

NAJAAR 2022 | NR 28

# QUESTIES



Continuïteit  
in deze tijd

**FACET**   
ACCOUNTANTS & ADVISEURS

## Colofon

Questies is het magazine voor relaties van FACET.

Hoewel bij het redigeren van Questies de grootst mogelijke zorgvuldigheid wordt betracht, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie na verloop van tijd verouderd of niet meer juist is. FACET is niet aansprakelijk voor de gevolgen van activiteiten die worden ondernomen op basis van deze uitgave.

Redactie-adres  
Postbus 4079  
3006 AB Rotterdam  
(010) 452 61 44

[www.facet-accountants.nl](http://www.facet-accountants.nl)

Contactpersonen  
Kim Nanlohy-Stander & Laura Kooijman

Productie, teksten en redactie  
FACET Accountants en Adviseurs

Vormgeving  
Kijk & Huiver

Fotografie  
Rob Lamping

Lithografie & druk  
Top Media Groep



Wim de Jong: 'Is het dan allemaal somber? Nee, natuurlijk niet.'	3
Word de regisseur van je eigen succes!	5
Wim de Beer en Jos Timmer: Een restaurant met een verhaal	6
Cor van Marle, Cees Kwakernaak, Wim de Jong, Guido Lenstra, Mark Oosterom en Thomas Boeren: 'Loslaten is het nieuwe houvast'	10
Arnoud Brouwer en Kim Nanlohy-Stander: 'Verschil maken door oprechte interesse en aandacht'	16
Jordy Warnars, Laura Kooijman: 'Iedere organisatie is een interessant doelwit voor cybercriminelen...'	18
Cees Kwakernaak: 'Onze generatie groeide met de klanten mee'	20
Marc Douma en Dick van der Kooij: 'Zingeving in het werk is belangrijk...'	22
Wim de Jong en Guido Lenstra: 'Wat als je er niet meer bent?'	26
Cor van Marle: 'Dit is waar FACET voor staat'	28
Wiebe Vervelde: 'Wie de mensen heeft, heeft het werk'	30
Coen Bertens: 'Een klein gebaar kan enorm veel impact hebben..'	34

# Is het dan allemaal somber? Nee, natuurlijk niet.

Continuïteit is, met name in deze tijd, absoluut een issue. Er is op dit moment immers van alles aan de hand in de wereld.

Door de oorlog in de Oekraïne krijgen we in ons eigen land onder meer te maken met een schaarste aan goederen, hogere inkooprijzen en huren en wat te denken van de enorm gestegen energierekeningen. De krapte op de arbeidsmarkt is enorm en het klimaat baart ons inmiddels allemaal zorgen.

Is het dan allemaal somber? Nee, natuurlijk niet. Maar het is wel goed om stil te staan bij wat er speelt in de wereld om ons heen en hoe je daar als ondernemer op in kunt spelen. Zo ontstaat bijvoorbeeld steeds meer het besef dat we misschien niet alles van ver weg willen halen tegen de goedkoopste prijs, maar dat het beter is om dichterbij huis te produceren. En speelt vaker de vraag of we groei moeten blijven

nastreven of dat downsizen misschien een betere optie is. Ook staat duurzaamheid overal hoog op de agenda.

Wat kunnen ondernemers doen om zich beter voor te bereiden? Sta regelmatig stil bij aspecten die de continuïteit van de organisatie in gevaar kunnen brengen en denk na over hoe de onderneming hierin kan meebewegen. Besef dat elk ondernemersleven eindig is en start tijdig met een goede opvolging. Die opvolgingsproblematiek is een belangrijk thema en staat centraal in deze Questies. Ook omdat wij daar binnen FACET mee te maken hebben. Maar denk ook na over de eigen relevantie en ga op zoek naar de 'zwarte zwaan'.



Wim de Jong

Want welk nieuw bedrijf of initiatief zou in staat kunnen zijn om jouw organisatie zomaar weg te vagen? Wie of wat kan die bedreiging zijn, welke kansen biedt dat en hoe kun je daar op inspelen? Tijdig bij dit soort zaken stilstaan maakt een onderneming sterk en flexibel. En dat zorgt voor kansen én continuïteit.

Ter inspiratie laten we een aantal van onze relaties in deze Questies vertellen over hoe zij tegen continuïteit aankijken en op welke

manier zij inspeelden op de ontwikkelingen om hen heen.

Ten slotte wil ik dit voorwoord van de 28e editie van Questies met een persoonlijke noot afsluiten. Dit is namelijk het laatste voorwoord dat ik voor Questies zal schrijven in mijn hoedanigheid van algemeen directeur. In de voorgaande 27 edities stonden tal van thema's centraal. Zoals Werkgeluk, Agile en LEAN werken, Groei & Balans en welke mogelijk-

heden en kansen er voor ondernemers zijn, nu en in de toekomst. Nu staat bij ons vanaf 1 januari a.s. onze eigen opvolging te gebeuren en dat heeft alles met onze 'gewaarborgde' continuïteit te maken. Dit thema raakt mij dus ook persoonlijk. Graag wil ik alle lezers van ons magazine bedanken voor hun aandacht. Het was mij 28 edities lang een waar genoegen.

Wim de Jong, algemeen directeur

## Zwarte zwanen....

Heel veel zaken in het leven gebeuren zonder dat we ze kunnen voorspellen. We zien ze niet aankomen en ze overkomen ons. Vaak gaan we dat soort zaken achteraf verklaren en verschijnen er ook nog voorspellingen van deskundigen na de gebeurtenis, die alles uitleggen en verduidelijken.

Deze theorie is in 2008 beschreven in het boek 'Black Swan Theory: the impact of the Highly Improbable' van Nassim Nicolas Taleb. Mede door de wereldwijde kredietcrisis werd het een bestseller.

De kenmerken van een Zwarte zwaan zijn als volgt samen te vatten: het is een extreme gebeurtenis; er zijn geen aanwijzingen van het bestaan in het verleden; het is onvoorspelbaar; het heeft enorme impact; hoewel een zwarte zwaan onvoorspelbaar is, achteraf gaan we rationaliseren en maken het verklaarbaar en voorspelbaar.

Een paar voorbeelden van een Zwarte Zwaan: de Eerste Wereldoorlog; de uitvinding van de personal computer; de opkomst van het internet; de aanslagen van 11 september 2001 op de Twin Towers; het succes van Harry Potter.

## Word de regisseur van je eigen succes!

Iedereen krijgt in het leven met uitdagingen te maken en gaat daar op zijn of haar eigen manier mee om. Hoe je deze uitdagingen het hoofd biedt, heeft natuurlijk te maken met je karakter, maar er is ook een methode die kan helpen om je energie vooral in oplossingen te steken. Dat is de Cirkel van Invloed en Betrokkenheid van Stephen Covey.

De afgelopen tijd heeft duidelijk gemaakt dat het leven vaak niet 'maakbaar' is en dat op sommige zaken ogenschijnlijk geen invloed uit te oefenen is. Zo zorgde de coronapandemie voor een enorme economische crisis, maar bood diezelfde crisis ook weer kansen. Ook de recente oorlog in de Oekraïne zorgt ervoor dat de wereld voor nieuwe uitdagingen staat en dat doet ook de steeds verder gaande klimaatverandering. Ga daar maar eens invloed op uitoefenen. En daarnaast kunnen zich ook in de privésfeer zaken afspelen waar je zelf ogenschijnlijk geen invloed op kunt uitoefenen. De cirkels zoals Stephen Covey heeft omschreven, kunnen helpen om je bewust te worden van de zaken waar jij de meeste tijd en energie in steekt. En zijn dat zaken waar je wel of geen invloed op kunt uitoefenen?

### Cirkels van Betrokkenheid en van Invloed

Binnen de Cirkel van Betrokkenheid beschrijf je alle zaken waarbij jij je, in meer of in mindere mate, betrokken voelt. Dat kunnen hele kleine, dagelijkse zaken zijn zoals het weer, de stand van de beurs of dat bezoek aan de tandarts. Maar ook grote zaken zoals de economische situatie, het huizentekort of ziekte in de familie. Een concreet voorbeeld: Je moet een belangrijke deadline halen, maar je wordt net gebeld door de huisarts van je moeder. Zij is gevallen en moet naar het ziekenhuis worden gebracht en daarbij heeft ze begeleiding nodig. Hierdoor komt die belangrijke deadline in gevaar. Hoe los je zo'n situatie op? Je zou je partner of een familielid kunnen vragen

om met je moeder mee te gaan. Of je kunt je opdrachtgever bellen en de situatie uitleggen. Hoe dan ook, je denkt na over een oplossing. Deze oplossingen plaatsen we in een kleinere cirkel, de Cirkel van Invloed. Binnen deze cirkel kun je wel invloed uitoefenen en iets aan de situatie veranderen. En dat geeft een goed gevoel, van reactief naar proactief.

### Proactief

In het kort gezegd: proactieve mensen richten zich op zaken waar ze iets aan kunnen doen, waardoor hun positieve energie steeds verder uitstrekt. Dat maakt hun Cirkel van Invloed steeds groter en dus hun Cirkel van Betrokkenheid steeds kleiner. Dat is nu net de bedoeling. Want binnen de Cirkel van Betrokkenheid ligt de nadruk vooral op zaken waarop je geen invloed kunt uitoefenen. Dat creëert alleen maar negatieve energie, een gevoel van falen. Bovendien heb je minder tijd voor zaken waarop je wel invloed kunt uitoefenen.

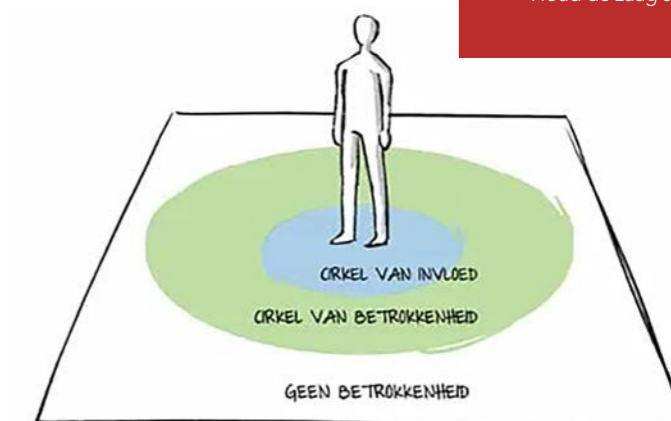
### Regisseur

De Cirkel van Invloed kun je overal toepassen, zowel in zakelijke als in privé-situaties. Door zelf verantwoordelijkheid te nemen, word je de regisseur van je eigen succes. Meer weten over de Cirkel-filosofie van Stephen Covey en de zeven eigenschappen van Effectief Leiderschap? Lees dan zijn boek of doe een teamtraining bij een goed instituut.

### Effectief leiderschap

In de cirkel worden de zeven eigenschappen van effectief leiderschap benoemd. Dat zijn:

- Handel pro-actief
- Begin met het einddoel voor ogen
- Doe belangrijke zaken eerst
- Denk win-win
- Eerst begrijpen, dan begrepen worden
- Synergie creëren
- Houd de zaag scherp





V.l.n.r.: Caroline Gelderblom, Jos Timmer, Wim de Beer

**In de tuinen en kassen van De Kas worden zo'n 300 verschillende soorten groenten, fruit, eetbare bloemen en kruiden gekweekt. Naast de tuinen en kassen rondom het restaurant, heeft De Kas nog een extra hectare grond in de Beemster.**

## Een restaurant met een verhaal

In het lommerrijke Amsterdamse Park Frankendael ligt Restaurant De Kas. De naam zegt het in feite al: bezoekers lunchen en dineren hier tussen de glazen wanden van de kas met zicht op allerlei gewassen die hier gekweekt worden. Een unieke locatie en een filosofie gericht op duurzaamheid. 'Met onze gerechten vertellen we het verhaal van onze tuin in Amsterdam,' aldus mede-eigenaar Jos Timmer. 'Ons menu baseren we op wat op dat moment groeit en het allerlekkerste smaakt. Onze producten oogsten we in de ochtend en verwerken we nog dezelfde dag tot smakvolle gerechten. Supervers en super lokaal. Bij ons bepaalt de tuin wat we aan onze gasten serveren waarbij we steeds streven om verspilling tot een minimum te beperken.'

Wim de Beer en Jos Timmer zijn beiden sinds 2018 eigenaar van De Kas, al kennen zij elkaar al langer. Hiervoor werkten ze namelijk samen als chef bij het Amsterdamse sterrenrestaurant Rijks. 'De Kas is een groot bedrijf. Dagelijks ontvangen we zo'n 300 gasten en we hebben 60 à 65 medewerkers. Dan is het fijn om met elkaar over zaken te kunnen overleggen en bepaalde taken te verdelen. Zo houdt Wim zich wat meer bezig met het pand en het onderhoud en richt Jos zich wat meer op de menukaarten en de gerechten. Dat is eigenlijk heel natuurlijk zo gegroeid, we doen waar we ieder het beste in zijn.'

### Eigen draai

Toen Jos en Wim het restaurant overnamen, stonden de kernwaarden biologisch en duurzaam al hoog bij De Kas in het vaandel. 'Wij gaven er natuurlijk wel onze eigen draai aan. We focusten ons nog meer op het nóg duurzamer worden binnen alle facetten van ons bedrijf. Zo stapten we bijvoorbeeld van shared dining over naar elke dag een vast menu.'

Groenten staan bij De Kas altijd centraal. 'Vis en vlees staan alleen op het menu als dat daadwerkelijk iets aan het gerecht toevoegt. We kopen vlees in bij duurzame boerderijen uit de omgeving en we halen onze vis uit de Noordzee, waarbij we zorgen dat we het broedseizoen niet verstoren. En ook de wijn, bier en sappen die we serveren, zijn afkomstig van lokale leveranciers met een biologische inslag.'

### Groene Michelinster

Restaurant De Kas overleefde de coronacrisis. 'De horeca had het heel zwaar en het was een periode waar ik niet graag aan terug denk. Omdat we onze groenten niet wilden vernietigen, verkochten we de geoogste groenten in een winkeltje in ons restaurant en leverden we groentepakketten aan huis. Maar de inkomsten daarvan waren slechts een druppel op een gloeiende plaat, bij lange na niet voldoende om alle kosten te dekken. Ons doel was in die tijd om alle vaste personeelsleden binnenboord te houden. Dat is

gelukt, maar dat betekende wel dat we zware financiële offers moesten brengen. In 2021 konden we gelukkig weer beperkt open. In dat jaar ontvingen we de groene Michelinster. Die werd dat jaar voor het eerst uitgereikt aan restaurants die zich onderscheiden door een toekomstgerichte focus op duurzaamheid. Wij kregen deze ster, omdat we al zo lang een voorloper zijn met het serveren van groenten uit eigen tuin. Daar zijn we natuurlijk wel enorm trots op!'

### Arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt is volgens Jos de volgende crisis die zich in de horecasector aandient. 'Gelukkig lukt het ons tot nu toe goed om onze bezetting op peil te houden, ook omdat we niemand hebben ontslagen in coronatijd. Wij zijn een restaurant met een duidelijk verhaal en we zitten op een bijzondere plek in de stad. Veel mensen zijn op zoek naar een plek om te werken die in het verlengde ligt van hun identiteit. Wij trekken mensen aan die onze filosofie ondersteunen. Daarnaast is



het natuurlijk enorm belangrijk om een prettige werksfeer te creëren. Dat doen we door buiten het werk om leuke dingen te organiseren en cursussen aan te bieden. Maar het is vooral belangrijk om elke dag met elkaar de klus te klaren en het gevoel te krijgen dat we het met zijn allen doen. Want het gaat niet om mij of om jou, het gaat om het restaurant en om onze gasten een zo leuk mogelijke avond te bezorgen.'

### Lol en plezier

De Kas is succesvol en trekt elke dag veel bezoekers, zowel voor de lunch als voor het diner. Heeft Jos een advies voor collega-horecaondernemers? 'Oh, dat vind ik lastig, want wie ben ik, vraag ik me dan af. Maar als het om eten of om koken gaat, dan is mijn advies: Kook gerechten waar je zelf lol en plezier in hebt. Serveer eten en wijn waar je zelf ook blij van zou worden als je een avond uit gaat.'

Maar ook: Ga met iedereen om op een manier waarop je wil dat ze met jou omgaan en ga niet naast je schoenen lopen, omdat je denkt dat je het beter weet....'

Een restaurant in Amsterdam-Oost en een accountant uit Capelle aan den IJssel, randje Rotterdam. Hoe verhoudt dat zich?

Jos: 'Het klinkt inderdaad niet zo voor de hand liggend, maar FACET werd ons door iemand aanbevolen en na een eerste kennismaking bleek er direct een klik te zijn.'

We hebben een leuke en professionele band met hen. De samenwerking met Cees-Jan Kwakernaak en Caroline Gelderblom verloopt tot nu toe uitstekend. Ze komen hier regelmatig op bezoek, soms ook om een hapje te eten. En als er vragen zijn, zijn de lijnen kort.'

*'Veel mensen zijn op zoek naar een werkplek die in het verlengde ligt van hun identiteit. Het is belangrijk om het gevoel te hebben dat we het met zijn allen doen!'*



## “Loslaten is het nieuwe houvast”.

De continuïteit van je onderneming waarborgen, betekent ook: je onderneming op tijd loslaten en doorgeven. Die mening wordt unaniem gedragen door de huidige directie van FACET, bestaand uit Wim de Jong, Cees Kwakernaak en Cor van Marle. Al voegt Wim daar wel een ‘maar’ aan toe. ‘Natuurlijk sta ik helemaal achter dit standpunt. Maar als dat niet meer een “vervan-je-bed show is”, is het ook wel even slikken.

### Even in het kort: Wat staat er bij FACET te gebeuren?

Per 1 januari 2023 treden Wim, Cees en Cor terug als directie van FACET. De dagelijkse leiding komt dan in handen van Guido Lenstra, Mark Oosterom en Thomas Boeren. Deze drie mannen gaan de driekoppige directie vormen. De aandelen worden aan de nieuwe directie en aan partners Arnoud Brouwer en Kim Nanlohy overgedragen. De drie directieleden zijn verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur en vormen het aanspreekpunt van hun disciplines. Belangrijke strategische besluiten worden door alle partners genomen. De samenstelling van de directie is gebaseerd op de drie grootste vakgebieden binnen FACET: Audit, de Samenstellpraktijk, Tax & Legal -

Personeelsdiensten. Een flinke verandering, maar zeker geen overhaast besluit. ‘Hier is een traject van jaren aan voorafgegaan. Want op tijd met je opvolging beginnen, is absoluut essentieel’, aldus Cees, Cor en Wim.

### Hoe begon het ook al weer?

We doen even een paar stappen terug in de tijd, naar het moment dat Karreman & De Jong, een traditioneel accountantskantoor binnen het MKB-segment, nog was gehuisvest in een karakteristiek kantoorpand in het chique Kralingen. Het kantoor stond toen ook al aan de vooravond van een flinke verandering. Door groei was het in 2005 noodzakelijk om

te verhuizen naar een modern kantoorpand in de Capelse wijk Fascinatio. In 2008 deed zich de mogelijkheid voor om samen te gaan met Overgaauw & Van Marle, een kantoor dat zich vooral op de audit richtte. Ook toen kwam er dus een nieuwe directie aan het roer te staan en ging het kantoor met nieuw elan en onder de nieuwe naam FACET de toekomst tegemoet. In die veertien jaar gebeurde er veel. De financiële crisis brak uit en er speelden allerlei ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied. En de laatste jaren stond natuurlijk de coronacrisis centraal. Steeds bewoog FACET mee, waarbij het belang van de klant en de medewerkers altijd voorop stond. Zonder hen immers geen FACET.

### Terug naar het nu

Op een mooie zomerse dag komen de directieleden, zowel ‘oud’ als ‘nieuw’ bij elkaar voor een gesprek op een terras aan de Kralingse

Plas. Met elkaar staan ze stil bij dat wat was, wat is en wat gaat komen.

### Hoe is het proces van loslaten gestart?

**Wim:** ‘Bij FACET werken we altijd met een meerjarenplan. Bij het samenstellen van het plan voor 2020-2025 realiseerden we ons dat Cor en ik richting de pensioengerechtigde leeftijd gaan. En dat het dus tijd werd om plaats te maken voor een jongere generatie. Onze houdbaarheidsdatum verloopt ook, zal ik maar zeggen. En Cees, die nog wat jonger is, zei altijd: “Als jullie stoppen, dan stop ik ook”. Zo werd nadenken over onze opvolging opeens een realiteit en werd het tijd om concrete stappen te gaan zetten.’

**Cees:** ‘We zijn bij FACET in de gelukkige omstandigheid dat er goede opvolgers klaar staan. Al was dat niet van de een op de

andere dag het geval. Want het is niet alleen de vraag wie het wil doen, maar ook wie het kan doen. We kozen er bewust niet voor om degenen die het langst bij FACET werkzaam zijn, die positie te laten bekleden. We vonden het juist belangrijk om ruimte te maken voor een jongere generatie. Een generatie die feeling heeft met wat er in de huidige markt speelt, maar ook met wat er leeft onder de jongere medewerkers. Al moesten het natuurlijk ook wel mensen zijn die over de juiste eigenschappen beschikken om de kar te gaan trekken.’

**Cor:** ‘Kijk, wij zijn alle drie heel verschillend, maar daarom ook complementair aan elkaar. We wilden dat ook graag in een nieuwe directie terug zien. Door assessments te doen, bleek steeds duidelijker wie geschikt waren om ons op te volgen. Ik vind het bijvoorbeeld belangrijk dat iemand over een flinke dosis ondernemerschap beschikt. Dat iemand altijd



### Wim de Jong AA

Bouwjaar: 1959

Staat altijd open voor nieuwe initiatieven, maar deze moeten wel eerst langs de lat van FACET worden gelegd. Vindt het belangrijk om de cultuur en de kaders te bewaken. Is sterk in het omgaan met calamiteiten. Vindt het loslaten lastig, is ook al zo lang verweven met FACET. Blijft wel als Accountant betrokken bij zijn klanten en bij medewerkers.



### Cees Kwakernaak AA

Bouwjaar: 1967

Is ervan overtuigd dat het merendeel van nieuwe relaties via bestaande relaties binnen komen. Vindt het contact met klanten dan ook uitermate belangrijk. Heeft het hart op de tong. Gaat nog in overleg over hoe zijn werkzaamheden er na 1 januari 2023 uit gaan zien. Wil namelijk geen werk ‘wegtrekken’ bij anderen binnen FACET.



### Cor van Marle RA

Bouwjaar: 1959

Ziet altijd overal kansen en gaat daar dan vol achteraan, soms dwars tegen de stroom in. Is op gebied van IT een absolute voorloper. Denkt vaak: Waarom kan dat niet handiger? Blijft zich de komende tijd bezig houden met het verder doorontwikkelen van de nieuwe controle-aanpak binnen de audit. Ook blijft hij de komende jaren actief betrokken als Accountant bij een deel van zijn klanten.



V.l.n.r.: Mark Oosterom, Guido Lenstra, Thomas Boeren

kansen ziet en daar ook vol voor wil gaan. Maar dat is waarschijnlijk ook omdat ikzelf zo in elkaar steek. Wim en Cees kijken ongetwijfeld naar andere eigenschappen.'

### Hoe hebben jullie het traject vervolgens ingestoken?

**Wim:** 'In de afgelopen jaren creëerden we een sterk MT, dus deze stap is een logisch vervolg. Het was eigenlijk vooral een kwestie van timing. Want op een gegeven moment moet je ruimte maken. Je opvolgers moeten ook het perspectief krijgen dat wij ruimte maken en dat zij het voor het zeggen gaan krijgen. Anders loop je ook het risico dat ze weggaan.'

**Cees:** 'Bij FACET werken veel jonge mensen.

Die waarderen het dat ze zoveel vrijheid bij ons krijgen, maar we vragen wel van ze dat ze hun verantwoordelijkheid daarin nemen. We zien dat dat werkt. Om aansluiting te houden met de huidige en toekomstige generaties is het belangrijk om op tijd de leiding te verjongen. Ik las pas op de Omdenkkalender: "Loslaten is het nieuwe houvast". Dat omschrijft het wel goed, vind ik.'

**Cor:** 'Natuurlijk blijven wij bij FACET betrokken. We gaan immers nog niet weg, we dragen onze aandelen en de leiding over. Voorlopig blijven we betrokken bij onze klanten, zullen we collega's coachen en als vraagbaak optreden. Onze rol en onze verplichtingen worden wel duidelijk anders.'

Wim: 'Daarom gaan we in het kantoor ook op een andere werkplek zitten. Ook op die manier laten we aan de rest van de organisatie zien dat andere mensen aan het roer staan.'

### Welke kwaliteiten waren volgens jullie belangrijk in jullie opvolgers?

**Cor:** 'Persoonlijk vind ik, zoals al gezegd, die ondernemerskwaliteiten heel belangrijk. FACET is nu eenmaal een bedrijf dat gerund moet worden, het draait niet alleen om interne zaken en vaktechniek. Het is ook nodig om als directie naar buiten te kijken en te anticiperen op wat er in de wereld gebeurt. En als directie ben je het niet altijd met elkaar eens. Dat mag ook, zolang dat binnenskamers blijft en je naar buiten toe wel als één man op treedt. Een

directie moet naar elkaar toegroeien.'

**Wim:** 'We hebben niet naar drie kopieën van onszelf gezocht. We hadden wel een onderbuikgevoel van wie dit zou kunnen gaan doen en dat werd mede door gehouden assessments steeds duidelijker.' Guido, Mark en Thomas: Wat gaan jullie als eerste veranderen zodra jullie de leiding hebben?

**Guido:** 'We zijn al jarenlang betrokken bij het opstellen van het jaarplan voor FACET en dus ook bij de strategie. We zullen vooral doorvoeren wat in het jaarplan is opgenomen, want daar zijn we tenslotte zelf de grondleggers van. Het zou vreemd zijn als we dan vanaf 1 januari opeens een heel andere koers gaan varen, dan zouden we onze rol de afgelopen jaren niet goed vervuld hebben. Wat ik persoonlijk belangrijk

vind is dat de medewerkers een centrale rol hebben en houden. Dat moet ook het uitgangspunt richting onze klanten zijn, want een tevreden medewerker zorgt voor tevreden klanten.'

**Mark:** 'Het was en is onze wens dat FACET de organisatie blijft zoals deze nu is. Om die reden zijn wij ook met zijn drieën naar voren gestapt om te zeggen: wij willen dit gaan doen.'

**Thomas:** 'Dit traject loopt in feite al vanaf eind 2019. We hebben al die jaren gezamenlijk aan het beleidsplan gewerkt. Er gaat dus op korte termijn niets wezenlijk veranderen qua beleid, maar we zullen wel een eigen stijl van leiding geven ontwikkelen.'



**mr. Guido Lenstra**

Bouwjaar: 1980  
Verantwoordelijk voor Tax & Legal en Personeelsdiensten. Hij is naar voren gestapt om de rol van algemeen directeur op zich te nemen.

Guido krijgt energie van het werken aan FACET als organisatie en denkt graag op strategisch niveau. Daarnaast vindt hij het leuk om collega's te coachen en zoekt hij de samenwerking op.



**Mark Oosterom AA**

Bouwjaar: 1982  
Verantwoordelijk voor de Samenstelp praktijk. Met een oog voor duurzaamheid kijkt Mark vol enthousiasme uit om zijn nieuwe rol te vervullen. Met name de combinatie van het aansturen van een mooie club als FACET en een goede sparringpartner zijn voor zijn klanten geeft hem energie. Hij is een "open boek" en gaat vol voor zijn klanten.



**Thomas Boeren MSc RA**

Bouwjaar: 1985  
Verantwoordelijk voor de Auditpraktijk. Verantwoordelijk voor de Auditpraktijk. Vanuit een passie voor innovatie, controle en het vakgebied gaat Thomas aan de slag. Hierbij is het toepassen van data-analyse inmiddels leidend. Thomas krijgt energie van het verder bouwen aan de Auditpraktijk en het enthousiasmeren van collega's voor dit mooie beroep.

**Hoe kijken jullie collega's straks tegen jullie aan?**

**Guido:** 'Zelf vind ik dat het heel goed gelukt is om van deze groep een echt team te maken. We steunen elkaar en kunnen ook bij elkaar terecht. Dat is heel belangrijk. Wij zijn vanaf 1 februari dit jaar al mededirecteur geworden. En toen daarover intern werd gecommuniceerd, vond iedereen dat eigenlijk wel een hele logische stap. Daar werd niet gek op gereageerd.'

**Mark:** 'Natuurlijk voelt het soms wel wat vreemd. Sommige collega's zijn mijn leermeester geweest en nu word ik hun directeur. Ik denk niet dat er mensen zijn die daar moeite mee hebben, maar ik realiseer me wel dat het soms van beide kanten wat onwennig kan aanvoelen.'

**Wat moet volgens jullie in elk geval behouden blijven?**

**Mark:** 'FACET moet als organisatie behouden blijven, maar de organisatie moet wel worden aangevuld met nog meer mooie medewerkers. De basis van FACET is al heel goed, maar er is zeker nog wel ruimte voor groei op allerlei gebieden, al moet die groei wel op een goede manier gebeuren. FACET is in mijn ogen wel duidelijk anders dan veel

andere accountantskantoren. Ons kantoor is zeker geen productiemachine, de mens staat bij ons centraal.'

**Thomas:** 'Wat naar mijn idee zeker behouden moet blijven, is dat als medewerkers met nieuwe ideeën komen, we daar ook daadwerkelijk mee aan de slag gaan. Dat innovatieve vind ik een hele sterke kracht van FACET. Natuurlijk moeten we kijken of een idee bij FACET past, maar als dat het geval is, dan moeten we er ook vol voor gaan.'

**Wat gaat jullie grootste uitdaging worden?**

**Guido:** 'Ik denk dat we het daar unaniem over eens zijn, dat is natuurlijk de arbeidsmarkt. Daarbij moet de nadruk niet alleen op werving liggen, maar vooral ook op het binden, boeien en behouden van onze huidige collega's. Wat we nu veel zien is dat collega's nieuwe mensen aandragen en die blijken vaak goed bij ons te passen. De sfeer en het teamgevoel zijn heel goed binnen FACET, dat horen we ook terug van onze medewerkers.'

**Wim:** 'En daar waar het niet goed gaat, moet je als directie ook durven ingrijpen en het gesprek aangaan. Dat zijn niet de leukste taken, maar zeker waardevol en die horen er wel bij.'

**Waar zien jullie het meest tegenop en waar kijken jullie het meest naar uit?**

**Guido:** 'We zitten nu in een fase dat alles goed gaat bij FACET en het loopt eigenlijk min of meer vanzelf. Maar hoe gaan we reageren als het minder goed gaat? Dat zie ik wel als een grote uitdaging in de toekomst.'

**Mark:** 'Zolang we nog niet alleen de directie zijn, hebben we die verantwoordelijk ook nog niet. Ik probeer me er wel een voorstelling van te maken hoe het straks gaat zijn en voelen, maar dat is toch lastig. Straks zal ook het gesprek richting klanten anders lopen, want dan ervaren wij ook daadwerkelijk wat zij ervaren.'

**Thomas:** 'Het voelt nu nog een beetje dubbel. Aan de ene kant heb ik heel veel zin om het te gaan doen, maar het is ook spannend of het wel goed blijft gaan. Af en toe gaan er toch wat scenario's door mijn hoofd heen.'

**Wim:** 'Het loslaten vind ik natuurlijk best lastig. Ik loop hier al zo lang rond, het is mijn eerste en enige organisatie waar ik werkzaam was. Dus voor mij mag het nog wel even duren voordat het zo ver is. Eerlijk gezegd heb ik ook niet het gevoel dat ik door mijn werk allerlei dingen thuis gemist heb die ik nu opeens moet gaan inhalen.'

**Cees:** 'Ik vind altijd overal iets van. Nu heb ik ook de vrijheid om de dingen te zeggen die ik vind. Ik moet me daaraan wel gaan aanpassen. Daarnaast vind ik het best wel spannend hoe ik mijn nieuwe rol ga ervaren. In de komende maanden zullen mijn werkzaamheden en taken verder afgestemd gaan worden, ook op basis van de wensen van de nieuwe directie.'

**Cor [lachend]:** 'Ik ben vooral bang voor die lijst met klussen die straks thuis op me ligt te wachten.... Ach, ik ben van nature geen doemdenker en ik zie mezelf zeker niet achter de geraniums gaan zitten. Als de directietaken wegvallen, komt er ruimte vrij voor andere zaken. Het is nu zaak om mijn werkweken qua uren naar een wat normaler niveau terug te brengen.'

**Wat is voor nu de belangrijkste boodschap richting jullie klanten?**

'Neem zelf de regie over je opvolging, dat is ook een verantwoordelijkheid die je als ondernemer hebt richting medewerkers en klanten. Maar het is wel een proces, dus zorg ervoor dat het je niet zomaar overkomt. Begin dus op tijd na te denken over je opvolging, zodat je kunt handelen vanuit kracht.'







Kim Nanlohy-Stander, Arnoud Brouwer

*'Verschil maken door oprechte interesse en aandacht'*

## 'Vrijheid om zelf beslissingen te nemen'

Naast de driekoppige directie heeft FACET nog twee partners, Arnoud Brouwer en Kim Nanlohy-Stander. Wat doen zij binnen FACET?

**Arnoud:** 'Qua leeftijd zit ik net tussen de beide directies in. Ik vond het daarom gepast om niet in de nieuwe directie plaats te nemen, maar om partner te worden met een aantal specifieke managementtaken en om aandeelhouder te blijven. En als ik heel eerlijk ben, dat vergaderen is ook niet zo aan mij besteed.' Besturen is een vak apart.

### Nevenrollen

Omdat FACET de afgelopen jaren steeds groter groeide, zijn ook steeds meer nevenrollen ontstaan. Tot nu toe waren deze taken verdeeld over de directie. 'In de nieuwe situatie nemen Kim en ik een aantal van die taken over. Zo zal ik me o.a. op IT gaan richten. Denk dan aan het faciliteren van een goede werkplek op kantoor en thuis, het beoordelen van contracten van diverse softwareleveranciers, het bewaken van cybercrime, het opstellen van protocollen en natuurlijk blijf ik de landelijke ontwikkelingen, bij "collega kantoren", in de gaten houden. Innovatie en verbetering van processen is een must.

### Cloud

Het is onze doelstelling om zoveel mogelijk digitaal te gaan werken. Dat bespaart kosten en het maakt het werk ook leuker. Ook stappen we bij FACET over naar volledig werken in de cloud. Als

dat lukt, dan zijn we daarmee een van de eerste accountantskantoren in Nederland. Daar ben ik best trots op. Deze taken ga ik overnemen van Cor. Dat is best spannend, want Cor is ontzettend IT-minded. Ik zal dus ongetwijfeld nog regelmatig een beroep doen op zijn expertise. Daarnaast ga ik me meer bezig houden met acquisitie en marketing. Van Cees neem ik binnen FACET het financiële beleid over.

### Andere beslissingen

Naast werken aan FACET als organisatie, blijf ik me ook bezig houden met een deel van mijn klantenportefeuille. Daar moet ik echt een balans in gaan vinden. Al is het wel de bedoeling dat ik een aantal klanten aan mijn collega's ga overdragen. Ook dat is loslaten en dat vind ik soms best lastig. Natuurlijk vind ik het best spannend om straks de medeverantwoordelijkheid over te nemen. Zeker als zich calamiteiten gaan voordoen, is het de vraag hoe we daar als leiding mee omgaan. Maar het biedt ook zeker nieuwe kansen. Want als jongere generatie zullen we straks ongetwijfeld andere beslissingen gaan nemen,' besluit Arnoud. Daar waar nodig kunnen we gelukkig nog terugvallen op de expertise van de vorige directie.



*'Als jongere generatie zullen we straks ongetwijfeld andere beslissingen gaan nemen'*

### Verdieping

**Kim:** 'Mijn taken liggen op het gebied van marketing en HR. De marketingtaken neem ik over van Wim en de HR-taken neem ik over van Cees. Wat mij vooral bezighoudt is hoe houd ik mijn blik naar buiten breed genoeg? Deze blik moet ik als werkgever ontwikkelen om interessant te blijven voor potentiële collega's en relaties. Nu maken Wim en Cees mij nog regelmatig attent op zaken die spelen. Ik ben vaak nog bezig om binnen FACET ervoor te zorgen dat zaken door blijven lopen, maar daarnaast moet ik mezelf ook tijd gunnen om verder te kijken. Straks moet ik het echt helemaal zelf gaan doen en dat vraagt wel om een stuk verdieping van mijn kant. Dat vind ik spannend, maar ik kijk er ook naar uit. Natuurlijk kan ik voorlopig nog een beroep blijven doen op Wim en Cees.'

### Spannend

Wij zijn als vijf aandeelhouders verantwoordelijk voor FACET en haar medewerkers. Uiteraard voel ik wel een druk om het goed te doen. FACET heeft een koers ingezet die ik graag wil doorvaren, maar dat doe je niet zomaar even. Mijn rol is gefocust op FACET, intern qua organisatie en medewerkers, maar ook op de profilering van FACET naar buiten toe.

### Verschil

HR en de arbeidsmarkt zullen de komende jaren een van de belangrijke speerpunten

binnen FACET zijn. **Kim:** 'Ik ben ervan overtuigd dat je op het gebied van HR alleen het verschil kunt maken als je handelt vanuit oprechte interesse en aandacht. Onze medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze deel uitmaken van een team en dat er om ze gegeven wordt. Ik vind het belangrijk om te weten wat hen drijft, wat er speelt, niet alleen op kantoor, maar ook thuis. Nieuwe medewerkers moeten dus ook binnen dat familiegevoel van FACET passen. Recentelijk hebben we weer fijne nieuwe medewerkers weten aan te trekken. Een aantal van hen zijn via onze eigen collega's bij ons binnengekomen. Dit geeft aan dat collega's trots zijn op FACET en ons aanbevelen bij bekenden. Daar doe ik het voor!'

### Eigen pad

Waar Kim en Arnoud straks het meest naar uit kijken, is de manier waarop zij zelf beslissingen kunnen gaan nemen. Kim: 'We bewandelen nu nog een koers die we met de huidige directie hebben uitgestippeld. Het zal een uitdaging zijn om daar volledig je eigen keuzes in te maken, maar dat moeten we toch gaan doen. We moeten een eigen pad kiezen.'

**Arnoud:** 'Ik ben ook wel benieuwd hoe we gaan reageren als we over iets moeten gaan beslissen waarover we het niet met elkaar eens zijn. Daar gaan we dan ook uitkomen, maar dat maakt het wel spannend. Toch kunnen we niet wachten om in de nieuwe samenstelling aan de slag te gaan.' Dit biedt nieuwe kansen en mogelijkheden, alles in het belang van FACET. We zullen zeker nog gebruik maken van de expertise van de vorige aandeelhouders, we kijken ook met vol vertrouwen naar de toekomst.

# 'Medewerkers op een interactieve manier wapenen tegen cybercriminelen'

ECMsolutions, gevestigd in het zonnige zuiden van ons land, is al meer dan 20 jaar specialist op het gebied van Cyber Security en Document Management.



Bij veel IT managers en directieleden staat het thema 'Security Awareness' steeds hoger op de agenda. Maar nog steeds zijn er organisaties die denken dat het hen niet zo snel zal overkomen. Toch is iedere organisatie een interessant doelwit voor cybercriminelen, hoe groot of klein dan ook.

'De afgelopen periode heeft ons ook laten zien wat grootschalig thuiswerken kan betekenen voor cybercriminaliteit. Zo worden we allemaal steeds vaker via nieuwe, listige manieren benaderd door cybercriminelen. Tijdens werk, maar ook privé.'

Door medewerkers onvoldoende in te lichten over de gevolgen van cyberaanvallen wordt de organisatie juist kwetsbaar voor een aanval. Menselijk handelen blijkt nog vaak de grootste risicofactor voor een organisatie.

## Een Cyber Security strategie begint bij de mens zelf

**Jordy Warnars:** 'Je kunt je huis volhangen met de meest geavanceerde camera's en alarmsystemen, maar als je vervolgens zelf de deur opent voor ongewenste gasten, dan heeft de investering weinig zin gehad.'

## Alles was in één klap anders

Bij Jordy stond een paar jaar geleden zijn wereld op zijn kop. Op z'n Brabants gezegd kreeg 'ons pap' een aantal jaar geleden de diagnose Alzheimer. Zijn vader – oprichter en directeur van ECMsolutions – stond destijds aan het roer van zijn eigen bedrijf, maar kon

dit simpelweg niet voortzetten door de gekregen diagnose. Zonder enige twijfel besloot Jordy om zijn plannen opzij te zetten en ging aan de slag in het bedrijf van zijn vader.

## What the fax?

Jordy wist dat de organisatie van zijn vader jarenlang gericht was op de fax automatisering. Inmiddels gebruiken veel organisaties een beter alternatief om veilig communicatie en bestanden met elkaar uit te wisselen. ECMsolutions moest hierin meebewegen om te blijven bestaan. Met een achtergrond in Innovatie Management viel Jordy dus met zijn neus in de boter.

**Jordy:** 'We zijn op zoek gegaan naar nieuwe invalshoeken op het gebied van (cyber-)security. En wat bleek? Menselijke vergissingen en handelingen zijn nog altijd de belangrijkste oorzaak van succesvolle cyberaanvallen!'

## Bewustwording

Het creëren van bewustwording bij de mens. Met deze kennis zijn we verder de markt gaan onderzoeken en is ECMsolutions onder andere officieel partner geworden van KnowBe4, het grootste platform voor security awareness training ter wereld.

'KnowBe4 is een online platform waarbij je medewerkers en directie kunt trainen én testen op het gebied van Security Awareness. Interactieve trainingen zorgen ervoor dat men de essentie van (spear)phishing, malware,



Laura Kooijman, Jordy Warnars

## 'Menselijke vergissingen en handelingen zijn nog altijd de belangrijkste oorzaak van succesvolle cyberaanvallen!'

ransomware en social engineering begrijpt en deze kennis toe kan passen in hun dagelijkse werk. Daarnaast kunnen er ook onbeperkt gesimuleerde phishing aanvallen worden uitgevoerd via e-mail, telefoon of SMS.'

Naast de samenwerking met het platform heeft ECMsolutions inmiddels een eigen studio opgericht waarbij zij klanten de mogelijkheid bieden om eigen (persoonlijke) content en (security awareness) trainingen te maken. Hierdoor worden de trainingen nóg persoonlijker en kunnen er ook interne onderwerpen belicht worden.

## Bij FACET sturen wij phishing mails met inside informatie

Bij FACET zijn wij ons ook bewust van de (online) risico's die er spelen. Arnoud Brouwer,

partner en eindverantwoordelijk voor IT, loopt hier bij FACET in voorop. Hij is altijd op zoek naar verschillende mogelijkheden om collega's bewuster en vaardiger te laten werken in de online (werk)omgeving. Samen met zijn collega Laura Kooijman, die de operationele zaken voor haar rekening neemt en schakelt met ECMsolutions, zet hij dit intern op poten. Laura bedenkt in samenwerking met ECMsolutions de content voor phishing mails en zet de lijnen uit voor online- en offline trainingen. Met het gebruik van 'inside information' proberen we collega's extra alert te maken op de 'online gevaren'.



# FACET bestaat dankzij haar klanten

Persoonlijk contact met klanten moet altijd centraal staan, aldus Cees Kwakernaak. 'Om die reden was ik vroeger ook zelden of nooit op kantoor, ik was altijd op pad om bij klanten op bezoek te gaan. Eerlijk gezegd had ik in die tijd niet zo veel met de organisatie zelf, maar wel met de klanten. Bij sommige van hen kom ik al dertig jaar elke maand langs. Hoe bijzonder is het dat je zomaar bij een andere organisatie in de keuken mag kijken? Ik leer ook van elke klant. En vergeet niet, FACET bestaat dankzij haar klanten. Klanten moet je dus koesteren.'

Cees realiseert zich wel dat het voor zijn generatie anders is dan voor de huidige generatie. 'Wij groeiden met onze klanten mee, omdat we ter plekke onze (boek)werkzaamheden uitvoerden en we bouwden een band met hen op. Dat is door de digitalisering wel een stuk lastiger geworden. Zaken worden nu meer op afstand afgehandeld en door de klant zelf, daardoor zit je als accountant minder vaak naast de klant. Terwijl bij elke klant wel iets speelt, hoe groot of hoe klein ook. Daar kom je alleen maar achter als je echt met klanten in gesprek gaat.'

## Canvasmodel

De jaarrekening vormt nog steeds een mooie aanleiding voor dat gesprek. 'Natuurlijk is

die jaarrekening een verplichting en vooral een verantwoording richting het verleden. Maar je kunt er zoveel meer uit halen. Om die reden leggen wij de belangrijkste zaken uit de jaarrekening naast de doorlopende agenda. Dat vormt dan de basis van het gesprek met de klant. Stel dat blijkt dat de omzet van een onderneming omhoog moet, hoe kan dat dan worden gerealiseerd? Wij helpen de ondernemer daar bij, bijvoorbeeld door gezamenlijk het Canvasmodel in te vullen. Daarmee brengen we klanten, markt, product of dienst en processen in kaart. Vervolgens kun je met elkaar gaan brainstormen over vragen zoals: Moet de klant zich misschien gaan richten op andere producten? Of moeten met dezelfde producten andere

klanten of andere markten worden benaderd? Of moet er iets aan marketing gedaan worden?'

Cees is ervan overtuigd dat dit soort gesprekken beter niet digitaal gevoerd moeten worden. 'Natuurlijk is door corona het beeldbellen veel meer geaccepteerd. Dat werkt ook prima als het gaat om lopende zaken en je kunt ook wat frequenter contact leggen, ook omdat je geen reistijd hebt. Maar om echt het gesprek aan te gaan, is een fysiek bezoek gewoon noodzakelijk. En als ik daarvoor in de auto moet stappen en een flink eind moet rijden, dan heb ik dat er graag voor over.'

## KEEP: de juiste medewerker op de juiste plek

De krappe arbeidsmarkt zal bij veel ondernemers de komende tijd problemen opleveren. Dat geldt ook voor FACET zelf. Cees: 'Goede mensen kunnen we altijd gebruiken, maar we moeten wel goed kijken welke mensen nodig zijn. Niet alleen nu, maar ook straks. Want de wereld verandert en dat vraagt ook om andere vaardigheden. Door de digitalisering is een jaarrekening veel sneller klaar dan vroeger en blijft er meer tijd over voor andere vormen van dienstverlening. Dus is het belangrijk om bij het aantrekken van nieuwe medewerkers rekening te houden met eigenschappen die daarbij van belang zijn.'

Om ervoor te zorgen dat de juiste medewerker op de juiste plek aan het werk gaat, wordt binnen FACET gewerkt met

de tool KEEP Connecting People. 'Collega's vullen vragen in over hoe jij op hen overkomt en daar komt dan een bepaald beeld uit. Bijvoorbeeld of iemand introvert of extravert is, met de klant meebeweegt of juist niet. Op basis daarvan kunnen we kijken welke matches werken, niet alleen richting klanten, maar ook bij coaching van collega's onderling. Niet iedereen hoeft over dezelfde kwaliteiten te beschikken, als maar wel van alle verschillende kwaliteiten gebruik wordt gemaakt. KEEP geeft ook handvatten over hoe je het gesprek met elkaar kunt opbouwen. Om een voorbeeld te noemen, ik ben van nature nogal een prater. Er zijn klanten die het fijn vinden om in een gesprek direct op de inhoud in te gaan. Die hebben helemaal geen zin in vragen van mijn kant over hoe het thuis gaat en hoe de vakantie is geweest. Ik ben dan dus degene die zich moet aanpassen en dat doe ik dan ook. Al kost me dat soms natuurlijk wel moeite....'

'Onze generatie groeide met de klanten mee'



Cees Kwakernaak



V.l.n.r.: Arnoud Brouwer, Dick van der Kooij, Marc Douma

## 'Duurzaamheid zit in ons DNA'

Directeuren Marc Douma en Dick van der Kooij zijn al heel wat jaren werkzaam bij **ingenieursbureau Techniplan Adviseurs**. Dick al vanaf 1993 en Marc vanaf 1995. Het opbouwen en behouden van duurzame relaties kenmerkt Techniplan. Zo is het personeelsbestand behoorlijk stabiel en zijn zowel medewerkers, directieleden, maar ook adviseurs en klanten veelal sinds jaar en dag aan het bedrijf verbonden. Marc en Dick vertellen waarom dat volgens hen zo is.

### **Allereerst, wat doet Techniplan?**

**Dick:** 'Wij geven advies aan de vastgoedsector op het gebied van duurzame energie en gebouwinstallaties. We richten ons op twee marktvelden, te weten gebiedsontwikkeling met als voornaamste klanten gemeentes en energiebedrijven en vastgoed waarbij met name het commerciële vastgoed.

### **Wat betekent duurzaamheid voor Techniplan?**

**Dick:** 'Al vanaf 1990 heeft Techniplan een afdeling Energie en Milieu. Daar worden allerlei duurzame technieken ontwikkeld en die krijgen in Nederland steeds meer voet aan de grond. Denk bijvoorbeeld aan het inzetten van warmtepompen en de opslag van kou

en warmte in de bodem. Die laatste techniek introduceerden wij al eind jaren tachtig van de vorige eeuw en daarmee zijn wij dus echt een voorloper. We zijn op dit gebied niet het allergrootste bedrijf in Nederland, maar wij hadden al wel in een heel vroeg stadium in de gaten dat er toekomst zit in duurzaamheid. Dat is ook een belangrijke reden dat we hier zijn gaan

## 'Zingeving in het werk is belangrijk Elke project heeft weer elementen om trots op te zijn.'

werken. Wij hopen zo onze bijdrage te kunnen leveren voor de volgende generatie.'

**Dick:** 'Die voorlopersrol kunnen we blijven vervullen omdat we continu bezig zijn met innovatie en omdat we goed luisteren naar onze klanten. We willen een gidsfunctie in deze sector vervullen en ervoor zorgen dat in deze duurzame technieken geïnvesteerd wordt. De uitdaging is met name hoe we onze opdrachtgevers zover krijgen dat ze niet alleen de milieuvriendelijke, maar ook de economische voordelen van duurzame technieken gaan inzien. Wij adviseren organisaties ook op het gebied van verduurzaming en bieden ondersteuning bij de hele financiële kant daarvan, zoals het vermarkten, het aanbesteden en het financieren.'

### **Jullie personeelsbestand is stabiel, ook binnen deze lastige arbeidsmarkt. Hoe komt dat?**

**Marc:** 'Ons personeelsbestand bestaat uit zo'n 60 medewerkers. We zouden nog wel wat kunnen en willen groeien, maar we zijn een beetje eigenwijs. We gaan voor kwaliteit van medewerkers en niet voor kwantiteit. Wij gaan overigens best ver in het behouden van onze mensen. Want naast een interessante werkomgeving, een goed salaris en mogelijkheden om je te ontplooiën, kunnen onze medewerkers ook in aandelen van Techniplan participeren. Dat betekent dat bijna iedereen in de keuken van onze bedrijfsvoering kan kijken en kan meepraten over hoe het bedrijf zich ontwikkelt. Zo'n aandelenparticipatie creëert een wij-gevoel en een grote mate van betrokkenheid van de medewerkers.'

### **Techniplan bestaat in 2022 al 44 jaar. Wat is het geheim van het succes?**

**Marc en Dick lachend:** 'We hebben een goede accountant!'. Ook dat is trouwens een duurzame relatie, want FACET kwam al bij ons over de vloer voordat wij bij Techniplan gingen werken.'

**Dick:** 'Daarnaast hebben we in de loop van de jaren een mooi klantenbestand opgebouwd. Als je klantgericht bent en je blijft goede kwaliteit leveren, dan komen klanten vanzelf bij je terug.'

**Marc:** 'Ook zijn we continu bezig met de toekomst van ons bureau en daarin nemen we onze medewerkers mee. Ons MT bestaat uit mensen die van binnen de organisatie komen en die dus over hetzelfde DNA beschikken. Dat brengen we ook weer over op de volgende generatie en dat zorgt voor continuïteit in het bedrijf. Duurzaamheid zit in ons DNA, daar zijn we elke dag mee bezig. We zien dat ook terug bij de jongere generatie. Die zijn nog veel meer dan wij met de toekomst van de wereld bezig.'

**Dick:** 'Mensen die bij ons willen komen werken, kiezen bewust voor een werkomgeving waarin ze een steentje bij kunnen dragen aan die duurzaamheid. Zingeving in het werk is belangrijk.'

### **Wat vinden jullie aansprekende projecten?**

**Marc:** 'Persoonlijk spreekt het Maastorenproject mij heel erg aan. Dat gebouw wordt gevoed met energie vanuit de Maas, want de grootste zonnecollector stroomt als water door Nederland. Dankzij slimme technieken wisten wij de energie uit de Maas in het gebouw te stoppen. Overigens heeft elk nieuw project elementen waar ik trots op ben.'

**Dick:** 'We zijn bijvoorbeeld ook verantwoordelijk bezig voor de duurzame oplossingen bij het ontwerp van de Zalmtoeren en de Koopgoot in Rotterdam. En we zijn betrokken bij het volledig verduurzamen van Paleis Soestdijk, zodat het gebouw een nieuwe toekomst kan krijgen. Ik ben heel trots dat wij daaraan mogen meewerken.'

### **Wat zien jullie als de grootste uitdaging de komende tijd?**

**Marc:** 'Op het gebied van duurzaamheid is nog veel verbetering mogelijk. Wij waren bijvoorbeeld begin 2000 al bezig met volledig gasvrije ontwerp oplossingen voor gebouwen zoals bijvoorbeeld aan de Zuid As in Amsterdam. Inmiddels zitten we in 2022 en wordt daar nog steeds over gesproken, maar er wordt vanuit wet- en regelgeving nog steeds geen klap op gegeven.'

**Dick:** 'Als ingenieursbureau willen we vaak sneller dan de markt, en zeker dan overheidsinstellingen, die zijn over het algemeen erg conservatief. Nieuwe technieken worden voor 90% binnen het commerciële vastgoed geïmplementeerd, die durven vaak wat verder te gaan. Maar helaas zien we nog teveel dat er ondoordacht met energie, water en materiaal wordt omgegaan. Terwijl wij de kennis in huis hebben hoe dat veel beter kan. Die boodschap willen we heel graag overbrengen naar overheden en naar bestuurders. Dat is onze uitdaging voor nu.'



# 'Wat als je er niet meer bent?'

Als DGA heb je meer verantwoordelijkheden dan alleen jezelf. Wat betekent het voor je onderneming, medewerkers en familie als jij er niet meer bent? Op het moment dat de DGA plotseling overlijdt en er vooraf niets is geregeld, haalt een derde van de bedrijven het eerste jaar niet. Hoe zorg je er dan voor dat jouw onderneming blijft draaien als er iets met jou gebeurt?



Wim de Jong, Guido Lenstra

## OASE dossier

FACET begon al meer dan 10 jaar geleden met het OASE dossier. Destijds stond het fysieke, oranje dossier bij ons in de kast. OASE staat voor overlijden, arbeidsongeschikt, stoppen met werken en echtscheiding. Dit zijn thema's die wij vanuit onze zorgplicht naar onze relaties onder de aandacht brengen.

Na enige tijd zijn wij van de fysieke dossiers overgestapt op een digitale kluis waarin de belangrijkste zaken voor de ondernemer én zijn of haar onderneming kunnen worden vastgelegd.

Tijdens het invullen van een noodplan word je als ondernemer gedwongen om naar de toekomst te kijken. Het noodplan is er niet alleen om te zorgen dat je onderneming doordraait als er iets met jou gebeurt, maar tijdens het invullen ga je daarnaast nadenken over de toekomst van jouw onderneming. Vanuit FACET denken wij ook met je mee over de opvolgingsstrategie. Heb je bijvoorbeeld kinderen die het willen overnemen of moet je nadenken over verkopen aan derden?

**Guido:** 'Wij hebben ons doel bereikt als jij als ondernemer gaat nadenken over je levenstestamenten, je opvolging en de toekomst van je onderneming. Het zijn niet altijd leuke dingen, maar als je het in één keer goed regelt dan ben je er vanaf en kun je met een gerust hart verder met hetgeen wat je het liefst doet ondernemen'.

## Naast het noodplan heeft FACET de Stichting Executele en Bewind opgericht.

Het idee om deze stichting op te zetten en die als executeur of bewindvoerder op te laten treden komt voort uit het feit dat wij met enige regelmaat door onze klanten op persoonlijke titel gevraagd worden om deze rol voor hen te willen vervullen. Dat wij deze vraag krijgen bevestigt natuurlijk het grote vertrouwen dat wij in vaak langdurige relaties opgebouwd hebben, dit natuurlijk met het feit dat wij vaak als geen ander de financiële én persoonlijke situatie van de klant kennen.

## Hoe is dit ontstaan?

**Wim vertelt:** 'Toen ik zelf een paar jaar geleden voor het eerst door een notaris opgeroepen werd vanwege het overlijden van een inmiddels ex-klant werd ik toch wel verrast waarmee de nabestaanden en ikzelf allemaal (juridisch) geconfronteerd werden. Nog los van het feit óf ik al wist dat ik bij de overledene als executeur in zijn testament opgenomen stond.

Hoewel prettig om dit te doen hoeft een erflater tenslotte dit niet op voorhand met je overlegd te hebben. En uiteindelijk ben je ook niet verplicht de bedoelde rol te aanvaarden, er ligt tenslotte geen overeenkomst aan ten grondslag. Ik realiseerde me ook dat ik bij

meerdere klanten al als executeur gevraagd ben, en dat geldt natuurlijk ook voor andere collega's van FACET, en wij ook niet het 'eeuwige leven' zullen hebben.'

Hoe dit dan beter voor onze relaties te borgen? Na een paar gesprekken met een notaris kwamen we tot de conclusie dat een rechtspersoon als een stichting dit kon oplossen. Zogezegd zo gedaan en hebben we de Stichting FACET Executele en Bewind in het leven geroepen. In voorkomend geval kan deze desgewenst als executeur of bewindvoerder in een testament opgenomen worden, eventueel onder vermelding van een 'voorkeurspersoon'. Het is tenslotte de klant die aan jou dit zeer persoonlijke verzoek heeft

willen doen. Hoe dan ook kan hiermee in ieder geval de wil van de overledenen tot uitvoering gebracht worden.

Dit kan gezien worden als verbreding van onze dienstverlening, maar laat het in ieder geval een zorg minder zijn voor onze klanten én onze collega's nu een stichting dat altijd zal kunnen organiseren.

*'Het verschil richting de klanten maakt het kantoor aan de voorkant'*



Cor van Marle

## Cor van Marle: 'Deze nieuwe controle aanpak is de redding van ons vak'

Bij FACET stond en staat innovatie altijd hoog op de lijst. En dat geldt zeker voor de ICT-ontwikkelingen binnen de auditpraktijk. 'We zijn al jarenlang bezig met data-analyse en process mining,' aldus Cor van Marle. 'Maar als je een voorloper bent, krijg je ook te maken met kinderziektes. Zoals werkprogramma's die niet meer aansluiten op de reguliere controleaanpak, opleidingen die onvoldoende hierop inspelen en toezichthouders die onze aanpak met data-analyse in eerste instantie niet begrepen'.

### Samen sterk

Daarom werd het volgens Cor tijd om samen met andere spelers in de markt de handen ineen te slaan. Via mijn netwerk bleken naast FACET nog acht middelgrote accountantskantoren in Nederland bereid om hierover mee te denken. Op 30 oktober 2021 kwamen we voor de eerste keer bij elkaar op Nyenrode, want dat is immers "the place to be" voor accountants.

### Impuls

De gezamenlijke kantoren besloten een vooronderzoek te doen naar hoe zij met een data-driven controleaanpak kunnen werken en welke processen hierin een rol spelen. Vervolgens is gekeken, welke controledossiers beschikbaar waren, die met data-analyse zijn gedaan. Ook de NBA en Nyenrode raakten geïnteresseerd, wat heeft geleid tot een samenwerking met het Audit Platform. Dat gaf het geheel een flinke impuls. Cor: 'De dossiers vanuit de praktijk zijn door Nyenrode geëvalueerd. Dit om vanuit de praktijk de theoretische onderbouwing te verkrijgen. Dus een pragmatische aanpak. Op 31 oktober a.s. moet de eindrapportage op het vooronderzoek gereed zijn, waarna Nyenrode vervolgens de nieuwe data-driven controleaanpak theoretisch uitwerkt en kan valideren. Maar ook om na te gaan of de data die gebruikt wordt vooraf kan worden gevalideerd'.

### Nieuwe controle-standaard

Volgens Cor wordt deze data-driven controleaanpak de nieuwe controlestandaard in Nederland. 'Dat zou betekenen dat kantoren op dezelfde manier gaan werken. De techniek die wordt ingezet kan dus voor ieder kantoor gelijk zijn. Het verschil richting de klanten maakt het accountantskantoor dan aan de voorkant. Daar spelen vragen zoals hoe je als organisatie met klanten, met medewerkers, met kernwaarden en met de bedrijfscultuur omgaat. Dat bepaalt immers elk kantoor voor zich.

### Voordelen

Deze nieuwe techniek heeft flinke voordelen. Het voorkomt de ergernis van omvangrijke steekproeven en leidt bovendien tot een betere kwaliteit van de controle informatie. Deze kwaliteitsimpuls kan er wellicht ook voor zorgen dat er minder wet- en regelgeving nodig is. En op het moment dat deze data-driven controleaanpak in het lesprogramma van Nyenrode is opgenomen, kunnen de kantoren die op deze manier werken, zich hiermee beter positioneren op de arbeidsmarkt.' Het werken met deze data-driven aanpak is ook voor toetreders in de accountancy een mooie uitdaging en verfrissend. Een bijkomend voordeel is daarnaast dat de deelnemende kantoren bij elkaar in de keuken kunnen kijken. 'Dat was vroeger echt ondenkbaar, maar de contacten die nu ontstaan zijn maken dat wel mogelijk. Kantoren kunnen nu namelijk gewoon zelfstandig blijven en binnen de audit de krachten bundelen waar dat mogelijk is.'

### Cultuuromslag

Toch heeft het alles bij elkaar wel acht jaar geduurd om dit punt te bereiken. 'En het is nog steeds geen kwestie van het even implementeren van een tool of een techniek. Zowel klanten als medewerkers moeten hierin worden meegenomen. Het gaat echt om een heel andere manier van werken en denken. Dat maakt dat er ook een cultuuromslag moet plaats vinden en dat heeft tijd nodig. Maar het moet gebeuren, linksom of rechtsom. Dit proces is onomkeerbaar. Persoonlijk zie ik het als de redding van ons vak. Als onze klanten steeds meer gaan digitaliseren, kunnen wij gewoonweg niet achterblijven.' Het is mooi dat bij FACET deze slag al is gemaakt en de medewerkers van FACET klaar zijn voor de toekomst!

*'Dit is waar FACET voor staat'*



Wiebe Vervelde, Stefan Dorsman

**'Elke medewerker binnen Constructif heeft een eigen rol en is belangrijk voor het bedrijf'**

*'Ondernemen is ook mensen in hun kracht zetten'*

Dertig jaar geleden startte Wiebe Vervelde als werkvoorbereider bij Groenendijk. In 2010 is hij eigenaar geworden en in 2011 kwam ook De Kwaasteniet Aannemersbedrijf onder zijn hoede.

De samenwerking tussen beide bedrijven is in 2015 ingezet. In 3 jaar uitgroeid tot een hecht partnerschap, waardoor fuseren een kleine stap was. Zo is in 2018 Constructif ontstaan. Van een bedrijf met zes timmerlieden in dienst naar een onderneming met anno 2022 400 medewerkers op de loonlijst en acht vestigingen. Wiebe vertelt over het succes van zijn bedrijf.



'Met Groenendijk richtten we ons destijds met name op renovaties binnen de utiliteit terwijl De Kwaasteniet zich vooral op onderhoud bij wonen richtte,' aldus Wiebe. 'Het was na verloop van tijd logisch om beide bedrijven samen te laten gaan en de krachten te bundelen. Daar hoorde op dat moment ook een nieuwe naam, een nieuwe huisstijl en een nieuw logo bij.'

Dat was de start van Constructif. Natuurlijk was het best spannend om twee gerenommeerde namen in de markt op te geven. Maar dat pakte heel goed uit. De gezamenlijke start gaf het bedrijf vleugels. In 2018 was onze omzet 80 miljoen en dat is nu 190 miljoen, we zijn dus in drie jaar bijna verdrievoudigd.

#### Focus

Het geheim van ons succes? De fusie was absoluut een goede stap. We hebben altijd de focus gehouden in het onderhoud en renovatie. Daarnaast hebben we daarbinnen gekeken wat de vraag is en daar onze dienstverlening op aangepast. En we proberen om in dat stuk de allerbeste te zijn.'

#### Units

Het bedrijf maakte een spectaculaire groei door, maar daarin schuilt volgens Wiebe ook een risico. 'Te hard groeien kan een bedrijf kapot maken. Daarom koos ik ervoor om een unit-structuur aan te brengen om die groei in goede banen te leiden. En dat werkte. Elke unit binnen Constructif heeft zijn eigen focus. Boven elke unit staat een manager en in elke unit werken specialisten. Daarnaast zijn we gevestigd in verschillende regio's. Hiermee staan we dicht bij de klant en zijn we voor medewerkers uit de regio een aantrekkelijke werkgever. Dit alles ook om het familiegevoel te behouden. Het is namelijk nog steeds het bedrijf zoals het vroeger was, maar dan verspreid over meerdere locaties.'

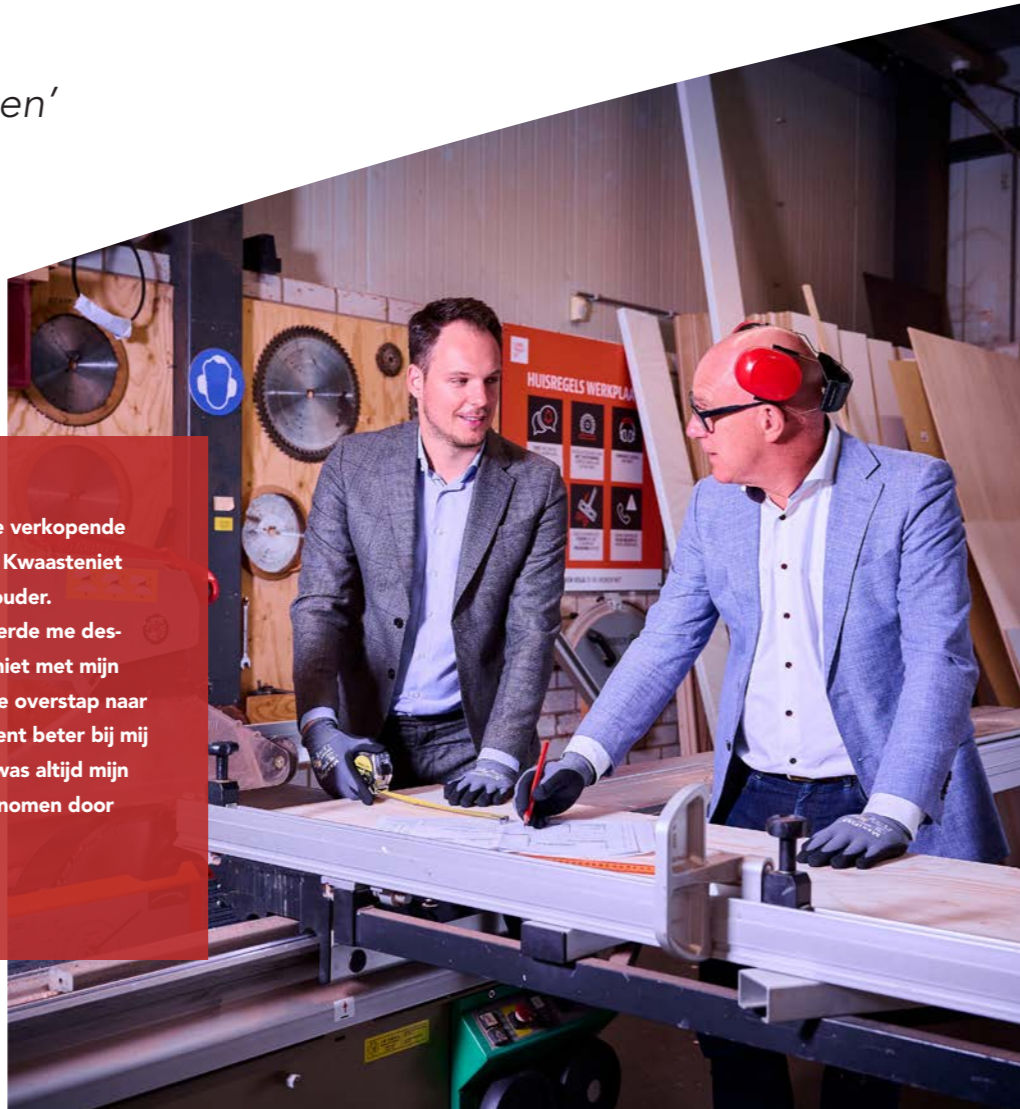
#### Ambitie

De grootste ambitie van Wiebe is om de continuïteit van zijn bedrijf zo goed mogelijk te waarborgen. Om die reden maakte hij een aantal jaren geleden een opvallende keuze. 'Ik besloot om stapsgewijs ruimte te gaan maken voor het nieuwe directieteam dat ik had samengesteld. Dat directieteam bestaat uit mensen van binnenuit de organisatie.'



## 'Gun iemand zijn fouten'

FACET was in 2011 als accountant van de verkopende partij betrokken bij de overname van De Kwaasteniet en had in dit traject de rol van toezichthouder. Wiebe: 'De werkwijze van FACET intrigeerde me destijds. Dus uiteindelijk koos ik ervoor om niet met mijn eigen accountant verder te gaan, maar de overstap naar FACET te maken. Dat paste op dat moment beter bij mij en bij mijn onderneming. Cor van Marle was altijd mijn contactpersoon, die rol wordt nu overgenomen door Thomas Boeren.'



Ondernemen betekent in mijn optiek namelijk ook dat je mensen in hun kracht zet. En daar blijf ik toevallig heel goed in te zijn. Dat sterke directieteam biedt mij de gelegenheid om steeds verder een stap naar achteren te zetten. Zo ging ik van vijf naar vier dagen werken, en van vier naar drie dagen. Daarna gaf ik mijn bureau op en nu heb ik zelfs geen tekenbevoegdheid meer. Het directieteam runt Constructif en ik heb een adviserende rol. Voor de directie ben ik coach, steun en toeverlaat en voor de medewerkers een luisterend oor en de cultuurbewaarder. Natuurlijk vervul ik nog steeds een belangrijke rol binnen het bedrijf en blijf ik goed op de hoogte, maar nu gaat het bedrijf zonder mij ook gewoon door. En dat is een geruststellende gedachte. En omdat mijn vertrek stapsgewijs gaat, kunnen medewerkers ook langzaam aan de nieuwe situatie wennen.'

#### Positieve levenshouding

Natuurlijk vindt Wiebe het wel eens lastig als hij ziet dat bepaalde beslissingen genomen worden die niet goed uitpakken. 'Ik zeg altijd: "gun iemand zijn fouten". En als je een fout maakt, deel dat dan met anderen zodat de fout niet opnieuw gemaakt wordt. Daarbij focus ik eigenlijk nooit zo op de dingen die fout gaan, ik kijk vooral naar de dingen die

goed gaan. Dat is nu eenmaal mijn positieve levenshouding.'

#### Bevlogen medewerkers

De arbeidsmarkt is momenteel een uitdaging, ook in de bouwsector. 'Wie de mensen heeft, heeft het werk. Gelukkig lukt het ons nog wel om goede mensen te werven, vaak via onze eigen medewerkers. We zijn een succesvol bedrijf en daar willen mensen graag bij horen. Binnen een organisatie moet je zorgen voor bevlogen medewerkers. Elke medewerker binnen Constructif heeft een eigen rol en is belangrijk voor het bedrijf. Dus is het belangrijk om de mensen om je heen te 'inspireren met je eigen idealen en visie.'

#### Duurzaamheid

We willen ook op andere vlakken groeien en het verschil maken. Zo is duurzaamheid een essentieel onderwerp waarbij we echt voorop willen blijven lopen. We hebben jong talent van de TU Delft aan ons weten te binden en hebben diverse samenwerkingen met Hogescholen. Dit neemt ons mee in die veranderingen en vernieuwingen en met elkaar kijken we naar welke voortrekkersrol Constructif daarin kan spelen. Duurzaamheid is immers ook ons bestaansrecht naar de toekomst toe, ook dat is essentieel voor onze continuïteit.'

## 'Wie de mensen heeft, heeft het werk'

#### Over Constructif

Constructif renoveert, transformeert, verduurzaamt en onderhoudt bestaand vastgoed voor zowel de woning- als de utiliteitsbouw.

Vanuit het hoofdkantoor in Dordrecht en vestigingen in Rotterdam, Zoetermeer, Amsterdam, Den Bosch, Rijen, Utrecht en Rijswijk werkt Constructif onder andere voor woningbouwcorporaties, vastgoedeigenaren, zorg- en opleidingsinstellingen, banken, ziekenhuizen, (semi-)overheden, projectontwikkelaars.



*'Een klein gebaar kan enorm veel impact hebben. Stel ook eens een not-to-do-lijstje op'*

Coen Bertens

## 'Klanttevredenheid is een 8, gastvrijheid is een 9+'

Coen Bertens was acht jaar lang Directeur Operatie Park van de Efteling Kaatsheuvel. Samen met zijn collega en inspiratiemanager Frans Goenee besloot hij in 2014 om van de Efteling het meest klantvriendelijke bedrijf van Nederland te maken. Een hele uitdaging! Maar deze missie slaagt in 2019 waarna de mannen besluiten om hun kennis en ervaring op het gebied van gastvrijheid bij andere bedrijven in te gaan zetten.

Coen en Frans ontwikkelden onder meer een zevenstappenplan naar een 9+-organisatie en gaan samen verder als FC Gastvrijheid, gebaseerd op de succesvolle ervaring bij de Efteling. Met de F van Frans en de C van Coen. 'De "FC" is daarnaast ook een kwinkslag naar sport, vaak gebruikt als metafoor in onze aanpak, aldus Coen. 'Wij vinden het belangrijk om medewerkers in hun kracht te zetten en gebruik te maken van hun talenten en ambities. Een voetbalcoach zet immers niet voor niets aanvallers in de spits, verdedigers achterin en de keeper op doel. Zorg ook in je bedrijf ervoor dat iedereen op de juiste plek zit.'

### Iets unieks

Afgelopen jaar wisten al veel bedrijven de weg naar FC Gastvrijheid te vinden. 'Veel bedrijven zijn al actief bezig met klanttevredenheid. Toch krijgen wij vaak de vraag hoe je gastvrijheid in een organisatie kunt borgen. Overigens vind ik zelf dat klanttevredenheid en gastvrijheid twee verschillende dingen zijn. Bij klanttevredenheid zit je als bedrijf op een 8: je doet wat klanten van je verwachten en dat doe je goed. Maar bij gastvrijheid zit je als organisatie op een 9 of hoger, want dan verras je klanten met iets extra's, iets unieks of iets persoonlijks.'

## 'Acht jaar lang Directeur Operatie Park van de Efteling Kaatsheuvel.'

### Eigen verhaal

Bij FC Gastvrijheid werken ze niet volgens een standaardmodule. Coen: 'Elke organisatie heeft een eigen verhaal en daar sluiten wij op aan. We gaan altijd eerst het gesprek aan met het Bestuur of de Directie. De kar moet immers vanuit de top getrokken worden. Zijn zij enthousiast, dan zoeken we gezamenlijk naar ambassadeurs binnen het bedrijf en stappen we over naar 'train de trainer'. Zowel de leiding als de ambassadeurs zorgen er zo voor dat medewerkers in het traject mee gaan.'

### Fan per dag

Ook is het volgens Coen belangrijk om het type klanten (persona's) en de gastreis in kaart te brengen. 'En we werken graag met de module "Een fan per dag". We vragen medewerkers om leuke, kleine, verrassende momenten te creëren voor klanten en collega's. Want een klein gebaar kan enorm veel impact hebben. Daar heb ik wel een goed voorbeeld van. Bij de Efteling werkte een medewerker bij de attractie Joris en de Draak. Op een dag wil Justin, samen met zijn oom en tante, in deze attractie maar hij is net een centimeter te klein. Natuurlijk kan zij dat vriendelijk uitleggen en ze kan hen wijzen op

andere attracties. Dan is het een 8. Maar zij gaat een stap verder. Ze laat Justin een medewerkeresheje aantrekken en hij mag onder begeleiding helpen bij de attractie. Justin vindt dat natuurlijk fantastisch en zo kunnen zijn oom en tante alsnog samen in de attractie. De tante filmt het voorval en plaatst dat op social media. Met 600.000 views tot gevolg. Kijk, als 800 medewerkers elke dag voor een fan-moment zorgen en dat 365 dagen per jaar... dan leidt dit tot bijna 300.000 fan-momenten'. Daarom is ons advies ook: houd het klein, vier successen, geef complimenten, geef mensen de ruimte, bedenk niet steeds wat ze moeten gaan doen en laat hen fouten maken.'

### Van een 8 naar een 9+

Toegroeien naar die 9+ kost overigens wel tijd. Coen: 'Je kunt als organisatie best wel in een jaar tijd groeien van een 6 naar een 8. Maar van een 8 naar een 9 kost meer tijd en vraagt commitment. Meer efficiency aanbrengen kan daarbij helpen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van digitale tools of door bepaalde processen beter te stroomlijnen. En ook door niet alleen te kijken naar wat urgent en belangrijk is, maar ook een planning te maken voor belangrijke zaken die niet zo urgent zijn.

En stel in plaats van een to-do-lijstje eens een not-to-do-lijstje op.'

### Continuïteit

Coen ziet ook een duidelijke koppeling tussen gastvrijheid en continuïteit. 'Wij focussen ons op het borgen van die cultuurverandering. Gastvrijheid moet elke dag bij mensen op hun agenda staan: Hoe kan ik vandaag gastvrij zijn naar mijn gezinsleden, mijn collega's en klanten? Die continuïteit willen we creëren. De ambassadeurs in de organisatie spelen daarbij een belangrijke rol. En als je als organisatie qua gastvrijheid een 9 of hoger scoort, dan komen klanten bij je terug. Zo zorg je dus voor continuïteit in je klantenbestand. En het argument "daar hebben we toch allemaal geen tijd voor" is geen issue. Het is tenslotte geen tandje extra, maar een tandje anders. En laten we eerlijk zijn, als je geen tijd hebt om bezig te zijn met je collega's en met klanten, dan is er echt wel iets mis.' Meer informatie over Coen en Frans en wat zij te bieden hebben?

Kijk op: [www.fcgastvrijheid.nl](http://www.fcgastvrijheid.nl)

**In zeven stappen naar een 9+ Coen Bertens en Frans Goenee ontwikkelden het zevenstappenplan. Deze zeven stappen zijn overigens niet in beton gegoten, er is ruimte om stappen weg te laten, bijvoorbeeld omdat er al een missie en visie is vastgesteld. Of om elementen toe te voegen. Coen Bertens: 'Elke organisatie heeft een eigen verhaal, dus elke organisatie heeft een eigen aanpak nodig.'**

### Succesformule om te scoren...

Van medewerkers naar ambassadeurs en van gasten naar fans!



**FACET Accountants & Adviseurs**

Fascinatio Boulevard 770  
2909 VA Capelle aan den IJssel

Postbus 4079  
3006 AB Rotterdam  
010 452 61 44  
[info@facet-accountants.nl](mailto:info@facet-accountants.nl)

[facet-accountants.nl](http://facet-accountants.nl)  
[facet-germandesk.de](http://facet-germandesk.de)