeeld de gas- en oliewereld hun weg naar de elektrotechniek. 'Bepaalde kennis ontbreekt soms nog', zegt Angela. 'Maar juist daarvoor is deze opleiding bedoeld.'

Blijven aanpassen

Volgens zowel Deltion als Omexom zal de inhoud van de elektrotechniek zelf niet radicaal veranderen. De wet van Ohm blijft immers dezelfde. Maar alles eromheen beweegt continu. Van regelgeving tot overbelasting van ons netwerk en van arbeidsmarkt tot duurzaamheid: organisaties moeten blijven meebewegen met wat er in de sector gebeurt. Juist daarom geloven Deltion en Omexom sterk in langdurige samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. 'De energietransitie kunnen we niet alleen oplossen', zegt Bas. 'Het vraagt om samenwerking, flexibiliteit en de bereidheid om voortdurend te blijven leren.'

En vooral om die reden blijven het Deltion College en Omexom samen kijken naar wat het werkveld nodig heeft. Want hoewel de basis van elektrotechniek hetzelfde blijft, vraagt de praktijk iedere dag weer iets nieuws. \

Waarom duurzaam Altrex een voorbeeld is voor andere Zwolse bedrijven



‘Dankzij warmte-units en batterij verbruiken we 80 procent minder gas’

Donald

Wie de parkeerplaats van Altrex in Zwolle op bedrijventerrein Hessenpoort op rijdt, kan er bijna niet omheen: een afgeschermd witte container. Die ligt niet vol met splinternieuwe trappen, ladders of steigers van het bedrijf, maar met een grote batterij waarmee stroom wordt opgeslagen. Altrex is sinds het najaar van 2025 voor het grootste deel afgestapt van aardgas en is in de strijd tegen netcongestie een voorbeeld voor andere bedrijven in Gemeente Zwolle.

De verduurzaming bij Altrex begon eigenlijk al eerder. ‘Tien jaar geleden hebben we het hele dak al vol gelegd met zonnepanelen. Dus daar profiteerden we al een groot deel van het jaar van’, vertelt Donald Bunnig, hoofd technische dienst bij Altrex. Tot na de zomer van 2025 werd het pand van Altrex, bestaand uit een grote productiehal, magazijnen en verschillende kantoorruimtes, nog verwarmd door oude gaskachels. ‘Die waren zo’n 23 jaar oud en echt versleten. Enorme grootverbruikers die je gewoon hoorde joelen van de hoeveelheid gas die de apparaten verbruikten. Die moesten hoe dan ook vervangen worden. En als je tegenwoordig voor zo’n keuze staat, dan moet je wel kiezen voor verduurzaming.’

Een logische keuze, maar met alleen een paar nieuwe warmtepompen ben je er niet. Donald: ‘We hadden niet genoeg vermogen om helemaal over te gaan op elektriciteit. Als je naar ons stroomverbruik kijkt, zie je dat de piek tussen 6.00 uur en 11.00 uur ligt. Dan starten de meeste processen op. Een dieselgenerator zou een optie zijn voor extra stroom, maar is niet bepaald duurzaam. Toen zijn we samen met WDP, de eigenaar van ons pand, in contact gekomen met Meijer Verduurzaamt en Heluto. Die bedrijven adviseerden ons om verwarmingsunits, warmtepompen, te plaatsen. Zelf besloten we vervolgens om een batterij te plaatsen.’

Energieverbruik managen

Die batterij bestaat uit allemaal kleinere lithiumbatterijen. ‘Die ontladen we zodra wij stroom nodig hebben. Dus om zes uur ’s ochtends geeft de batterij stroom aan ons netwerk. Als het echt koud is buiten en de kachels moeten volop draaien, is de piek om ongeveer 12.00 uur voorbij, dan kan ons proces weer draaien zonder extra vermogen en dan laadt de batterij zichzelf weer op. De rest van de dag wordt de batterij via de zonnepanelen of vanuit het net weer opgeladen. Dat werkt perfect.’

‘Bedrijven krijgen niet meer zomaar de stroom die ze nodig hebben’

Peter



Toch zijn er nog wel wat wensen om het energieverbruik nog beter te managen. ‘Bij een variabel contract zou het eigenlijk zo moeten werken dat als stroom bijvoorbeeld om zes uur ’s ochtends duurder is dan later op de dag, dat we dan kunnen kiezen om op dat moment alle stroom uit onze batterij te gebruiken. Zodra de stroomprijs weer daalt, kunnen we de batterij opnieuw opladen met zonne-energie’, zegt Donald. ‘Maar we blijven altijd afhankelijk van energie van onze leverancier.’

Gasverbruik enorm gedaald

Het gasverbruik van Altrex is door de komst van de warmte-units en batterij met 80 procent gedaald. ‘We gebruiken nog wel kleine gaskachels in het magazijn en op andere plekken. Als het bijvoorbeeld hard waait en de deuren voor laden en lossen staan open, dan kan het snel koud worden. Daarom verwarmen we daar nog met kleine gasunits. We zijn dus eigenlijk hybride.’

Energiehub

Peter de Jong, projectmanager bij Gemeente Zwolle: ‘Netcongestie is een actueel probleem. Ook in Zwolle hebben we daar steeds vaker mee te maken. Vooral de bedrijven, grootgebruikers van elektriciteit, hebben daar last van. Binnen het programma Energietransitie kijken we hoe bedrijven en instellingen samen kunnen werken om netcongestie te verminderen en verduurzaming mogelijk te maken.’

Een voorbeeld daarvan is de Smart Energy Hub op bedrijventerrein Hessenpoort, een lokaal energiesysteem. ‘Bedrijven vormen samen een energietoekomst. Die sluit vervolgens een contract met de netbeheerder. Het voordeel daarvan is dat er voor die bedrijven meer ruimte ontstaat in het stroomgebruik dan bij een afzonderlijk contract. Zo komt er meer ruimte voor verduurzaming, bijvoorbeeld voor een elektrisch wagenpark.’

Meer bewustwording

Gemeente Zwolle wil vooral dat bedrijven beter inzicht krijgen in hun energieverbruik. Zodat er meer bewustwording komt, ook over netcongestie. Peter: ‘Veel Zwolse bedrijven hebben geen idee hoe hun energiecontract eruit ziet en weten ook niet waar ze op het gebied van verduurzaming naartoe moeten. Ze gaan ervan uit dat ze de stroom krijgen die ze nodig hebben, maar in die fase zitten we momenteel niet. Door te verduurzamen, en dat hoeft echt niet van vandaag op morgen, krijgen bedrijven dat inzicht en die zekerheid van stroom wel. Daar is Altrex een goed voorbeeld van.’



‘Alleen samen kunnen we goede persoonsgerichte zorg en ondersteuning leveren’

Misschien is het wel het lectoraat met de langste naam van Nederland: het lectoraat Verpleegkundig Perspectief op Persoonsgerichte Zorg en Ondersteuning. De unieke samenwerking tussen Isala, IJsselheem, Icare, Carinova en hogeschool Windesheim is belangrijk voor de toekomstige zorg in Regio Zwolle. Want door vergrijzing, een toenemende zorgvraag en minder zorgprofessionals moet het anders. Een vraaggesprek met Myrna Pelgrum-Keurhorst, de lector die op 16 april 2026 officieel werd geïnstalleerd.

Wat maakt het lectoraat zo uniek?

‘Dat een bedrijf of instelling samenwerkt met een hogeschool is niet uniek in Nederland, maar wel de schaal waarop dat gebeurt binnen ons lectoraat. Windesheim werkt samen met vier verschillende zorgorganisaties uit de regio: Isala, IJsselheem, Icare en Carinova. Goed voor de gezamenlijke kennis van zo’n 10.000 zorgmedewerkers. Van spoedeisende hulp in het ziekenhuis tot verpleeghuiszorg en van revalidatie tot wijkverpleging. Verpleegkundig gezien verschilt de context van deze settingen zeker, maar uiteindelijk heeft elke zorgmedewerker een rol in de zorg en ondersteuning van mensen. Het voordeel van de samenwerking is dat we heel dicht op de werk- en onderwijsvloer staan. We kunnen meteen aan de slag met vragen uit de dagelijkse praktijk.’

‘Meteen aan de slag met vragen uit de praktijk’



Waarom is het lectoraat zo belangrijk voor de regio?

‘Het bieden van persoonsgerichte zorg en ondersteuning staat ook in Regio Zwolle onder druk. Daarnaast is er steeds meer besef dat we die goede zorg en ondersteuning alleen samen kunnen blijven leveren. Vanuit die gedachten is er steeds meer behoefte aan kennis en onderzoek waarin de cliëntreis centraal staat. En die reis gaat vaak over de grenzen van een enkele organisatie heen. In onze onderzoeksgroep werken cliënten, verpleegkundigen en andere zorgverleners, onderzoekers, docenten en studenten samen aan wetenschappelijk onderzoek dat gericht is op praktijk. Het onderzoek richt zich op zorg en ondersteuning die blijvend aansluiten op het persoonlijke verhaal van mensen die zorg en ondersteuning nodig hebben, en waarin cliënten en verpleegkundigen mede ontwerpen en richting geven.’

Wat is goede persoonsgerichte zorg en ondersteuning?

‘Het belangrijkste is dat mensen gezien en gehoord worden. Dat zorg en ondersteuning aansluiten bij wie iemand is, wat iemand belangrijk vindt en hoe iemand het dagelijks leven wil vormgeven. Persoonsgerichte zorg gaat dus niet alleen over een medische behandeling, maar ook over de sociale situatie, relaties en wat iemand nodig heeft om zo zelfstandig en betekenisvol mogelijk te leven. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk hebben mensen vaak met veel verschillende zorgverleners en organisaties te maken. Juist dan is goede samenwerking belangrijk, zodat mensen niet steeds opnieuw hun verhaal hoeven te vertellen en zorg beter op elkaar aansluit.’

Hoe zou je je eigen rol daarbinnen omschrijven?

‘Ik ben iemand die heel erg van het samenwerken is, maar daarin ook kordaat doorpakt op basis van draagvlak in de regio. De ene dag praat ik met bestuurders, de andere dag loop ik mee

‘Mensen zijn soms echt afhankelijk van ondersteuning’

‘Mensen moeten
zich gezien en
gehoord voelen’



Lectoren van Windesheim onderweg naar installatie Myrna



Myrna Pelgrum-Keurhorst



Gia Wallinga (Icare), Sophie Keulemans (IJsselheem), Grietsje Visser (Carinova), Myrna Pelgrum, Victorine de Graaf (Windesheim), Ina Kuper (Isala), Erika Diender (Windesheim)

met zorgprofessionals en praat ik met mensen die zorg en ondersteuning zelf ontvangen. Ook kijk ik samen met collega's van Windesheim hoe we de bachelor- en masteropleidingen zo goed mogelijk kunnen laten aansluiten op het werkveld. Het is fijn om te zien dat er zoveel draagvlak is binnen Regio Zwolle om onze zorg en ondersteuning samen verder te verbeteren.'

Waar komt jouw persoonlijke drive vandaan om de zorg te verbeteren vandaan?

'Uit heel veel! Voorbeeld: toen ik studeerde, werkte ik als ondersteuner in de thuiszorg. Dan kom je ook bij mensen achter de voordeur en zie je hoe belangrijk zorgverleners en andere professionals zijn in iemands leven. Maar ook als in mijn tijd als docent verpleegkunde merkte ik dat. Mensen zijn soms echt afhankelijk van de ondersteuning die zij ontvangen.'

Wat gaan inwoners van Regio Zwolle die zorg of ondersteuning nodig hebben straks merken?

'Idealiter merken inwoners straks dat de zorg menselijker en samenhangender voelt. Dat zorgverleners beter samenwerken, informatie beter wordt overgedragen en dat er meer aandacht is voor wat iemand écht nodig heeft in het dagelijks leven. Soms gaat dat over medische zorg, soms over ondersteuning thuis, meedoen in de samenleving of het verhelpen van eenzaamheid. Uiteindelijk draait het erom dat mensen zich gezien en gehoord voelen. Gezondheid gaat namelijk over veel meer dan alleen ziekte. Uit onderzoek blijkt dat 89 procent van de gezondheidsproblemen komt door externe factoren, zoals eenzaamheid of financiële stress. Daarom willen we zorg en ondersteuning dichterbij mensen organiseren en beter laten aansluiten op hun dagelijks leven. Zo kunnen we stap voor stap bijdragen aan betere, persoonsgerichte zorg en ondersteuning.'

Ingeslepen mobiliteitsgedrag veranderen is vooral slimmer aansluiten

Hoe Overijsselse werkgevers de werknemer op de fiets én uit de auto proberen te krijgen

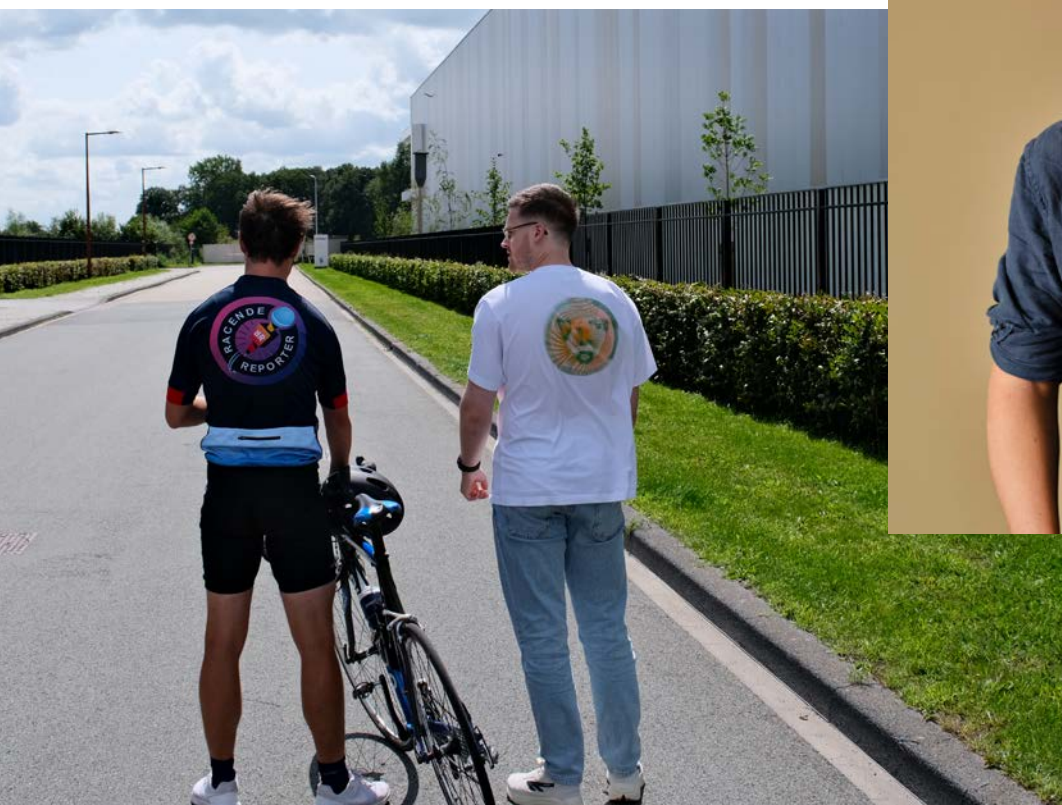
Het is tegenwoordig geen pretje om aan de pomp te staan. De hoge brandstofprijzen maken de pitstop tot een slikstop. Desondanks laten werknemers nog niet 'en masse' de auto staan, om de fiets of het OV te pakken. Niet omdat ze niet willen, maar omdat gedrag ingewikkeld is. De provincie Overijssel probeert via gedragsexperts werkgevers te helpen om duurzaam mobiliteitsgedrag een duwtje te geven. Met klimaatpsycholoog Wytse Gorter duiken we in gedrag én hoe je hier als werkgever slim op in kan spelen. 'Het gaat niet om harder zenden, maar slimmer aansluiten.'

Gedrag proberen te veranderen is ingewikkeld, mobiliteitsgedrag veranderen misschien nóg wel ingewikkelder. Uit onderzoek van het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid blijkt dat mensen het (zelfs) accepteren als ze wekelijks of dagelijks in de file staan. Zolang er een patroon in zit, behoort de file tot een gewoonte om naar het werk te komen. Zonde van de tijd zou je zeggen, maar door de hoge acceptatie is filerijden voor veel mensen geen reden om hun gedrag aan te passen.

Wytse Gorter



'Gedrag verandert niet omdat het moet, maar omdat het past'



'Maak het makkelijk en laat zien waar je voor staat'

Hoe doe je dat dan wel? Hoe doorbreek je ingeslepen mobiliteitspatronen als werkgever die aan de slag wil met goed werkgeverschap, het bevorderen van vitaliteit én het reduceren van de uitstoot/brandstofkosten?

'Laat ik beginnen met een stukje verwachtingsmanagement', begint Wytse. 'Gedrag veranderen lukt zelden met één maatregel. Het is eerder een puzzel met stukjes als waarden, identiteit, gewoontes, infrastructuur en het gevoel – doe ik dit alleen, of doen we het samen?'

Vier waarden

Wytse werkt vaak met een simpel, krachtig uitgangspunt: we hebben allemaal verschillende waarden in ons, alleen de sterkte verschilt per persoon. Grofweg zijn er vier:

1. Egoïstische waarden (klinkt negatief, maar is neutraal): middelen, geld, status, bezit, carrière
2. Hedonische waarden: comfort, plezier, gemak, genieten
3. Altruïstische waarden: zorg voor anderen en de samenleving
4. Groene/biosferische waarden: zorg voor natuur, planeet en klimaat

Veel duurzaamheidscommunicatie richt zich volgens Wytse voornamelijk op die vierde categorie (beter voor het klimaat). Logisch. Maar in een organisatie zitten óók collega's die denken: Wat levert het mij op? Wordt mijn dag makkelijker? Past dit bij mijn leven?

Slimmer aansluiten

En precies dáár kun je verschil maken. Bijvoorbeeld als het gaat om e-bike-beleid. Voor de groene collega werkt een boodschap als 'minder CO₂, minder uitstoot' prima, terwijl de egoïstische collega zich aangesproken zal voelen door vrij keuzebudget om een eigen fiets aan te schaffen.

Kortom, de kunst is volgens Wytse niet één boodschap te kiezen, maar meerdere ingangen te bieden. 'Als je duurzame mobiliteit alleen verkoopt als goed voor het klimaat, mis je een groot deel van je organisatie. Terwijl juist daar de sleutel ligt: niet harder zenden, maar slimmer aansluiten.'

Van losse prikkels naar blijvend gedrag

Beloningen en 'incentives' kunnen helpen om werknemers op de fiets te krijgen, maar Wytse waarschuwt ook: 'Als mensen alleen bewegen omdat er een beloning tegenover staat, is dat vaak extrinsieke motivatie. Het werkt, maar is niet altijd blijvend. Wat helpt wél op de lange termijn? Dat mensen voelen: dit past bij wie wij zijn.'

En dat brengt ons bij een van de sterkste mechanismen in organisaties: sociale identiteit. Mensen veranderen vaker door hun omgeving dan door argumenten. Niet omdat argumenten onbelangrijk zijn, maar omdat gedrag ontzettend sociaal is. Als jij ziet dat collega's met wie jij je verbonden voelt ineens wél fietsen, dan gaat er iets aan. Dat denk je, misschien is dit normaal, past dit bij ons, moet ik het ook eens proberen.

Drie vragen als praktische route

Wie duurzame mobiliteit echt in beweging wil krijgen, doet er volgens Wytse goed aan zichzelf drie vragen te stellen. Allereerst: wie zijn wij als organisatie, en welke identiteit willen we uitdragen? Sluit dat beeld aan bij wat medewerkers dagelijks ervaren?

Vervolgens is het belangrijk te begrijpen welke waarden er leven binnen het team. Niet iedereen maakt dezelfde afwegingen; waar de één wordt gedreven door gezondheid, speelt voor de ander tijd of kosten een grotere rol.

Tot slot is de vraag wat het vandaag moeilijk maakt. Is het gewoonte, comfort, veiligheid, tijdsdruk, kosten of ontbrekende infrastructuur? Door eerst drempels weg te nemen, wordt overtuigen vaak vanzelf overbodig.

Gedrag veranderen

Hoe krijgen we werknemers uit de auto? Hoe stimuleren we ze om vaker de fiets te pakken? Of vaker van het OV gebruik te maken? Vragen waar veel werkgevers zich op stukbijten. Vragen waar Wytse wat inzicht en handvaten in heeft proberen te geven. Hij vat zijn verhaal samen met een krachtige oproep. 'Gedrag verandert niet omdat het moet, maar omdat het past. Past bij iemands waarden, bij de groep waar iemand bij wil horen en bij het dagelijkse leven.'

Als werkgever kun je dat mogelijk maken volgens Wytse. 'Luister, maak het makkelijker en laat zien waar je zelf voor staat. Dan wordt duurzaam reizen geen project, maar gewoon hoe jullie het doen.'

De provincie Overijssel heeft al een groot aantal werkgevers op weg geholpen bij het verbeteren van faciliteiten. Bekijk hier de subsidieregeling en zet ook de eerste stap naar bijvoorbeeld een betere fietsenstalling.



Verkiezing Studentondernemer van het jaar Regio Zwolle

Wie is de opvolger van Tobian van der Aa en Luc Hakkers, de winnaars van 2025

Voor het zesde jaar op rij kiest Regio Zwolle haar 'Studentondernemer'. Met voor het eerst een kandidaat van Aeres Hogeschool. In totaal gingen dit jaar zeven studentondernemers mee naar de prestigieuze titel.

De verkiezing is in 2021 speciaal in het leven geroepen voor studenten die naast hun studie een eigen bedrijf zijn begonnen. Met de verkiezing, die omarmd wordt door hoofdsponsor Rabobank, willen de opleidingen de studentondernemers graag een steuntje in de rug geven. 'Er zit zoveel jong talent in Regio Zwolle, dat moeten we behouden', zeggen organisatoren Annemarie Teeken en Annet Spijkerman van INN' regio Zwolle.

De eerste drie jaar maakten alleen mbo-studenten kans op de titel, sinds 2024 doen ook hbo'ers mee aan de verkiezing 'Studentondernemer van het jaar'. 'De verkiezing geeft studentondernemers een boost, niet alleen voor henzelf, maar zeker ook voor het start-upklimaat in Regio Zwolle.' De afgelopen twee edities ging de titel naar studenten van Windesheim Centrum voor Ondernemerschap.



Wie zijn de kandidaten?

De kanshebbers in 2026 zijn:

- **Celine Dams** (Landstede)
- **Lukas van der Weerd** (Vakspecialist Ondernemer)
- **Brams Oudshoorn** (Aeres Hogeschool)
- **Joëlle Doorn** (Hogeschool Windesheim)
- **Robin Joenje** (Deltion College)
- **Ot Boter** (Cibap)
- **Ilse Huzen** (SVO vakopleiding food)

Studenten dus die naast hun studie een onderneming zijn gestart.

INN'gesprek

Studentondernemer

Meld je school alvast aan voor 2027: info@a2business.nl

Start

De scholen in Regio Zwolle helpen studentondernemers graag met de start van hun ondernemerschap. Op hogeschool Windesheim bijvoorbeeld. 'Wij stimuleren studenten zoals Joëlle actief. We bieden coaching, workshops, netwerk en ruimte om ideeën te testen en door te ontwikkelen. Juist studenten die lef tonen, initiatief nemen en willen experimenteren, passen goed binnen onze visie op ondernemerschap', zegt Saskia Kwast, docent en coach van Windesheim Centrum voor Ondernemerschap.

Ook Deltion College stimuleert studentondernemers. 'Bij Deltion Onderneemt doen we dat door coaching, netwerkmogelijkheden en gerichte programma's. We bieden begeleiding op maat en helpen studenten een stapje extra te zetten. Onze studentondernemer Robin heeft onze jaarlijkse ondernemerschapswedstrijd gewonnen en ik zie dat die winst als een mooie katalysator werkt bij het starten van zijn bedrijf VoxFlow', vertelt Janike Aalbers-Pel, coördinator van Deltion Onderneemt.

Luto Supplements en Wooffies

De belangrijkste vraag is natuurlijk: wie van de kandidaten volgt Tobian van der Aa en Luc Hakkers op. Beide studenten wonnen vorig jaar de titel met hun twee bedrijven Luto Supplements en Wooffies, waarmee ze voedingssupplementen voor zowel mensen als dieren verkopen. Het afgelopen jaar zaten de twee niet stil en groeiden hun bedrijven hard. 'We zijn verhuisd naar een groter pand in Zwolle, hebben meer mensen in dienst en hebben ons nieuwe merk gelanceerd: Lutopets. Daarmee vervangen we Wooffies en sluiten we aan op de betrouwbaarheid van Luto Supplements', vertelt Tobian.

In ons magazine blikt Tobian ook terug op het winnen van de titel in 2025. 'We hebben nog steeds profijt van de contacten die we dankzij de verkiezing hebben opgedaan. Dankzij de Rabobank is het ons bijvoorbeeld gelukt om onze eerste financiering onder goede voorwaarden af te sluiten. En inmiddels zijn we in gesprek over een nieuwe financiering.'

'De verkiezing geeft een boost aan student-ondernemers'

Vakjury én publiekjury

Op een speciale stempagina op de website van INN^o regio Zwolle konden mensen op een van de zeven kandidaten stemmen. Uiteindelijk zal de vakjury tijdens de release van dit magazine bepalen wie de winnaar is. Daarmee nemen ze uitslag van de publieksjury mee. De vakjury bestaat dit jaar uit:

- **Emmely Lefevre** (Ditis'Em), voorzitter
- **Petro Vosselman** (Moore MKW)
- **Rene Breman** (Breman)

Bokaal en andere prijzen

De winnaar mag zich 'Studentondernemer van het jaar 2026' noemen en ontvangt een bokaal én een cheque. Ook krijgt de winnaar van verschillende ondernemers uit de regio ondersteunende kennis en advies aangeboden. Annemarie: 'Met de prijzen geven wij de winnaar de kans om zich nog meer te ontwikkelen in het ondernemerschap.' ➤

Vliegende start voor Studentondernemer van het jaar 2026

De Studentondernemer van het jaar 2026 krijgt een vliegende start, dankzij de betrokkenheid van het bedrijfsleven in Regio Zwolle. Dank aan alle sponsors, die samen een combinatie van startkapitaal en kennis en advies aanbieden aan de ambitieuze startup die de bokaal in ontvangst mag nemen.

Hoofdsponsor



Sponsors



Studentondernemer van het jaar 2026

Dit zijn de zeven genomineerden



Robin Joenje

Ontwikkelde met VoxFlow een telefonische AI-assistent

Janike Albers-Pel, coördinator bij Deltion Onderneemt, over Robin:

'Robin is een ondernemende en enthousiaste student die kansen ziet in technologische ontwikkelingen, en daar ook met de volle 100 procent naar handelt. Hij weet zijn ideeën op een creatieve manier te verwerken in de praktijk. Ook neemt hij eigenaarschap over zijn leerproces en zoekt actief naar kansen en hulp wanneer dat nodig is.'

'Hij toont initiatief, durft te experimenteren en is oplossingsgericht. Hij denkt vanuit waardecreatie voor de klant en speelt in op actuele trends, zoals AI en automatisering. Ook zie ik zijn gedrevenheid en de snelheid waarmee hij zijn idee werkelijkheid maakt. Hij snapt de verschillende fricties die klanten kunnen hebben bij zijn concept, en past strategieën om dit te voorkomen. Dit doet hij bijvoorbeeld door complexe concepten begrijpelijk te maken.'

'Binnen Deltion Onderneemt stimuleren we studenten om hun ondernemerschap te ontwikkelen door coaching, netwerkmogelijkheden en gerichte programma's. We bieden begeleiding op maat en helpen studenten een stapje extra te zetten. Robin heeft op het Deltion onze jaarlijkse ondernemerschapswedstrijd gewonnen en ik zie dat die winst als een mooie katalysator werkt bij het starten van VoxFlow.'



Lukas van der Weerd

Helpt als arbeidsmakelaar ondernemers hun personeelsvraagstukken op te lossen

Keimpe Dokter, docent bij Landstede MBO, en Rob Boerma, docent bij Deltion College, over Lukas:

'Lukas is commercieel, empathisch en maakt zeer makkelijk contact. Hij heeft een duidelijk doel voor ogen en zorgt ervoor dat hij dat behaalt. Daarnaast ziet hij veel kansen om zijn netwerk te vergroten en hij benut die kansen ook.'

'Hij denkt vanuit de regio en legt hier ook verbindingen. Hij is een jonge ondernemer van deze tijd, die AI en persoonlijk contact moeiteloos weet te combineren. Een ander pluspunt, Lukas is zeer prettig in de omgang en betrouwbaar.'

'De opleiding Vakspecialist Ondernemer van Deltion en Landstede is bedoeld voor mensen die een afgeronde vakopleiding hebben en vanuit daar verder willen ondernemen. Gedurende een jaar kunnen ze tijdens deze opleiding werken aan hun bedrijfsmodel. De opleiding geeft Lukas dus de ruimte om zichzelf en zijn bedrijf verder te ontwikkelen.'



Bram Oudshoorn

Meld je school alvast aan voor 2027: info@a2business.nl

**Joëlle Doorn**

Ontwikkelde met Autzoomen een escapespel voor kinderen en volwassenen

Saskia Kwast, docent en coach bij hogeschool Windesheim Centrum voor Ondernemerschap, over Joëlle:

‘Joëlle heeft een escapespel, Escape Aut Thism, ontwikkeld dat kinderen én volwassenen op een interactieve manier meeneemt in de belevingswereld van iemand met autisme. Spelers ontdekken al spelend via de opdrachten wat autisme inhoudt. Het spel vergroot begrip, stimuleert open gesprekken en met het spel wil ze benadrukken dat mensen met autisme uniek zijn en dat juist dát hun kracht is.’

‘Tijdens de minor werd Joelle uitgedaagd om met een innovatief idee te komen. Vanuit haar eigen ervaring met autisme — een diagnose die ze in groep 8 kreeg en waar ze al langer mee worstelde — ontstond het idee om het spel te ontwikkelen. Joëlle heeft het spel al getest. Ook dat is mooi aan haar ondernemerschap, niet alleen een goed idee bedenken maar ook gelijk testen en feedback van de markt ophalen.’

‘Binnen het Windesheim Centrum voor Ondernemerschap stimuleren we studenten zoals Joëlle actief. We bieden coaching, workshops, netwerk en ruimte om ideeën te testen en door te ontwikkelen. Juist studenten die lef tonen, initiatief nemen en willen experimenteren, passen goed binnen onze visie op ondernemerschap.’

Met Solarsweep reinigt hij zonnepanelen op een innovatieve en professionele manier

Wilma Hamoen, docent Bedrijfskunde en Ondernemerschap bij Aeres Hogeschool, over Bram:

‘Bram is een rustige, sociale, bescheiden, sympathieke, gedreven en ondernemende persoonlijkheid. Hij is behulpzaam naar medestudenten en staat altijd klaar om te helpen. Maakt effectief gebruik van zijn vrije uren om aan de zaak te werken. Bram heeft een hoge gunfactor, maakt makkelijk een praatje, schept vertrouwen, laat zich niet snel gek maken en werkt gewoon hard.’

‘Solarsweep past helemaal in de nieuwe wereld van AI en robotisering. Hij maakt oude werkzaamheden die met de hand moesten worden gedaan niet alleen overbodig, maar verbetert

**Ilse Huzen**

Runt samen met haar zus Supermarkt Hooghalen

Theo Stel, opleidingsadviseur MBO bij SVO Vakopleider food, over Ilse:

‘Waar veel studenten vooral bezig zijn met studie en sociale activiteiten kiest Ilse voor een pad dat getuigt van uitzonderlijke verantwoordelijkheid. Het runnen van een supermarkt is geen bijbaan; het is een fulltime onderneming met dagelijkse uitdagingen, financiële risico's en een constante druk om klanten tevreden te houden. Dat Ilse dit combineert met haar studie laat niet alleen discipline zien, maar vooral karakter.’

‘Supermarkt Hooghalen is meer dan een winkel: het is een ontmoetingsplek, een servicepunt en een essentiële voorziening voor de leefbaarheid van het dorp. Dankzij de inzet van Ilse blijft deze belangrijke voorziening bestaan. Ze zorgt ervoor dat ouderen dicht bij huis terecht kunnen, dat lokale producten een plek krijgen en dat het dorp vitaal blijft. Daarmee gaat haar ondernemerschap verder dan winst – het draagt bij aan de gemeenschap.’

‘Ilse laat zien dat ondernemerschap niet hoeft te wachten tot later. Ze bewijst dat je als student al waarde kunt creëren, banen kunt bieden, een dorp vitaal kunt houden en echte maatschappelijke impact kunt maken. Ze inspireert anderen om groter te durven denken, door verantwoordelijkheid te durven nemen en door niet bang te zijn om haar eigen toekomst vorm te geven.’

die ook. Door inzet van een schoonmaakrobot weet hij veel meer bedrijven te helpen met een lastige klus, het schoonmaken van de zonnepanelen op daken. Bram zag deze kans en was niet te bang te investeren en zich de kennis en ervaring eigen te maken. Daarnaast weet hij als geen ander nieuwe kansen te pakken. We moeten hem eerder afremmen, dan wijzen op mogelijkheden.’

‘Wij bieden Bram de optimale kans om gedurende een volledig jaar met alle kennis en kunde die wij in huis hebben (maar ook naar binnen te halen) op het gebied van ondernemerschap (en dat is heel veel) te starten. Hij kan afstuderen in zijn eigen onderneming met het GreenStarters-traject, waarbij wij onze rol als docent en vaak ook zelf ondernemer heel serieus nemen en naast Bram gaan staan alsof we collega's zijn.’

'Een boost voor het start-upklimaat in Regio Zwolle'



Celine Dams

Heeft met Flawless Beauty haar eigen nagelsalon

Veerle Swart, docent/coach Haarverzorging, Visagie, Burgerschap en Ondernemen bij Landstede MBO, over Celine:

'Celine is een rustige en ingetogen student in de klas, maar achter die rust schuilt een grote mate van zelfstandigheid en ondernemerschap. Ze neemt haar eigen loopbaan serieus en regelt veel zelf. Nog vóór de start van het schooljaar en het vak ondernemen kwam ze al met een uitgewerkt ondernemersplan voor haar nagelsalon. Ondernemen was voor haar geen theorie, maar praktijk: ze was hier al actief mee bezig, zelfs in samenspraak met een financieel adviseur.'

'Wat ik bijzonder bewonder aan Celine is dat ze niet kwam met de houding: "Kijk dit maar na, dan ben ik klaar", maar juist met de vraag: "Hoe zou jij dit aanpakken?" Die open, lerende houding is opvallend volwassen, zeker voor iemand van haar leeftijd en zonder ondernemersachtergrond. Ondernemen is haar niet met de paplepel ingegoten, maar komt recht uit haar hart. Celine is leergierig en investeert actief in haar ontwikkeling door trainingen te volgen en trends nauwlettend in de gaten te houden.'

'Celines nagelsalon is een sterk en doordacht concept dat uitblinkt in professionaliteit en persoonlijke aandacht. Ze heeft professioneel beeldmateriaal laten maken en zet dit doelgericht in als content op haar socialmediakanalen. Dat werpt duidelijk zijn vruchten af: ze trekt klanten aan en post consistent. Haar salon weerspiegelt wie zij is als ondernemer: zorgvuldig, ambitieus en met oog voor detail, zonder dat het overdreven of over the top wordt. Haar zelfstandigheid, lef en leergierigheid maken haar tot een inspirerend voorbeeld voor andere studenten.'



Ot Boter

Heeft zijn eigen designbureau

Arjan Uitentuis, docent Cibap vakschool voor vormgeving, over Ot:

'Design Studio Ot Boter staat aan het begin van een mooie ontwikkeling. Samen met een zakelijk partner ontwikkelt hij als naamgever en medeoprichter lampen van gebruikte fietsframes, die een tweede leven krijgen als lichtobject. Ot zit in het tweede jaar van de opleiding Creatief Vakman. Zijn eerste, eigen bedachte en eigen gemaakte designlampen verkoopt hij onder meer via een winkel in Amsterdam.'

'Het idee voor Design Studio Ot Boter is ontstaan vanuit het experimenteren met restmaterialen op zijn zoldermaker. Fietsframes zijn hiervoor een logische keuze: toegankelijk, betaalbaar en herkenbaar in vorm. Vanuit die experimenten groeide het inzicht dat ontwerpen ook een maatschappelijke waarde hebben rondom hergebruik en duurzaamheid.'

'De ambities van Ot en zijn partner gaan verder dan oude fietsonderdelen een nieuw leven geven. Hun doel is om met Design Studio Ot Boter bij te dragen aan de creatieve en culturele ontwikkeling van Zwolle. Met onze projecten willen ze Zwolle sterker op de kaart zetten als stad waar design en vormgeving belangrijk is.'

**Meld je school alvast aan
voor 2027: info@a2business.nl**

Studentondernemers 2025:

'We zijn het afgelopen jaar hard gegroeid'

In 2025 werden Windesheim-studenten Luc Hakkers en Tobian van der Aa verkozen tot Studentondernemer van het jaar. Met hun twee Zwolse bedrijven Luto Supplements en Wooffies maakten de twee indruk op de vakjury. Inmiddels zijn Luc en Tobian allebei afgestudeerd en zitten ze boordevol ambities. 'We willen vanuit Zwolle onze voedingssupplementen voor mensen en honden door heel Europa verkopen.'

Eerst even terug naar hun titel Studentondernemer van het jaar. 'We hebben nog steeds profijt van de contacten die we dankzij de verkiezing hebben opgedaan', zegt Tobian. Als voorbeeld noemt hij de Rabobank, als hoofdsponsor verbonden aan de wedstrijd. 'Als jonge ondernemers is het heel lastig om een goede lening af te sluiten bij een bank. Dat kan alleen tegen hele hoge rentes. Dankzij de Rabobank is het ons gelukt om onze eerste financiering onder goede voorwaarden af te sluiten. En inmiddels zijn we in gesprek over een nieuwe financiering.'

Want Luc en Tobian timmeren hard aan de weg. 'We zijn verhuisd naar een groter pand in Zwolle, hebben meer mensen in dienst en we hebben ons nieuwe merk gelanceerd: Lutopets. Daarmee vervangen we Wooffies en sluiten we aan op de betrouwbaarheid van Luto Supplements. We hebben inmiddels al ruim 2.500 positieve reviews ontvangen op onze producten', vertelt Tobian.

AI

Daarnaast verdiepen beide ondernemers zich veel in de mogelijkheden van AI. 'Die ontwikkelingen gaan zo snel, AI zorgt ervoor dat we met minder mensen meer kunnen doen. Daarom zijn we ook bezig met een nieuw automatiseringssysteem, een grote stap voor ons. Daarmee is

ons orderpicksysteem straks een stuk efficiënter. Nu verpakt een medewerker zo'n 180 bestellingen op een ochtend, het nieuwe systeem doet dat in 1,5 uur. We hoeven straks het product alleen nog in een doosje te doen en te labelen.'

De ambities van de twee jonge ondernemers houden niet op bij de Nederlandse grens. 'We groeien heel hard in Nederland en hebben met Amazon afspraken gemaakt om onze producten ook in Italië, Frankrijk en Duitsland te

'We hebben inmiddels al ruim 2.500 positieve reviews ontvangen op onze producten'

verkopen. Uiteindelijk willen we vanuit Zwolle klanten uit heel Europa bedienen', zegt Tobian.

Tips

Voor studentondernemers heeft hij nog belangrijke tips: 'Investeer in je kennis in AI. Verdiep je, ga ermee aan de slag, probeer dingen uit en leer van de fouten die je maakt. Zo zorg je ervoor dat je elke dag een beetje beter wordt.'



Ons eten verandert en het onderwijs beweegt mee

De wereld van horeca en voedsel is volop in beweging. Wat we eten, waar het vandaan komt en welke keuzes we maken: het verandert sneller dan ooit. Dat vraagt iets van ondernemers én van het onderwijs - meebewegen. Landstede MBO zet daarin een concrete stap met het ondertekenen van de landelijke BioCoalitie, een initiatief dat zich richt op het versterken van biologisch en duurzaam voedsel in Nederland.

Tom Valk, directeur bij Landstede MBO: 'Als onderwijs moeten we inspelen op wat er om ons heen gebeurt. En dit wordt de komende jaren alleen maar belangrijker.'

Leren vanuit de praktijk

Landstede MBO telt zo'n 10.000 studenten en zet in op praktijkgericht leren. Binnen het Landschap Vrij & Gastvrij, waar opleidingen zoals horeca, toerisme en recreatie onder vallen, staat die aanpak centraal. Studenten leren niet alleen een vak, maar vooral ook hoe ze dat vak toepassen in een wereld die continu verandert.

'Studenten leren het best in de praktijk', vertelt Tom. 'Daarom werken ze bij ons aan vraagstukken die echt spelen in de regio. Zo wordt leren direct relevant.'

Die vraagstukken gaan steeds vaker over onderwerpen als voeding, duurzaamheid en gezondheid. Waar dit eerder nog een aanvulling was, zijn deze onderwerpen een vanzelfsprekend en essentieel onderdeel van het onderwijs geworden.



'Het gaat niet per se om biologisch eten, maar om bewust kiezen'

Samen werken aan de toekomst van voedsel

Die ontwikkeling zie je ook terug in de samenwerking in de regio. Samen met onderwijsinstellingen, ondernemers en overheden stelde Landstede MBO het manifest 'Regio Zwolle voedt de toekomst' op. Daarin staan drie pijlers centraal: regionaal produceren en korte ketens versterken, samen leren en samenwerken, en eerlijk voedsel betaalbaar en toegankelijk maken.

Een voorbeeld van samen leren en samenwerken, is het foodlab wat ze opzetten. Dat foodlab moet een plek worden waar verschillende doelgroepen samenkomen om te leren en te experimenteren. Tom: 'Stel dat er in de regio een overschot aan pompoenen is. Dan kun je daar met studenten mee aan de slag. Wat kun je ermee maken? Hoe bereid je pompoen? En hoe voorkom je verspilling? Zo leren studenten niet alleen koken, maar ook nadenken over de herkomst en toepassing van voedsel.'

Ook ondertekende de school 'de BioCoalitie', die direct aansluit op het manifest en een stap verder gaat. Waar het manifest zich richt op Regio Zwolle, is de BioCoalitie een landelijke beweging. Door zich hierbij aan te sluiten, versterkt Landstede MBO de samenwerking met onderwijs, bedrijfsleven en maatschappelijke partners. Het doel: het biologisch gedachtengoed steviger verankeren in het voedselonderwijs. Studenten worden hiermee niet alleen voorbereid op het vak, maar de veranderingen binnen de voedselsector krijgen een stevigere plek in het onderwijs.

Veranderen is bewustwording

Verandering begint met bewustwording. Volgens Tom is er nog veel onbekendheid rondom (biologisch) voedsel. 'Veel mensen denken dat biologisch eten per definitie duurder is. Soms klopt dat, maar er zit ook een groot stuk onwetendheid in. Wat wij willen, is dat studenten leren wat de keuzes zijn en wat daarachter zit. En dat zij dat weer doorgeven aan anderen.'



Binnen de opleidingen is er al aandacht voor duurzaamheid en biologisch werken, maar dat kan volgens hem nog zichtbaarder en concreter. Tegelijkertijd is het niet de bedoeling om iets op te leggen. 'Het gaat er niet om dat iedereen straks biologisch eet', zegt Tom. 'Het gaat erom dat mensen bewust kiezen.'

Samenwerken met ondernemers

Die verandering kan het onderwijs niet alleen realiseren. De rol van ondernemers is onmisbaar in dit leerproces. Studenten leren immers grotendeels in de praktijk, bijvoorbeeld tijdens stages bij bedrijven in de regio. Daar maken ze kennis met de keuzes die ondernemers dagelijks moeten maken.

'Dat is de basis van onze samenwerking', zegt Tom. 'Studenten krijgen de kans om te leren en zich te ontwikkelen. Tegelijkertijd werken we samen met ondernemers die actief bezig zijn met dit soort ontwikkelingen. Dan kijk je samen wat nodig is en wie welke rol kan pakken.'

Op die manier ontstaat er een samenwerking waarin onderwijs, bedrijfsleven en andere partners elkaar versterken. Zeker omdat veel ontwikkelingen tegelijkertijd spelen en elkaar beïnvloeden.

Opleiden voor een veranderende wereld

Wat heeft de professional van morgen nodig? Volgens Tom gaat het niet alleen om vakkennis, maar juist ook om vaardigheden zoals flexibiliteit en aanpassingsvermogen.

'We willen studenten opleiden die begrijpen wat er speelt en zich kunnen aanpassen aan veranderingen', zegt hij. 'Dat ze niet alleen een vak leren, maar ook leren hoe ze daarmee omgaan in de praktijk.'

Daarbij hoopt hij vooral dat studenten bewuste keuzes gaan maken en anderen daarin kunnen meenemen. 'Het mooiste zou zijn als studenten nieuwsgierig zijn. Naar hun vak, maar ook naar wat er om hen heen gebeurt. Want juist daar begint het maken van bewuste keuzes.'

Duurzaam advies, duurzame relaties, duurzaam onderhoud

In tien jaar tijd groeide Uw Onderhoudspartner Lenferink uit van bedrijf voor eenmalige schilderklussen tot partner voor langjarig onderhoud. Het aantal medewerkers groeit mee, van 40 in 2016 naar 150 nu. In die groei en ontwikkeling, die nog altijd gaande is, weet ondernemer Bob Lenferink adviseur Jeroen de Vries van SmitDeVries aan zijn zijde.

Al 75 jaar is het familiebedrijf Lenferink een begrip in Heino en omstreken. Broers Bob en Luc Lenferink namen het bedrijf in 2016 over van hun vader. Zij zagen de toekomst van Lenferink als onderhoudspartner voor vastgoedeigenaren. 'Wij willen de beste samenwerkingspartner op het gebied van onderhoud zijn', zegt Bob. 'In onze branche zie je dat er veel ad hoc en projectmatig wordt gewerkt, maar wij gaan juist voor langjarige samenwerking.'

Alleen als we jaren vooruitkijken, kunnen we klanten helpen hun doelen te behalen: goede kwaliteit van onderhoud, goede staat van gebouwen, tevreden gebouwgebruikers en lagere kosten. We gaan voor duurzaam rendement op de lange termijn. Dus duurzaam onderhoud van vastgoed, maar ook duurzame inzetbaarheid van medewerkers.'

Bob Lenferink en Jeroen de Vries



'Alleen als we jaren vooruitkijken, kunnen we klanten echt helpen hun doelen te behalen'

Bob

Groei

Groei maakt het voor Lenferink mogelijk om optimale dienstverlening te bieden aan de klanten. 'We willen datagestueerd werken. Bijvoorbeeld sensoren in gebouwen, waarmee we op precies het juiste moment weten dat er onderhoud moet worden gepleegd. Dat voorkomt onnodige kosten voor de klant en leidt tot optimale bewonerstevredenheid. Om zo te kunnen werken, hebben we mensen nodig die goed met die data overweg kunnen. En die trekken we aan als we hier een innovatief klimaat hebben met gelijkgestemden en de nodige bedrijfsomvang.'

Familiebedrijf

Bob en Luc hebben er bewust voor gekozen om in die groei de cultuur van hun familiebedrijf centraal te blijven stellen. In hun omgang met medewerkers, maar ook met leveranciers en klanten. 'Mensen maken het verschil. We geloven dat we samen onze droom waar kunnen maken', zegt Bob. 'Bij ons ben je geen nummertje, we staan voor elkaar klaar.'

Kennispartner

Zoals de meeste mkb'ers met een groeiend bedrijf, hebben Bob en Luc nu en dan behoefte aan specifieke expertises. SmitDeVries is al meer dan tien jaar hun kennispartner. Daarbij gaat het om bedrijfsadvies en -ontwikkeling met de focus op organisatie, team en individu. 'Van coaching tot het inrichten van bedrijfsprocessen en van finance tot it', zegt Bob. 'Maar belangrijker dan die expertises, is dat SmitDeVries met ons mee onderneemt richting onze stip op de horizon. We hebben samen een stappenplan gemaakt, met doelstellingen en acties. Jeroen is degene die ons hierin begeleidt. Dat varieert van coaching tot simpelweg een stok achter de deur; hij is hier een halve dag in de week en dat stimuleert ons stappen te blijven zetten.'

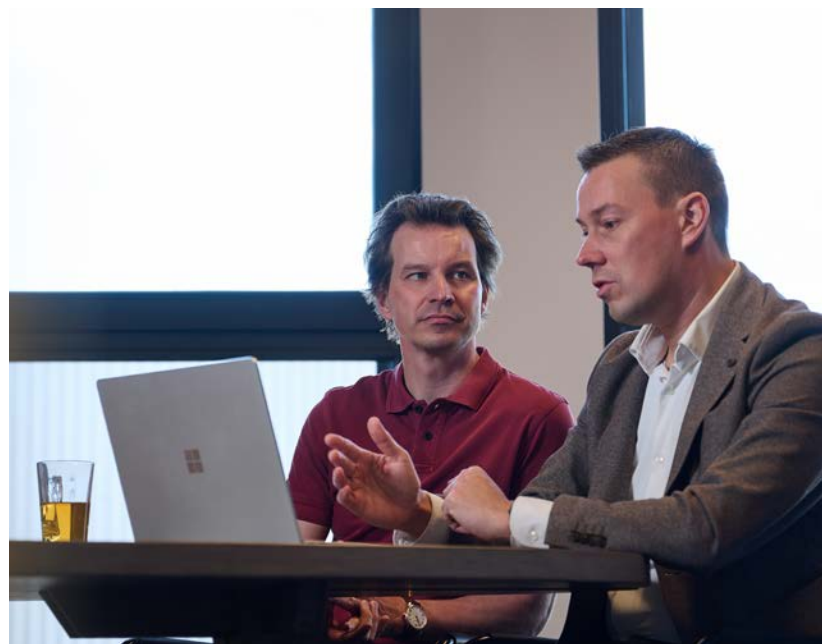
Huis van opleidingen

Een van de initiatieven die Lenferink samen met Jeroen heeft neergezet, is het 'Huis van opleidingen'. 'Medewerkers moeten kunnen groeien, bloeien en ontwikkelen. In ons Huis van opleidingen hebben we drie pijlers: persoonlijke ontwikkeling, vakmanschap en leiderschap.'

Jeroen: 'Een onderdeel van de ontwikkeling die Lenferink doormaakt, is dat ze evalueren met klanten, kwaliteitsafspraken maken en wekelijks de medewerkerstevredenheid toetsen. Ik stem met het directie- en managementteam wekelijks de voortgang van het stappenplan af.'

Dashboard

Een ander resultaat van de inzet van SmitDeVries is het dashboard waarop alle managementinformatie met één muisklik te vinden is. 'Vroeger hield ik onze cijfers zelf bij in Excel. Jeroen heeft dat naar



een hoger niveau getild met Power BI en inmiddels is de stap gezet naar dynamische dashboards. Daarop zien we klanttevredenheid, omzet, de werkvoorraad. Kortom, alle stuurinformatie.'

Jeroen: 'Een volgende stap is dat de samenwerking met comakers, de onderaannemers van Lenferink, ook in dat dashboard wordt gemonitord. Dat gebeurt nu al met medewerkerstevredenheid.' 'Klopt', beaamt Bob. 'Onze projectleiders vragen wekelijks aan hun teamleden welk cijfer ze die week geven. Geeft iemand een laag cijfer, dan is dat direct een aanknopingspunt voor een kort informeel gesprekje over wat er tegenzit. Dit werkt ontzettend goed.'

Integrale aanpak

'Wat ik sterk vind aan SmitDeVries en aan Jeroen', zegt Bob, 'is dat hij meekijkt over de volle breedte, niet alleen naar de cijfermatige kant van ons bedrijf. Bijvoorbeeld ook coaching van teams, want wij kunnen een stip op de horizon hebben, maar mensen moeten in verandering worden meegenomen.'

Andersom prijst Jeroen ook de aanpak van Bob: 'Bob en Luc zitten met hun bedrijf in voortdurende groei en die groei zet zich de komende tijd verder door. Dat vraagt om allerlei veranderingen. Op het gebied van werkprocessen, cultuur en rollen. Je komt als groeiende organisatie telkens een plafond tegen, doet aanpassingen, groeit verder en komt het volgende plafond tegen. Wat je op die momenten nodig hebt, is niet harder werken, maar je fundament verzwaren voor de volgende fase.'

Blijve medewerkers

'Wij zien groei als het resultaat van blijve medewerkers', zegt Bob. 'Bovendien, Luc en ik willen dat onze mensen het écht naar hun zin hebben. Als het iemand even tegenzit in het leven, buiten het werk, zijn we er ook. En we zien trouwens ook dat de ontwikkeling die mensen binnen hun werk doormaken, doorwerkt. SmitDeVries is met de teams aan de slag gegaan met Covey. Daarin leren we dat je zelf aan de lat staat voor verandering. Meerdere medewerkers vertelden dat ze nu ook anders omgaan met wat privé op hun pad komt. Dat doet me goed.'

SEM

Wij bedenken, coördineren en realiseren projecten van A tot Z.
Van concept en productie tot techniek en contentcreatie: wij zorgen dat
alles klopt. Met high-end licht, geluid en video creëren we sterke
totaal ervaringen die impact maken.

Onze diensten

Neem bij ons precies af
wat je nodig hebt, bijvoorbeeld:

Eventtechniek

Eventproductie

Videoproductie

Live streams

Live & Hybride
events

AV-verhuur

Eventcontent

Regie
& showcontrol

YOUR EVENT PARTNER



Laurens de Lange

Ondernemen is aanpassen

Ondernemen is altijd aanpassen geweest. Maar wie vandaag onderneemt, voelt dat de spelregels veranderen in een hoger tempo dan ooit. Wat tien jaar geleden een goed doordachte strategie was, is nu soms al achterhaald voordat bij wijze van spreken de inkt droog is.

Neem de geopolitiek. Wat zich afspeelt op grote afstand - in Oost-Europa, in de Rode Zee, tussen Washington en Beijing - komt linea recta onze fabrieksvloeren op en projectplanningen in. Grondstoffen worden schaars, energieprijzen schommelen, ketens haperen en handelstarieven verschuiven van het ene op het andere moment. Ondernemers moeten leveranciers spreiden, voorraden heroverwegen en investeringsbeslissingen nemen onder een onzekerheid die structureel is geworden.

Tegelijk neemt de digitale dreiging toe. Cyberveiligheid is geen IT-thema meer, het is een continuïteitsthema. Een geslaagde hack is vandaag de dag dichterbij dan een failliete klant. Ondernemers moeten meer investeren in beveiliging, zonder dat dit merkbaar is in hun producten of diensten.

En dan de ondernemer als mens: wie internationaal opereert, voelt de druk van het concurreren met landen waar harder en langer wordt gewerkt. Tegelijkertijd vragen medewerkers om een andere werk-privé-balans. Het verbinden van beiden - productiever én aantrekkelijker werkgeverschap - is de uitdaging.

Wat al deze veranderingen gemeen hebben? Ze komen niet één voor één voorbij, maar tegelijk. En het tempo neemt toe. Ondernemers passen zich aan in maanden, soms in weken. We hebben geen keuze; wie niet beweegt verdwijnt.

En de overheid? Daar zien we het tegenovergestelde patroon. Het aantal mensen dat bij overheid en uitvoeringsorganisaties werkt is in jaren niet zo groot geweest, maar de verandernsnelheid neemt af. Vergunningen duren langer, regelgeving stapelt zich op, uitvoering hapert. Het is een systeem dat zich te complex heeft gemaakt voor de eigen uitvoering.

Dat verschil in tempo heeft een prijs die we inmiddels steeds meer merken. Internationale bedrijven investeren minder in Nederland dan een paar jaar terug. We zakken op de lijstjes van aantrekkelijke vestigingslanden. Elke investering die hier niet landt, is een stuk verdienvermogen dat we mislopen en daarmee 'funding' voor zorg, onderwijs en veiligheid.

Ondernemen is aanpassen, maar laten we besturen dat ook maken. \

Groeien betekent denken in mogelijkheden

Adri Zwarthoff werkt al bijna veertig jaar in de sportbranche. Als algemeen directeur van X-TEND stuurt hij een organisatie aan die de afgelopen jaren flink groeide. Die groei zie je terug in het nieuwe pand op bedrijvenpark H2O in Hattem, maar vooral in de manier waarop hij naar verandering kijkt. 'Ik kijk niet zo snel naar wat niet kan', vertelt hij. 'Een beperking is vaak juist een duwtje in de juiste richting om ánders te denken.'

X-TEND groeide hard met het sportkledingmerk Craft. Toen de merken Tenson en Auclair erbij kwamen, werd duidelijk dat het oude pand niet meer voldeed. Niet alleen het magazijn, maar ook de kantoorruimte begon te knellen. 'We merkten het aan alles', zegt Adri. 'In het warehouse hadden we geen loading docks. Goederen kwamen via dezelfde deur naar binnen als naar buiten. Als je magazijn dan boven de negentig procent bezettingsgraad zit, wordt het inefficiënt en foutgevoeliger.'

Er moest snel geschakeld worden. Een nieuwe plek werd gevonden op bedrijvenpark H2O in Hattem. Daar verrees een pand op een kavel van 11.500 vierkante meter, ruim 3 keer zo groot als de vorige locatie. Kantoor, showroom en logistiek zijn daar nu samengebracht. 'We wilden een plek die ruimte gaf aan verdere groei, zichtbaar was vanaf de snelweg en waar we showroom, kantoor en logistiek konden combineren', vertelt Adri.



‘Je kunt blijven hangen in wat lastig is, of kijken wat anders kan’

Bouwen op vertrouwen

Opvallend is hoe snel het project van de grond kwam. In februari 2024 legde Adri het eerste contact met H2O. In juni 2025 verhuisde het magazijn, gevolgd door het kantoor een maand later.

Dat tempo vroeg om vertrouwen. ‘We waren nog lang niet overal uit. Toch moesten er al keuzes gemaakt worden. Op een gegeven moment zei de bouwer: als ik de planning wil halen, moet ik nu de heipalen bestellen. Toen heb ik gezegd: doe dat maar.’ Volgens Adri is dat wederzijdse vertrouwen doorslaggevend geweest. ‘Je zet voor elkaar een stap extra.’

Het pand is gebouwd met het oog op de toekomst. Duurzaamheid speelde daarin een belangrijke rol. Het gebouw is ontwikkeld volgens BREEAM-principes, een internationaal keurmerk dat kijkt naar energiegebruik, materialen en werkomgeving. ‘We wilden niet alleen groter bouwen, maar ook slimmer en duurzamer’, zegt Adri. ‘Een pand dat past bij deze tijd, maar ook bij waar we naartoe willen.’

Die gedachte zie je ook terug in het dagelijks gebruik. X-TEND werkt met een energiemanagementsysteem (EMS) dat inzicht geeft in verbruik en helpt om slimmer met energie om te gaan, bijvoorbeeld door pieken te verminderen en installaties efficiënter aan te sturen met behulp van real-time data en AI.

‘Je gaat anders kijken naar energie’, zegt hij. ‘Niet meer: stekker erin en gaan. Maar: heb ik het nu nodig, of kan het ook later? Duurzaamheid zit voor ons niet alleen in het gebouw zelf, maar ook in hoe we ermee omgaan.’

Data én gevoel

Die manier van denken zie je ook terug in hoe Adri zijn organisatie aanstuurt. ‘Ik ken onze cijfers’, zegt hij. ‘Ik begin ’s ochtends vroeg met mijn rapportages en ik vergeet getallen eigenlijk niet. Data is voor mij belangrijk. Maar de rest doe ik op gevoel.’ Toen hij dertien jaar geleden begon bij X-TEND, trof hij een organisatie aan met weinig structuur. ‘Er waren geen functieprofielen en nauwelijks beoordelingsgesprekken. Daar zijn we eerst mee aan de slag gegaan. Daarna hebben we veel geautomatiseerd en managementrapportages opgebouwd. Maar gevoel blijft voor mij het belangrijkste.’



Merken die elkaar aanvullen

Waar X-TEND eerst vooral bekend was van Craft, werkt het bedrijf inmiddels met meerdere merken. Naast Craft kwamen Tenson en Auclair erbij. Elk merk heeft een eigen positie, maar volgens Adri zit de kracht juist in de combinatie. ‘Die merken concurreren niet met elkaar, maar vullen elkaar aan’, zegt hij. ‘Dat maakt ons als bedrijf sterker.’ Dat denken in mogelijkheden komt in alles terug, ook in de samenwerking met retailers in een markt die onder druk staat. ‘Retail is niet makkelijk’, zegt Adri. ‘Maar je kunt blijven hangen in wat lastig is, of kijken hoe je het anders kunt doen. Daar helpen we retailers mee.’

Werken vanuit overtuiging

Binnen X-TEND is veel aandacht voor een prettige werkomgeving en een sterke cultuur. Het nieuwe pand draagt daaraan bij, met onder meer een fitnessruimte, sportsbar en ontmoetingsplekken. ‘Het is belangrijk dat mensen zich goed voelen en op hun plek zitten’, zegt hij. ‘Als dat zo is, volgt de rest vanzelf.’ Die overtuiging zie je ook terug in hoe hij naar medewerkers kijkt. ‘Als iemand hier niet gelukkig is, moet je daar eerlijk over zijn. Uiteindelijk moeten mensen doen waar ze energie van krijgen.’

Vooruitkijken met vertrouwen

De markt is niet eenvoudig, daar is Adri helder over. Toch blijft hij positief over de toekomst van X-TEND. ‘Ik moet zorgen dat ik mijn werk beter doe dan mijn concullega’s’, zegt hij. ‘Met goede collecties, goede marketing en een goed team om me heen. Dan kan die groei er gewoon zijn.’ Juist in een tijd waarin veel verandert, blijft dat de rode draad: niet blijven hangen in beperkingen, maar kijken naar wat wél kan. \

Hypotheekadvies in beweging

Persoonlijke (ver)binding is de sleutel tot succes

De hypotheekwereld is in de afgelopen jaren sterk veranderd, maar volgens hypotheekadviseur Bas van der Marel draait het vak nog altijd om hetzelfde fundament: mensen echt leren kennen. Wat wél verandert, is de manier waarop dat gebeurt. Minder informatie zenden, meer luisteren, en steeds meer meebewegen met nieuwe technologie, wetgeving en klantbehoeften.

Bas van der Marel werkt als hypotheekadviseur bij ten Hag in Zwolle, een organisatie met meerdere makelaars- en financiële kantoren in Oost-Nederland. Vanuit zijn werkplek in Zwolle helpt hij klanten met financieel advies rondom wonen en hypotheeken. 'Ik ben er eigenlijk een beetje ingerold en er nooit meer uit gegaan', vertelt hij. Al meer dan 25 jaar werkt hij in de financiële dienstverlening, waarin hij verschillende advies- en coachingsrollen vervulde.

Meer luisteren

De manier van adviseren is volgens Bas in de loop der jaren sterk veranderd. Waar hij vroeger zelf veel aan het woord was, ligt de nadruk nu veel meer op luisteren en doorvragen. 'In het begin ben je vooral bezig met vertellen wat je weet. Nu stel ik veel meer vragen aan klanten', legt hij uit.

Die verschuiving maakt het werk volgens hem niet alleen effectiever, maar ook interessanter. 'Als je alleen aan het zenden bent, doe je elke keer hetzelfde verhaal. Door echt te luisteren wordt elk gesprek anders.'

Een belangrijke vaardigheid in zijn werk is het begrijpen van de persoonlijke situatie achter de cijfers. Wat willen mensen echt? Wat vinden ze belangrijk? En welke keuzes passen daarbij?

Financieel advies is naast een mensenvak ook echt een kennisvak. 'We moeten per onderdeel wettelijke diploma's halen en deze ook up-to-date houden met permanente educatie. Dat is een goede ontwikkeling, waarbij de kwaliteit van het advies wordt gewaarborgd. Zo heb ik een aantal bovenwettelijke certificeringen zoals Erkend Financieel Adviseur en Erkend Hypothecair Planner om de beste kwaliteit te kunnen leveren en op niveau integraal te kunnen adviseren. Het leggen van de puzzel is vaak leuk en regelmatig een uitdaging. Juist de combinatie van kennis, ervaring en vakmanschap, samen met de constant veranderende inhoud en toenemende complexiteit, maakt dit een boeiend vak.'



Nieuwe generatie

Volgens Bas zijn klanten door de jaren heen niet volledig veranderd, maar wel de manier waarop ze naar financiële keuzes kijken. Vooral jongere generaties hebben andere prioriteiten dan vroeger. 'Het gaat minder om status en meer om belevenissen en keuzes die passen bij je leven', zegt hij.

Ook de voorbereiding van klanten is anders geworden. Door informatie die online te vinden is, weten mensen vaak al veel



‘Echte en persoonlijke (ver)binding is de sleutel tot ons succes’

voordat ze bij een adviseur aankloppen. Toch blijft persoonlijk advies volgens hem essentieel.

AI versus mensenwerk

Technologische ontwikkelingen, zoals kunstmatige intelligentie, veranderen het vak verder. Bas ziet AI vooral als hulpmiddel, bijvoorbeeld bij het samenvatten van gesprekken en het efficiënter werken. ‘Dat kan echt tijd besparen’, zegt hij. Toch ziet hij ook een grens: ‘Het persoonlijke contact en het echt begrijpen van iemand, dat blijft mensenwerk.’

Niet alleen de klantrelaties zijn belangrijk, maar ook de interne relatie met makelaardij ten Hag, waarbij er continu verbinding met elkaar en de klant wordt gezocht. ‘Zo kunnen we gezamenlijk de klant van A tot Z uitstekend helpen in het aankoopproces van een woning. Deze echte en persoonlijke (ver)binding is de sleutel tot ons succes’, zegt Bas.

Duurzaamheid

Ook inhoudelijk is het vak veranderd. Duurzaamheid speelt bijvoorbeeld een grotere rol in hypotheekadvies. Klanten kunnen vaak meer lenen wanneer een woning energiezuinig is of wordt verduurzaamd. Daarnaast zijn er meer thema’s bijgekomen, zoals het bespreken van scheidingen en financiële risico’s die eerder minder expliciet werden meegenomen.

Daarnaast blijft maatwerk belangrijk. In sommige situaties kan Bas afwijken van de standaardnormen, mits dit goed onderbouwd wordt richting geldverstrekkers. ‘Dan moet je het kunnen uitleggen en verantwoorden, maar er is wel ruimte om te kijken naar de persoon achter de cijfers’, legt hij uit.

Ondernemen in beweging

De veranderingen in het vak maken dat ook de manier van werken voortdurend meebeweegt. Bas noemt zichzelf daarin niet heel ondernemend in klassieke zin. Hij bouwt vooral op bestaande relaties en mond-tot-mondreclame via de makelaardij. Toch ziet hij dat anderen in het vak steeds slimmer omgaan met data en klantbenadering. ‘Daarin moeten we ons blijven ontwikkelen’, zegt hij.

Toekomst van hypotheekadvies

Over de toekomst is Bas realistisch en positief. Technologie zal veel processen eenvoudiger maken, zoals rapportages en

administratieve taken. Maar het persoonlijke contact blijft volgens hem de kern van het vak. ‘Misschien wordt dat menselijke contact juist nóg belangrijker’, zegt hij. ‘Omdat er steeds meer digitaal gebeurt.’

De kern van het vak

Ondanks alle veranderingen blijft voor Bas de kern van zijn werk hetzelfde: mensen helpen bij een belangrijke stap in hun leven. ‘Je verkoopt niet alleen een hypotheek, je maakt het mogelijk dat mensen een thuis hebben’, zegt hij. \



‘Luisteren is belangrijker dan zenden’

Digital District Zwolle

Digital District Zwolle faciliteert gerichte ontmoetingen en stimuleert samenwerkingen die bijdragen aan innovatie, groei en duurzame arbeidsrelaties. Door het organiseren van bijeenkomsten en het initiëren van praktische initiatieven brengen we vraag en aanbod effectief samen – van studenten tot C-level beslissers. In deze editie stellen acht partners zich voor.



Colin Pelleboer

Waarin blinkt uw bedrijf uit?

Je wilt zichtbaar blijven in een sterk veranderende markt. Bureau Hanze helpt je daarbij. Als creatief marketing- en communicatiebureau werken we gericht en effectief aan jouw zichtbaarheid. Je bereikt je doelgroep met sterke campagnes en doordachte middelen. Wij denken met je mee, vertalen jouw verhaal naar heldere communicatie en zorgen voor een consistente uitstraling. Met een nuchtere aanpak en focus op resultaat bouw je aan duurzame zichtbaarheid. We bieden alles onder één dak en zijn hierdoor jouw sparringpartner op het gebied van communicatie. De kernwaarde van ons bureau is dan ook: maak niet wat de klant vraagt, maar wat hij of zij nodig heeft.

T 085 064 02 00 / www.bureauhanze.nl



Maarten Mook

Waarin blinkt uw bedrijf uit?

De wereld digitaliseert razendsnel en QR-codes zijn hierin alomtegenwoordig. Met groei komen ook risico's: codes raken verouderd, verdwijnen uit het zicht of worden misbruikt voor quishing (een vorm van phishing waarbij criminelen QR-codes gebruiken, red.) en diefstal. Wie meebeweegt met digitale verandering moet zijn infrastructuur kunnen aanpassen, in real time. Wij bieden organisaties een platform dat hen volledige controle geeft: geverifieerde codes, directe updates, en inzicht via scan-analyses. Zo blijft elke QR-code actueel, veilig en betrouwbaar, voor de organisatie én voor de eindgebruiker. Aanpassen zonder in te leveren op vertrouwen. Zeker. Veilig. Online.

T 020 899 43 51 / www.seqr.online



Jochen en Ryanne
den Ouden

Waarin blinkt uw bedrijf uit?

Cybernext, voorheen Den Ouden Informatiebeveiliging, helpt organisaties om met vertrouwen te bewegen in een wereld die continu verandert. Of het nu gaat om AI, nieuwe manieren van werken of een krappe arbeidsmarkt: digitale weerbaarheid is onmisbaar. Met cybersecurity awareness en pentesten maken wij risico's inzichtelijk en organisaties veerkrachtiger. Niet met ingewikkelde verhalen of onnodige onrust, maar met heldere inzichten, praktische stappen en aandacht voor de mens achter de techniek. Zo houden organisaties grip op hun digitale veiligheid, juist wanneer alles om hen heen in beweging is.

T 085 060 40 84 / www.denoudeninformatiebeveiliging.nl



Mark Eikema

Waarin blinkt uw bedrijf uit?

De agency-markt verandert razendsnel. AI neemt taken over, klanten worden kritischer en de markt vraagt om een andere manier van werken. Voor veel bureaus betekent dit dat het traditionele urenmodel steeds minder houdbaar wordt. Als agency-mentor uit Zwolle help ik bureaus om een omslag te maken. Ik help bureaus aan een beter businessmodel, met als resultaat gezondere marges, blij medewerkers en meer tevreden klanten. Niet door te sleutelen aan de randen, maar door het verdienmodel fundamenteel te herzien; stop met uren en start met waarde.

T 06 24 20 75 11 / www.markeikema.nl

Digital District Zwolle telt meer dan 80 aangesloten partners

Partners uitgelicht



Jorik van Vilsteren

Waarin blinkt uw bedrijf uit?

Voor opdrachtgevers die deel uitmaken van de Nederlandse vitale infrastructuur (zoals Gasunie, Vitens en gemeenten) dragen wij - vanuit de rol van informatieanalist en/of projectmanager - bij aan complexe bereikbaarheids- en beschikbaarheidsvraagstukken. We stimuleren efficiëntere werkwijzen door het bewerkstelligen van een continu verbetercultuur, gebaseerd op de lean methodiek. Daarnaast hebben al onze medewerkers een lean training gevolgd. Ook staan we voor een volgende stap naar volwassenheid, waarbij onze administratieve processen grotendeels geautomatiseerd gaan worden. We maken veelvuldig gebruik van AI-tools als Canva en Chat GPT, en al onze medewerkers volgden de AI geletterdheid-cursus om zich meer bewust te worden van wat werken met AI betekent.

T 06 12 94 72 18 / www.mithmanagement.nl



Newlin

Ronald Kuiper

Waarin blinkt uw bedrijf uit?

De technologiemarkt verandert in rap tempo. AI-tools geven klanten steeds meer mogelijkheden om zelf te bouwen, en dat vraagt een nieuwe aanpak als developer.

Wij passen ons aan door niet alleen te werken voor klanten, maar ook voor onszelf te bouwen. Naast maatwerk-apps voor iOS en Android lanceerden we eigen producten: Fluister.dev (feedbackplatform voor software-teams) en CronPing (monitoring voor developers). Aanpassen betekent voor ons: meebewegen met de markt, nieuwe tools omarmen en opgebouwde expertise omzetten naar producten die waarde creëren; voor klanten én onszelf.

T 06 53 64 23 61 / www.newlin.nl



Bouke Vlierhuis

Waarin blinkt uw bedrijf uit?

Als copywriter en marketeer in de IT-sector was ik een van de eersten die de impact van AI voelden. Dat was even slikken, maar ik koos ervoor om me aan te passen. Ik dook in de techniek en groeide door tot AI-consultant. Als AI-businessanalist, schrijver en spreker begeleid ik bedrijven bij het aanpassen van hun manier van werken, en bij het écht adopteren van AI: van contentgeneratie en procesoptimalisatie tot agents die dagelijkse taken overnemen. Ik gebruik AI zelf in elk onderdeel van mijn bedrijf. Daarnaast schrijf ik boeken over AI-adoptie en co-host ik de podcast 'Tech aan Tafel'.

T 06 12 38 84 26 / www.boukevlierhuis.nl



subvention

Krachtig subsidieadvies

Kaj Kruize

Waarin blinkt uw bedrijf uit?

Subvention ondersteunt organisaties in de IT en MedTech-sector bij het realiseren van innovatieve en toekomstbestendige projecten. Wij helpen bedrijven wendbaar te blijven in een markt die continu verandert door technologische ontwikkelingen, AI, strengere regelgeving en druk op de arbeidsmarkt. Onze kracht ligt in het vertalen van deze dynamiek naar concrete kansen, onder andere door het optimaal benutten van subsidies en financieringsmogelijkheden. In samenwerking met Digital District versnellen wij innovatie. Ondernemen is aanpassen; wij zorgen dat organisaties verandering opvangen én strategisch benutten.

T 053 434 85 12 / www.subvention.nl

Van aanhanger tot drone:

Hoe ondernemers leverancier van Defensie kunnen worden

De defensiemarkt groeit hard. Budgetten nemen toe, innovatie krijgt meer aandacht en steeds meer bedrijven onderzoeken of zij kunnen leveren aan Defensie. Maar hoe kom je er als ondernemer tussen? En wat vraagt het eigenlijk van een bedrijf? We vroegen het aan Nick Hageraats, consultant bij organisatieadviesbureau Berenschot en gespecialiseerd in strategie binnen de (defensie-)industrie.



Nick Hageraats

Hoeveel bedrijven leveren momenteel aan Defensie?

'Er zijn ongeveer 1.500 Nederlandse bedrijven actief in de defensie-industrie', vertelt Nick. 'Dat zijn niet alleen bedrijven die volledig voor Defensie werken. Soms gaat het om een paar procent van de omzet.' Volgens hem groeit de interesse snel. 'Uit ons jaarlijkse Strategie Trendsonderzoek, dat we dit jaar onder zo'n 500 bedrijven hielden, blijkt dat bijna de helft van de industriële bedrijven overweegt om aan Defensie te gaan leveren. Kijk je naar alle sectoren, dan is dat ongeveer één op de drie bedrijven.' Dat verschil is logisch, zegt hij. 'Wat Defensie vraagt en waar het de budgetten voor uittrekt, sluit over het algemeen beter aan bij bedrijven in de industrie. Overigens is de markt veel breder dan vaak wordt gedacht. Het gaat niet alleen om wapens of voertuigen.'

Welke bedrijven leveren bijvoorbeeld aan Defensie?

'Nooteboom Trailers uit Wijchen maakte oorspronkelijk aanhangers voor civiel gebruik, maar ontwikkelt nu samen met een Duitse partner trailers voor militair gebruik. En Broshuis uit Kampen levert vanuit de eigen productie oplossingen voor Defensie.' Volgens Nick laat dat goed zien hoe bedrijven kunnen instappen. 'Veel bedrijven beginnen vanuit een bestaand product. Je hoeft niet direct iets compleet nieuws te ontwikkelen.'

Hoe ontdek je wat je aan Defensie kunt leveren?

'Dat is de million dollar question', zegt Nick met een glimlach. 'Er is niet één route. Een eerste stap zijn aanbestedingen. Via TenderNed kun je tenders van Defensie vinden.'

‘Veel bedrijven willen bijdragen aan veiligheid’

Maar vaak ben je dan al relatief laat in het proces. Eigenlijk wil je eerder weten waar behoefte aan ontstaat, zodat je daar al een product voor kunt ontwikkelen.’ Daarom is contact met Defensie zelf ook belangrijk. ‘Een goed voorbeeld is Defecture uit Tiel. Zij ontwikkelden samen met Nederlandse commando’s lichtgewicht militaire voertuigen. Ze zijn gaan praten met de gebruikers zelf: wat hebben jullie nodig? Daar kwam bijvoorbeeld uit dat het voertuig licht moest zijn en dat onderdelen snel aangepast moesten kunnen worden, zoals een pantserpaneel dat erop en eraf kan. Ze hebben uiteindelijk 75 voertuigen geleverd.’

Ook innovatiechallenges bieden kansen. ‘Defensie zoekt steeds vaker innovatieve oplossingen. Bijvoorbeeld voor drones of andere slimme technologie. Dan organiseren ze challenges waarbij bedrijven samen met operationele eenheden van Defensie aan de slag gaan.’

Daarnaast kunnen ondernemers terecht bij regionale ontwikkelingsmaatschappijen, zoals in het oosten van het land bij Oost NL. ‘Die hebben contacten binnen Defensie en helpen bedrijven om met de juiste mensen binnen Defensie in contact te komen.’

Kun je bestaande producten aanpassen voor Defensie?

‘Dat gebeurt veel’, zegt Nick. ‘Je kunt letterlijk je product ‘groen verven’, maar vaak zijn ook technische aanpassingen nodig.’ Hij noemt landbouwdrone als voorbeeld. ‘Die kun je geschikt maken voor Defensie door specifieke camera’s of andere toepassingen toe te voegen of systemen minder gevoelig te maken voor



‘jamming’, het opzettelijk verstoren of blokkeren van draadloze signalen.’

Waar moet je aan voldoen om leverancier van Defensie te worden?

‘Dat verschilt sterk per product’, legt Nick uit. ‘Een tent of kledingstuk leveren, is iets anders dan werken aan voertuigen of wapensystemen.’ Voor gevoelige toepassingen gelden strengere eisen. ‘Dan krijg je te maken met exportregelgeving, veiligheidseisen en screening van personeel. Soms moeten bedrijven processen voor Defensie volledig scheiden van hun civiele activiteiten.’

Wat maakt de defensiemarkt anders dan andere markten?

‘Defensie is geen gewone klant’, zegt Nick. ‘Je richten op de defensiemarkt is één, deze ‘raken’ door interesse te wekken bij Defensie of toeleveranciers daarvan is twee, maar daadwerkelijk de kans krijgen om te leveren is niet altijd meteen drie. Je hebt te maken met veel verschillende partijen binnen Defensie. Alleen al de verschillende afdelingen, zoals commando’s, landmacht, luchtmacht et cetera. En dan zijn er nog de verschillende rollen binnen de organisatie, zoals de beslissers, de budgetbeheerders en de gebruikers.’

Daar komt volgens hem nog iets bij. ‘Politiek en geopolitiek spelen een grote rol. Budgetten kunnen veranderen en ook de manier van oorlog voeren verandert snel. Vroeger draaide het bijvoorbeeld meer om grote, zware en specialistische toepassingen zoals tanks, nu zie je dat

massa net zo belangrijk is, bijvoorbeeld in de vorm van drones. Productie voor Defensie is dan ook meestal geen langlopende opdracht, want over een paar jaar kunnen andere dingen nodig zijn dan nu. Dat is overigens ook de grootste uitdaging voor bedrijven die (willen) leveren aan Defensie.’

Wat zijn de voordelen van leveren aan Defensie?

‘De grootste kans die bedrijven zien, zijn de groeiende budgetten’, zegt Nick. ‘Veel Europese landen investeren momenteel meer dan voorheen in Defensie. Waar het in Nederland tot voor kort 1,1 procent van het bruto binnenlands product was, is dat budget nu circa 2 procent. Ook het diversifiëren van omzet is interessant voor bedrijven, en dat kan natuurlijk door Defensie toe te voegen aan de doelgroepen. Ook is de sector heel innovatief.’ Daarnaast noemt hij het maatschappelijke aspect. ‘Veel bedrijven vinden het belangrijk om bij te dragen aan veiligheid en weerbaarheid. Voor bedrijven die succesvol instappen, kan het financieel interessant zijn. Als je eenmaal leverancier bent, kun je langdurige relaties opbouwen.’

En de nadelen?

‘Het is absoluut geen makkelijke markt’, benadrukt Nick. ‘Je hebt geduld en doorzettingsvermogen nodig. Je levert niet morgen al aan Defensie.’ Ook zijn de investeringen vaak groot. ‘Je moet producten aanpassen, voldoen aan regelgeving en soms personeel laten screenen. Bovendien zijn de marges zeker niet altijd hoger dan in andere markten.’ \

Schouwburg Odeon en Theater de Spiegel decor voor theatergezelschappen én bedrijven

Het podium is dé plek waar het gebeurt in het theater. Maar achter, onder en boven het podium vinden ontelbaar veel processen plaats die de show tot een succes maken. Niet alleen theatergezelschappen maken daar dankbaar gebruik van, ook steeds meer bedrijven benutten Schouwburg Odeon en Theater de Spiegel in Zwolle als decor voor hun business. Om iedere dag de beste kwaliteit te leveren, blijft Zwolse theaters ontwikkelen en veranderen.

‘Mijn hoofddoel is dat onze gasten een mooie avond hebben. Wat er ook gebeurt, mijn collega’s en ik geven iedere dag honderd procent.’ Aan het woord is geen zanger, geen muzikant, geen acteur, maar theatertechnicus Jan Willem Jansen van Zwolse theaters. Dit is de organisatie achter de twee locaties Schouwburg Odeon en Theater de Spiegel. ‘The show must go on’, beaamt directeur Arjan Duijn, die ook voor dit interview is aangeschoven.

Een team van veertien vaste medewerkers, verschillende stagiairs en een aantal freelancers zorgt er dag in dag uit voor dat de shows en events op de twee locaties van Zwolse theaters gesmeerd lopen. ‘Een theatergezelschap heeft zijn eigen team van technici en daarvoor zijn mijn collega’s en ik het aanspreekpunt. Zij weten alles van hun show en wij weten alles van de mogelijkheden die we hier in huis hebben’, aldus Jan Willem.

‘Het licht vindt de artiest’

En die mogelijkheden zijn groot. Zoals de artiesten op het podium zich telkens weer op hun best laten zien, zo gaan ook de technici voor continue ontwikkeling en verbetering. Ze halen elke keer weer het beste uit zichzelf. Licht is een van de belangrijkste disciplines in het theater. ‘We hebben zes jaar geleden een begin gemaakt met de overstap van ‘ouderwetse’ theaterlampen naar ledverlichting’, zegt Jan Willem. ‘Voorheen hadden we meer dan 150 grote lampen

van 1.000 x 2.000 watt in de zaal hangen. Een show gaf dus een gigantische piek in het stroomverbruik. En wilden we het licht een kleur geven, dan moesten we omhoogklimmen en een kleurfilter voor de lamp schuiven. Voor de zanger of acteur zetten we een kruisje op het podium om aan te geven waar ‘ie moest staan om het licht te vangen.’

Hoe anders is dat nu: ‘Met de ledlampen kunnen we eindeloos veel kleuren maken. In het theater zijn er honderden gangbare kleuren, met ieder een eigen code. Komt er nu een gezelschap met het verzoek ‘106’, rood, dan vraag ik nu: of wil je nog een beetje meer dit of dat? Want op zo’n kleur kunnen wij met led talloze varianten maken. Bovendien kunnen we de lampen vanuit de zaal bedienen, waardoor we de artiest die in het licht moet staan, kunnen volgen. Het licht vindt de artiest, in plaats van andersom. Dit lijken kleine dingen, maar maken een wereld van verschil voor ons team, voor het gezelschap en voor de bezoekers.’

Ondergedompeld in de sfeer van het bedrijf

Ook bedrijven die Theater de Spiegel als decor voor congressen, vergaderingen, lezingen en presentaties gebruiken, hebben profijt van de innovatieve verlichting. ‘We kunnen zelfs de gevel in de kleur van de huisstijl van het bedrijf verlichten’, zegt Arjan. ‘Of je nu een lezing hier wil houden, zoals hogeschool Windesheim onlangs deed, of een compleet event wil organiseren, zoals het Regio Zwolle Congres, onze technici zorgen dat de bezoeker helemaal wordt ondergedompeld in de sfeer en beleving van de betreffende organisatie. Eventueel compleet met een diner uit eigen keuken. Restaurant KEES, gevestigd in Theater de Spiegel, biedt allerlei culinaire mogelijkheden, van shared dining tot een tweegangen-menu of zelfs een buffet samengesteld uit streekproducten, voor honderden gasten tegelijk.’

Naast de reguliere voorstellingen en bedrijfsmatige events, biedt Zwolse theaters op vier verschillende podia ook ruimte aan (semi-) amateurgezelschappen en onderwijsinstellingen.

‘Ook bedrijven hebben profijt van onze innovatieve verlichting, we kunnen zelfs de gevel in hun bedrijfskleuren zetten’

Arjan Duijn



Jan Willem Jansen en Arjan Duijn

'Iedere show of event is uniek en moet perfect verlopen'

Jan Willem Jansen

Duurzaamheid en elektrisch rijden

'Wij zijn continu bezig kwalitatief het beste theater te zijn', zegt Arjan. 'Gemeente Zwolle is daarin onze partner. Zwolse theaters wordt gesubsidieerd door de gemeente en de gebouwen zijn eigendom van de gemeente. Zwolle vindt het net zo belangrijk als wij om met de tijd mee te gaan en vooral ook duurzaam met energie om te gaan.'

'Het gebouw van Theater de Spiegel staat nu twintig jaar', gaat Jan Willem verder, 'maar ieder gezelschap dat we hier over de vloer krijgen, is verbaasd om dat te horen; alles is nog zo netjes.'

Ook qua duurzaamheid is het bij Theater de Spiegel goed voor elkaar. 'De zonnepanelen zijn vorig jaar vervangen door nieuwe exemplaren met een hoger rendement, het dak is geïsoleerd en ergens in de komende jaren stappen we van het gas af en gaan we over naar een nieuw energiesysteem met warmtekoudeopslag', zegt Arjan.

Theatergezelschappen prijzen bovendien de mogelijkheden voor hun vrachtwagens, vertelt Jan Willem. Binnenkort gaan wij nog een snellaadpaal voor elektrische vrachtwagens realiseren in ons loading dock. Voor elektrische auto's hebben we daar al twee aansluitingen.'

Sneller werken

Op de vraag hoe het is om in het theater te werken, antwoordt Jan Willem enthousiast: 'Je staat altijd voor honderd procent 'aan'. Iedere show of event is uniek en moet perfect verlopen. Dat maakt het ook leuk! Bij ons is het werk fysiek niet zwaar, omdat we het echt heel goed en modern hebben ingericht. Het enige dat wij nog handmatig doen, is het voorbeeld in een van de zalen van Schouwburg Odeon openen. Dat is een stukje sentiment. En dat past ook bij die locatie. Je zou het misschien niet zeggen, maar dat theater is al 188 jaar oud.'

Zwolse theaters gaat dit jaar de Dommerholtzaal verbouwen. Uiteraard ook op het gebied van verlichting. Jan Willem zou daar graag een set beweegbare lampen bij dat podium willen hebben. Nu hangt de techniek nog op vaste plekken erboven.' Een van de voordelen van die nieuwe opzet, die net als in Theater de Spiegel uit ledlampen zou bestaan, is dat die het werk van de technici ook hier makkelijker, efficiënter en veiliger maakt. 'Voor congressen kunnen we bijvoorbeeld een lichtplan maken, dat we met een druk op de knop voor ieder congres als basis kunnen gebruiken. Dat scheelt veel tijd.'

Organiseren is veranderen – en bij Lumen gaat dat moeiteloos

Ondernemen is aanpassen, organiseren is aanpassen. Zowel aaff als Lumen Hotel & Events beamen dit. Waar aaff werkt voor ondernemingen in uiteenlopende branches, tovert Lumen voor ieder gezelschap een andere ruimte om naar een unieke sfeer en uitstraling. Inmiddels heeft aaff al vele zakelijke events bij Lumen georganiseerd.



‘De ruimtes bij Lumen bieden
beleving en inspiratie’

Remco

Een event voor transportondernemers in de businessclub-ruimtes van PEC, ondernemers uit de sector tax and legal die bij elkaar kwamen in ‘De 3e Helft’ in het clubhuis van Regio Zwolle United (RZU) en een congressetting voor agrariërs op het Centrale Plein met meetingrooms. Het is een greep uit de evenementen die aaff bij Lumen organiseerde de afgelopen jaren.

‘Elke keer is het anders hier’, zegt Remco Oranje, manager sales food & agro bij aaff. ‘En elke keer is het goed.’ Samen met Debby van der Stouw, support professional bij aaff, is hij aangeschoven voor dit interview, om te vertellen hoe de samenwerking met Lumen bevalt.



Remco Oranje en Debby van der Stouw

‘Voor Lumen is het vanzelfsprekend om van ieder event een succes te maken’

Debby

Remco: ‘We verbinden onze naam met alle liefde aan Lumen, omdat het echt goed is hier.’ Debby: ‘We weten zeker dat we voor het volgende event weer hier komen.’

aaff

aaff komt voort uit de fusie van ABAB en Alfa Accountants en Adviseurs anderhalf jaar geleden. Met ruim 50 vestigingen verspreid door Nederland en ongeveer 2.000 medewerkers biedt aaff accountancy en bedrijfsadvies. Tot die tijd was in Regio Zwolle Alfa Accountants en Adviseurs actief.

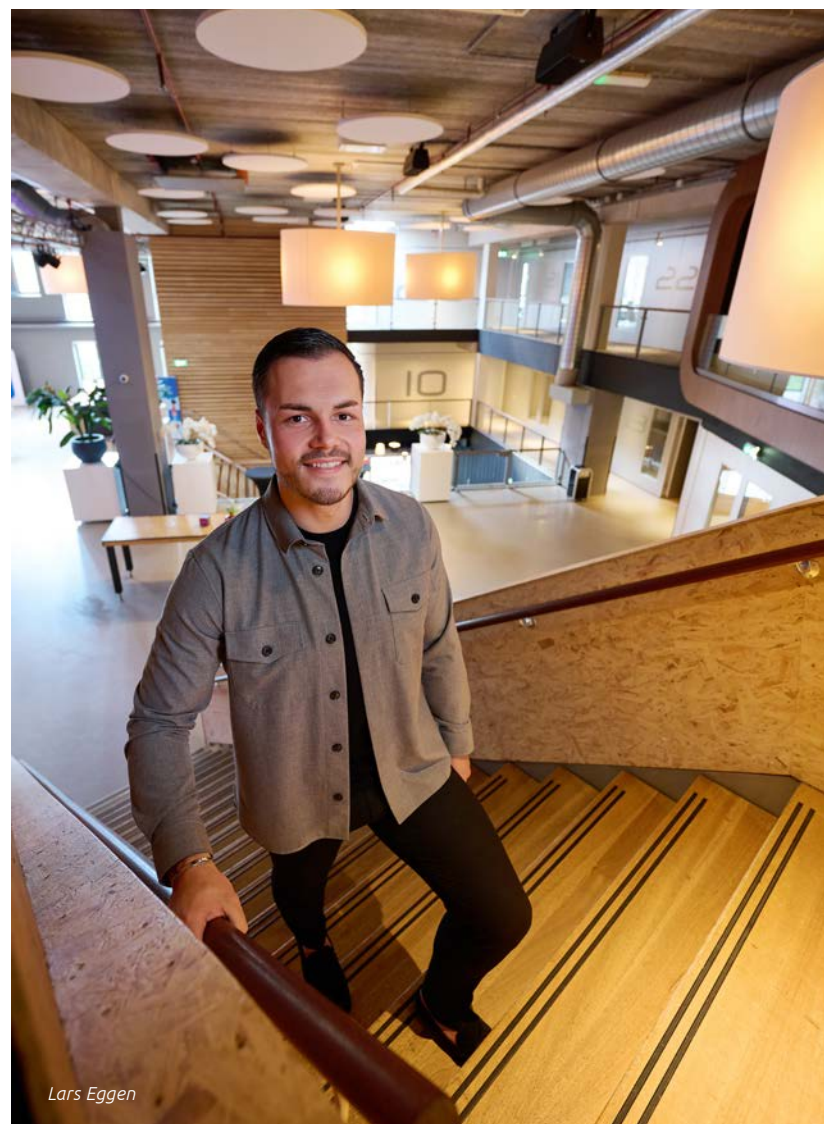
‘Het doel van aaff is niet de beste van de wereld te zijn, maar de beste vóór de wereld’, zegt Debby. ‘We zijn een B Corp organisatie, dat is een internationaal keurmerk voor bedrijven die niet alleen financieel succes nastreven, maar ook een positieve impact maken op de wereld’, vult Remco aan. ‘We rijden elektrisch, moedigen medewerkers aan om naar het werk te fietsen en hebben van alles duurzaam ingericht, maar de certificering ontvingen we in eerste instantie vanwege onze medewerkersparticipatie. Iedereen die bij ons in dienst komt, wordt mede-eigenaar van aaff. Je ontvangt tien certificaten en kunt er jaarlijks meer bij kopen. In ruil daarvoor krijg je in juni een deel van de winst. Ga je weg bij aaff, dan koopt het kantoor je aandelen terug tegen de dan actuele waarde. Het werk doen we samen, de winst delen we samen. Dat is onze visie.’

Samen voor succes

Vergelijkbaar is de visie van Lars Eggen, banquet sales-coördinator bij Lumen. ‘De gasten van aaff zijn onze gasten. En als het goed gaat met aaff gaat het goed met ons. Kortom, we doen het samen en we doen het voor elkaar.’

‘Dat zie ik terug in het feit dat Lars steevast een paar keer komt kijken tijdens een event’, zegt Debby. ‘Lars is onze vaste contactpersoon en door de jaren heen is onze band gegroeid. Lars werkt normaal gesproken vooral achter de schermen, maar ook op de dag zelf is hij betrokken en loopt hij regelmatig langs om te checken hoe het gaat. En zijn collega’s gaan er ook voor honderd procent voor. Geen gemopper; alles kan hier.’

Ze blikt terug op de eerste keer dat ze iets bij Lumen organiseerde. ‘Ik had ik geen technicus voor licht en geluid ingehuurd. En je raadt het al: de microfoon kraakte. Jaschenka, floormanagement bij Lumen, redde me. Dat was niet haar verantwoordelijkheid, maar ze deed het zonder dat ik erom hoefde te vragen. De vanzelfsprekendheid om het tot een succes te maken, die is echt top hier. Een andere keer wijzigde het aantal gasten een week voor ons event. Lumen heeft toen de catering last minute opgeschaald en het aantal ruimtes verdubbeld.’



Lars Eggen

‘De gasten van aaff zijn onze gasten. Als het goed gaat met aaff, gaat het goed met ons’

Lars

Diversiteit zalen

‘Wij kunnen à la minute van plan veranderen, omdat we zo veel verschillende ruimtes hebben’, zegt Lars. ‘In het PEC Zwolle stadion de skyboxen, businessclubs en -loges, in het hotel onze Bluefinger Lounge & Restaurant en in het Event Center het Centrale Plein met omliggende meetingrooms. En dan hebben we ook nog 125 kamers voor wie wil overnachten.’

Remco: ‘De diversiteit tussen de zalen is bij Lumen groter dan bij welk ander hotel dan ook. En het mooie van de combinatie met het stadion, is dat je in die ruimtes de link naar voetbal, sport, prestatie, samenwerking et cetera kunt leggen. Ideaal voor lezingen en sprekers. Het biedt extra beleving en inspiratie.’

Nieuwe uitstraling, vertrouwde missie



Veranderen. Soms kies je ervoor. Soms vraagt de wereld erom. Ook binnen de Ronald McDonald-organisatie was dat de afgelopen periode zichtbaar. Wereldwijd veranderde de stijl van Ronald McDonald House Charities en Nederland volgde. Het Ronald McDonald Kinderfonds gaat voortaan verder onder de naam Ronald McDonald Huis Nederland. Daarmee wil de organisatie nog duidelijker laten zien waar het al veertig jaar om draait: families dicht bij elkaar brengen wanneer een kind ziek is.

Voor veel mensen even wennen misschien. Een nieuwe naam, een nieuw logo en een vernieuwde uitstraling. Maar tegelijkertijd verandert er ook veel niet. Want het Ronald McDonald Huis Zwolle blijft gewoon Ronald McDonald Huis Zwolle. De plek waar families dichtbij hun zieke kind kunnen zijn wanneer dat het hardst nodig is.

Nieuwe uitstraling

En eerlijk is eerlijk: we zijn trots op de nieuwe uitstraling. De nieuwe stijl voelt warm, herkenbaar en passend bij waar we als organisatie voor staan. Een uitstraling die goed aansluit bij deze tijd, maar tegelijkertijd dichtbij de vertrouwde sfeer van het huis blijft.

Want uiteindelijk draait het bij Ronald McDonald Huis Zwolle niet om een logo of een naam. Het draait om de families die hier verblijven. Om vrijwilligers die klaarstaan met een kop koffie of een luisterend oor. Om ouders die even op adem kunnen komen dichtbij hun kind in het ziekenhuis.

Dicht bij elkaar zijn

De kern van het verhaal blijft namelijk precies hetzelfde. Een ziek kind wil zijn ouders dichtbij hebben. En ouders houden de zorg voor hun kind beter vol wanneer zij dichtbij kunnen blijven. Juist daarom zijn de Ronald McDonald Huizen zo belangrijk.

In Ronald McDonald Huis Zwolle kunnen ouders, broertjes en zusjes op loopafstand van het ziekenhuis verblijven. Even slapen, douchen, samen eten of gewoon een moment rust pakken. Dingen die heel normaal lijken, maar in een moeilijke periode ineens ontzettend waardevol zijn.

De wereld verandert

De manier waarop mensen kijken naar organisaties verandert snel. Alles moet duidelijk en herkenbaar zijn. Ook maatschappelijke organisaties bewegen daarin mee. Zo'n verandering lijkt aan de buitenkant misschien klein. Een nieuw logo, aangepaste communicatie en een andere naam voor de landelijke organisatie. Maar achter de schermen gebeurt er veel. Websites veranderen mee, drukwerk wordt aangepast en verhalen krijgen een nieuwe uitstraling. Ondertussen draait het huis natuurlijk gewoon door. Families blijven komen. Vrijwilligers blijven klaarstaan. Want een ziekenhuisopname wacht niet tot alles geregeld is. En misschien is dat wel precies waar ondernemen vandaag de dag om draait. Blijven ontwikkelen en meebewegen zonder kwijt te raken waar je voor staat.

De missie blijft hetzelfde

Want wat er ook verandert aan de buitenkant, de basis blijft hetzelfde. Ronald McDonald Huis Zwolle blijft een plek waar families dichtbij elkaar kunnen zijn in een moeilijke periode. En juist in een wereld die steeds sneller verandert, blijft dat misschien wel belangrijker dan ooit. \





Marion Teesink

column

De arbeidsmarkt verandert niet. De spelregels wel.

Ondernemers zijn gewend om snel te schakelen. Nieuwe klanten, veranderende markten, stijgende kosten of personeelstekorten. Dat hoort erbij. Maar wat nu speelt op de arbeidsmarkt raakt de kern van ondernemerschap.

De vraag is niet meer alleen: hoe vind ik mensen?

De echte vraag wordt: hoe richt ik mijn organisatie zó in dat mensen willen blijven, groeien en bijdragen?

Van vrijblijvend naar transparant

Nieuwe wetgeving dwingt organisaties om scherper naar zichzelf te kijken. De discussie rondom de Wet DBA en WTTA zorgt voor onzekerheid over de inzet van zzp'ers en tijdelijke capaciteit. Ondertussen vraagt de wet loontransparantie om iets waar veel organisaties jarenlang omheen konden bewegen: échte duidelijkheid.

Niet alleen richting kandidaten, maar juist ook intern.

Waarom verdient iemand wat hij verdient? Hoe zit groei in salarissen opgebouwd? En klopt het verhaal binnen de organisatie eigenlijk wel?

De arbeidsmarkt is kritischer geworden. Kandidaten kijken verder dan salaris alleen. Zij zoeken duidelijkheid, perspectief, leiderschap en een organisatie die haar zaken op orde heeft. Niet pas vanaf hun eerste werkdag, maar al tijdens het sollicitatieproces.

Talent kiest ook op gedrag

Dat begint soms bij iets ogenschijnlijk kleins. Een verpleegkundige in opleiding schuift aan voor een sollicitatiegesprek. Schaars talent. Maar tijdens het gesprek kijkt één van de gesprekspartners meerdere keren op haar telefoon. Vragen worden dubbel gesteld omdat er niet echt geluisterd wordt. En de kandidaat voelt dat de keuze misschien allang gemaakt is. Als werkgever gooi je daarmee ongemerkt de deur dicht naar de toekomst.

Organisaties realiseren zich soms onvoldoende wat dit soort momenten zegt over hun cultuur en leiderschap.

Arbeidsmarktstukken gaan daarom allang niet meer alleen over regels, contracten of salarissen. Ze gaan over gedrag. Over aandacht. Over hoe je als organisatie met mensen omgaat op momenten die ertoe doen.

Bij Eqib zien we dat organisaties die daar nú in investeren sterker uit deze periode komen. Niet door harder te roepen op de arbeidsmarkt, maar door intern beter georganiseerd te zijn en bewuste keuzes te maken voor de toekomst.

Ondernemen is daarom misschien helemaal niet aanpassen.

Het is vooruit durven kijken voordat je ertoe gedwongen wordt. \

Mens & Zo en ProffitPlan:

Samen werken aan gezond HR-beleid

Het verzuim in Nederland blijft stijgen. In 2023 lag het gemiddelde ziekteverzuim volgens het CBS op 5,6 procent, met een opvallend hoge bijdrage van stress- en burn-outklachten. Vooral in sectoren als zorg, industrie en onderwijs voelen werkgevers de druk: uitval wordt langduriger, herstel vraagt meer begeleiding en de krapte op de arbeidsmarkt maakt de impact alleen maar groter. In die werkelijkheid zoeken organisaties naar partners die verder kijken dan het verplichte minimum. Mens & Zo en ProffitPlan horen bij die groep: twee partijen met een gedeelde visie op mensgericht, eerlijk en praktisch HR-beleid.

Paula Paus (Mens & Zo) en Ed Westerbos (ProffitPlan)

‘Als je je mensen kent,
kun je problemen
voorkomen’

Ed



'Goed HR-beleid begint bij eerlijk contact en op tijd het gesprek openen'

Paula

Paula Paus, businessunitmanager bij Mens & Zo, ziet het elke dag: 'Veel werkgevers willen wel, maar vinden het spannend om eerder in te grijpen. Toch begint goed beleid vóórdat iemand uitvalt. Dat vraagt lef en écht contact met je mensen.'

Ed Westerbos, samen met Hanneke van der Velden oprichter van arbodienst ProffitPlan, vult aan: 'Veel mensen denken dat je pas bij ons komt als je ziek bent en naar de bedrijfsarts moet. Maar de kracht zit juist in het voorwerk: preventie, meedenken, het gesprek openen voordat er problemen ontstaan.'

Casus: leidinggevende in de knoop

Ed kent zijn klanten vaak al jarenlang. Dat maakt het verschil, vertelt hij. 'Een leidinggevende bij een groot Nederlands bedrijf kwam vast te zitten. Privé en op het werk. Burn-out, maar ook moeite om dat toe te geven. Ik kende hem én zijn situatie. Toen heb ik het gesprek geopend: wat heeft hij nodig, en wil de werkgever daarin investeren?'

Die keuze pakte goed uit. Met gerichte psychologische begeleiding en ruimte om na te denken, maakte hij nieuwe keuzes. 'Hij besloot een stap terug te doen, vond rust en bleef behouden voor de organisatie', zegt Ed. 'Hij werkt nu drie dagen per week én zet zich de andere twee dagen in voor de Voedselbank. Dat vond ik prachtig: iemand die door rust te vinden weer gaat bijdragen op een manier die bij hem past.'

Paula ziet daarin precies de kracht van de samenwerking: 'Een arbodienst die dichtbij genoeg staat om het eerlijke gesprek te voeren, dat is niet vanzelfsprekend. Het vraagt ook lef van de werknemer om aan de bel te trekken.'

Casus: van loonwerker naar windturbines

Een ander voorbeeld zit al twintig jaar in het geheugen van Ed. 'Een loonwerker raakte bij een ongeluk zijn rechterarm kwijt. Werk in zijn oude functie was onmogelijk. Tijdens re-integratie belde ik een klant uit de windturbinetechniek: misschien hadden zij passend werk. Zo ontstond een proefperiode en uiteindelijk een loopbaan van twintig jaar.'

'Zonder netwerk en regionale kennis was dat nooit gelukt', zegt hij. 'Daar zit ook de waarde van een partner als Mens & Zo. Bij tweedespoortrajecten moet je medische beperkingen vertalen naar kansen, én weten waar de mogelijkheden in de regio liggen.' Paula herkent dat: 'Tweede spoor is voor veel medewerkers emotioneel zwaar. Mensen zijn verknocht aan de plek waar ze uitvallen. Dan begint het bij rouwverwerking: afscheid nemen van werk dat ooit zo goed paste.'

Waarom de samenwerking werkt

Mens & Zo en ProffitPlan vinden elkaar in de manier van werken: praktisch, persoonlijk en zonder gedoe. Paula: 'In Oost-Nederland hechten mensen aan verbinding. Je kent elkaar, je belt elkaar, je zoekt samen naar wat echt werkt. ProffitPlan doet dat landelijk, maar heeft ook die typische nuchterheid.'

Ed: 'We zijn klein genoeg om klanten écht te kennen en groot genoeg om complete dienstverlening te bieden. We schakelen snel, overleggen makkelijk. En we doen het samen met onze partners.' Die samenwerking gaat verder dan alleen verzuim- en re-integratiebegeleiding. Beide partijen pleiten voor meer durf in HR-beleid: medewerkers eerder meenemen, vaker het gesprek voeren, en investeren in ontwikkeling. 'Ik zou iedereen een loopbaancheck gunnen', zegt Ed. 'Even stilstaan: waar sta ik, wat wil ik, wat kan ik?' Paula ziet dat een dergelijke beweging op gang komt: 'Sommige bedrijven hebben het inmiddels in de cao staan: iedereen heeft recht op een loopbaancheck. Dat zou zo veel mensen helpen. Niet omdat er iets mis is, maar om scherp te blijven. Voor werkgever én werknemer levert dat winst op.'

Brede dienstverlening, gedeelde visie

Mens & Zo biedt loopbaancoaching, re-integratie, assessments en begeleiding bij duurzame inzetbaarheid. ProffitPlan levert verzuimbegeleiding, bedrijfsartsbezoeken, preventief advies en tweede spoortrajecten. Samen vormen ze een keten die begint bij preventie en eindigt bij duurzame oplossingen. 'Het gaat niet om protocollen, maar om mensen', zegt Paula. 'Als je dat uitgangspunt deelt, kun je echt iets betekenen voor organisaties.' Ed knikt: 'We geloven nog steeds – na twintig jaar – dat het kennen van je klant de drempel verlaagt om op tijd hulp te vragen. Dáár begint goed HR-beleid.'

Neem contact op

Werkdruk, verandering en digitalisering vragen veel van medewerkers én organisaties. Mens&Zo helpt teams en leidinggevendenden met praktische handvatten, trainingen en inzichten om werkdruk te verminderen en veerkracht te vergroten.

Wil je weten wat dat voor jouw organisatie kan betekenen?
Meer informatie: [mensenzo.nl](https://www.mensenzo.nl)

De Raad van Commissarissen als spiegel van de organisatie



Paul Veld: paul@fristoezicht.nl / 06-20274117



Jeanet Bakker: jeanet@fristoezicht.nl / 06-31641339

Een Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht is vaak een spiegel van de organisatie. De vraag is daarom niet alleen of organisaties veranderen, maar ook of het toezicht voldoende meebeweegt met die veranderingen.

De wereld verandert sneller dan ooit. Technologische ontwikkelingen, digitalisering, AI en cybervraagstukken volgen elkaar in hoog tempo op. Tegelijkertijd werken voor het eerst soms vijf generaties samen binnen één organisatie. Jongere generaties kijken anders naar werk, leiderschap en zingeving, terwijl oudere generaties veel kennis en ervaring meebrengen. Organisaties krijgen daarnaast te maken met personeelstekorten, veranderende wet- en regelgeving en een samenleving die steeds sneller verandert. Dat vraagt om toezichthouders die niet alleen begrijpen wat er financieel speelt, maar ook zicht hebben op maatschappelijke, technologische en menselijke ontwikkelingen.

Vanuit FRIS Toezicht geloven wij dat goed toezicht verder gaat dan alleen cijfers en controle. Cashflow, governance en financiële continuïteit waren en zijn belangrijk. Maar thema's als digitale veiligheid, AI, cyberweerbaarheid, organisatiecultuur, sociale veiligheid, leiderschap en de samenwerking tussen verschillende generaties hebben vandaag de dag óók directe invloed op de continuïteit en toekomstbestendigheid van organisaties.

De samenstelling van een RvC zegt veel over een organisatie. Beschikt een raad over voldoende diversiteit in kennis, ervaring, leeftijd en perspectief? Is er voldoende kennis aanwezig over technologie en digitalisering? Worden nieuwe ontwikkelingen tijdig herkend? En lukt het om als toezichthouder om de juiste vragen te stellen over de toekomst van de organisatie?

Daarom ontwikkelen wij ons binnen FRIS Toezicht continu. We groeien mee met de markt en bewegen mee met de veranderingen die wij ook bij organisaties en bestuurders zien. Dat doen we onder andere met onze Commissarisopleiding en actuele masterclasses rondom AI, cyberveiligheid, generatiemanagement, leiderschap en toekomstgericht toezicht.

Wij brengen bestuurders, toezichthouders en professionals samen om kennis te delen, van elkaar te leren en vooruit te kijken. Want organisaties die toekomstbestendig willen blijven, hebben behoefte aan toezichthouders die blijven leren en durven mee te veranderen. Goed toezicht staat niet stil. En wij dus ook niet.

Neem vooral contact met ons op voor trainingen voor zowel startende als ervaren toezichthouders. Daarnaast verzorgen wij ook incompany trainingen op maat en begeleiden wij zelfevaluatie voor raden van toezicht en raden van commissarissen.

Heeft uw organisatie mogelijkheden voor traineeships voor aankomende toezichthouders? Dan houden wij ons van harte aanbevolen om hierover met u in gesprek te gaan. \



Fenna Eefting

column

Ondernemen is net als het leven; de kunst van aanpassen

Het was een prachtige, zonnige dag toen ik terugkwam van mijn vakantie. Ik liep naar de voordeur van ons pand en zag dat er behoorlijk wat onkruid tussen de tegels zat. Dat is geen mooi welkom. Op datzelfde moment zie ik mijn facilitair manager en vraag al wijzend naar het onkruid of hij kan zorgen dat het verwijderd wordt.

Vervolgens loop ik verder naar mijn kantoor; straks een belangrijke afspraak met de verzekeraar. Als ik even later in het gesprek zit, hoor ik buiten een krassend geluid en dat blijft. Nieuwsgierig geworden loop ik naar het raam en zie ik dat twee revalidanten in een rolstoel met aangepast gereedschap het onkruid tussen de tegels aan het verwijderen zijn. Ze hadden het gereedschap zelf aangepast, zodat ze ermee konden werken. Ik excuseerde mij en rende naar beneden en zag dat ze al een heel stuk straat schoon hadden. Ik riep: 'Mannen, wat maken jullie me blij. Geweldig, wat ben ik hier blij mee.' En ik geef ze allebei een knuffel. Ze mompelden een beetje beduusd terug: 'Graag gedaan hoor.'

Toen ik zat te lunchen kwam die ene man van het onkruid naar me toe en hij zei: 'Mag ik je bedanken?' Dat begreep ik niet, omdat ik juist hem moest bedanken. Hij ging staan en vervolgde: 'Kijk, dit ben ik, een ondernemer en een vent van twee meter, en ik ben gewend dat mensen mij zien. Maar sinds mijn amputatie en sinds ik in deze rolstoel zit, voel ik me ellendig en niet gezien. Iedereen praat letterlijk over mij heen. Tot vandaag; voor het eerst ben ik weer gezien en werd ik gewaardeerd om wat ik heb gedaan, en dat doet heel veel met me.' De tranen stonden in zijn ogen. Ik was ontroerd door de levensles die ik kreeg.

Ondernemen is net als het leven zelf: de kunst van aanpassen, je focussen op wat er wél is en daar het beste van maken. \



1Zwolle:

Voortdurend aanpassen aan een veranderende mediawereld



1Zwolle laat zien hoe belangrijk het is om als lokale mediaorganisatie voortdurend mee te bewegen met veranderingen. In een tijd waarin het medialandschap sneller verandert dan ooit, is stilstand geen optie meer. Technologie ontwikkelt zich razendsnel, het publiek consumeert nieuws op andere manieren en de overheid stelt steeds hogere eisen aan lokale publieke omroepen. Juist in die dynamiek weet 1Zwolle zich te ontwikkelen van een lokaal online platform tot een serieuze speler binnen de regionale journalistiek.

Die ontwikkeling kwam niet vanzelf. Het succes van 1Zwolle is vooral het gevolg van voortdurend aanpassen aan nieuwe omstandigheden.

Veranderend mediagedrag

Onze oorsprong ligt in een periode waarin de lokale omroepwereld in Zwolle onder druk stond. Jarenlang worstelde de stad met discussies over bestuur, financiën en de kwaliteit van de lokale media. Verschillende organisaties hadden moeite om aansluiting te houden bij het veranderende mediagedrag van inwoners. Traditionele radio en televisie verliezen langzaam terrein aan online nieuwsvoorziening, sociale media en mobiele platforms. Tegelijkertijd verwachten inwoners juist sneller nieuws, meer actualiteit en betere journalistieke kwaliteit.

Digitale zichtbaarheid

1Zwolle werkt vanuit een duidelijke visie: lokaal nieuws toegankelijk maken voor iedereen, met een sterke focus op online publicatie en directe betrokkenheid bij de stad. Waar veel traditionele media nog sterk denken vanuit radio en televisie-uitzendingen, heeft 1Zwolle vanaf het begin nadrukkelijk gekozen voor digitale zichtbaarheid. Artikelen moeten snel beschikbaar zijn, video's moeten direct online staan en nieuws moet inwoners bereiken op de plekken waar zij actief zijn: online via de website, sociale media en een app voor op smartphones.

Flexibiliteit

Het bereik van 1Zwolle groeit gestaag. Inwoners vinden steeds vaker hun weg naar ons platform voor lokaal nieuws, achtergronden, sport, cultuur en politiek. Niet omdat wij als organisatie over enorme budgetten beschikken, maar omdat wij continu kijken naar wat er nodig is om relevant te blijven. Daarbij speelt flexibiliteit een belangrijke rol. Een nieuwsbericht is tegenwoordig niet alleen een artikel, maar ook een video, een socialmediapost, een podcast of een livestream. Dat vraagt om een andere manier van werken. Journalisten moeten breder inzetbaar zijn, redacties moeten sneller schakelen en techniek speelt een steeds grotere rol binnen de dagelijkse nieuwsvoorziening.

Wetsvoorstel

Juist dat vermogen om zich aan te passen onderscheidt 1Zwolle. In plaats van vast te houden aan traditionele structuren, wordt voortdurend gezocht naar nieuwe vormen van samenwerking en vernieuwing. Dat gebeurt niet alleen technisch, maar ook organisatorisch. Want naast veranderingen in mediagebruik verandert ook de visie van de landelijke overheid op lokale publieke omroepen. In Den Haag ligt momenteel een wetsvoorstel

om in 2028 terug te gaan van de ongeveer 240 omroepen die er nu zijn, naar 80 streekomroepen. Dit zijn grotere regionale samenwerkingsverbanden, waarin meerdere gemeenten gezamenlijk een publieke omroeporganisatie vormen.

Schaalvergroting

Voor veel kleinere omroepen zorgt deze verandering voor onzekerheid. Organisaties vragen zich af of zij zelfstandig kunnen blijven bestaan, of dat ze verdwijnen in grotere structuren. Ook hierin past 1Zwolle zich snel aan. In plaats van de ontwikkelingen af te wachten, is er een kartrekkersrol voor onze organisatie in de samenwerking met andere omroepen in de regio; uit Kampen, Hattem en Zwartewaterland. Deze samenwerking past binnen de gedachte achter de toekomstige streekomroep: meer journalistieke slagkracht, professionelere redacties en een stabielere organisatie die beter bestand is tegen financiële en maatschappelijke veranderingen. Tegelijkertijd brengt deze schaalvergroting ook uitdagingen met zich mee. Want hoe groter een organisatie wordt, hoe lastiger het soms is om dichtbij inwoners te blijven staan.

Lokale binding

Juist daarom blijft lokale binding een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst. De kracht van 1Zwolle ligt in de directe verbinding met de stad en haar inwoners. Nieuws uit de wijk, lokale evenementen, gemeentepolitiek en verhalen van Zwollenaren vormden jarenlang de basis van het platform. De uitdaging richting 2028 wordt om die herkenbaarheid te behouden binnen een grotere regionale organisatie.

Ontwikkelen

Daarnaast blijft de mediasector zelf voortdurend veranderen. Kunstmatige intelligentie, automatisering en nieuwe digitale platforms zullen de komende jaren opnieuw invloed hebben op de manier waarop nieuws wordt gemaakt en verspreid. Jongere generaties consumeren nieuws anders dan oudere doelgroepen en verwachten snelheid, interactie en toegankelijkheid. Dat betekent dat wij ons moeten blijven ontwikkelen. 1Zwolle laat zien dat succes in de lokale journalistiek niet afhangt van omvang alleen, maar vooral van het vermogen om te anticiperen op verandering. Iedere nieuwe fase brengt andere omstandigheden met zich mee: veranderend mediagedrag, bestuurlijke uitdagingen, digitalisering en nu de komst van de streekomroep. De komst van de streekomroep in 2028 is daarom geen eindstation, maar opnieuw een tussenfase in een voortdurend veranderend medialandschap. Voor 1Zwolle betekent dat niet alleen groeien, maar vooral blijven vernieuwen zonder de lokale identiteit te verliezen. \

‘Sociale veiligheid zorgt voor topprestaties bij Orkest Phion’

De sociale veiligheid in de cultuursector kan beter, zo blijkt uit een onderzoek van de Vereniging van Nederlandse Orkesten (VvNO). Reden voor Orkest Phion om er actief mee aan de slag te gaan. Met mooie resultaten. De aanpak is inspirerend voor alle organisaties die hun medewerkers in topvorm willen brengen én houden.

‘Sociale veiligheid is niet de afwezigheid van onveiligheid, maar de aanwezigheid van verbinding,’ stelt Inge Grevink, al twintig jaar celliste bij Orkest Phion en projectleider van de werkgroep Sociale veiligheid. ‘Een orkest moet een topprestatie neerzetten onder grote druk. Op het podium telt die ene seconde waarin het goed moet gaan. Elkaar steunen is dan extra belangrijk, maar hoe weet je wat de ander nodig heeft? Hoe zorg je ervoor dat je zelf goed kunt presteren? Daarvoor is verbinding nodig en daaraan werken we bij Orkest Phion op een concrete manier.’

Gedragscode

‘We zijn begonnen met het gezamenlijk opstellen van een gedragscode,’ vertelt Marieke Muller, manager mens & organisatie bij Orkest Phion. ‘Belangrijk is dat zowel de staf, de musici als het management hieraan hebben meegewerkt, zodat de code van iedereen is. Van de ingekorte gedragscode hebben we een banner gemaakt met daarop de handtekeningen van alle medewerkers. Hierin staat onder meer dat dat we samen verantwoordelijk zijn voor een veilige en open werkcultuur. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat we met elkaar praten en niet over elkaar. Het klinkt misschien als een open deur, maar dat is het toch niet. Alle verandering begint namelijk bij bewustwording. Bovendien kun je op de code terugvallen als je iemand ergens op wilt aanspreken.’

‘We zien het verzuim dalen, net als het ongewenst verloop’

Feedback

Ook het openstaan voor het geven en ontvangen van feedback staat in de gedragscode. Inge geeft een voorbeeld. ‘Stel dat je vindt dat degene naast je te hard speelt, hoe breng je dit dan op een goede manier over? Dit hebben we concreet geoefend met trainingsacteurs. We beginnen met het vragen of een terugkoppeling welkom is en houden het vervolgens bij onszelf. Dit wil zeggen dat je niet zegt dat iets zo is, maar dat jij het zo ervaart.’





Marieke Muller (manager mens & organisatie) en Inge Grevink (celliste en projectleider sociale veiligheid). Beiden benadrukken dat het werken aan sociale veiligheid nooit klaar is. 'Het is net als met sporten. Als je het onderhoudt, blijf je fit.'

‘Een orkest zet een topprestatie neer, onder grote druk’

Daarna check je hoe de feedback wordt ontvangen. Tijdens de trainingen hebben we ervaren dat het belangrijk is elkaar actief de ruimte te geven, zodat er een open gesprek kan ontstaan. Verder is het moment waarop je iets zegt van belang. Even zitten met een kop koffie of thee kan wonderen doen. En natuurlijk: ‘c’est le ton qui fait la musique’, het is de toon die de muziek maakt. Het geven van feedback is overigens geen standaard riedeltje. Iedereen is anders en juist als je daar oog voor hebt, ontstaat er verbinding.’

Spierpijn

Wordt er nu meer feedback gegeven bij Orkest Phion? ‘Ik heb de indruk van wel’, zegt Inge. ‘Natuurlijk wordt er wel eens gekscherend gedaan over de kop koffie of thee die met elkaar gedronken zou moeten worden, maar dat is alleen maar goed. Dit betekent dat de gedragscode leeft. Verder is het natuurlijk ook wennen om feedback te geven en te ontvangen. Het kan weleens een beetje zeer doen, maar ik zie dat als spierpijn die hoort bij het trainen. Gaandeweg wordt dat beter.’

Hiërarchische organisatie

Kun je een orkest vergelijken met andere organisaties? ‘Jazeker, ook andere organisaties verlangen topprestaties van hun personeel en overall moet het individu zich soms wegcijferen voor het grote geheel’, aldus Marieke. ‘Een orkest kent een strakke hiërarchie waarin bijvoorbeeld de dirigent, de aanvoerders, de concertmeester en tutti musici een andere rol hebben. Iedereen is rolvast. In bedrijven waarin bijvoorbeeld veiligheid een belangrijke rol speelt, is dat ook het geval. Verder is er, net als in veel andere organisaties, altijd tijdsdruk. Binnen een beperkt aantal repetities moet het programma staan. Voor de topprestatie moeten individuen zich soms dus conformeren aan de organisatie, maar dat betekent niet dat mensen hun mond moeten houden. Ruimte voor feedback moet er altijd zijn. Daarom zijn we onlangs gestart met groepsgesprekken per instrumentengroep met de artistiek leider erbij om te reflecteren op de samenwerking tijdens repetities en concerten.’

Reputatie

Waarom zouden ook ondernemers zich met sociale veiligheid bezig moeten houden? Marieke: ‘Simpelweg omdat je dan het maximale resultaat bereikt, in ons geval de beste uitvoering. Ook bedrijfsmatig werkt het. Na anderhalf jaar zien we het verzuim dalen, net als het ongewenst verloop. Op langere termijn is het goed voor de reputatie. Belangrijk, zeker wanneer goed personeel schaars is.’



Alles in huis voor drukken,
afwerking en verzending
Laat dat aan ons over



Impressie



VELDHUIS MEDIA

Daar krijg je een kleur van!

Eekhorstweg 1,
7942 JC Meppel

info@veldhuis.nl
www.veldhuis.nl

085 - 082 45 00

Colofon

Uitgever

A2 Business, info@a2business.nl

Adviesraad INN' Regio Zwolle

Jan Ernst van Driel

Anita Tuinstra
Pascal Voorvelt
Piet Tulner
Jeroen de Vries
Lilian de Groot
Fenna Eefting
Klaas Pielman
Annette Kremers

Muriël Huijbrechts
Marion Teesink
Karin van Vilsteren van Voorst
Martijn Wassenaar
Koen Bangma
Sandra Oldegarm
Petro Vosselman
Paula Paus
René Breman
Laura Boon
Jan-Ernst van Driel
Patrick van Ommen
Arnold Helfrich
Tina Zwoferink- Enserink
Christian Lorist

Ryanne den Ouden

Directeur Deltion College,
Voorzitter adviesraad INN' regio Zwolle
Adviseur Corporate Communicatie Windesheim
Hoofd Communicatie & Marketing Landstede Groep
Directeur Bedrijvenpark H2O
Partner SmitDeVries
MKB-Nederland Regio Zwolle
Bestuur en raad van toezicht Vogellanden
Vakspecialist A, accountmanager bedrijven gemeente Hardenberg
Marketing, Communicatie & Coöperatie MC&C
Rabobank IJsseldelta
Zakelijke marketing en partnerships Zwolse Theaters
Founder Eqib | The Human Factor
Beleidsadviseur en accountmanager Gemeente Zwolle
SVO vakopleiding food Manager onderwijs Noord-Oost Nederland
Makelaar - Taxateur ten Hag makelaarsgroep
Project manager communicatie Arbeidsmarkt Regio Zwolle
Moore MKW Accountants B.V.
Manager Businessunit Mens & Zo
Directeur visie & toekomstmaker de Makersfabriek
Accountmanager Lumen Hotel & Events
Vice voorzitter Digital District Zwolle
Managementteam 1Zwolle
Strategisch Mobiliteitsadviseur Overijssel Onderweg
Investment Manager Wadinko
Manager Projecten portefeuillehouder Energie en
Circulair VNO-NCW Midden
Business Consultant den Ouden Informatiebeveiliging

Fotografie

Peter Timmer
Erwin Winkelman
Marco Slot
Lars Smook
Archief partners tenzij anders vermeld

Vormgeving

Rachèl Kok
www.reclamemakers.nl 

Informatie

INN' regio Zwolle verschijnt 2 keer per jaar. Iedere uitgave wordt gelanceerd tijdens een release-event. De oplage (circa 4000 exemplaren) wordt verspreid onder bedrijven in de 22 gemeenten van de Regio Zwolle die staan ingeschreven bij de Kamer van Koophandel met meer dan 5 medewerkers. Ook ligt INN' regio Zwolle op de leestafels bij overheidsinstellingen en verschillende zakelijke ontmoetingsplekken in de regio en relevante zakelijke adressen.

Voor meer informatie, vragen, adreswijzigingen of een bedrijfsreportage: neem contact op met A2 business
Annemarie Teeken 06 - 51 19 75 88
Annet Spijkerman 06 - 23 74 25 96
info@a2business.nl

Copyright

Niets uit deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden gereproduceerd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de andere auteursrechtbehouders. Het ongevraagd toesturen van materiaal geschiedt op eigen risico.

Aansprakelijkheid

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. De uitgever is echter niet aansprakelijk voor eventuele onjuistheden of gevolgen van onvolkomenheden.

Druk

Veldhuis media, veldhuismedia.nl
Veldhuis Media is ISO- en FSC-gecertificeerd en past duurzame productiemethodes toe.

Redactieteam

Mirjam van Huet, MCM tekst (hoofd- en eindredactie)
Arjan Dijkema
Jochem Vreeman
Japke Janneke Sybesma
Erik-Jan Berends
Lara Bijen
Jorien Marcus
Tessa van Breeden

Losse verkoop

€ 7.95



INN^o regio zwolle

Inspiratie

Krachtig

Energiek

Helder

Vernieuwend

Scherp

Innovatief

Prikkelend

Duurzaam