

RSM Magazine

RSM

Jaargang 18, nr. 30

Thema: Mensgericht ondernemen

Een klein gebaar. Een groot verschil.

VEILIGHEIDSRGIO
ZUID-LIMBURG, EEN
SAMENWERKINGSVERBAND
VAN EXPERTS

AFAS SOFTWARE HEEFT
WEINIG ZIEKTEVERZUIM EN
MEDEWERKERS BLIJVEN ER
LANG IN DIENST

TKB LAAT ZIEN DAT
VERTROUWEN BETER
PRESTEERT DAN CONTROLE

RSM FOUNDATION BRENGT
FRISSE ENERGIE VOOR
MAATSCHAPPELIJKE IMPACT

TWST ZORGT ERVOOR
DAT RSM LEIDERSCHAP
TOEKOMSTBESTENDIG MAAKT

FRIENDSHIP SPORTS CENTRE
BRENGT SPORT EN JONGEREN
MET EEN BEPERKING SAMEN

ANCHOR & VANBREDA GROEIT
ZONDER DE MENSELIJKE MAAT
UIT HET OOG TE VERLIEZEN

Mensgericht ondernemen

voor gezonde bedrijfsstrategie



Leo van Wersch en Laura Bles-Temme
Managing Partners RSM Netherlands.

Mensgericht ondernemen is het thema van dit RSMagazine. Uit de diverse verhalen blijkt dat dit voor RSM geen loze kreet is. Onze medewerkers zetten zich dagelijks in om ondernemingen, organisaties en instellingen te ondersteunen bij het zo optimaal mogelijk inrichten en uitvoeren van hun bedrijfsvoering. Daarnaast adviseren zij bedrijven vanuit hun expertise bij hun streven naar mensgericht ondernemen; een essentiële voorwaarde voor een succesvolle en toekomstbestendige bedrijfsvoering.

Hoe beter medewerkers in hun kracht worden gezet, hoe groter en belangrijker hun bijdrage is bij het laten bloeien van de onderneming waar zij in dienst zijn. Bij mensgericht ondernemen staat de mens immers centraal als onderdeel van een gezonde bedrijfsstrategie. Bovendien is het voor een ondernemer belangrijk om zijn of haar medewerkers breder te laten kijken naar wat er zoal in de samenleving speelt. Daarbij kan hun eigen expertise goed van pas komen.

In deze editie van het RSMagazine komen deze verschillende aspecten aan bod. Mensgericht en maatschappelijk verantwoord ondernemen liggen immers in elkaars verlengde. Wat dat betreft is het verhaal over Stichting Feestbende illustratief voor onze filosofie. RSM faciliteert haar medewerkers om jaarlijks een aantal uren doorbetaald te werken voor goede doelen. In Limburg worden die uren door een aantal RSM-medewerkers ingezet om Stichting Feestbende te ondersteunen. Deze stichting runt tijdens de feestdagen onder andere een gratis speelgoedwinkel voor gezinnen die in een financieel kwetsbare situatie verkeren en daardoor het risico lopen in een sociaal isolement te raken.

Daarnaast stellen medewerkers van RSM, waar mogelijk en passend, hun expertise beschikbaar voor advisering, bijvoorbeeld over het verkrijgen van een ANBI-status. Of om als sparringpartner voor een ondernemer te fungeren om na te vragen of de juiste weg naar succes wordt bewandeld. U leest het allemaal in dit nummer met gevarieerde verhalen, maar wel met een rode draad: dat is mensgericht ondernemen.

Laura



4



**VEILIGHEIDSGEGIO
ZUID-LIMBURG**
Een netwerk van specialisten

9



AFAS SOFTWARE
Laag ziekteverzuim en lange dienstverbanden

14



TKB
Vertrouwen werkt beter dan controle

20



RSM FOUNDATION
Nieuwe energie voor maatschappelijke impact

26



STICHTING FEESTBENDE
Jaarlijks honderden kinderen blij

30



FRIENDSHIP SPORTS CENTRE
Sport verbindt jongeren met een beperking

34



TWST
RSM maakt leiderschap toekomstbestendig

40



ANCHOR & VANBREDA
Groeien zonder de menselijke maat te verliezen

RSMagazine, jaargang 18, nr. 30
RSMagazine is een uitgave van RSM. RSMagazine wordt in controlled circulation in een oplage van 3.000 exemplaren verspreid onder cliënten en relaties van de bij RSM aangesloten kantoren in Nederland.

Hoofd- en eindredactie
– Hester Adema, RSM
– Ben Smeets, RSM
– Angélique Timmer-Weisscher, RSM

Redactie
– Jaap Bonkenburg, De Coalitie
– Vanessa van Zalm, De Coalitie
– Harry van Dam, Paapstvandam, bureau voor communicatie
– Marcel Paapst, Paapstvandam, bureau voor communicatie

Beeld en fotografie
– Erik van der Burgt, VRBLD photofilm
– Sander Nieuwenhuys, Sander Nieuwenhuys Fotografie
– Frans Strous, Frans Strous Fotografie

Coverfoto
Frans Strous

Vormgeving
Pieter Tuinman, Formaris, branding, ontwerp en fotografie

Drukkerij
HuigHaverlag Printing

Postadres
RSM Netherlands
T.a.v. Angélique Timmer-Weisscher
Postbus 30
2130 AA Hoofddorp

Als u voor toezending in aanmerking wilt komen of zich juist wilt afmelden voor verzending, stuur dan een e-mail naar atimmer@rsmnl.nl.

Overname inhoud
Niets uit deze uitgave mag zonder uitdrukkelijke toestemming van RSM Netherlands worden overgenomen voor gebruik elders.

Het RSMagazine is geproduceerd op gecertificeerd FSC-papier met een FSC-keurmerk. Dit keurmerk staat er garant voor dat papier gewonnen wordt uit verantwoord bosbeheer. Dit houdt in dat er op evenwichtige wijze gelet wordt op de ecologische, sociale en economische aspecten die bij bosbeheer komen kijken.

Het RSMagazine wordt verstuurd in BioSeal, een dunne verzendverpakking en een milieuvriendelijk alternatief voor het verzenden in PCR-folieverpakking. Het materiaal is gemaakt van papier met hernieuwbare grondstof en is uitstekend recyclebaar.

www.rsmnl.com

Complexe uitdagingen voor veiligheidsregio's



Tijden veranderen. De veiligheid van de Nederlander staat op diverse manieren onder druk. Denk aan nieuwe fenomenen als cybercrime, overbelaste stroomnetten en klimaatverandering. De veiligheidsregio's in ons land staan zodoende voor complexe uitdagingen. RSM is nauw betrokken bij de Veiligheidsregio Zuid-Limburg (VRZL). Die betrokkenheid gaat beduidend verder dan het opmaken van de jaarrekening. "We trekken samen aan de voorkant op", zegt René Thain, concern controller VRZL.

Léon Houben is directeur van de VRZL en tevens commandant van de brandweer. De begroting van deze veiligheidsregio bedraagt circa 75 miljoen euro. De organisatie heeft naast ruim 500 vrijwilligers 470 mensen in vaste dienst. De afgelopen jaren stonden in het teken van ingrijpende gebeurtenissen. Houben: "We hadden tot 2020 vooral te maken met de traditionele flitscrises. In 2020 was er sprake van een breuklijn toen de coronapandemie uitbrak. Er werd toen heel erg naar de veiligheidsregio's gekeken. Zo werd onder andere in Zuid-Limburg het Heuvelland voor langere periode voor toeristen afgesloten. En de pandemie was nog niet voorbij of de oorlog in Oekraïne brak uit; aan ons de taak voor noodopvanglocaties te zorgen. Verder was er in 2021 de watersnoodramp in Valkenburg die zich als een olievlek over de zuidelijke helft van deze provincie verspreidde. Dat vraagt om de juiste coördinatie en doortastend handelen. Het doet iets met je organisatie."

Snel schakelen

De oorlog in Oekraïne zorgde voor een grote vluchtelingenstroom. De veiligheidsregio's in ons land, dus ook de VRZL, moesten aan de bak. "We hebben een flink aantal noodlocaties opgezet. Daarvan zijn er nu nog zeven over, vier voor opvang van ontheemden uit Oekraïne en drie voor de crisishulpverlening van asielzoekers. We moesten snel schakelen, maar we hadden wel met andere partijen en organisaties zoals het COA en de verantwoordelijke ministeries te maken. Veel overleg dus, zeker met de burgemeesters van de betrokken gemeenten. We stelden bijvoorbeeld zelf de huisregels op. Iedereen om 10 uur 's avonds binnen zijn om een voorbeeld te noemen. Het COA vond dat eerder maar niets. We voeren een strak regime en hebben tot nu toe nog nooit gedoe gehad. We organiseerden bovendien Open Dagen, ook voor de omwonenden van de locaties. Als die op een plek bijvoorbeeld meer verlichting wilden, zorgden wij daarvoor. De liefde moet van twee kanten komen."

Stefan Prevoo, audit director bij RSM komt met enige regelmaat over de vloer bij VRZL in Sittard.

“

Als het gaat over kosten en baten volgt er geen eendimensionale discussie. RSM kijkt over de schouders mee. De jaarrekening moet kloppen, maar we adviseren ook bij de noodzakelijke regelgeving, de btw-verrekening, de vergoeding voor de vrijwilligers en andere belastingzaken. We moeten wat betreft onze rol ook reëel zijn. Als er crisis is, heb je liever een brandweerman dan een accountant over de vloer. Onze mening doet ertoe. VRZL beschikt over een netwerk van specialisten. RSM is een belangrijk onderdeel van het geheel. We kunnen op een goede manier met elkaar sparren, hebben respect voor elkaars argumenten. En het is uitdagend voor een organisatie te werken die midden in de samenleving staat, die mensen centraal stelt en die deels in de anonimiteit heel belangrijk werk verricht.”

”



Landelijke schaal

De watersnoodramp in Valkenburg in 2021 maakte duidelijk hoe belangrijk een goede crisisorganisatie is. Ook recente overstromingen in andere Europese regio's, zoals rond Valencia in Spanje, laten zien welke gevolgen gebrekkige coördinatie kan hebben. Gestroomlijnde samenwerking en betrouwbare informatievoorziening zijn daarom essentieel bij rampenbestrijding. Dat betekent ook dat de ICT op orde moet zijn. Houben werkte tot 2004 zelf in de ICT-sector. "De echte ICT-specialisten komen niet bij ons werken. Daarvoor is onze organisatie te klein. We werken op dit moment samen met Solido, een ICT-samenwerkingsverband van diverse gemeenten in Zuid-Limburg. Daarnaast zijn we op landelijke schaal bezig om onze systemen robuuster te maken. Hierover voeren we op dit moment gesprekken met onder andere KPN."

We worden
altijd ingehaald
door de actualiteit

Cybercrime

Ook Defensie stelde eisen met betrekking tot de ICT. In juli 2025 werden de veiligheidsregio's aangewezen als vitale aanbieder binnen de sector Openbare Orde en Veiligheid (OOV). Houben: "VRZL is primair verantwoordelijk voor en/of levert een belangrijke bijdrage aan de vitale processen: inzet brandweer, crisiscoördinatie en besluitvorming, en communicatie- en informatievoorziening. Hiermee is VRZL onderdeel geworden van de vitale infrastructuur. Met deze aanwijzing is VRZL een interessant doelwit geworden voor hackers. Dat heeft tot gevolg dat de eisen met betrekking tot de ICT en de daarbij behorende beveiliging fors zijn opgeschroefd. We zijn op ICT-gebied zeker vitaler geworden en aanmerkelijk minder vatbaar voor cybercrime. Zeker als publieke organisatie is het belangrijk op dit gebied uiterst alert te zijn. Er zijn voor hackers immers twee redenen voor cybercrime: de geopolitieke reden om het vertrouwen te schaden en de commerciële waarbij het louter om geld te doen is."

Unieke positie

Naast digitale weerbaarheid vraagt ook de geografische ligging van Zuid-Limburg om specifieke aandacht. De VRZL is mede door de geografische ligging uniek in Nederland. Een heel groot gedeelte van de provincie grenst aan de landen Duitsland en België. Houben: "Dat betekent dan ook dat we internationaal moeten samenwerken. Landelijk zijn wij een voorbeeld van hoe er internationaal wordt samengewerkt en welke afspraken hierover gemaakt zijn."

Actualiteit

De werkzaamheden van de VRZL beperken zich niet tot het bestrijden van incidenten. Minstens zo belangrijk zijn preventie, voorbereiding en advisering. René Thain: "We kunnen het ons niet veroorloven op onze lauweren te rusten. We worden altijd ingehaald door de actualiteit. We moeten dus de middelen hebben om daarop voorbereid te zijn. De wijkagent is veelal verdwenen en basisscholen gaan dicht, maar vrijwel elk dorp heeft nog wel zijn eigen brandweerkazerne. Om de bewoners van Zuid-Limburg snel en adequaat te kunnen informeren, hebben wij een veiligheidsapp ontwikkeld: De 'ZuidLimburgVeilig-app' die voor iedereen gratis te downloaden is en waarbij burgers realtime geïnformeerd worden bij incidenten. Met die app hebben we de tweede prijs gewonnen bij een verkiezing op het gebied van meest innovatieve ontwikkelingen. We werken voortdurend aan voorbereiding en bewustwording. Zo ondersteunen we onder andere gemeenten, zorginstellingen en inwoners bij het opstellen van crisisplannen. Onze rol is voor een belangrijk deel adviserend. Als de gemeentepolitiek besluit dat er verkeersdrempels op een bepaalde weg moeten komen, wordt ons gevraagd of dat mogelijk is in verband met de hulpdiensten. Een ander voorbeeld: we adviseren de KNVB op het gebied van veiligheid van het stadion van Fortuna Sittard.

Léon Houben



Gestroomlijnde coördinatie
essentieel bij rampenbestrijding



René Thain

Samenwerking

"Wat zeker niet onbenoemd mag blijven, is ons project operationele continuïteit vanwege de internationale veiligheidssituatie. De investeringen die wij daarin gedaan hebben in 2025 en die doorgaan in 2026. We lopen daarin voor op de rest van het land. In 2025 hebben we in nauwe samenwerking met RSM op het gebied van wet- en regelgeving samengewerkt om dit te realiseren", vervolgt René Thain. "Het project voorziet in het treffen van concrete voorzieningen, maatregelen en middelen op elk van de 26 brandweerkazernes én het meld- en coördinatiecentrum (MCC) in Maastricht, zodat zij zelfstandig en betrouwbaar kunnen functioneren gedurende een langdurige en grootschalige stroomuitval. Hiermee versterken wij onze eigen weerbaarheid en zijn we voorbereid op (langdurige) verstoringen, waardoor we tijdens en na een omvangrijke storing of calamiteit snel kunnen herstellen en onze dienstverlening kunnen voortzetten. Met als uitgangspunt dat VRZL zelf voorzienend zal zijn. Zo zijn bijvoorbeeld alle brandweerkazernes voorzien van stationaire noodstroomaggregaten die minimaal 72 uur zelfvoorzienend zijn, zonder bij te tanken."

Uiteindelijk draait het volgens Thain om één ding: inwoners van Zuid-Limburg moeten erop kunnen vertrouwen dat hulpverlening beschikbaar blijft wanneer die het hardst nodig is. "Juist in een tijd waarin crises steeds complexer en minder voorspelbaar worden, is voorbereiding geen luxe, maar een noodzaak."



**Succesmanager
Robert Leewis:
‘Via onze mensen
investeren we in
de klanten’**

**Hanteren
menselijke
maat leidt bij
AFAS Software
tot hogere
omzet en laag
ziekteverzuim**



Martin Bron

Robert Leewis

De vraag of AFAS Software de menselijke maat in het werk echt serieus neemt, is snel beantwoord. Na de verhuizing naar een nieuw pand in Leusden door aanhoudende groei was het bedrijf bijna aan de Olmenlaan gevestigd, maar die straatnaam kon energiever en vooral passender. Door het verleggen en vergroten van de ingang én een goede relatie met de gemeente, wist AFAS al tijdens de bouw zijn eigen straatnaam te creëren: het adres luidt nu: Inspiratielaan 1.

Niet voor niets luidt AFAS' slogan 'Inspireert beter ondernemen'. Maar het bedrijf hecht nadrukkelijk ook aan geïnspireerde medewerkers. Een enthousiaste en betrokken blik in de ogen maakt dan ook een belangrijk onderdeel uit bij de selectie van nieuwe collega's. "Het gaat erom hoe je uit je ogen kijkt", zegt succesmanager Robert Leewis. "De inhoud brengen we je later wel bij. Belangrijker is dat je bij de mensgerichte sfeer en mentaliteit van AFAS past." Dat klinkt natuurlijk mooi, maar als Leewis dit vertelt, hebben de verslaggever en fotograaf van het RSMagazine die positieve houding al aan den lijve mogen ondervinden. Als zij vanuit de parkeergarage niet direct de uitgang naar boven kunnen vinden, stappen twee jonge AFAS-medewerksters resoluut maar vriendelijk op hen af. "Kunnen wij u helpen?"

Ook de ontvangst 'boven' in het entreecafé is vriendelijk en gastvrij. "Laten we beginnen met koffie", zegt de 41-jarige Leewis. "Dan laat ik je daarna het gebouw zien." Op de plek waar nu het hoofdgebouw van AFAS staat, was tot een jaar of tien geleden het kantoor van de Bankgirocentrale gevestigd en die zat aan de... Olmenlaan. Na de nieuwbouw en de 'planologische' aanpassing is dat nu dus Inspiratielaan 1 geworden. Op nummer 3 zit het overbekende AFAS Theater.

'Inspraaksessies'

"Wij maken software die voor onze klanten het werk laat verdampen", legt Leewis (opgeleid als bedrijfskundige) uit. "We gaan uit van inspiratie, maar vervolgens moet het tot activatie komen, op een menselijke manier." De functie van succesmanager bestaat nu zo'n tien jaar. "Mijn taak is dat we ons helemaal focussen op de klant, ervoor zorgen dat die optimaal met onze software kan werken. Elke zes maanden krijgen klanten automatisch een update met nieuwe mogelijkheden, waardoor zij kunnen blijven innoveren en de automatisering binnen hun bedrijf verder kunnen optimaliseren", aldus Leewis. "Onze productmanagers organiseren zogeheten inspraaksessies en kijken dan samen met de klanten naar wat eraan zit te komen en wat ze kunnen gebruiken. Natuurlijk zorg ik ervoor dat de klanten op de hoogte zijn van die sessies, zodat ze input kunnen leveren voor verbeteringen aan het product."

Vierdaagse werkweek draagt bij aan laag ziekteverzuim



Zo'n klant is RSM. Martin Bron, senior applicatiebeheerder, werkt sinds 2021 bij RSM om de software van AFAS (waarmee RSM al sinds 2011 werkt) zo optimaal mogelijk te gebruiken en aan te passen. "We gebruiken de accountancyversie van AFAS ERP als coreapplicatie volledig binnen onze bedrijfsvoering", vertelt Bron. "Dus CRM, HR en Payroll intern, Financieel, de Urendecaraties, Fiscaal", somt hij op, "en HR en Payroll extern via Payroll Cloud hierbovenop. We werken nauw samen met de mensen van AFAS en ik ben in zekere zin hun vooruitgeschoven post bij RSM." Op die manier komen de specialisten van AFAS er snel achter waar hun klanten tegenaan lopen en hoe ze problemen kunnen oplossen en (bij voorkeur) voorkomen. "Die wisselwerking is belangrijk", legt Bron uit. "Wat AFAS aanbiedt, is een soort LEGO-doos en als klant bepaal je welke blokjes je gebruikt en wat je ermee doet. Maar je moet natuurlijk wel weten wat de mogelijkheden zijn en daar zorgt AFAS zeker voor, ook via een vrij toegankelijke infobase. Je kunt mij echt een fan van ze noemen."



Jan Vayne bij de lunch

We begonnen dit verhaal met de waarneming dat de menselijke maat bij AFAS (dat dit jaar dertig jaar bestaat) écht een belangrijke rol speelt in de bedrijfsvoering. Uiteraard bevestigt Robert Leewis dat enthousiast, geholpen door het buitengewoon lage ziekteverzuim bij het bedrijf met zo'n zevenhonderd mensen: het afgelopen jaar 1,9 procent. "Maar daar doen we dan ook heel veel voor", licht hij toe. "Natuurlijk begeleiden we onze collega's goed, bieden cursussen aan en doorgroeimogelijkheden. Verder hebben we voor alle taken onze eigen mensen in dienst. Dus ook voor de beveiliging, het tuinonderhoud, de bar, het restaurant; we besteden niets uit, waardoor de betrokkenheid van wie hier werkt groot is. En", vervolgt hij, "loop eens mee."

Leewis gaat ons voor en al snel komen we in een ruimte die kan wedijveren met een goed geoutilleerd en fraai ingericht restaurant in een willekeurig uitgaansgebied. Sterker nog; dit is een restaurant van klasse met een chef-kok in vaste dienst. En wie zien we nog net zijn lange manen achterovergooien, nu zijn dagelijkse dienst erop zit: de pianist Jan Vayne. "Ja, die speelt hier vier dagen in de week tijdens de lunch op de vleugel", meldt de succesmanager alsof het de normaalste zaak van de wereld is. "Dit behoort tot het standaardpakket arbeidsvoorwaarden, net als de eigen bedrijfsmasseur, de sporthal en de inspiratiedagen, waarbij we met hele afdelingen nieuwe thema's en innovaties gaan uitwerken, eventueel met een overnachting."

Vierdaagse werkweek

Begin vorig jaar baarde AFAS opzien door een vierdaagse werkweek in te voeren met behoud van een vijfdaagse betaling. "Dat was wel even wennen, maar inmiddels weten we niet beter meer", vertelt Leewis. "Op vrijdag werken we niet, behalve natuurlijk als ergens de nood aan de man komt en het bedrijf is voor de klanten dan echt wel bereikbaar. Maar in principe zijn we niet op kantoor."

Die vijfde dag heet bij AFAS overigens niet 'een vrije dag', maar een 'ontwikkel dag'. "Die biedt de mensen gelegenheid bijvoorbeeld mantelzorg te verlenen, vrijwilligerswerk te doen, een studie te volgen of meer tijd aan de kinderen te besteden." Vandaar ook dat niemand bij AFAS op donderdagmiddag zijn collega's een 'prettig weekend' wenst. "Het weekend begint pas op vrijdagmiddag, want ook die dag heb je dan nuttig besteed. Wat mijzelf betreft; ik ben een stuk handiger geworden en mijn tuin staat er absoluut mooier bij." Leewis is ervan overtuigd, dat ook die vierdaagse werkweek bijdraagt aan het opmerkelijk lage ziekteverzuim. "En wat de betrokkenheid ook versterkt, is dat de directie acht keer per jaar in 'cultuurcafés' open en transparant naar de medewerkers communiceert over hoe het bedrijf reilt en zeilt, ook in financiële zin."

Onze software laat
werk bij klanten
verdampen

Verwend personeel?

Maar, zou je kunnen zeggen, leidt al dit gepamper niet tot verwend personeel? "Dat is zeker niet zo", weerspreekt Robert Leewis deze vraag met kracht. "Wij investeren in onze mensen en via hen in onze klanten", benadrukt hij. "De bedrijfsresultaten zijn uitstekend. We zetten dit jaar als AFAS Nederland zo'n 370 miljoen euro om, waarvan twintig miljoen in consulting en de rest in software. Onze mensen zijn super-gemotiveerd, de werksfeer is prima en we hebben heel veel lange dienstverbanden. Wat wil je nog meer?"





'Laat mensen hun kracht ontdekken en zich daarop ontwikkelen'

TKB geeft mensen de ruimte om te groeien vanuit hun talenten

≡ JAAP BONKENBURG @ SANDER NIEUWENHUIJS

Bij creditmanagementorganisatie TKB draait succes niet alleen om processen en cijfers, maar vooral om de mensen achter het werk. CFO Louis Brosky van TKB en Marco Hammer, audit partner bij RSM gaan in gesprek over mensgericht ondernemen en waarom dat volgens hen geen ‘soft verhaal’ is, maar een harde voorwaarde voor succes.

“Wij sturen onze mensen steeds minder aan.” Marco reageert direct wanneer Louis dat zegt. “Dat is precies wat mij hier altijd zo opvalt. Er is duidelijk structuur, maar het voelt nergens controlerend. Het is meer een raamwerk waarbinnen mensen zelf verantwoordelijkheid nemen.”

De twee kennen elkaar ruim 12 jaar; TKB is sinds 2013 klant bij RSM. Toch gaat het gesprek opvallend weinig over cijfers, audits of fiscaliteit. Veel vaker vallen woorden als vertrouwen, eigenaarschap en ontwikkeling.



Mensgericht ondernemen is niet soft, maar juist de hardste voorwaarde voor de organisatie van de toekomst.

Vertrouwen werkt beter dan controle

Trust Krediet Beheer (TKB) begon eind jaren tachtig als klein incassobureau vanuit een woning in Amsterdam Oud-West. Inmiddels is het uitgegroeid tot een brede creditmanagement-organisatie met ruim 200 medewerkers. Hoewel het werk draait om het nakomen van verplichtingen, heeft TKB altijd oog voor de situatie waarin een debiteur zich bevindt en voor de mogelijkheden die hij heeft. Volgens Louis begint die houding intern: “De cultuur is altijd geweest: we doen het met elkaar.”

De organisatie professionaliseerde ondertussen flink. “Oprichter Tom Pasterkamp was een echte ondernemer en aanjager. Maar op een gegeven moment moet er ook structuur komen.” Onder leiding van CEO Rutger van Oosten groeide TKB verder door, zonder dat het gezamenlijke gevoel verloren ging.

Sinds 2019 ondersteunt een Lean Six Sigma-aanpak dit met heldere processen en ruimte voor de teams. Louis: “Wij zetten als MT de koers uit, maar de teams bepalen hoe ze daaraan bijdragen. Ook cijfers en plannen delen we open met elkaar. Dat zorgt ervoor dat mensen zich onderdeel voelen en weten waar ze naartoe werken. Dat werkt beter dan alles van bovenaf opleggen.”

Marco: “Dat vind ik zo sterk. Bij veel organisaties blijft mensgericht ondernemen steken in mooie woorden. Hier zie je het terug op de werkvloer. Mensen worden serieus genomen, van de gastvrouw bij de receptie tot aan het management. Jullie geven kaders mee, sturen bij waar nodig en laten de uitvoering vooral aan de teams.”

Talent herkennen en behouden

Ontwikkeling loopt als een rode draad door de organisatie. Via het interne leerplatform LEO krijgen medewerkers toegang tot trainingen en doorgroeimogelijkheden. Maar belangrijker nog is dat mensen ontdekken waar hun talent ligt. “Hoe lekker is het om werk te doen waar je goed in bent?”, zegt Louis. “Iedereen heeft wel iets waarin hij of zij kan uitblinken. Bouw daarop voort.”

Hij noemt het voorbeeld van een medewerker op outsourcing die niet meer helemaal op haar plek zat. “Zij bleek juist heel goed te zijn in rapportages en systemen en zal nu waarschijnlijk de overstap naar IT maken. Zo behoud je iemand voor de organisatie én krijgt diegene weer zin in het werk.”

Dat is precies wat Marco zo aanspreekt aan de aanpak van TKB. “Wat mij verraste, is dat jullie niet beginnen bij wat mensen missen, maar bij waar ze energie van krijgen. In het begin vond ik dat best een ongewone gedachte. Maar ik zie hoe goed het werkt.”

Groei hoeft daarbij niet met grote sprongen te gaan, reageert Louis. “Met name jonge mensen willen meteen enorme stappen zetten, maar soms helpt het om juist kleinere stapjes te zetten. Wat trouwens niet wegneemt dat prestaties ertoe doen. Je hebt toppers, een middengroep en mensen die minder goed op hun plek zitten. Daar moet je eerlijk in zijn.”

Marco knikt. “Dat spanningsveld herkennen wij bij RSM ook. Zeker op een krappe arbeidsmarkt gaat aandacht snel naar mensen die extra begeleiding nodig hebben. Begrijpelijk, maar vergeet je high performers niet. Want als zij zich niet gezien of uitgedaagd voelen, zijn ze zo weer vertrokken.”

Veiligheid creëert groei

Mensen kunnen zich alleen ontwikkelen als ze zich veilig voelen. Daarom kijkt TKB niet alleen naar prestaties, maar ook naar werkplezier en werkstress. Met behulp van de Frank-app houden teams dat continu in de gaten. "Als bepaalde scores oplopen, weten we dat we in gesprek moeten", legt Louis uit. "Soms zit de oplossing in iets kleins, maar dat kan groot effect hebben."

"Veiligheid betekent voor mij dat mensen zich vrij voelen om zich uit te spreken en ook persoonlijke zaken durven te delen", vervolgt hij. "Dan ontstaat begrip voor elkaar en kun je vaak al ingrijpen voordat iets uit de hand loopt. Als ik zie dat iemand ergens mee worstelt, wil ik daar nú iets aan doen en niet pas wanneer iemand thuis komt te zitten."

Die openheid blijft niet beperkt tot het dagelijkse werk. TKB investeert in coaching en mentale ondersteuning, ook voor partners en familie, onder meer via het platform OpenUp. Louis: "Daar rust voor mij totaal geen taboe op. Je voorkomt niet alles, maar door te praten kun je voorkomen dat problemen onnodig groter worden." Ook sport-, vitaliteits- en andere activiteiten ontstaan grotendeels op initiatief van medewerkers zelf.

Mensen maken het verschil. Geef ze dan ook de ruimte.

Meer dan cijfers alleen

Ook in de samenwerking met RSM valt die open cultuur direct op. Marco: "Natuurlijk hebben we het over cijfers en audits. Maar minstens zo vaak praten we over leiderschap en hoe je een organisatie inricht. Die wisselwerking maakt de samenwerking interessant."

Vanuit RSM adviseren meerdere specialisten TKB. Zo ondersteunt Cora van Dijk, partner Corporate Finance, de organisatie bij strategische vraagstukken en schuift Aiko Koster, partner en Head of Tax, regelmatig aan voor fiscale onderwerpen. Daarnaast zit Marco's auditteam tijdens de controle letterlijk tussen de TKB-teams op de finance-afdeling. "Daardoor leer je een organisatie echt kennen", zegt hij. "En wij nemen op onze beurt ook weer inzichten mee uit hun manier van werken. Zo kunnen we beter meedenken over keuzes, groei en ontwikkeling."

Voor Louis telt vooral de eerlijkheid over en weer. "Ik zeg gewoon wat ik vind, ook als iets niet goed gaat. En wat ik prettig vind, is dat jullie niet meteen alles gaan pareren. Luister eerst en doe er vervolgens iets mee. Dan kom je samen verder. En een beetje lol maken met elkaar hoort er ook bij. Daar wordt de samenwerking alleen maar beter van."

AI helpt, maar mensen blijven onmisbaar

Opvallend genoeg speelt volgens Louis menselijk contact in de incassowereld een grote rol. "Mensen denken bij incasso nog steeds aan druk zetten. Maar uiteindelijk draait het om begrijpen wat er speelt."

Dat menselijke aspect wint aan belang nu AI een steeds grotere rol speelt in het incassoproces. "AI neemt routinewerk en repeterende taken over", zegt Louis. "Maar dat is juist wat ons in staat stelt om te focussen op wat echt waarde toevoegt. Een complexe betalingssituatie vraagt om iemand die de goede vragen stelt en oog heeft voor wat er achter de cijfers speelt. Dat vervang je niet. Of in ieder geval nóg niet."

Hij merkt dat opdrachtgevers die mensgerichte aanpak waarderen. "We horen regelmatig terug dat onze menselijke benadering ons onderscheidt van andere incassobureaus."

Samen één koers varen

Louis' eigen rol veranderde daarin de afgelopen jaren net zo goed mee. "Vroeger stuurde ik veel directiever aan. Tegenwoordig denk ik vaker: doe maar, zorg maar dat het gebeurt. Op die manier ben je minder een baas en meer een sparringpartner." Hij vergelijkt het met een zeilboot. "Vroeger werden we vooral door de wind geleid. Nu varen we meer zelf koers. Niet doordat één iemand aan het roer staat, maar doordat we samen verantwoordelijkheid nemen en elkaar de ruimte geven."

Marco vat het als volgt samen: "Mensgericht ondernemen klinkt misschien zacht, maar volgens mij is het juist de hardste voorwaarde voor de organisatie van de toekomst."

"Daar ben ik het volkomen mee eens", zegt Louis. "Uiteindelijk wil je dat mensen ontdekken waar ze goed in zijn en de ruimte krijgen om daar iets mee te doen. Dan ontstaat energie, betrokkenheid en eigenaarschap. En dát is wat een organisatie echt vooruithelpt."

Marco Hammer (links) en Louis Brosky



‘Mijn grote wens: *landelijk spelletjes inzamelen voor kinderen die het minder goed hebben*’



De RSM Foundation is al jarenlang het gezicht van de maatschappelijke betrokkenheid van RSM. Met een nieuwe stuurgroep aan het roer breekt nu een volgende fase aan, met volop aandacht voor nieuwe activiteiten en initiatieven zodat er in de tweede helft van het jaar nóg meer gebeurt!"

≡ HARRY VAN DAM @ ERIK VAN DER BURGT



De RSM Foundation heeft zich de afgelopen jaren ingezet voor uiteenlopende maatschappelijke initiatieven. "We zijn actief geweest voor onder meer Het Glazen Huis, Spieren voor Spieren, de Clean Up Tour per SUP van het watersportverbond, de Hollandse 100; het fiets-, wandel- en schaatsspektakel waarvan de opbrengst naar de bestrijding van lymfeklierkanker gaat", vertelt Executive Assistant Angelique Timmer-Weisscher enthousiast. Met de komst van een nieuwe stuurgroep wil de stichting die maatschappelijke betrokkenheid verder verbreden. "Het waren in het verleden voornamelijk grote acties en doelen, waarvoor een klein groepje enthousiastelingen zich inzette. Wij willen toe naar een groter aantal kleinschalige initiatieven en meer collega's die meedoen."

Ambassadeurs

Angelique zit in de stuurgroep die druk bezig is RSM-breed aan de poort te rammelen. Ook Tax Director Jan Coppens maakt daarvan deel uit, net als Laura Bles-Temme en Jan Kees van der Leek, beiden partner bij RSM. "We zijn direct begonnen met het zoeken naar ambassadeurs in elke vestiging", vertelt Jan. "Verder was het belangrijk een duidelijke structuur te hebben en die is er nu in de vorm van een stuurgroep ondersteund door ambassadeurs per RSM-kantoor. Elke maand hebben we overleg met de hele groep om de vaart erin te houden en op de hoogte te blijven van de verschillende activiteiten. Hieruit halen we ook weer inspiratie om eventueel op de eigen vestiging uit te rollen."



RSM vindt het belangrijk om maatschappelijk actief te zijn. "We hebben het allemaal goed, dus mogen we ook best maatschappelijk verantwoord bezig zijn", zegt Angelique. "Bovendien", vult Jan aan, "heeft iedere werknemer in Nederland het recht om zich acht uur per jaar in de tijd van de baas in te zetten voor vrijwilligerswerk, één werkdag per jaar dus. Hoe hij of zij dat invult, moet iedereen zelf weten. Of je nu met dementerende bejaarden gaat wandelen, een hekje verft bij de sportclub of wat dan ook." Maar de Foundation heeft als speerpunten het helpen van ouderen en jongeren in een achterstandssituatie.

Een kritische vraag zou kunnen zijn, waaróm zet RSM zich maatschappelijk in? Aan accountancy en fiscale dienstverlening hebben de collega's toch hun handen vol? "Wij willen als organisatie uitstralen dat onze mensen concreet de mogelijkheid hebben zich ook buiten hun vakgebied nuttig te maken", antwoordt Jan Coppens. "Bovendien, we merken dat vooral de jongeren binnen ons bedrijf het belangrijk vinden zich maatschappelijk in te zetten. Bij ons kan dat nadrukkelijk en dat maakt RSM ook een aantrekkelijke organisatie om bij te werken. Andere ondernemingen doen het veelal ook, dus je moet daarin ook gewoon mee. Het is ook weer niet zo dat we dit doen om goede mensen aan te trekken, maar als je als werkgever niet die maatschappelijke context biedt, sta je op de arbeidsmarkt wel met 1-0 achter."

Nuttig én leuk

Angelique en Jan benadrukken dat het het doen van vrijwilligerswerk samen met collega's niet alleen nuttig, maar ook leuk is. "Ik heb laatst in een tehuis voor demente bejaarden bingo gespeeld en samen met collega's help je dan ook met de lunch. Daarnaast maak je een praatje met de bewoners, wat weer tot mooie gesprekken kan leiden", vertelt de Executive Assistant.

"En wij hebben in zo'n zorgcentrum met 34 van de ongeveer vijftig mensen van ons kantoor Rotterdam de gangen geschilderd en muziekbingo gespeeld", aldus de Tax Director. "Dat was enorm leuk en de collega's waren ook enthousiast. En dat is nou een mooie nevenvangst; zo'n gezamenlijke activiteit is goed voor de onderlinge verbinding en ook voor de werksfeer op kantoor. Want het is gewoon hartstikke leuk om met zijn allen iets te doen!"



De komende tijd gaat de stuurgroep via de ambassadeurs/aanjagers op elk kantoor zoeken naar lokale, laagdrempelige initiatieven die passen binnen de doelstelling van de RSM Foundation. Zo zijn reeds de verschillende mogelijkheden verkend om meer collega's bij de Foundation te betrekken. Daarbij is bewust gekozen voor initiatieven die de onderlinge betrokkenheid versterken. Een eerder idee voor een databank met goede doelen bleek minder goed aan te sluiten bij die ambitie, net als activiteiten rond schuldsanering omdat dat om aanzienlijk meer betrokkenheid vraagt. "In elk geval gaan we flink gas geven, zodat er in de tweede helft van het jaar nóg meer gebeurt!", licht Angelique toe.

"De goede voorbeelden liggen voor het oprapen. Onze collega's van kantoor Heerlen werken vanuit de RSM Foundation samen met Stichting Feestbende (zie ook pagina 26), die kinderen uit financieel kwetsbare gezinnen een onvergetelijke feestperiode wil bezorgen. Collega's zetten zich onder meer in als vrijwilliger in de feestwinkel, helpen bij activiteiten rond de feestdagen en ondersteunen de stichting met kennis op het gebied van administratie en netwerkontwikkeling." Daarnaast zamelen ze in het najaar overbodige en vaak zelfs nog nieuwe, ongebruikte spelletjes in die mensen thuis hebben liggen, soms nog in de folie, voor kinderen die het minder goed hebben. Dan krijgen die kinderen bijvoorbeeld met Sinterklaas of Kerstmis ook een leuk cadeau. Mijn grote wens zou zijn die actie landelijk te maken, dus vanuit alle RSM-kantoren."

'Heel veel uren'

Die opmerking van Angelique brengt Jan bij zijn grote wens. "Ik zou willen dat de activiteiten vanuit de Foundation veel natuurlijker zouden zijn ingebed in de cultuur van RSM", zegt hij. "Dan wordt het gemakkelijker om gezamenlijke activiteiten te plannen en te organiseren. Nu gaat daar nog te veel tijd en energie in zitten, die we beter voor die initiatieven kunnen bewaren. De activiteiten van de Foundation moeten gewoon bij je werk horen, in plaats van dat de waan van de dag altijd voor gaat."

Hoe dan ook, zowel Angelique als Jan zien de mogelijkheden die de opzet met de Foundation biedt. "Je kunt als werknemer van RSM acht uur per jaar overdag aan vrijwilligerswerk besteden zonder daarvoor een vrije dag te hoeven opnemen", zegt Jan. "En bedenk even: we zijn bij RSM in Nederland met ruim zevenhonderd man. Dat zijn bij elkaar heel veel uren voor goede doelen!"



RSM-medewerkers steken de handen uit de mouwen

Stichting Feestbende runt tijdens de feestdagen een gratis speelgoedwinkel voor gezinnen die in een financieel kwetsbare situatie verkeren en daardoor het risico lopen in een sociaal isolement te raken. Sinds 2020 maken zij met dit project jaarlijks honderden kinderen blij. Bovendien kunnen ouders en kinderen terecht in de Tiendstraat in het Zuid-Limburgse Nuth om in de tijdelijke carnavalswinkel een gratis kostuum uit te zoeken. “Carnaval is immers het feest van verbinding: iedereen doet ertoe.”

≡ JAAP BONKENBURG @ FRANS STROUS





Margot Wagenaar

Vlaai

De Limburgse vlaai staat op tafel en de twee aanwezige bestuursleden van Stichting Feestbende, Margot Wagenaar en Jacomijn Leussink-Schraa, vertellen enthousiast waarom zij zich inzetten voor de stichting en hoeveel voldoening dat geeft. Margot: "Speelgoed aanbieden, zodat ze bijvoorbeeld ook het sinterklaasfeest kunnen vieren. En een carnavalskostuum voor de kinderen en hun ouders regelen, zodat ze erbij horen. Het lijkt niet veel, maar het is zo essentieel. We hebben een driekoppig bestuur en een grote groep enthousiaste, hardwerkende vrijwilligers. Zonder vrijwilligers hadden we dit niet gered."

Een prachtig initiatief dat ook voor RSM niet onopgemerkt is gebleven. Via de RSM Foundation (zie ook pagina 20) ondersteunt RSM, en in het bijzonder de vestiging in Heerlen, deze stichting. Vooral de helpende handen van een dertigtal RSM-medewerkers maken het vele werk voor het bestuur en de vrijwilligers lichter, vertelt Bjorn van der Meijden, Tax Director bij RSM in Heerlen. "In de voormalige mijnstreek zijn de verschillen in bestaans-zekerheid soms groter dan je op het eerste gezicht zou denken. Dankzij Stichting Feestbende komen wij als fiscalisten en accountants in contact met gezinnen die te maken hebben met financiële zorgen. Deze ontmoetingen laten zien hoe uiteenlopend het leven van mensen in dezelfde regio kan zijn en hoe waardevol het is om iets voor elkaar te betekenen."

Twintig minuten

Het bestuur besteedt veel tijd en energie om geld en goederen binnen te halen. Margot: "We proberen – en dat is een bewuste keuze – kinderen nieuw speelgoed te geven. Dat lukt niet altijd, maar het is wel ons streven. Ze krijgen een knuffel, een boek, snoepgoed, een cadeau voor in de schoen en een groot cadeau. Om redenen van privacy krijgt elke ouder of verzorger twintig minuten de tijd om – op afspraak – mooie cadeaus voor hun kinderen uit te zoeken."

De steun komt van lokale en regionale ondernemers en partijen. Zo werd het contact met RSM tijdens een presentatie gelegd, waarna er al snel sprake bleek van een echte match. RSM wil iets betekenen voor de maatschappij en iets teruggeven aan de regio; twee facetten die mooi samenkomen bij Stichting Feestbende. "Het zijn de helpende handen van de RSM-medewerkers die ons heel blij maken. Sinterklaas, Kerstmis en dan carnaval, dat zijn drukke weken waar we de hulp vanuit RSM goed bij kunnen gebruiken. Bij deze projecten ondersteunt Stichting Feestbende niet alleen gezinnen met een kleine beurs, maar biedt zij ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid om actief mee te doen. Samen met de vrijwilligers van Stichting Feestbende en RSM groeit de stichting ieder jaar verder en kunnen steeds meer gezinnen worden bereikt."



Jacomijn Leussink-Schraa

ANBI-status

Terwijl Margot de vlaai in gelijke delen snijdt, gaat Jacomijn vlotjes verder: "De laatste jaren zijn we druk bezig met het professionaliseren van onze stichting. Het is voor ons belangrijk dat we onze sponsors laten zien wat hun steun mogelijk maakt. Hulp kan op diverse manieren. Een chocolatier steunt ons bijvoorbeeld met chocolade, een groothandel met Aziatische producten, RSM met de inzet van vrijwilligerswerkuren, een lokale speelgoedwinkel met speelgoed en een feestwinkel met carnavalskleding. De steun is echt overweldigend. Onze relatie met RSM is dan ook hecht. Als we met iets zitten, kunnen we altijd een vraag stellen. Zo zijn we momenteel bezig om voor Stichting Feestbende een ANBI-status te verkrijgen; een vraagstuk waar RSM ons perfect bij kan helpen. Dat zou namelijk een geweldige stap betekenen voor onze fondswerving. We zijn natuurlijk supertrots dat we vorig jaar meer dan vierhonderd kinderen uit 31 verschillende dorpen en steden konden helpen. Het is prachtig om te doen."

Kinderen

"Armoede komt overal voor", besluit Bjorn van der Meijden. "Ik ben het pas gaan beseffen toen ik bij deze stichting betrokken raakte. RSM is een mensgerichte en maatschappelijk betrokken organisatie. Via onze hulp aan deze stichting kunnen we letterlijk de daad bij het woord voegen. Het gaat ons echt om de kinderen; we helpen waar dat nodig is. Bovendien bevordert Stichting Feestbende de sociale cohesie in deze regio. Mooier kan niet."

Meer informatie over Stichting Feestbende is te vinden op **www.stichtingfeestbende.nl**.



Bjorn van der Meijden



‘Het is voor de kinderen’

Prachtig *sportpark*

Etienne Spee

voor jongeren met een beperking

Op de grens van Amsterdam-Noord ligt, enigszins verscholen, een prachtig sportpark: het Friendship Sports Centre (FSC), het huis van Only Friends. Het sportpark is volledig uitgerust voor kinderen en jongeren met een beperking. Een inspirerend gesprek met Etienne Spee, Algemeen Directeur van FSC en Laura Bles-Temme, Managing Partner en fiscalist bij RSM in Amsterdam. Sinds het slaan van de eerste paal in 2012 is Laura op diverse manieren betrokken bij het FSC.

≡ JAAP BONKENBURG @ SANDER NIEUWENHUYIS



Laura Bles-Temme

De eerste jaren verliepen zeker in financieel opzicht vrijwel vlekkeloos voor het Friendship Sports Centre. Dat kwam vooral door een bijdrage in de exploitatiekosten van het Ronald McDonald Kinderfonds. In 2015 deelde het fonds mee dat die bijdrage in 2018 werd stopgezet. Het betekende dat het Friendship Sports Centre financieel op eigen benen moest staan.



Quitte draaien

Dat vereiste een totaal andere bedrijfsvoering. Ondernemer Etienne Spee werd daar in 2015 voor gevraagd. Spee: “We moesten in 2018 5,3 miljoen euro voor de exploitatie uit de markt halen om quitte te draaien. Dat was een hele uitdaging. Maar ik doe het voor de kinderen, zeg ik altijd. Ik heb zowel een sport- als een ondernemersachtergrond. Ik heb de opleiding aan het CLOS afgerond, was golfprofessional en coach van het eerste damesteam van hockeyclubs Pinoké en Laren. Ik geef direct toe dat ik vóór 2015 van het bestaan van FSC niets afwist. We verkochten Amstelborgh/Borchland, een golfbaan en sportcenter met een evenementenhal in Amsterdam bij de Johan Cruijff ArenA. De Fortis Bank was onze financier. De directeur van de Fortis Bank bracht mij in contact met het FSC. Zo is het balletje gaan rollen.”

Only Friends

Van de faciliteiten van het Friendship Sports Centre maken ongeveer 2.500 mensen met een beperking wekelijks gebruik. Allereerst de leden van Only Friends, een sportvereniging met circa 900 leden met een beperking, die twee keer per week sporten. Bedrijven kunnen op het Friendship Sports Centre onder meer bijeenkomsten, clinics en bedrijfsfeesten organiseren. Verder worden er ruimtes verhuurd, zoals aan een onderneming die orthopedische instrumenten maakt en aan een innovatief non-profit trainingscentrum voor eerstelijns neurorevalidatie. Ook zijn er twee Benefit Nights per jaar. Bedrijven kopen een tafel voor tien personen, krijgen daarvoor een avond vol entertainment inclusief een diner. Verder vinden er een loterij en een veiling plaats. Aanwezigen kunnen tijdens de veiling bieden op allerlei zaken, zoals een golfreis onder leiding van Etienne Spee. Vlak na het gesprek stapt hij in het vliegtuig naar Portugal om samen met een aantal aanwezigen van de Benefit Night, die op de reis hebben geboden, 18 holes te lopen. Samen met Louis van Gaal, want het netwerk van Etienne Spee is zeer omvangrijk.

Duidelijke statements

Daar hoort Laura Bles-Temme zeker ook toe. “Etienne kijkt als ondernemer naar het Friendship Sports Centre. Hij is zeker niet bang om geld te vragen. Het is voor de kinderen, zegt hij altijd. RSM is niet de accountant van het Friendship Sports Centre; RSM vervult de rol van fiscaal adviseur voor het FSC. Als Etienne met een vraag zit of even wil sparren, belt hij geregeld met mij. Etienne is op een gezonde manier eigenwijs en houdt van duidelijke statements. Hij heeft een mening, maar hij luistert ook. Ik hoef nooit een blad voor mijn mond te nemen. Toen ik hier voor het eerst kwam, was ik meteen gegrepen door wat hier gebeurt. Als adviseur sta je natuurlijk aan de zijlijn. Wij kregen zelf een zoon met een beperking. Hij sport hier ook. Het maakt hem echt gelukkig.”

Corona

Etienne Spee noemt als voorbeeld de btw-regeling. “In 2019 kwam er een wetwijziging die grote effecten zou hebben op onze btw-positie. Het niet meer kunnen aftrekken van btw zou voor ons als Friendship Sports Centre de doodsteek hebben betekend. Dat is mede dankzij de adviezen van RSM voorkomen. Een ander voorbeeld is de NOW-advisering, de Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid. Ook wij hebben tijdens de coronaperiode onze medewerkers natuurlijk doorbetaald. Zo zijn er nog tal van andere voorbeelden waarbij RSM een belangrijke rol speelt.”

Sintelbaan

Voor de exploitatie van zo’n groot complex komt heel wat kijken. Neem bijvoorbeeld de gigantische energiekosten. Etienne Spee: “Het pand van het Friendship Sports Centre is 17 jaar oud. Dan moeten er zaken vernieuwd of aangepast worden. De sintelbaan voldoet niet meer aan de huidige eisen. Een nieuwe baan kost ongeveer anderhalf miljoen euro. Neem bijvoorbeeld de zwembadvloer; ook die moet worden vervangen. Wij zijn als Friendship Sports Centre afhankelijk van het mkb. De multinationals sponsoren niet of in geringe mate omdat het Friendship Sports Centre geen landelijke uitstraling zou hebben. De overheid beseft niet hoe belangrijk sport is, met name voor onze doelgroep. Naast de gezondheid, leer je door sport hoe je met elkaar om moet gaan. Je leert wat wel en wat niet mag, je leert te luisteren naar anderen, je leert hoe gezag functioneert en zo kan ik nog wel even doorgaan.”

Breedtesport

Ondertussen loopt langs het raam een jongen met schoonmaakattributen. Friends at Work heet het project. Elke dag werken er in het FSC ruim dertig jongeren met een beperking in arbeidsgelateerde dagbesteding. Zij werken in de keuken, achter de bar, in de facilitaire dienst en in de bakkerij. Etienne Spee: “Ze horen erbij en ze voelen zich gezien. Only Friends is er voor de breedtesport. Het nationale team rolstoelbasketbal zie je niet bij ons.

We zijn geen Papendal voor topsporters met een beperking. Dat is een bewuste keuze van Only Friends. Sporten, werken, het zijn manieren om jongeren met een beperking te laten voelen dat ze er wel degelijk bij horen. Dat hopen we nog lang te kunnen doen. Maar we zijn en blijven afhankelijk van financiële ondersteuning. Elke 1 januari staat de teller op nul.”

Meer informatie over Friendship Sports Centre is te vinden op www.friendshipsc.nl



Elke 1 januari staat de teller op nul

Leiderschap als systeem

Hoe RSM leiderschaps- ontwikkeling onderdeel maakt van de hele organisatie



Leiderschap ontwikkel je niet in één training. En zeker niet door een groep managers een programma te laten volgen en daarna te denken: klaar. Bij RSM is leiderschapsontwikkeling uitgegroeid tot een doorlopende reis. Een reis die meebeweegt met de loopbaan van medewerkers én met de ontwikkeling van RSM.

≡ VANESSA VAN ZALM @ ERIK VAN DER BURGT

Samen met organisatieadvies- en trainingsbureau TWST ontwikkelde RSM het programma Grow, Lead & Succeed voor managers en senior managers. Inmiddels zijn daar Connect voor directors en UPP (Unlocking Partner Potential) voor de RSM-partners bijgekomen.

Verandering brengen

TWST komt in beeld wanneer een bedrijf in beweging wil komen, vertelt Tamira Nicolai-Van Vught, oprichtster van het trainingsbureau. "Soms gaat dat over organisatieverandering, soms over leiderschapsontwikkeling en soms over executive coaching. Bij RSM draait het vooral om dat tweede: leiders helpen groeien."

Voor Henk Zeilstra, HR Director bij RSM, gaf daarnaast de ondernemers-achtergrond van TWST de doorslag. "Als je zo'n leiderschapsprogramma ontwikkelt, doe je dat voor de lange termijn. Dan is het fijn als je aan tafel zit met mensen die begrijpen hoe het werkt als je een team hebt, klanten bedient en ervoor moet zorgen dat de facturen de deur uitgaan."

Tamira herkent dat. "Wij brengen verandering en vernieuwing, maar altijd in de context waarin mensen werken. Bij RSM begrijpen we de wereld waarin zij opereren. Daardoor kun je bouwen aan iets duurzaam met elkaar."



Tamira Nicolai-Van Vught en Henk Zeilstra

Hefboom

Het begon met Grow, Lead & Succeed voor managers en senior managers. Niet toevallig, legt Tamira uit. "We werken met een hefboomeffect, en in die middengroep zit de meeste massa. Als je daar beweging creëert, gaat het boven en onder vanzelf mee." Die gedachte sloot naadloos aan bij de ontwikkeling die RSM voor ogen had. "Van oudsher lag veel verantwoordelijkheid bij de partners", zegt Henk. "Dat leidde tot een grote 'span of control' en had als consequentie dat leidinggevende taken ondergesneeuwd raakten. Daarom hebben we taken bewust lager in de teams belegd, maar dan moet je leidinggevenden wél handvatten geven om die rol goed te vervullen."

Vanuit die gedachte is het programma opgezet als een leerreis die meegroeit met de loopbaan. Zodra iemand leidinggevende wordt, stapt diegene in. Via kick-offs, trainingen en intervisies verschuift de aandacht stap voor stap van de eigen ontwikkeling naar het team en uiteindelijk naar het grotere geheel. Ook RSM-partners en het bestuur zijn vanaf het begin betrokken en sluiten aan bij onderdelen van het programma.

Tamira: "Bij een intervisie zei een van de senior leiders ineens: 'Dit programma gaat niet alleen over het ontwikkelen van managers, maar het gaat ook over óns. Over mij als leider.' Dat laat precies zien wat er gebeurt als je leiderschap als iets gezamenlijks gaat zien."



Het podium pakken

Na Grow, Lead & Succeed volgde Connect voor directors. “Dit is nadrukkelijk géén training”, zegt Tamira. “Het is een werkstructuur waarin zo'n 45 directors twee keer per jaar 24 uur intensief samenwerken aan strategische vraagstukken. We willen dat zij zich leiders voelen in plaats van toeschouwers, vandaar dat we concrete praktijkcases op tafel leggen: wat zien jullie? Wat kunnen jullie doen om RSM verder te brengen?”

Daarbij draait het zowel om de inhoud als om verbinding. Zo stond tijdens een recente sessie de cross-selling centraal: hoe kun je elkaar vanuit verschillende disciplines beter versterken? “Je nodigt mensen uit om het podium te pakken”, vervolgt ze. “Niet met een perfect uitgewerkt plan, maar door je visie te delen en daarop voort te bouwen. Dan ontstaan de mooiste gesprekken en inzichten.”

Richting in een onzekere wereld

Wat Henk betreft is de gelaagde aanpak belangrijker dan ooit. Al, regelgeving en andere ontwikkelingen volgen elkaar razendsnel op. “Van leidinggevendenden vragen we dat zij richting geven, terwijl ze ook nog niet weten wat die veranderingen betekenen. Leiderschap draait dan ook niet meer om één betere of slimmere leider, maar om leiderschap als systeem. Het gaat erom hoe mensen elkaar aanvullen en samen keuzes maken.”

Voor haar is dát de kracht van het programma. Directors voelen zich steeds meer medeverantwoordelijk voor de toekomst van RSM. “Hoe verder je doorgroeit, hoe meer het gaat over eigenaarschap, reflectie en de regie pakken. Wanneer mensen hun ideeën durven te delen, ook als die nog niet helemaal af zijn, komen de verschillende lagen gezamenlijk tot betere oplossingen.”

“Vaak zijn managers bij RSM ook inhoudelijk specialist en helpen ze collega's zich vakinhoudelijk verder te ontwikkelen. Je kijkt dus niet alleen naar individuele kwaliteiten, maar veel meer naar wat er tussen mensen gebeurt. Dat samenspel maakt een onderneming wendbaar.”

Ruimte voor het moeilijke gesprek

Ook generatieverschillen spelen een rol in modern leiderschap. Volgens Henk is de oudere generatie leidinggevendenden opgegroeid met het idee dat je gewoon doorbuffelt als dat nodig is, terwijl jongere medewerkers vaak duidelijker durven aan te geven wat voor hen belangrijk is. “Ik had dat vroeger niet durven zeggen”, hoort Tamira leidinggevendenden regelmatig opmerken. “De uitdaging is nu om die reflex los te laten en te benutten wat deze generatie meebrengt.”

Mensgericht versus resultaatgericht

Presteren blijft belangrijk binnen RSM. Die balans is daarom belangrijk, benadrukt Henk. “Bij iedere kick-off zeggen we: we willen goede prestaties leveren, maar wel met een team dat vitaal blijft. De menselijke maat is voor ons een belangrijk cultuurkenmerk. Dat betekent dat je voor de ene medewerker iets anders doet dan voor de andere. Dat maakt leidinggeven niet altijd makkelijker, maar zorgt er wel voor dat mensen zich gezien voelen.”

“Dat begint met het moeilijke gesprek. Een leidinggevende die een door een medewerker te laat aangeleverde conceptrapportage in het weekend afmaakt, houdt dat patroon in feite in stand. Je kunt dan beter het gesprek aangaan en benoemen wat er misging. Let wel, de jonge generatie neemt óók verantwoordelijkheid, maar breder: voor het werk én voor zichzelf. Door verwachtingen en grenzen bespreekbaar te maken, kom je dichterbij elkaar.”

Die aanpak lijkt zijn vruchten af te werpen. Het verzuim is met een kwart gedaald. Ook blijven meer medewerkers behouden en is de medewerkerstevredenheid nog nooit zo hoog geweest. “De waardering voor leiderschap is sterk gestegen. Dat is niet te danken aan één interventie, maar aan kleinere teams, een passende organisatiestructuur en gerichte investeringen in leiderschapsontwikkeling.”

Samen doen en blijven bijschaven

Ook de samenwerking tussen RSM en TWST beschouwt Tamira als een succesfactor. “We ontwikkelen het programma vanaf het begin samen. We proberen iets uit, kijken of het werkt en sturen bij. Dat past bij RSM: niet eindeloos praten, maar doen. Misschien is wel het mooiste dat het programma inmiddels volledig van RSM zelf is geworden.”

Voor Henk zit de grootste waarde in de boodschap die daarmee wordt afgegeven. “Hiermee laten we als werkgever zien dat we volop investeren in mensen. Niet alleen door leidinggevendenden te helpen ontwikkelen, maar ook door een omgeving te creëren waarin collega's goede leiders om zich heen hebben en zelf met plezier kunnen groeien.”



Bij de verzekeringsmakelaar voor marine, energy, construction en wholesale houden ze de voetjes op de grond

Anchor & Vanbreda: na meer dan twintig jaar werken in een niche, nu samen verder

≡ MARCEL PAAPST @ FRANS STROUS

In 2005 richtten Robert Sebrechts en Geert van Bommel samen met de inmiddels gepensioneerde Freek van der Puil verzekeringsmakelaar Anchor Insurance op. Twintig jaar later zijn ze marktleider in verzekeringen voor de maritieme, constructie-, energie- en wholesalebranche. Na een decennium met een jaarlijkse groei van 15 procent sloten ze zich vorig jaar aan bij het grotere Vanbreda. Hun recept: korte lijnen, betrokken mensen en een luchtige bedrijfscultuur.

Kenmerkend voor Anchor is hoe de partners hun medewerkers informeerden toen de plannen voor verkoop serieus werden. Robert Sebrechts: "Voordat we ook maar één gesprek voerden, hebben we iedereen ingelicht. Dat klinkt riskant, maar geruchten ontstaan toch wel. Dan kun je beter zelf de bron zijn. Bovendien vertrouwen we onze mensen." Geert van Bommel vult aan: "Het resultaat? Tijdens alle onderhandelingen is er niets uitgelekt. Iedereen begreep waarom we deze stap wilden zetten." Op 24 december 2025 werden de stukken getekend en sinds dit jaar staat op het kantoor aan het Weena in Rotterdam de naam 'Anchor & Vanbreda' op de deur.

Van schepen naar windmolens

De naam Anchor past heel goed bij het maritieme segment waarin de heren actief zijn; het verzekeren van zeegaande schepen voor rederijen. Toen dat terrein eenmaal vertrouwd was, breidden Sebrechts en Van Bommel hun specialisme stap voor stap uit. Constructieprojecten volgden; torens en gebouwen in aanbouw door heel Nederland werden via hen verzekerd. Daarna kwamen windmolenparken op zee, zowel tijdens de bouwfase als daarna. En zo kwamen olie, gas en hernieuwbare energie in beeld. De vierde niche werd wholesale; het inkopen van grote verzekeringsopdrachten voor tussenpersonen die zelf geen toegang hebben tot de verzekeringsbeurs maakte het pakket compleet.

100 procent focus op een markt die grote partijen als bijzaak zien

Waarom kozen klanten voor deze Rotterdamse verzekeringsmakelaar in plaats van wereldwijd opererende verzekeraars? Sebrechts: "De niche is wereldwijd enorm, maar voor de grote maatschappijen vertegenwoordigt die slechts 3 à 4 procent van hun activiteiten. Onze klanten merken dat wij er volledig voor hen zijn."



Robert Sebrechts

Weinig laagjes en voetjes op de grond

De 65 medewerkers vormen de kern van het succes, zeggen beide oprichters. Sebrechts: "Sfeer binnen het bedrijf wordt onderschat. Bij ons is die echt goed, durf ik wel te stellen. We geven mensen veel verantwoordelijkheid én fouten maken mag." Van Bommel: "Ons managementteam bestaat uit vijf personen. We brengen allemaal de helft van onze tijd door met werken voor onze klanten en de andere helft met het runnen van het bedrijf. Voetjes op de grond, dat is hoe we werken."

Vrijwillig gecontroleerd, lang voor het verplicht was

RSM-accountant Jochem van Dijke begeleidt Anchor al veertien jaar. "Ik heb dit bedrijf zien groeien en ben onder de indruk van hoe ze dat hebben gedaan. Onder meer door jaar na jaar talent aan te trekken en vast te houden," zegt hij. Sebrechts hierover: "Als het om mensen gaat, dan is de klik belangrijker dan opgepoetste cv's. Of je nu stagiaire bent of een commerciële whizzkid." Van Dijke vindt het ook bijzonder dat Anchor de jaarrekeningen al vrijwillig liet controleren door RSM, voordat de omvang dat wettelijk vereiste. "Dat komt niet vaak voor." Sebrechts: "Met vijftien aandeelhouders en grote geldstromen, bestaande uit premies én uitkeringen, mag er bij klanten geen enkele twijfel bestaan over de integriteit van onze administratie. Voor ons dus een logische keuze om RSM onze boeken te laten controleren."

De stap naar Vanbreda

De beslissing om een partner te zoeken was weloverwogen. Sebrechts: "We bleven groeien qua omvang en boekten steeds weer mooie resultaten. Maar daardoor werd toetreding tot ons partnermodel steeds kostbaarder. Bovendien merkten we dat IT, compliance en HR niet onze sterkste kanten zijn. In 2024 begon intern het gesprek hierover. In 2025 werd dat geformaliseerd en zijn we daadwerkelijk op zoek gegaan. Later datzelfde jaar viel de keuze op Vanbreda." Van Bommel: "Een Belgisch familiebedrijf, absoluut marktleider in de Benelux als verzekeringstussenpersoon. Ze zijn daarnaast in België actief in dezelfde niche als wij. Ze snappen dus ook heel goed wat wij doen. De culturele match klopte." Wat er in de praktijk is veranderd? Van Bommel: "Eigenlijk vooral de naam op de voordeur." Al dompelden de twee zich recent met het Vanbreda-management onder in de kansen van artificiële intelligentie. "Een mooi voorbeeld van de kennis die nu bij ons binnenkomt," aldus Sebrechts. "Al gaat ons veel brengen, maar zal geen functies vervangen. Het moet ons ondersteunen in het dagelijkse werk."



Geert van Bommel



Jochem van Dijke



‘Luchtig blijven’

Het kantoor aan het Weena, recht tegenover Rotterdam Centraal, is geen toevallige locatie. Van Bommel: "De bereikbaarheid is optimaal en medewerkers werken graag in zo'n dynamische omgeving. Die bereikbaarheid is nu een sterk punt. Vanuit Brabant of Noord-Holland zit je zo bij ons op kantoor. Daardoor kunnen we in een groter gebied medewerkers werven. En die medewerkers zijn onze toekomst." Sebrechts omschrijft de cultuur als 'luchtig'; het is het Anchor-sausje, zoals hij het noemt. "De specialist staat centraal, niet de manager. De persoon die de klant het beste helpt, is de belangrijkste persoon in ons bedrijf. En bereikbaarheid, online of telefonisch? Daar kunnen onze klanten ook altijd op vertrouwen."

Geleerd van elkaar

RSM-accountant Jochem van Dijke leerde van de Anchor-organisatie dat laagdrempeligheid binnen de onderneming heel goed werkt. "Een accountantorganisatie is van oudsher hiërarchisch ingericht. Maar door Anchor heb ik gezien dat het toch ook een tikje anders kan. Ik denk dat we die laagdrempeligheid in onze Rotterdamse RSM-vestiging ook wel terugzien. Bij Anchor & Vanbreda is iedereen gelijk en dat zie ik ook graag terug bij ons op kantoor." Robert Sebrechts is glashelder over naar wat hij door de RSM-dienstverlening van Van Dijke heeft opgestoken: "Consistent beleid voeren, budgetten vastleggen, je eraan houden en vastleggen wat je doet en wilt gaan doen. Dat zijn werkbare verbeteringen en ze gaven en geven ons rust."

Dan

One of the
RSM team



Mensgericht ondernemen begint met aandacht

Bij RSM geloven we dat goed advies begint met oprechte interesse. In uw organisatie, maar vooral in de mensen erachter. Daarom nemen we de tijd om te luisteren, door te vragen en te begrijpen wat u bezighoudt. Vanuit die betrokkenheid ondersteunen wij familiebedrijven en middelgrote organisaties met onze kennis en inzichten. Zo ontstaat een samenwerking die vertrouwen geeft en bijdraagt aan duurzame groei.

Ervaar: The Power of Being Understood

rsmnl.com