

TIJDSCHRIFT VOOR BELEIDSONDERZOEK Nr 3 / 2011

[www.basis-online.nl](http://www.basis-online.nl)

# BASIS

3



**Thema: crisis als kans**

Essay: Tovertaal noch paniekvoetbal

Het geld ligt op straat

Interview: Klaar en voor elkaar

## Colofon

### Uitgever

BASIS, tijdschrift voor beleidsonderzoek,

wordt uitgegeven door Panteia B.V.

ISSN-nummer: 1566-1342

Oplage: 7.000

Website: [www.basis-online.nl](http://www.basis-online.nl)

© Panteia B.V.

Panteia bestaat uit: EIM, NEA, IOO, Stratus,

Consult, IPM en Research voor Beleid

[www.panteia.nl](http://www.panteia.nl)

---

### Hoofdredacteur

Drs. B. Dekker

### Redactie

Drs. H. Bolle, Drs. D. Grijpstra, Drs. P.A. van der Hauw,

E.L. Romeijn, Drs. R. Vogels

### Eindredactie

Dr. H.M. Post

---

### Redactieadres

Postbus 602

2700 MG Zoetermeer

Telefoon: (079) 3 430 100

Fax: (079) 3 430 101

E-mail: [redactie@panteia.nl](mailto:redactie@panteia.nl)

---

### LayOut

Buro Eigen, Delfgauw

---

### Fotografie/Illustraties

Thinkstock, Hollandse Hoogte

---

### Druk

Veenman†, Rotterdam

---

### Abonnement

Een abonnement op BASIS is gratis. Indien u BASIS wilt ontvangen kunt u een abonnement aanvragen op de website: [www.basis-online.nl](http://www.basis-online.nl)

Indien u wijzigingen wilt doorgeven of BASIS juist wilt opzeggen, kunt u een email sturen naar [redactie@panteia.nl](mailto:redactie@panteia.nl) onder vermelding van het abonneenummer op de adressticker.

---

### Archief

Voorafgaande nummers van en meer informatie over BASIS kunt u vinden op de website

[www.basis-online.nl](http://www.basis-online.nl)

## Inhoud

---

|   |    |
|---|----|
| Ten Geleide   | 3  |
| <i>interview</i>  |    |
| Kansen in het Noorden   | 4  |
| Van nature optimisten   | 8  |
| Kansen door de crisis   | 12 |
| <i>kort</i>   |    |
| Management van beleidsonderzoek   | 16 |
| <i>essay</i>  |    |
| Crisis als kans   | 17 |
| Voedingsbodem voor nieuw ondernemerschap –<br>Hoera, het is crisis!?                      | 22 |
| Crowdfunding – Het geld ligt op straat  | 26 |
| Kom in actie  | 30 |
| <i>kort</i>   |    |
| Bericht over algemeen directeur –<br>Nieuwe directeur Panteia<br>Wet Werken naar Vermogen | 34 |
| <i>column</i>   |    |
| Dinsdag en donderdag economie   | 35 |

# TEN GELEIDE

---

**Crisis als kans.** Is het motto van deze Basis een gedachte waaraan we ons in arren moede vastklampen? Of zijn er tekenen dat de crisis onvermoede mogelijkheden biedt?

Het woord crisis zelf geeft al aanwijzingen. Crisis (krisis) komt van het Griekse *krinein*, dat onderscheiden, oordelen, schiften betekent in de zin van onderscheiden waarop het aankomt. Woordenboeken geven aan crisis twee typen betekenis. **Noodsituatie, ernstige stoornis** is de ene, **keerpunt, wending** is de andere, met de connotatie **beslissend stadium, toestand waarin de oude levensgewoonten ontoereikend blijken voor het oplossen van gerezen moeilijkheden**.

In het essay worden de kansen van voorbije crises historisch belicht. Er wordt voor gewaarschuwd dat we de positieve mogelijkheden die de huidige crisis biedt, niet verloren moeten laten gaan, de kansen niet moeten missen.

Mensen moeten hun hoofd erbij houden en niet in paniek raken, dat is de gedachte. Maar dat de mens een rationeel wezen is, wordt ook in de economische psychologie ten zeerste betwijfeld. In chaotische en onoverzichtelijke tijden, zoals in de crisis van nu, vallen mensen met hun keuzes en gedrag terug in oude gewoontes of worden ze gestuurd door een aangeboren optimisme.

Wanneer het gaat om vertrouwen in de economie, is er vaak sprake van een zekere dubbelheid. Mensen zijn gemiddeld genomen veel negatiever over de economie in het algemeen dan over hun eigen portemonnee. Ze

handhaven graag een vorm van persoonlijk optimisme. Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman heeft de aandacht gericht op regels die men hanteert bij het maken van inschattingen die vertekeningen en denkfouten meebrengen. Zijn bevindingen leidden onder andere tot de ontdekking van de scheefheid van ons primitieve geldbrein. Met als beroemd voorbeeld de **loss aversion-heuristiek**: verlies maakt mensen aanzienlijk emotioneler dan winst. We doen meer ons best verlies te vermijden dan winst te behalen.

Wilt u meer weten over vreemde menselijke capriolen? Lees het artikel **Menselijk gedrag in tijden van crisis**.

Toch laten de conclusies over arbeidsmarktbeleid in **Kansen door de crisis** zien dat men in staat is bijzonder rationeel en succesvol preventief te handelen.

Bovendien blijkt bijvoorbeeld dat recessie soms een prima voedingsbodem is voor nieuw ondernemerschap en dat economische terugval bestaande bedrijven motiveert tot het nemen van maatregelen om sterker te worden. De offensieve en proactieve maatregelen van MKB-bedrijven zijn bijvoorbeeld te verklaren vanuit de gedachte dat de **opportunity costs** van innovaties tijdens een recessie lager zijn dan tijdens een periode van hoogconjunctuur. Crisis betekent niet alleen kommer en kwel en dat is ook de stelling in **Hoera, het is crisis!?**

Is de huidige crisis een crisis in die zin dat het een beslissend stadium is, een keerpunt, een scheiding tussen twee tijdperken? En niet een tijdperk op zich? Laten we het hopen.

# Klaar en voor elkaar

“Luister naar de radio, sla de krant open, kijk naar de televisie, alleen slecht nieuws blijkt nieuws. Hou op met doemdenken. Het woord crisis bannen we uit onze vocabulaire en laten we het hebben over wat wel kan.”

Door Dr. H.M. Post\*

Rutger Boelsma is een optimist. In de Friese Kamer van Koophandel heeft hij impulsen gegeven aan het ondernemerschap en pleitte hij voor synergie met het MKB: huis voor ondernemerschap met één loket.

Bijna elf jaar was hij als voorzitter intensief betrokken bij de ontwikkeling van MKB-Nederland Noord. Noord-Nederland heeft niet alleen te maken met financiële crises, maar ook de demografische ontwikkeling is er niet rooskleurig.

“De gemiddelde Nederlandse cijfers over winst, verlies, afzet en omzet in het MKB zeggen hier in Friesland niet zoveel. De mentaliteit van Noord- en Oost-Nederland verschilt van die van de rest van Nederland. In andere regio's en in de Randstad nemen veel ondernemers bewust grotere risico's. In het noorden zijn de ondernemers over het algemeen meer behoudend. Ze innoveren wel, investeren ook wel, maar rustig aan, geen bokkensprongen. Ze varen niet mee op heersende hypes, wachten, kijken de kat uit de boom en bepalen dan of er iets voor hen in zit. Pas dan gaat

men investeren. Dat betekent dat je bij Friese ondernemers geen diepe dalen ziet, maar ook geen hoge pieken. De ondernemers met wat vet op de botten zullen dan ook wel door de crisis heen laveren en niet in paniek raken. Niet al te optimistisch denken is de noorderling aangeboren, hij is voorzichtig: ‘we zien vandaag wel en morgen zien we verder’. ‘Dit is fantastisch, dit is een kans, nu doen’ roepen, dat past meer bij andere regio's.”

### We halen de naam van de gevel

“Net zoals in geheel Nederland wordt ook het noorden economisch voor negentig procent gedragen door het MKB. Wat mij zorgen baart, is de demografische ontwikkeling hier; die is verontrustend.

In tegenstelling tot het optimisme van de jaren voor de crisis zeggen ondernemers nu tegen mij: ‘Rutger, we stoppen met de zaak, we halen de naam van de gevel en proberen het onroerend goed te verhuren of te verkopen als aanvulling op het pensioen’.



Rutger Boelsma directeur/eigenaar van RBC Consultants  
Personal Development Consultant  
[www.rutgerboelsma.nl](http://www.rutgerboelsma.nl)

Dit stoppen heeft een aantal redenen. Sommige ouders geven hun kinderen het advies: 'Volg ons niet op, je hebt gezien hoe hard werken het is. Zoek een vaste baan van negen tot vijf, dat geeft meer zekerheid'. Bij de opvolgende generatie is er een verandering opgetreden in normen en waarden. Deze generatie staat anders in het leven. Vaak willen ze niet meer fulltime werken, laat staan zoals hun ouders vijftig uur per week en als het nodig was nog een tandje erbij. Ze willen een dag voor de kinderen zorgen of aan hun ontwikkeling werken of gewoon vissen.

Bovendien voelt het voor ouders niet goed hun kinderen naar de bank te sturen voor de bedrijfsopname en hen met een schuld op te zadelen.

En dan heb je ook nog de bedrijfsleider die de zaak bijvoorbeeld al jaren zelfstandig runt en zwarte cijfers draait, maar die, wanneer hij naar de bank gaat om het bedrijf over te nemen nul op het rekest krijgt. Hij krijgt geen krediet, want hij heeft geen onderpand.

Bij elkaar is dit allemaal heel zorgelijk, want er dreigen zo binnenkort vijf- tot zeventuizend van de dertigduizend MKB-bedrijven in Friesland te verdwijnen. Binnen nu en zeven jaar, de periode van de stoppende baby-boomers, zullen ongeveer duizend ondernemers per jaar hun deur op slot doen. Een MKB-bedrijf in het noorden heeft gemiddeld vijf à zes personeelsleden. Reken maar uit.... Nu maken we ons om die personeelsleden minder zorgen, want die komen wel terecht, zeker wanneer ze bereid zijn een nieuwe baan in een bredere geografische cirkel te accepteren.

De economische activiteit in het noorden zal echter sterk verminderen. Een bijkomend probleem is het vertrek van hoger opgeleiden. Kennis verdwijnt omdat jongeren vertrekken om te studeren en hier vaak niet terug kunnen keren. Ze zijn jong en ambitieus, maar als ze wat ouder zijn en een gezin hebben, zouden ze het toch fijn vinden om weer terug te gaan. En als ze dat dan op vijfendertig- of veertigjarige leeftijd willen, hebben wij geen werk voor hen en zelf zijn ze niet in staat een bedrijf te kopen."

### Internet als kans

“In kleine dorpen zijn de bakker, slager, groenteboer en supermarkt vaak al verdwenen. Of dat in grotere plaatsen ook gaat gebeuren, weet ik niet. Maar als ik met industriëlen om de tafel zit, hoor ik hen zeggen: ‘jongen, moet je horen, die detailhandel is alleen maar lastig, het is een schakel die ertussen zit en ook iets moet verdienen. De internetinfrastructuren stellen ons in staat direct aan de klant te leveren en dan hoeven we geen gebruik meer te maken van de detailhandel’. Volgens mij liggen hier kansen. In het noorden hebben we een unieke positie, vanwege de technische infrastructuur. Het noorden van Nederland is goed bekaamd, heeft zelfs een voorsprong met glasvezel. Wat moeten we dan met al die winkels die komen leeg te staan? We zouden er goed internetwinkels in kunnen huisvesten. Je zou er een fantastische werkomgeving van kunnen maken. Omdat het ook voor kinderen van boeren vaak moeilijk is bedrijven over te nemen, omdat het daarbij gaat om heel veel kapitaal, kunnen ook boerenplaatsen fungeren als distributieplaatsen voor de internethandel.”

### Dubbel tarief

“Tijdens de verschillende crises zag je het aantal zzp'ers stijgen. Mensen die niet meer in loondienst zijn, ontslagen zijn of anderszins, begonnen voor zichzelf. Na een crisis zag je de aantallen weer zakken. Ik durf te zeggen dat drieënnegentig procent weer in loondienst ging, want dat blijft toch veiliger. Nu zal het anders gaan. We hebben nog nooit zoveel zzp'ers gehad in Nederland, bijna een miljoen. Bij een groot deel van hen heerst bittere armoede, maar ik verwacht dat er van die hele groep veel minder zullen terugkeren in loondienstverband op het moment dat de economie sterker zal aantrekken dan nu het geval is. Ze hebben in de gaten dat er met het verdwijnen van de babyboomers een tekort op de arbeidsmarkt zal ontstaan en dat ze zichzelf voor een dubbel tarief in de markt kunnen zetten.”

### Nieuwe parel

“Douwe Keizer, de vroegere voorzitter van de Kamer van Koophandel van Friesland, zei eens dat de

kwetsbaarheid van het noorden daarin is gelegen, dat er zoveel toeleveringsbedrijven zijn. Wanneer betaling gaat haperen, is deze tak erg broos. Ik denk dan, dat dit tegelijkertijd een impuls moet zijn om ook andere zaken op te starten.

Een groot deel van de maakindustrie is uit Friesland vertrokken. We hebben veel werk zien vertrekken naar andere landen, maar soms komt het ook weer terug. Er is een mooie ontwikkeling in de scheepsbouw. We deden eigenlijk vooral nog het aftimmeren, want daar zijn we goed in, maar langzamerhand is een groot deel van de constructie van schepen hier weer teruggekomen. Dit heeft te maken met kwaliteit. De werven in Makkum bedienen de rijksten der aarde met hun schepen. Daar vindt ook veel innovatie plaats, want innovatie heeft deels te maken met het voorhanden zijn van geld.

Sinds een aantal jaren is in de provincie het kennisinstituut op het gebied van water, Wetsus, de nieuwe parel van het noorden wanneer het gaat om innovatie. Het instituut ontwikkelt kennis op het gebied van duurzame waterbehandelingstechnologie.

Dat is prachtig en het moet ook vooral doorgaan. Maar wat merkt de ondernemer ervan? Veel te weinig, want het zijn wetenschappers en ze gaan hun eigen weg. De kruisbestuiving moet nog komen.”

### Bussen opgepimpt

“Ik had heel graag gehad dat we erin geslaagd zouden zijn onderwijs en ondernemers bij elkaar te krijgen. We hebben veel moeite gedaan het MKB naar het onderwijs te brengen en het onderwijs in het MKB te introduceren. Dat is lastig. We zijn met bussen aan het rijden geweest, we hebben ze opgepimpt, er muziek opgezet, we hebben T-shirts aangetrokken en iedereen erbij geroepen die iets met de jongeren uit de kaartenbakken te maken had, zoals de Sociale dienst, het UWV, de wethouder en de burgemeester. We zijn de industrierreinen opgereden, hebben een hoop lawaai gemaakt, zijn de bus uitgestapt en zo bij de ondernemer binnengelopen: ‘Zeg jongen, moet je luisteren, ken



je het leerbaanplan? Nee? Mogen we erover vertellen?'. We hadden leerlingen meegenomen in de bus en we hebben leerlingen letterlijk achtergelaten in bedrijven. En dat werkte. We hebben toen de hoogste score van Nederland gehad bij het weer aan het werk krijgen van jonge mensen. En dat is dan typerend voor Friese ondernemers: ze staan wel open voor dingen. Als je bij hen aanklopt en ze zien er iets in, dan zeggen ze ook 'doe maar'."

### Klaar en voor elkaar

"De unique selling points van de noordelijke ondernemer zou ik graag willen uitdragen: het kost even moeite om tot de noordeling door te dringen, hij kan stug overkomen, maar als hij eenmaal iets voor je gaat doen, dan is het ook 'klaar en voor elkaar'. Bij het facilitaire bedrijf van de publieke omroep werken veel noorderlingen. Dat kost geld, want er moet behoorlijk wat gereisd worden. Wanneer je vraagt waarom, dan is het: als het decor om vijf voor twaalf moet staan, dan staat het decor om vijf voor twaalf, klaar. Ze doen wat ze beloven.

Friezen staan bekend om hun mentaliteit en betrouwbaarheid en om het feit dat ze harde werkers zijn, maar ze zijn niet zo goed in het zichzelf aanprijzen. Wij moeten de bescheidenheid maar eens aan de kant

zetten. Steek de kop boven het maaiveld uit. Om zaken zoals extra ouderenzorg hier in Friesland te laten lopen, moet het bij wijze van spreken in de etalage staan. Ik roep al jaren dat we senioren uit Nederland hierheen moeten halen en hier moeten huisvesten en dat we veel meer aan recreatie zouden moeten doen door de recreatie te bundelen en dat geloof ik nog steeds. We hebben unique selling points: het zijn clichés, maar hier is het landschap mooi, de lucht zuiver en de wegen leeg. Als er senioren zouden komen, dan gaan ze hier investeren, kopen ze een huis of laten ze iets bouwen, gaan ze hier besteden en recreëren. Mochten ze blijven, dan komt er ook nog zorginvestering.

Mij werd verweten dat ik dit zei en de telefoon stond roodgloeiend: 'Waar ben je nou mee bezig? Dadelijk komen ze en dan hebben we hier dezelfde problemen als in de Randstad.'

Natuurlijk, het is een utopie te denken dat er zoveel senioren zouden komen; dat gaat niet gebeuren. Van hier naar Amsterdam is nog altijd een kortere weg dan andersom."

---

\* Hedda Maria Post is redacteur van Basis.

## Van nature optimisten

# Menselijk gedrag in tijden van crisis

Wanneer ik van huis met de auto naar ons kantoor in Zoetermeer rijd, zie ik dat er steeds meer buurtwinkels verdwijnen. Vrijwel zonder uitzondering zijn dat kleine ondernemers, die de crisis niet meer het hoofd kunnen bieden. De winkelruimten worden, zoals 'vroeger' gebruikelijk was, niet meer overgenomen door grote winkelketens of franchiseformules, maar ze blijven tegenwoordig leegstaan. De wijk krijgt daardoor hoe langer hoe meer een grauwe en desolate uitstraling. Ook op het menselijke vlak, in mijn vriendenkring, is de crisis doorgedrongen en zijn de eerste gedwongen ontslagen inmiddels een feit.

Door: Drs. R. van der Valk\*

Sinds de voorzichtige meldingen van 'financiële ongemakken' in 2008 hebben veel mensen hun kop lang in het spreekwoordelijke zand kunnen steken, maar deze 'luxe' kunnen we ons anno 2011 helaas niet meer permitteren. Tenminste, dat zou je denken... Tijdens de herfstvakantie zijn volgens officiële tellingen alsnog een miljoen Nederlanders op vakantie gegaan, al dan niet met hun gezin! Hoe valt dit te verklaren?

Laten we het 'menselijk gedrag in tijden van crisis' nu eens niet bekijken vanuit de gebruikelijke invalshoek van de financiële en bancaire experts. Zij zijn in de diverse media al genoeg aan het woord geweest om hun specialistische licht te laten schijnen op de kredietcrisis. Wat vreemd genoeg in veel discussies wordt overgeslagen, is het bij vlagen onverwachte en irrationele gedrag van 'de burger' en 'de consument'. Uiteraard komt het consumentenvertrouwen vaak ter sprake met de bijbehorende index, maar welke

psychologische variabelen en principes liggen ten grondslag aan het feitelijke gedrag?

### Een acceptabele verklaring verzinnen

Jarenlang werden mensen gezien en behandeld als homo economicus, de rationele mens, als wandelende dr. Spock. Wetenschappers openden vooral vanuit de economische psychologie, en later de gedragseconomie en de neurologie, de aanval op dit traditionele economische model. Na decennia van fundamenteel onderzoek weerleggen zij inmiddels probleemloos het uitgangspunt van de nutsmaximalisatie. In zijn afscheidsrede verwoordde hoogleraar Economische Psychologie Fred van Raaij de situatie tot de eeuwwisseling als volgt: "Inzichten uit de sociologie en psychologie conflicteerden flink met het gangbare economische model. Marketeers en sommige communicatieverantwoordelijken ontworstelden zich als eerste aan het economische model en incorporeerden al vroeg psychologische inzichten. Hoewel sinds-





dien een lichte verschuiving zichtbaar is, zijn er onder (markt)onderzoekers en beleidsmakers nog altijd veel aanhangers van het traditionele mensbeeld. De rationalisten zijn onder hen ruimschoots vertegenwoordigd, getuige de veelgestelde vraag naar gedrags- en koopintenties. Een vraag die op een strikt hypothetische wijze in kaart probeert te brengen hoe men zelf denkt tot een beslissing of tot bepaald gedrag te komen. Maar doordat mensen onder meer slecht zijn in introspectie, is deze vraag voor hen nauwelijks te beantwoorden. Achteraf weten ze niet goed waarom ze iets deden en daarom verzinnen ze maar een acceptabele verklaring". Een volwaardig alternatief voor het rationele, het nutsmaximalisatiemodel, een sluitende theorie die de leemte vult tussen economie, psychologie en biologie, is er volgens Van Raaij (helaas) nog niet. In deze alternatieve theorie zouden de verbanden gelegd moeten worden die zowel de onbewuste keuze- en gedragseffecten als heuristieken (vuistregels, zoals schemata en scripts) in zich verenigt.

### Sneller, simpeler, niet slechter

We zijn inmiddels in een zo ingewikkelde maatschappij verzeild geraakt, dat mensen hun beslissingen nemen op basis van simplificaties, intuïtie en gevoel. Sneller en simpeler, maar niet per se slechter of minderwaardig! En als we heel eerlijk zijn tegen elkaar: een volledige afweging van alle alternatieven voor bijvoorbeeld pensioen of hypotheek is inmiddels toch niet meer te maken? In chaotische en onoverzichtelijke tijden, zoals in een crisis, vallen we met onze keuzes en gedrag dan ook terug in oude gewoonten of worden we gestuurd door ons aangeboren optimisme.

Het consumentenvertrouwen, zoals dat wordt gemeten door het CBS, is een optelsom van het algemene oordeel over het economische klimaat en de eigen koopbereidheid. In de praktijk zien we dat er, als het gaat om vertrouwen in de economie, vaak sprake is van een zekere schizofrenie. Mensen zijn gemiddeld genomen veel negatiever over de situatie van de economie in het algemeen dan over de situatie in hun

eigen portemonnee. Ze handhaven graag een vorm van persoonlijk optimisme. De werkelijke koopbereidheid is waarschijnlijk ook groter dan de cijfers van het CBS doen vermoeden. Deze cijfers zijn immers gebaseerd op bewuste en expliciete zelfreflectie. Wellicht is dit een belangrijke reden voor de recente massale vakantie-uittocht. Of misschien is het veel simpeler te verklaren en hadden mensen na de (qua weer) tegenvallende zomervakantie een onbedwingbare behoefte aan 'zon op hun huid'...

In een recent onderzoek werd in het verlengde hiervan met behulp van fMRI-scans aangetoond dat mensen niet alleen van nature geboren optimisten zijn, maar dat onze hersenen daadwerkelijk sterker reageren op positieve dan op negatieve informatie. Het is al langer bekend dat de meeste mensen denken dat (naderend) onheil alleen anderen zal treffen en niet henzelf. Nu blijkt uit hersenexperimenten dat een dergelijke roze bril ook versleuteld zit in ons brein. Alleen voor positieve boodschappen gaat de frontale cortex (net achter je voorhoofd) hard aan het werk. Optimisten zijn weliswaar beter bestand tegen stress en angst, maar onterecht optimisme zorgt juist vaak voor problemen: mensen blijven roken, onveilig rijden, overmatig eten of risicovolle beleggingen kopen. We voelen ons immuun voor de nare gevolgen...

Een van de grote namen op het gebied van financieel gedrag, Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman, richtte (samen met Tversky) in zijn prospect theory de aandacht op de vuistregels die we hanteren bij het maken van inschattingen en op de vertekeningen en denkfouten waartoe die leiden. Hun bevindingen leidden onder andere tot de ontdekking van de scheefheid van ons primitieve geldbrein, met als beroemd voorbeeld de loss aversion-heuristiek: verlies maakt mensen aanzienlijk emotioneler dan winst; we doen meer ons best verlies te vermijden dan winst te behalen. Denk hierbij aan het vervelende gevoel dat we krijgen wanneer we iets verliezen waarvan we vinden dat het van ons is of dat het ons toekomt. Dit weegt veel zwaarder dan het gevoel van geluk en voldoening wanneer we een vergelijkbaar iets ontvangen! Combi-

neer je dit principe met de neiging van mensen om kleine kansen op onwaarschijnlijke gebeurtenissen te overschatten, dan is het grote succes van zowel verzekeringsmaatschappijen als loterijen eenvoudig te verklaren. Vooral de laatstgenoemde groep maakt hiervan in zijn communicatie dankbaar gebruik. Onder het mom van 'geanticiperde spijt' legt de Postcodeloterij extra veel nadruk op het mogelijk mislopen van prijzen: "je wilt toch niet leven met het idee dat je miljonair had kunnen zijn?!"

Herinnert iemand zich in dit kader nog de emotionele reactie van de bewoonster van een straat in het Brabantse Heusden, waar een geldprijs van 22,7 miljoen euro werd verdeeld onder haar burens? De keurige dame spande uiteindelijk een procedure aan tegen de Postcodeloterij, waarbij ze claimde dat ze psychische schade had opgelopen toen de straatprijs op haar postcode viel en ze niets had gewonnen, omdat ze geen loten had gekocht... Een mooi voorbeeld van een veelvoorkomende weigering om verlies onder ogen te zien.

### Irrationeel financieel gedrag

Komt dit contra-intuïtieve gedrag alleen voor bij de 'gewone' burger en consument? Uiteraard niet! Met een prachtig praktijkvoorbeeld illustreert de Amerikaanse gedragseconoom en hoogleraar Dan Ariely dat ook, of misschien zelfs wel juist, CEO's en Wall Street-executives niet rationeel reageren op financiële prikkels. Zoals te verwachten gaan de 'grootverdieners' onderling ervan uit dat exorbitant hoge bonussen op basis van prestatie hen motiveren om meer energie te stoppen in hun baan en dat dit vervolgens leidt tot betere resultaten.

In een grootschalig en zeer ingenieus experiment, overigens een voortzetting van onderzoek onder ratten (hoe toevallig...), werden proefpersonen verdeeld over drie bonuscategorieën: klein, gemiddeld en groot. Deze werden gekoppeld aan taken die creativiteit, concentratie, geheugen en probleemoplossend vermogen vereisten, vergelijkbaar met de gewenste competenties van CEO's en effectenmakelaars. Hoewel het experi-



ment vanwege de lagere lonen in India werd uitgevoerd en niet in de Verenigde Staten, was het alsnog goed toepasbaar vanwege de daadwerkelijk uitgekeerde hoge bedragen, tot een waarde van wel 5 maandlonen. Het waren dus geen fictieve spelletjes met studenten achter een pc voor studiepunten!

De resultaten toonden aan dat degenen die een kleine bonus konden verdienen en degenen die een gemiddelde bonus konden verdienen, elkaar in prestatieniveau niet veel ontlieden. Zelfs door een kleine bonus werd de motivatie geoptimaliseerd. Bij de hoogste bonusvariant ontstond een onverwacht effect. Degenen die het meeste konden verdienen, presteerden het slechtst. Directeuren worden dus minder productief van grote bonussen. Door de toegenomen stress daalde het prestatieniveau! Kortom, wederom een mooi voorbeeld van irrationeel financieel gedrag.

Er zal, vrees ik, nog veel water door de Rijn moeten stromen, voordat we 'de rationalisten' onder ons hebben kunnen overtuigen van de 'volmaakte onvoorspelbaarheid' van onze medemens. In de tussentijd sluit ik me aan bij de woorden van Stuart Sutherland in zijn standaardwerk *Irrationality*: "In deze woelige economische tijden, waarin de homo economicus plaatsmaakt voor de homo psychologicus, is meer inzicht in de irrationaliteit van ons handelen zeer

welkom. Het irrationele handelen bepaalt, meer dan ons lief is, vrijwel elke menselijke redenering en beslissing."

Of gedraag je gewoon als Ruud, een respondent in kwalitatief onderzoek, terwijl hij samen met zijn vrouw en kinderen winkelt in een groot, bekend Zweeds meubelparadijs. Hij houdt het lekker simpel en overzichtelijk: "De economie, daar wordt altijd over gezeurd op tv. Daar trek ik me niks van aan, weet je. Ik heb een bank nodig. Ik heb het geld, dus koop ik een bank!"

---

\* Ricardo van der Valk is Business Unit Manager IPM (en economisch psycholoog).

---

#### Bronvermelding

- Ariely, Dan, (2010), *Volmaakt onvoorspelbaar. De onverwachte voordelen van onlogisch handelen*, Uitgeverij Contact.
  - Ginneken, Jaap van, (2010), *Gek met geld. Over financiële psychologie*, Business Contact.
  - Raaij, Fred van, (2010), *Afscheidsrede als hoogleraar Economische Psychologie*, Universiteit Tilburg.
  - Sutherland, Stuart, (2010), *Irrationaliteit*, Uitgeverij Nieuwezijds.
-

## Kansen door de crisis

# Naar een toekomstbestendige arbeidsmarkt

Angst voor een nieuwe financiële en economische crisis beheerst het nieuws. Een toenemend aantal werknemers – waaronder ook veel ambtenaren – vreest voor zijn baan. Maar brengt de crisis de Nederlandse arbeidsmarkt alleen maar slecht nieuws of is er ook een optimistische visie mogelijk? Op zoek naar de kansen van de crisis!

Door S. de Visser MA en drs. L. de Ruig\*

Economische crisis en de arbeidsmarkt: het klinkt niet als de meest gelukkige combinatie. De cijfers liegen er inderdaad niet om. Met de start van de economische neergang in 2008 daalde het aantal vacatures, kromp het aantal banen en steeg de werkloosheid in reactie hierop. En hoewel deze stijging van de werkloosheid in Nederland uiteindelijk minder sterk was dan gevreesd, zullen slechts weinigen beweren dat de Nederlandse arbeidsmarkt de crisis ongeschonden is doorgekomen.

Kansen door de crisis lijken op basis van deze cijfers ver te zoeken. Maar wie de cijfers en het verhaal daarachter goed bekijkt, ziet ook lichtpuntjes. De Nederlandse arbeidsmarkt blijkt bijzonder veerkrachtig. Met een werkloosheid van iets meer dan vijf procent scoort de Nederlandse arbeidsmarkt vooralsnog uitstekend in internationaal perspectief. Dit geldt zeker wanneer we kijken naar de jeugdwerkloosheid: nergens in Europa is deze zo laag als in Nederland.

De Nederlandse arbeidsmarkt lijkt dus best in staat de gevolgen van de crisis op te vangen en te temperen. Dit is de verdienste van Nederlandse bedrijven, maar ook werkenden en de overheid hebben hieraan bijgedragen. De crisis zette veel van deze partijen ertoe aan initiatieven te ontwikkelen om zo veel mogelijk mensen binnenboord te houden. Juist in deze initiatieven worden de kansen van de crisis zichtbaar. Kansen om deze en een eventueel volgende crisis het hoofd te bieden, maar op langere termijn vooral ook kansen voor een toekomstbestendiger arbeidsmarkt.

### Slagvaardig beleid

Wat keken voormalig premier Jan Peter Balkenende en CPB-directeur Coen Teulings zuur bij de presentatie van de ramingen in 2009. Met de kennis van nu kun je zeggen dat die sombere blikken de weg vrijmaakten voor een Keynesiaans stimuleringspakket. Doel van dat pakket was het effect van de mondiale recessie op de Nederlandse economie te dempen en zo veel



mogelijk mensen aan het werk te houden. Op de arbeidsmarkt toonde de overheid zich slagvaardig. Twee belangrijke arbeidsmarktmaatregelen uit het stimuleringspakket zijn de deeltijd-WW en het Actieplan Jeugdwerkloosheid (zie kader), samen goed voor een investering van 600 miljoen euro. Deze maatregelen maken duidelijk dat de Nederlandse overheid snel met een grootschalig offensief kan reageren op nieuwe omstandigheden.

Hoewel niemand nog berekend heeft hoeveel werknemers en jongeren door dit soort maatregelen aan het werk zijn gebleven of gekomen, is er consensus over dat erger is voorkomen. Dat blijkt uit de evaluatie van het Actieplan Jeugdwerkloosheid en onderzoek onder bedrijven die deeltijd-WW hebben aangevraagd. Ook de economen van het CPB beoordelen de plannen positief. Hun conclusie: er is niets mis met Keynesiaanse stimulering op de arbeidsmarkt, als deze maar substantieel en tijdelijk is.

### Deeltijd-WW

Met de deeltijd-WW kunnen werkgevers de contracturen van medewerkers met maximaal vijftig procent verminderen. Voor de uren waarop de medewerker niet aan het werk is, krijgt hij een WW-uitkering. Deze regeling is de opvolger van de regeling werktijdverkorting. De deeltijd-WW is per 1 juli 2011 gestopt.

### Actieplan Jeugdwerkloosheid

Het Actieplan Jeugdwerkloosheid moet voorkomen dat jongeren in tijden van crisis langdurig aan de kant komen te staan. Het Actieplan spreekt alle partijen – rijksoverheid, gemeenten, UWV, onderwijs, werkgevers, ouders – aan om jongeren langer te laten doorleren, werkervaring te laten opdoen en op andere manieren te activeren. Het Actieplan loopt eind 2011 af.

### Preventief arbeidsmarktbeleid

Vernieuwend tijdens de crisis is de aandacht voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Jongere, oudere en laaggeschoolde werknemers zijn door de gezamenlijke inspanningen van overheid, werkgevers en werknemers voor een belangrijk deel binnenboord gehouden. Dit is reden tot optimisme. Juist voor deze groepen leidt uitval vaak tot langdurig thuiszitten en een moeizame terugkeer naar de arbeidsmarkt.

De Raad voor Werk en Inkomen wijst er in de Arbeidsmarktanalyse 2011 op dat toekomstige werkloosheid steeds minder een conjunctureel fenomeen zal zijn, maar vooral ouderen en laagopgeleiden op de arbeidsmarkt zal treffen. Werkloosheid onder die groepen zal bovendien vaker hardnekkig en langdurig zijn. Het is meer dan ooit zaak kwetsbare groepen binnenboord te houden. Dat maakt preventief arbeidsmarktbeleid steeds belangrijker. De ervaring die werkgevers, werknemers en overheid met de crisismaatregelen hebben opgedaan, biedt dan ook kansen voor de toekomst. Met maatregelen als het Actieplan Jeugdwerkloosheid en de deeltijd-WW is de basis gelegd voor

structuren die uitval van kwetsbare groepen kunnen tegengaan.

### Positie versterkt

Maar er is meer. De toegenomen aandacht gaf kwetsbare groepen zoals jongeren en oudere vakkrachten vaak ook een betere uitgangspositie op de arbeidsmarkt. Hierin tekent zich de volgende kans van de crisis af. Meer jongeren hebben tijdens de crisis nog een tijdje doorgeleerd of werkervaring opgedaan en komen daardoor sterker uit de recessie. Zij beschikken vaker over een opleiding en werkervaring, waardoor zij, wanneer de economie weer aantrekt, een minder kwetsbare positie innemen op de arbeidsmarkt. Het risico op uitval neemt daarmee voor de toekomst af.

Een treffend voorbeeld van nieuw opgezette structuren om uitval van kwetsbare groepen tegen te gaan, is de samenwerking tussen UWV en Colo, de koepelorganisatie van de kenniscentra voor beroepsonderwijs en bedrijfsleven. Die samenwerking kwam onder het Actieplan Jeugdwerkloosheid tot bloei. Beide partijen werken samen om regionale arbeidsmarktinformatie te synchroniseren, uit te wisselen en te bundelen. Op basis hiervan kunnen ze aanbevelingen formuleren voor het signaleren van kansen en het in kaart brengen van knelpunten op de arbeidsmarkt. Dit ter ondersteuning van het regionale arbeidsmarktbeleid.

### Positie versterkt

Maar er is meer. De toegenomen aandacht gaf kwetsbare groepen zoals jongeren en oudere vakkrachten vaak ook een betere uitgangspositie op de arbeidsmarkt. Hierin tekent zich de volgende kans van de crisis af. Meer jongeren hebben tijdens de crisis nog een tijdje doorgeleerd of werkervaring opgedaan en komen daardoor sterker uit de recessie. Zij beschikken vaker over een opleiding en werkervaring, waardoor zij, wanneer de economie weer aantrekt, een minder kwetsbare positie innemen op de arbeidsmarkt. Het risico op uitval neemt daarmee voor de toekomst af.

Een interessant initiatief is het School Ex Programma. Vernieuwend aan dit programma is de focus op een studiekeuze met arbeidsmarktperspectief voor jongeren op het MBO. Voor het vinden van werk is een diploma alleen niet voldoende: om de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten, is het van belang dat dit diploma van waarde is op de arbeidsmarkt. Een goede studiekeuze is hiervoor cruciaal. Om die reden begint het programma met het benaderen van examenkandidaten om hun toekomstperspectieven in beeld te brengen. Vervolgens is de inzet om – in samenspraak met het regionale bedrijfsleven – de examenkandidaten die nog geen reëel toekomstperspectief hebben, te begeleiden naar een vervolgopleiding met een beter arbeidsmarktperspectief.

Deze kans is er ook voor oudere en laaggeschoolde werknemers die onder de deeltijd-WW vielen. Onderzoek laat zien dat bedrijven over het algemeen grote inspanningen leverden om werknemers in de deeltijd-WW te scholen. Bedrijven moesten een goed scholingsplan maken voor alle betrokken medewerkers. Daarmee kwam scholing ook in beeld voor die groepen medewerkers die anders minder kans zouden hebben gehad op een scholingstraject. Scholing in crisistijd draagt ook bij aan de versterking van de scholingscultuur in de onderzochte bedrijven. Wanneer bedrijven erin slagen deze scholingscultuur te behouden, biedt dit kansen voor toekomstige generaties werknemers.

### Van baanzekerheid naar werkzekerheid

Sommige bedrijven en sectoren konden het ontslag van werknemers in de afgelopen jaren niet voorkomen. Ook de rijksoverheid is momenteel bezig met een omvangrijke reorganisatie. Steeds vaker proberen samenwerkende partijen – werkgevers, werknemers en overheid – zo veel mogelijk met elkaar werkloosheid te voorkomen. Dat doen zij onder meer door werknemers die met ontslag worden bedreigd, tijdig aan ander werk te helpen: van-werk-naar-werk (VWNW).

Tijdens de crisis is ervaring opgedaan met verschillende grote VWNW-trajecten. De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid stelde in 2010 twee miljoen euro ter beschikking voor samenwerkende werkgevers en werknemers in enkele regio's en sectoren. Zij konden hierdoor re-integratiegeld gebruiken voor VWNW-trajecten. De rijksoverheid werkt sinds 2008 volgens het 'Sociaal flankerend beleid'. Doel is de negatieve gevolgen van reorganisatie te beperken. Er worden onder meer 'herplaatsingskandidaten' vastgesteld: ambtenaren die door bemiddeling en loopbaanbegeleiding naar ander werk worden geholpen. Post NL heeft sinds 2006 een mobiliteitsprogramma, waarmee naar eigen zeggen ruim vijfduizend medewerkers een nieuwe toekomst hebben gevonden buiten het bedrijf.

VWNW-trajecten zijn nog geen gemeengoed, maar wel een veelbelovend instrument voor de arbeidsmarkt van de toekomst. Vooral werknemers die niet snel zelf ander werk zullen vinden en daardoor het risico lopen op langdurige werkloosheid, hebben baat bij VWNW-trajecten. Waar baan zekerheid niet altijd is te garanderen, draagt voor hen VWNW bij aan werkzekerheid. Deze verschuiving van baan zekerheid naar werkzekerheid wordt in de toekomst bij een toenemende dynamiek op de arbeidsmarkt belangrijker. Ook op landelijk niveau is er daarom voordeel. In een arbeidsmarkt met enerzijds veel moeilijk vervulbare vacatures en anderzijds veel dynamiek en hardnekkige werkloosheid, is mobiliteit uiterst belangrijk. Het gaat dan om mobiliteit van met ontslag bedreigde werknemers en werklozen naar vacatures die er (in andere sectoren) zijn. VWNW biedt een kans deze mobiliteit in goede banen te leiden en blijvende uitval van kwetsbare groepen te voorkomen. Ook deze kans wordt zichtbaar door de crisis.

### Naar een toekomstbestendiger arbeidsmarkt

Werkgevers, werknemers en de overheid hebben met afzonderlijke en gezamenlijke initiatieven geprobeerd de crisis het hoofd te bieden. Maar de kansen van de crisis

strekken verder dan conjuncturele ontwikkelingen. In de crisismaatregelen tekenden zich ook de contouren af van een toekomstbestendiger arbeidsmarktbeleid. Door vergrijzing en een gebrek aan studenten met bepaalde opleidingen, ontstaan er tekorten in specifieke sectoren, zoals in de techniek. Globalisering en nieuwe technologieën zorgen voor meer dynamiek op de arbeidsmarkt: functies ontstaan, veranderen en verdwijnen. De competenties die van werknemers worden gevraagd, veranderen mee. Tegelijkertijd is er een groot reservoir van ouderen en laaggeschoolden die moeilijk op deze dynamische arbeidsmarkt kunnen meekomen. Structurele werkloosheid kan daarom in de toekomst samengaan met een grote hoeveelheid onvervulde vacatures.

In dit spanningsveld van een tekort aan arbeidskrachten enerzijds en verhoogde eisen aan de mobiliteit en competenties van werknemers anderzijds, ontstaat de behoefte aan een toekomstbestendig arbeidsmarktbeleid dat deze uitdagingen het hoofd kan bieden. Het is zaak uitval van kwetsbare groepen te voorkomen en de mobiliteit van werknemers te bevorderen en in goede banen te leiden. Tijdens de crisis zijn structuren opgezet om hiermee om te gaan. Als werkgevers, werknemers en de overheid hiermee blijven doorgaan, is dat de grootste kans van de crisis: de arbeidsmarkt wordt toekomstbestendig.

---

\* Suzanne de Visser is senior onderzoeker bij Research voor Beleid.  
Lennart de Ruig is accountmanager bij Research voor Beleid.

---

#### Bronnen

- B. Frouws e.a., Iedereen aan het werk... wat nu? Scenariostudie naar de toekomst van Nederland, 2010.
- Centraal Planbureau, Effecten stimuleringspakket. CPB Notitie 12 sept. 2011.
- D. Grijpstra, K. van Uiter, L. de Ruig, Scholing in crisistijd. Ervaringen van bedrijven met werktijdverkorting, deeltijd-WW of VWNW. Onderzoek in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen, 2009.
- drs. D.H. Grijpstra en drs. M.E. Winnubst, 'Wat wil de werknemer? De positie van werknemers bij VWNW', in: Basis, tijdschrift voor beleids-onderzoek, 2/2011.
- Raad voor Werk en Inkomen, Arbeidsmarktanalyse 2011, 2011.
- S. Bouma, S. van der Kemp, M. van Ommeren en L. de Ruig, Samen in Actie. Evaluatie Actieplan Jeugdwerkloosheid. Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2011.

## Management van beleidsonderzoek

Beleidsonderzoek past in de lange traditie van verlichtingsdenken, positivisme en verwetenschappelijking van samenleving en beleid. Het basisidee is dat empirische kennis bijdraagt aan een beter begrip van beleid en maatschappij, waardoor het mogelijk is daarin verbeteringen aan te brengen. Ondanks die eeuwenlange traditie is beleidsonderzoek als zelfstandig vak nog betrekkelijk jong, in Nederland misschien niet ouder dan een kleine veertig jaar.

De “codificatie” van het vak is van nog veel recentere datum. In 2005 verscheen het “eerste omvattende Nederlandse boek over het vak beleidsonderzoek”: *Beleidsonderzoek in Nederland*. Dat beschrijft geschiedenis, afbakening, functies en institutionele setting van beleidsonderzoek, en gaat in op kritieken op het vak en toekomstige ontwikkelingen. In 2009 volgde een staalboek met het hoe van vak: *Methoden van beleidsonderzoek*. Deze uitgave bevat tientallen praktijkvoorbeelden van probleemverkenningen, beleidsevaluaties en monitoren.

Eind 2011 wordt de trilogie voltooid met een werk waarin de interne randvoorwaarden van het vak aan de orde zijn: *Management van beleidsonderzoek*. Vijftien hoofdstukken behandelen onderwerpen als projectmanagement, programmamanagement, internationaal onderzoek, dataverzameling, Europese aanbestedingen, bureauorganisatie, communicatie, (institutionele) relaties met wetenschap, HRM, ICT, kwaliteitszorg en financiën.

Het boek koppelt inzichten uit managementliteratuur aan praktijkervaringen van de auteurs, met bijzondere aandacht voor vraagstukken die specifiek voor beleidsonderzoek relevant zijn. De bundel wil op die manier een bijdrage leveren aan verdere professionalisering van het vak. Het materiaal in het boek is mede ontwikkeld en gebruikt in de gelijknamige masterclass *Management van Beleidsonderzoek* van de Erasmus Academie.

Het boek is niet alleen bedoeld voor (aankomende) managers bij interne of externe beleidsonderzoeksbureaus, maar ook voor onderzoekers en opdrachtgevers. Zij kunnen immers vaak invloed uitoefenen op managementbeslissingen op project- of organisatieniveau. *Management voor beleidsonderzoek* geeft ze daarvoor niet alleen de nodige achtergrondinformatie, maar ook nuttige handreikingen.

*Bart Dekker, Peter van Hoesel, Yvonne Prince (red.), Management van beleidsonderzoek. Handreiking voor verdere professionalisering van een dynamisch vakgebied, Boom/Lemma, Den Haag, 2011.*

---





# Essay

Tovertaal noch paniekvoetbal

## Crisis als kans

Op basis van historische en wetenschappelijke inzichten schetst dit essay een realistisch perspectief op de vaak als bezweringsformule gebruikte stelling dat een crisis ook kansen biedt.

Door dr. A.R.M. Wennekers\*

### Inleiding

Van nature ben ik geen optimist. Daar kan niemand mij van betichten. Dit wordt dus geen zonnig betoog dat met 'tovertaal' van rampen kansen probeert te maken (NRC, 17-09-2011). Een crisis bergt altijd het risico in zich dat het misloopt. Daarvan zijn genoeg historische voorbeelden. Terwijl ik dit schrijf, bestaat nog steeds het risico dat de eurocrisis een rampzalige wending neemt. Op langere termijn is ook de afloop van de klimaatcrisis ongewis. Niettemin zijn er aanwijzingen dat een crisis vaak kansen meebrengt om scheefgegroeide situaties recht te trekken, om langdurig weggestopte

problemen eindelijk op te lossen en om nieuwe wegen in te slaan. Als een crisis uit de hand loopt, kan dat ook komen doordat men de geboden kansen heeft laten liggen en de weg van de minste weerstand heeft gekozen. Het is daarom van belang een open oog te hebben voor de kansen die een crisis biedt.

### Taalkundige wortels

Zoals vaak zitten de eerste aanwijzingen opgesloten in het woord zelf. Crisis wordt ook wel geschreven als krosis en dit komt van het Griekse *krinein*, wat onderscheiden betekent of oordelen, schiften in de zin van onderscheiden

waar het op aankomt. Het refereert aan een kritiek moment waarop keuzes gemaakt moeten worden. Dit blijkt eveneens uit een zoektocht door woordenboeken en op internet. Bij crisis worden daar twee typen betekenissen gemeld. Ten eerste crisis in de zin van noodsituatie of ernstige stoornis, ten tweede crisis in de zin van wending, keerpunt, beslissend stadium en toestand waarin de oude levensgewoonten ontoereikend blijken voor het oplossen van gerezen moeilijkheden. De eerste betekenis sluit aan bij het dagelijkse taalgebruik en indiceert een serieus probleem. De tweede betekenis sluit aan bij de taalkundige wortels van het

woord crisis en impliceert kansen.

In de psychologie en de sociale wetenschappen zijn aanwijzingen te vinden waarom een crisis vaak ook kansen biedt.

## Psychologie

### 1. Posttraumatische groei

De grootste veranderingen in het leven ontstaan vaak in tijden van crisis (ernstige ziekte, overlijden van een dierbare, werkloosheid en andere schokkende ervaringen). Het is een bekend fenomeen dat mensen psychisch sterker kunnen worden van een dergelijke crisis (Tedeschi en Calhoun, 1996). Dit miskent allerminst de vele negatieve gevolgen van een trauma. Niettemin komen ook vaak positieve gevolgen voor, zoals grotere zelfredzaamheid, groei in empathisch vermogen en toegenomen levensvreugde. Na het verbreken van een liefdesrelatie is er een kans er sterker uit te komen. Zo ontstaat er vaak meer zelfacceptatie. Ook kan het zelfvertrouwen groeien als blijkt dat je jezelf alleen ook goed kan redden (Pronk, 2012).

### 2. Back-to-the-wall-effect

Door crisis kan de risicobereidheid toenemen, want vermeende zekerheden zijn ineens niet meer zeker of zijn al verloren gegaan. Wie bijvoorbeeld wordt geconfronteerd met werkloosheid of faillissement, heeft minder te verliezen en staat meer open voor nieuwe, gedurfde initiatieven. Dit staat wel bekend als een back-to-the-wall-effect en het heeft ook een moderne theoretische basis (EIM, 2011). In de oudere psychologische literatuur over ondernemerschap wordt gesproken

over negative displacements, zoals onvrijwillige emigratie, ontslag, conflict en echtscheiding als belangrijke motieven voor bedrijfsoprichtingen (Shapero en Sokol, 1982).

## Sociale wetenschappen

In een samenleving kunnen metertijd – soms met goede redenen – instituties ontstaan, die op den duur niet meer productief zijn of zelfs schadelijk of door externe ontwikkelingen niet meer houdbaar. Denk aan de na de Tweede Wereldoorlog ingevoerde pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar of aan de inmiddels afgeschafte Vestigingswetgeving, die zijn oorsprong had in de crisis tijdens de jaren dertig van de vorige eeuw. Een bijzonder geval vormen de fiscale en andere wettelijke voordelen die over de jaren heen door belangenorganisaties uit het vuur worden gesleept. In het destijds veelbesproken boek van Mancur Olson (1982) over sociale rigiditeiten wordt uiteengezet hoe een accumulatie van belangenbehartiging, kartels en monopolies in zijn werk gaat en welke negatieve gevolgen de resulterende rigiditeiten kunnen hebben voor de economische ontwikkeling van een land. Een bekend voorbeeld is de British disease die Groot Brittannië tussen 1850 en 1950 geleidelijk had ontwikkeld.

Zelfs wanneer iedereen inziet dat bepaalde instituties niet meer houdbaar zijn, is onder normale omstandigheden de veranderingsbereidheid van (sommige) partijen meestal gering. Veranderen kost te veel energie, betrokkenen moeten voordelen opgeven en men is bang voor het onbekende. Doorgaans veranderen de maatschappelijke afwe-

gingen pas door een crisis. Die situatie kan bijvoorbeeld ontstaan doordat de kosten van een arrangement te hoog worden of door exogene gebeurtenissen. Een mooi voorbeeld buiten mijn eigen vakgebied werd onlangs gegeven door criminoloog Cyrille Fijnaut in een interview met NRC Handelsblad van 1 oktober 2011: "...in een democratische rechtsstaat is het onder normale omstandigheden haast onmogelijk tot fundamentele veranderingen in het politiestelsel te komen. Je krijgt er geen achterban voor. Alleen maatschappelijke breuken, botsingen, schandalen kunnen die blokkade doorbreken. Dat is wat er de afgelopen jaren in Nederland is gebeurd."

In de sociale wetenschappen worden diverse redenen gegeven waarom een crisis veranderingen mogelijk maakt. Zo nemen de opportuniteitskosten van veranderen (= wat je ervoor moet opgeven) af, want de status quo blijkt ineens minder waard te zijn. Tijdens een recessie kan het door afnemende baanzekerheid aantrekkelijk worden de stap naar een eigen bedrijf te zetten. Ook hoeven bestaande producten dan geen belemmering meer te zijn voor de introductie van relatief onzekere en riskante innovatieve productideeën (EIM, 2011). Ten slotte kunnen door crisis de psychische en maatschappelijke kosten van 'niet veranderen' hoger worden dan die van 'wel veranderen'. Naarmate de realiteitszin toeneemt, komen tijd en energie beschikbaar om de verstarde instituties eindelijk aan te pakken. Dit mechanisme heet in dagelijks taalgebruik: 'onder druk wordt alles vloeibaar'.



### Gemiste kansen

Kansen moet je pakken wanneer ze zich voordoen. Ze blijven niet eeuwig geldig. Diverse uitdrukkingen illustreren dit ervaringsgegeven. Zo wordt er gesproken van 'gemiste kansen', van 'een laatste kans krijgen' en van 'de kansen keren'. Een recent voorbeeld van een gemiste kans vind ik het ad-hocbeleid in Nederland inzake de bio-industrie naar aanleiding van een serie massale ziekte-uitbraken (BSE, varkenspest, mond- en klauwzeer en vogelgriep) en van de deels aan de bio-industrie gerelateerde opkomst van resistente bacteriën. Het lijkt mij evident dat het roer in deze sector gedurende de afgelopen decennia radicaal om had moeten, maar wellicht is het nog niet te laat. Ook de woningmarkt biedt een goed voorbeeld van een gemiste kans. De rijke jaren negentig waren een ideale tijd om de hypotheekrenteaftrek aan

te pakken, maar het H-woord is in Nederland een politiek taboe. Door de schuldencrisis lijkt dit taboe alsnog doorbroken te gaan worden, maar nu zal dit stellig repercussies hebben voor de toch al weinig florissante markt voor koopwoningen.

Een afgewogen oordeel over de jaren twintig en dertig van de vorige eeuw laat ik graag over aan historici, maar zonder twijfel biedt deze periode een palet aan beleidsfouten en gemiste kansen. Van het kortzichtige vredesverdrag van Versailles met zijn desastreuze economic consequences of the peace, via de hyperinflatie in Oostenrijk en Duitsland en de roaring twenties tot de beurskrach van 1929 en de daarop volgende economische ineenstorting, is er een reeks van beleidsfouten gemaakt. In de jaren dertig leverde een cocktail van bezuinigen, restrictief monetair beleid en protectionisme de Grote Depressie op. Toen was het vooral crisis in de zin van 'noodsituatie'. Deze jaren hebben echter ook lessen opgeleverd. Zo liet het Marshall Plan zien dat er geleerd was van de nasleep van de Eerste Wereldoorlog. De jaren dertig hebben geleid tot een hervorming van (het toezicht op) de financiële sector, tot Bretton Woods en tot de oprichting van het IMF. Bovendien gaf het aanvankelijke onvermogen om een adequate beleidsrespons te geven, de aanzet tot de Keynesiaanse revolutie in de economische theorie (Nasar, 2011). Sommige lessen uit de jaren dertig hebben aantoonbaar doorgewerkt tot in 2008 en 2009, toen oude fouten zijn vermeden. Zal dit echter ook de komende tijd het geval zijn of staat de valkuil van Colijn (bezuinigen

als hoogste beleidsprioriteit) weer wagenwijd open?

### Historische voorbeelden van benutte kansen

Zonder een directe causaliteit te suggereren, kun je gerust stellen dat de Nederlandse Gouden Eeuw is voortgekomen uit een periode van turbulentie, crisis, repressie en opstand (Israel, 1995). Ook de condities in de Noordelijke Nederlanden waren gunstig. De urbanisatiegraad was er hoog, er was geen feodale traditie en er was relatief veel sociale mobiliteit. Een nevenvoordeel van de oorlog met Spanje was bovendien de immigratie naar de Republiek van tienduizenden vaklieden en kapitaalkrachtige ondernemers uit de Zuidelijke Nederlanden, vooral na de val van Antwerpen in 1576. Niettemin heeft Nederland, hoe de causaliteit ook ligt, de unieke kansen die in deze turbulente periode geboden werden met ondernemingslust aangegrepen en groeide het land in enkele decennia uit tot het toenmalige zwaartepunt van de internationale economie (De Vries en Van der Woude, 1995). Dit heeft er mede toe geleid dat Nederland al 400 jaar behoort tot de rijkste landen ter wereld.

Ook het Europese revolutiejaar 1848 biedt een voorbeeld van hoe crisis kansen kan scheppen. In Nederland leidde revolutiedreiging tot een nieuwe grondwet, waardoor de ministers politiek verantwoordelijk werden en ons staatsbestel veranderde in een parlementaire democratie. De vele effecten hiervan op een breed terrein zijn uitgebreid beschreven in het boek Een Nieuwe Wereld van Auke van der



Woud (2006). Al in 1849 was er volgens tijdgenoten '.... voorgoed gebroken met dat tijdperk van wekelijkheid en verslapping, van ijverloosheid en gebrek aan energie'. Hoe dat ook zij, een feit is dat Nederland in de tweede helft van de 19e eeuw na decennialange economische stagnatie eindelijk aanhaakte bij de Industriële Revolutie. Er vonden op grote schaal investeringen plaats in infrastructurele netwerken, de productiviteit nam toe door toepassing van stoommachines en later van elektriciteit en vele, nu nog bestaande, grote Nederlandse bedrijven werden in die periode opgericht.

Tot slot van deze historische voorbeelden de crisis van begin jaren tachtig van de vorige eeuw. Na jarenlange preoccupatie met verdelingsvraagstukken prikkelde een hardnekkige 'stagflatie' Nederland tot een heront-

dekking van het productievraagstuk.

De nood was hoog, want de economie kromp en inflatie, rente, werkloosheid en overheidstekort waren hoog. Weer vond tijdens een crisis vernieuwing plaats van de macro-economische theorie. Nu werd het vraaggeoriënteerde Keynesianisme (voorlopig) ingeruild voor supply-side economics. Het no-nonsense kabinet Lubbers I nam het voortouw bij de uitvoering. Op hoofdlijnen voerden ook de volgende kabinetten, ongeacht de partijpolitieke samenstelling, aanbodbeleid dat was gericht op herstel van de internationale concurrentiepositie, op het uitbouwen van de Europese interne markt en op het bevorderen van dynamiek, marktwerking, concurrentie en ondernemerschap. Mettertijd werden de effecten zichtbaar en op 22 mei 1999 schreef The Economist over een Dutch cure.

### De huidige schulden crisis

Radicale innovaties (stoommachine, elektriciteit, benzinemotor, internet) gaan meestal gepaard met een periode van crisis. Doorgaans volgt zo'n crisis op een manische fase van 'nieuwe economie' en een ont koppeling van de financiële en de reële sector (Perez, 2002). Dit keer lijkt de crisis in (ten minste) drie etappes te verlopen, te weten de dotcom bust, de kredietcrisis en nu de schulden crisis. Na de kredietcrisis van 2008 en de daarop volgende zware recessie, die door het beleid aanvankelijk voortvarend werden aangepakt, was er slechts een kort economisch herstel. Inmiddels dreigt een nieuwe recessie. Daarbij zijn we in een bloedstollende schulden crisis terechtgekomen, met risico's op een nieuwe bankencrisis en/of op een desintegratie van de eurozone. Het lijkt soms net een soap. Wanneer u dit leest, is er mogelijk weer veel veranderd, ten goede of ten kwade. Op korte termijn is er vooral slagvaardig crisismanagement nodig. Daarna is het de uitdaging om de grote schuldenbergen weg te werken zonder in een langdurige economische malaise te belanden en om het groeivermogen te herstellen. Daarbij zijn er zeker kansen. Ten eerste neemt de bereidheid toe om fundamenteel na te denken over de financiële sector, zoals blijkt uit de oprichting van het platform duurzame financiële sector in Nederland. Ook de 'occupy-bewegingen' zetten druk op dit proces. Na een herkapitalisatie van het Europese bankwezen moeten vooral het risicomanagement, de incentives en de beloningsstructuur in deze sector op de schop. Na een periode van casinokapitalisme is er behoefte

aan een meer productieve verhouding tussen de financiële en de reële sector, waarbij de laatste het stuur weer moet overnemen (Perez, 2002).

Wellicht zijn er mogelijkheden om de pensioenfondsen grootschalig te laten investeren in banken en meer in het algemeen om het enorme vermogen van de pensioenfondsen beter aan te wenden voor productieve investeringen. Ten tweede zullen de begrotingsdiscipline en de belastingmoraal in Europa drastisch moeten verbeteren. Daarbij zijn er kansen om hervormingen door te voeren, die bijdragen aan herstel van het economische groeivermogen, zoals activerend arbeidsmarktbeleid en langer doorwerken. Ten derde is er een perspectief op vernieuwing van de economie als discipline. De neoklassieke wiskundige modellen uit mainstream economics zijn geen adequate beschrijving gebleken van de werkelijkheid. Ik pleit voor minder rigor en meer relevance. Dat impliceert een interdisciplinaire benadering van de economie. Ontbrekende elementen in de neoklassieke economie zijn het soms irrationele gedrag van mensen, endogene financiële instabiliteit, entrepreneurship en de rol van instituties. Bovendien kan er meer geleerd worden van de geschiedenis.

### Pensioen crisis

Door de gestegen levensverwachting is het al jaren duidelijk dat we tot na ons 65e zullen moeten doorwerken om iedereen een goed pensioen te kunnen blijven bieden. Een VWO-leerling kan dat uitrekenen. Toch zijn er, onder andere bij de vakbeweging en bij enkele grote politieke partijen ter rechter- en ter linkerzijde, nog steeds grote

weerstanden tegen een verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd. Inmiddels is er een acute pensioen-crisis ontstaan door de lage rente en de gedaalde beurskoersen. Er wordt dreigende taal gesproken over afstem-pelen, een beleidslijn die de al inge-zette negatieve spiraalwerking verder zal versterken. Langer doorwerken is dan zo veel aantrekkelijker. Gekoppeld aan levenslang leren, demotie en ander flankerend beleid moet dit voor bijna iedereen haalbaar zijn. Een geleidelijke verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd tot 68 jaar moet al in 2013 kunnen ingaan.

### Conclusie

Het begin van de 21e eeuw wordt gekenmerkt door hardnekkige crisisverschijnselen op verschillende terreinen. Op korte termijn is de economische crisis het meest urgent. Wellicht komen we binnenkort in rustiger vaarwater maar misschien moet het ergste nog wel komen. Hoe dan ook, de geschiedenis en de hier behandelde theorie over crisis als kans hebben laten zien dat het zeker niet loont om als een geslagen hond in een hoekje te kruipen. Ook paniekvoetbal helpt niet. De meest productieve strategie is de crisis te beschouwen als een waterscheiding tussen twee tijden. Het gebruikelijke repertoire werkt niet meer en er moeten nieuwe werkwijzen worden gevonden. Als de kansen benut worden, kan het daarna beter worden.

---

\* Sander Wenckers is econoom. Hij is verbonden aan onderzoeksbureau Panteia.

Dit artikel werd afgesloten op 21 november 2011.

---

### Bronnen

- EIM (2011), Trendstudie MKB en Ondernemerschap, Zoetermeer: EIM.
  - Israel, J.I. (1995), *The Dutch Republic: Its Rise, Greatness and Fall 1477-1806*, Oxford: Clarendon Press.
  - Nasar, Sylvia (2011), *A Grand Pursuit. The Story of Economic Genius*, Simon&Schuster.
  - Olson, Mancur (1982), *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation and Social Rigidities*, Yale University Press.
  - Perez, C. (2002), *Technological Revolutions and Financial Capital; The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
  - Pronk, T. (2012), *Hartstocht. De Psychologie van de Liefde*, Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
  - Shapero, A. and L. Sokol (1982), *The social dimensions of entrepreneurship*, in: C.A. Kent, D.L. Sexton and K.H. Vesper (eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 72-90, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
  - Tedeschi, R.G. and L.G. Calhoun (1996), *The Posttraumatic Growth Inventory: Measuring the positive legacy of trauma*, *Journal of Traumatic Stress*, 9, 455-471.
  - Vries, Jan de en Ad van der Woude (1995), *Nederland 1500-1815; de Eerste Ronde van Moderne Economische Groei*, Amsterdam: Uitgeverij Balans.
  - Woud, Auke van der (2006), *Een Nieuwe Wereld; Het Ontstaan van het Moderne Nederland*, Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
-

# Hoera, het is crisis!?

De ene na de andere economische recessie overspoelt ons land. Hebben we net de bankencrisis uit de tweede helft van 2008 een beetje verwerkt, komt in 2011 de Eurocrisis. Opnieuw staan banken te schudden op hun grondvesten, krijgen bedrijven te maken met dalende omzetten en komt het consumentenvertrouwen in een vrije val. Maar is het alleen maar kommer en kwel of biedt de economische recessie ook nieuwe kansen en mogelijkheden?

Door P.A. van der Hauw en drs. W.H.J. Verhoeven\*

De crisis heeft het MKB zwaar getroffen in de jaren 2009, 2010 en 2011. Bedrijven ervaren de crisis aan den lijve in de vorm van toenemende concurrentie, teruglopende omzetten en onder druk staande marges. Dit leidt vervolgens tot afnemende winsten en minder mogelijkheden om investeringen te financieren. Hierbij zijn de gevolgen van de crisis voor het middenbedrijf (nog) groter dan die voor het kleinbedrijf. Naar sector gezien, zijn vooral de industrie, de bouwnijverheid, de groothandel en de transportsector hard getroffen, terwijl de detailhandel en de zakelijke dienstverleners relatief minder harde klappen hebben gehad.

Toch is het niet allemaal kommer en kwel. Langs (ten minste) drie wegen biedt de economische recessie ook nieuwe kansen en mogelijkheden aan bedrijven en ondernemers. Zo zijn er in de eerste plaats bedrijven en branches die juist in tijden van economische neergang hoogtijdagen kennen en beter draaien dan

ooit tevoren. In de tweede plaats nemen bedrijven in tijden van recessie beslissingen, die ze in tijden van hoogconjunctuur niet of minder zouden nemen en die, mogelijk ook op langere termijn, nieuwe kansen en mogelijkheden bieden. Plannen die gemaakt worden, zijn ook beter doordacht, al was het maar om de financiering rond te krijgen. Ten slotte, een recessie is soms een prima voedingsbodem voor nieuw ondernemerschap.

### Groeien tegen de verdrukking in

Bedrijven die het in tijden van recessie goed doen, zijn natuurlijk in de eerste plaats te vinden in de hoek van de bedrijven die 'zaken doen door andermans ellende'. Voor de hand liggende voorbeelden daarvan zijn de incassobranche en de deurwaarders. In tijden van zwaar economisch weer gaan veel bedrijven hun debiteuren sneller achter de broek zitten en schakelen ze, om er zeker van te zijn dat ze geld krijgen, eerder een incassobureau of zelfs een deurwaarder in.



Andere voorbeelden van bedrijven en instellingen uit dezelfde hoek zijn instellingen die zich bezighouden met schuldhulpverlening, volkshulpbanken en pandjeshuizen. In dit laatste geval gaat het om bedrijven die goederen innemen en hiervoor direct geld uitlenen en waarbij men, tegen een rente van twintig procent, zijn spullen na een maand weer kan komen ophalen.

De tweede categorie wordt gevormd door bedrijven die zich bezighouden met reparatie en onderhoud. Hierbij kan worden gedacht aan schoenmakers, naai- en verstelateliers, garages en klusbedrijven. De keerzijde van het feit dat consumenten minder spullen kopen en dan vooral de meer duurzame consumptiegoederen, is dat ze hun huidige spullen beter (laten) onderhouden of laten repareren en opknappen. Volgens dezelfde filosofie draaien ook bedrijven die gebruikte goederen verkopen, prima. Dit geldt ook voor bedrijven die deelauto's aanbieden. Als gevolg

van de crises stellen veel mensen de aanschaf van een auto uit of doen ze de huidige auto de deur uit vanwege de hoge kosten. In beide gevallen vormt een deelauto het alternatief.

De derde categorie bedrijven die het in deze tijd van economische neergang (relatief) goed doet, zijn bedrijven in de zakelijke dienstverlening. Bedrijven als ICT-dienstverleners, adviesbureaus, bedrijven uit de financiële dienstverlening, uitzendbureaus en schoonmaakbedrijven profiteren van uitbesteding bij de grotere ondernemingen. Voor uitzendbureaus geldt wel, dat ze vaak als eerste de gevolgen van een recessie ervaren, doordat een van de eerste reacties van bedrijven dan is om de flexibele arbeidsschil af te bouwen. Hiertoe behoren ook de uitzendkrachten. Verder zijn er signalen dat de markt van interim-managers goed loopt. Interim-managers zijn maar een beperkte tijd in dienst bij bedrijven met problemen en ze werken in die tijd resultaatgericht aan het oplossen van de dringende problemen.

In de vierde en laatste plaats zijn er bedrijven en sectoren die ondanks de recessie (blijven) groeien. Voorbeelden uit het collectieve domein zijn sectoren als zorg, welzijn en onderwijs. Maar ook de markt voor online ondernemers ziet er, ondanks de recessie, niet slecht uit. In al deze gevallen gaat het echter niet om bedrijven en sectoren die dankzij de recessie floreren, maar die ondanks de recessie blijven groeien.

### Nieuwe kansen voor bestaande bedrijven

De crisis kan ook nieuwe kansen en mogelijkheden bieden voor bedrijven, ook op langere termijn, doordat veel bedrijven nu maatregelen nemen, die ze in tijden van economische voorspoed niet of minder zouden nemen. Uit EIM-onderzoek in 2009 bleek, dat 81 procent van de MKB-ondernemers een of meer acties had ondernomen om de crisis het hoofd te bieden. Hierbij zijn de acties in te delen in drie groepen:

- 1) Maatregelen die de bedrijfsvoering versterken. Deze bedrijfsversterkende maatregelen zijn te typeren als defensieve of reactieve maatregelen, waarvan de meest populaire zijn: het verhogen van

de efficiency, het aanscherpen van het debiteuren-beleid en het terugschroeven van de reclame-uitgaven.

- 2) Maatregelen die de positie van bedrijven op de markt moeten versterken.  
Het betreft hier marktverruimende maatregelen die te typeren zijn als offensieve of proactieve maatregelen. Voorbeelden zijn: het opzoeken van nieuwe markten en/of het uitbreiden van het product- en dienstenaanbod.
- 3) Overige maatregelen, die een meer neutraal karakter kennen. Bijvoorbeeld het sterker benutten van de kredietmogelijkheden of het overstappen naar een andere bank.  
De offensieve en proactieve maatregelen van MKB-bedrijven zijn te verklaren vanuit de gedachte dat de opportunity costs van innovaties tijdens een recessie lager zijn dan tijdens een periode van hoogconjunctuur. Tijdens een hoogconjunctuur blijven relatief onzekere en riskante innovatieve productideeën vaak op de plank liggen, omdat ze het afleggen tegen procesinnovaties en verdere verbetering en uitnutting van bestaande producten. Tijdens een recessie of depressie worden de bestaande alternatieven minder aantrekkelijk en vormen ze geen belemmering meer om de verdere ontwikkeling van nieuwe productideeën ter hand te nemen. Daarnaast kan er in tijden van laagconjunctuur, zeker als concurrenten wegvallen, meer tijd en gelegenheid zijn voor ondernemers om te experimenteren.

De meeste bedrijven uit het MKB kiezen niet voor één bepaalde maatregel, maar voor meer maatregelen tegelijk. Hierbij kiezen ze bovendien voor een mix van defensieve, offensieve en neutrale maatregelen. Deze, door de recessie geïnitieerde, maatregelen leiden tot betere bedrijven. De bestaande denkwijzen en structuren worden opgeschud, overbodig vet en dor hout worden weggesneden en bedrijven kunnen het zich niet meer permitteren minder alert te zijn op nieuwe kansen en mogelijkheden op de markt. Van deze maatregelen profiteren de bedrijven niet alleen op korte termijn, wat nodig is om de recessie te

doorstaan, maar ook op langere termijn. Tegen deze achtergrond is het te begrijpen, dat in 2009, dus kort na de bankencrisis, een op de drie MKB-ondernemers meer kansen zag dan bedreigingen.

Ook op een meer fundamenteel niveau kan de crisis op termijn leiden tot betere bedrijven. Er is sprake van een survival of the fittest: de zwakkere broeders in de branche raken in tijden van crisis in de problemen of ze vallen zelfs om. De gezondere bedrijven blijven over en zij profiteren op termijn van het wegvallen van de zwakkere bedrijven.

### Kansen voor nieuw innovatief ondernemerschap

Recessies kunnen niet alleen bestaande ondernemers nieuwe kansen bieden, maar ook nieuw ondernemerschap kan een impuls krijgen. Hierbij speelt mee, dat de opportunity costs van ondernemerschap tijdens een recessie lager zijn, doordat de baanzekerheid en/of carrièrekansen dan kleiner zijn en de stap naar een eigen bedrijf aantrekkelijk wordt. Werkloosheid, werkloosheidsdreiging en dreigend faillissement hebben een vergelijkbaar effect.

Harde bewijzen dat dit alles leidt tot innovatieve bedrijfsoprichtingen zijn er niet, maar er zijn wel tal van indicaties. Zo zijn zeer succesvolle bedrijven als Microsoft (1975) en Apple (1976) in een economisch minder florissante periode gestart. Hetzelfde geldt voor achttien van de dertig bedrijven in de huidige Dow Jones Industrial Average en voor de helft van de huidige Fortune 500-ondernemingen. Verder blijkt uit onderzoek, dat nieuw ondernemerschap ongeveer twee jaar voorloopt op de conjunctuurcyclus. De indicator voor nascent en nieuw ondernemerschap voor Nederland wijst in dezelfde richting: de indicator is in 2009 niet gedaald, maar juist gestegen. Nieuwe ondernemers spelen blijkbaar sneller in op nieuwe kansen dan bestaande grote ondernemingen, een mechanisme dat het economische herstel bevordert.

### Conclusie

Niemand wordt blij van een recessie, bedrijven die juist dan extra floreren misschien uitgezonderd.





Overheden komen in zo'n periode vaak met bezuinigingen, waardoor de lasten voor bedrijven en/of burgers doorgaans alleen maar oplopen. De koopkracht komt verder onder druk te staan, doordat de lonen niet of nauwelijks meer stijgen en de prijzen nog wel. Toch biedt een recessie ook kansen. Bedrijven en ondernemers moeten weer vol aan de bak en actief op zoek naar nieuwe kansen en mogelijkheden, zowel wat betreft afzetmarkten als wat betreft nieuwe producten of diensten. Dor hout en overbodig vet in de bedrijven worden weggesaneerd en zwakke bedrijven binnen sectoren leggen het loodje. Het resultaat is, dat er na afloop van de recessie een scherper en fitter bedrijfsleven klaarstaat dan bij het begin ervan. Bovendien lijkt het erop, dat tijden van economische neergang de

beste voedingsbodem zijn voor nieuw en innovatief ondernemerschap, waarmee nieuwe waarde en welvaart in de toekomst kan worden gegenereerd. Zo bezien zou je zeggen: laat maar komen, die crisis. Maar, zoals de oude Grieken al zeiden: mēden 'agan, alles met mate!

---

\* Peter van der Hauw is lid managementteam en Wim Verhoeven is accountmanager bij EIM.

---

**Bron**

– Ondernemen in crisistijd, het MKB, M.J. Overweel en F. Pleijster, Zoetermeer, 12 november 2009.

---

Crowdfunding biedt financieringskansen voor bedrijfsleven

# Het geld ligt op straat

De meerderheid van de bedrijven is wat betreft werkkapitaal voor huisvesting of investering afhankelijk van vreemd vermogen. Vooral kleinere bedrijven en starters krijgen niet gemakkelijk geld van reguliere instellingen zoals banken. Ze kunnen onvoldoende zekerheden overleggen om een financiering rond te krijgen. Creatieve ondernemers zijn er in de afgelopen jaren in geslaagd om diverse alternatieve bronnen aan te boren. Ze kregen leningen van familie, van informal investors en ze kregen 'Tante Agaathleningen'.

Door M.J.M. Vermunt\*

In de afgelopen twee jaren is een volledig nieuwe manier van financieren populair geworden: crowdfunding, een manier van sociaal lenen en investeren, waarbij marktpartijen elkaar kunnen vinden in vraag en aanbod op verschillende vlakken.

Bij crowdfunding of bij P2P-lenen (people to people) wordt een grote groep mensen gemobiliseerd om aan de gewenste financieringsbehoefte te voldoen. Het verschil met het inschakelen van het eigen netwerk, wat decennialang gebruikelijk was, zijn de schaalgrootte en het feit dat het meestal gaat om onbekende investeerders. Het betrekken van een grote groep, vaak onbekenden, bij het realiseren van een project kan al beginnen bij het ontwikkelen van een product. We spreken dan van crowdsourcing, waarbij de gezamenlijke creativiteit van de groep wordt ingezet.

## Creatieve, sociale en nicheprojecten

Het mobiliseren van een grote groep onbekenden om een project te financieren, is het meest kansrijk bij crea-

tieve of sociale projecten. De betrokkenheid hierbij is hoger dan bij puur commerciële trajecten, waar vaker de rendementsafweging zal worden gemaakt. Bij creatieve of sociale projecten speelt de 'gunfactor' een grote rol. Sympathieke ideeën worden ook ondersteund, zelfs als de tegenprestatie voor de investeerder beperkt is. Vreemd genoeg maken ook nicheprojecten een betere kans op crowdfunding dan op traditionele financiering. Crowdfunding vindt meestal plaats via het internet. Het bereik is daarmee zodanig hoog dat zelfs voor het meest exotische idee wel een doelgroep te vinden is, die groot genoeg is. Vaak heerst er een sterke sociale cohesie binnen een nichemarkt, waardoor projecten snel via sociale media worden verspreid.

Sociale projecten worden vaak gefinancierd op basis van donatie of sponsoring. De tegenprestatie voor de investerende partij is dan beperkt en bestaat bijvoorbeeld uit T-shirts, stickers of naamsvermeldingen op sponsorlijsten of hij is helemaal niet aanwezig. Een



ander model van crowdfunding is, wanneer de investering als lening ter beschikking wordt gesteld en uiteindelijk moet worden terugbetaald. Een veelvoorkomende versie – vooral bij creatieve projecten – is die, waarbij tegenover de ondersteuning een directe beloning wordt aangeboden in de vorm van een tastbaar product, het voorwerp van het project. Investeerders zijn dan in feite de eerste klanten. Door hun bijzondere betrokkenheid zijn deze klanten heel waardevol. Ze verspreiden informatie over het project en zijn vaak actief in het werven van mede-investeerders.

#### Crowdfunding als marktverkenning

Startende ondernemers hebben meestal geen budget voor marktonderzoek. Of hun product zal aanslaan wordt niet gemeten, maar de ondernemer neemt het risico op basis van een buikgevoel of op basis van reacties uit zijn directe omgeving. Projecten met crowdfunding zijn feitelijk ook marktverkenningen. Slaat een product aan, dan zullen er veel ondersteuners zijn.

Overigens speelt daarbij de presentatie van het project ook een grote rol. Sommigen zijn in staat om de juiste snaar bij de doelgroep te raken, terwijl anderen een zelloze presentatie neerzetten. Er schuilt overigens wel een adder onder het gras bij deze openbare manier van marktonderzoek. Wanneer het idee vooraf niet voldoende is beschermd, bestaat het gevaar van kopiëren vanwege de openheid.

#### Crowdfunding als motor van innovatie en ondernemerschap

Crowdfunding biedt een laagdrempelige entree tot ondernemerschap. Initiatiefnemers kunnen op een eenvoudige manier hun idee presenteren en de benodigde financiële middelen ophalen om daarmee hun product of dienst te realiseren. Tegelijkertijd is het al dan niet slagen van een crowdfundingproject een soort lakmoesproef voor het geschikt zijn van de initiatiefnemer als ondernemer. Kan hij zijn idee goed vermarkten aan de – vaak kritische – crowd, dan is de kans groot dat

hij succesvol zal zijn als ondernemer, althans voor zover het zijn kwaliteiten als marketeer betreft. Innovatieve ideeën krijgen met crowdfunding meer kans. Vroeger was innovatie voorbehouden aan organisaties met grote R&D-budgetten. Om een nieuw idee succesvol te kunnen lanceren, waren flinke budgetten voor marktonderzoek en marketing noodzakelijk. Nu vindt iedereen met een innovatief idee een laagdrempelig platform, dat vrijwel zonder kosten beide functies in zich verenigt. Omdat tegelijkertijd de toegang tot goedkope productie-mogelijkheden in het Verre Oosten eenvoudiger is geworden, kan een individu iets realiseren wat vroeger voorbehouden was aan grote bedrijven.

#### Hoe start ik een crowdfundingproject?

1. Kies een platform dat het best bij uw plan past.
2. Pitch en omschrijf het project op een aantrekkelijke wijze.
3. Houd de financieringsaanvraag bescheiden of deel die op.
4. Schakel uw eigen netwerk in.
5. Schakel sociale media in.
6. Zorg voor een passende beloning voor de investeerder.

#### Kickstarter.com

Het grootste platform voor crowdfunding in de wereld is kickstarter.com. De site is in april 2009 gestart. Vooral creatieve projecten op het gebied van muziek, film, boeken, design en architectuur worden hier gelanceerd. De toegang voor het starten van projecten is vooralsnog beperkt tot personen met een bankrekening in de VS, vanwege de afrekening via Amazon Payments. Een projectstarter kiest een streefbedrag en een termijn voor de financiering van zijn project. Wordt het streefbedrag binnen die periode gehaald, dan gaat het project door en ontvangt de projectstarter zijn geld, met aftrek van een percentage voor kickstarter.com en Amazon. De rechten voor het product blijven bij de projectstarter. De tegenprestaties worden door de projectstarter zelf bepaald en zij variëren meestal van een donatie van één dollar, via het beschikbaar stellen van één of meer

exemplaren of versies van het product tot een familie package als tegenhanger van de lening van vrienden en familie. Bij de wat duurere producten wordt vaak merchandising aangeboden in de vorm van T-shirts of iets dergelijks. Sinds 2009 zijn er via kickstarter meer dan twintigduizend projecten gestart, die gezamenlijk meer dan honderd miljoen dollar bij elkaar hebben weten te halen. Bijna vierenveertig procent van de gestarte projecten slaagt erin voldoende investering te behalen.

#### Case Kickstarter Cosmonaut

Het meest succesvolle project tot nu toe op kickstarter.com is de Luna-Tik van designer Scott Wilson, een armband waarin een iPod nano kan worden geklikt, zodat het een horloge wordt. Dit project heeft in december 2010 bijna een miljoen dollar opgeleverd, terwijl het streefdoel vijftienduizend dollar was. Een ander bijzonder project, van Dan Provost en Tom Gerhardt, is de Cosmonaut. Al eerder lanceerden Provost en Gerhardt via kickstarter een succesvol project, de Glif – niet alleen de producten zijn creatief, ook over de naamgeving wordt stevig nagedacht – een houder voor de iPhone 4 die daarmee op een statief kan worden geplaatst. Zij haalden hiervoor bijna veertien keer het gewenste minimumbedrag op van tienduizend dollar. Gesteund door dit succes ontwikkelden ze de Cosmonaut, een schrijfstift voor aanraakgevoelige schermen zoals iPad en iPhone. Bij wijze van experiment konden drieduizend investeerders een willekeurig bedrag inbrengen vanaf één dollar. Het minimumdoel van vijftigduizend dollar moest echter wel worden gehaald. Gemiddeld moesten de investeerders dus ten minste 16,70 dollar inbrengen. Online ontstond er een felle discussie toen bleek dat een aantal leachers van de mogelijkheid gebruik maakten om voor één dollar het product te ontvangen. Andere investeerders compenseerden dit door veel grotere bedragen toe te zeggen dan gemiddeld nodig was: "Anyone who pledges less is forcing others to over-bid on their behalf, for the 'greater good' of the project. In fact, people could quite easily

sabotage the project by simply putting in a bunch of \$1 bids. Each lower-than-the-minimum bid increases upward pressure on the remaining bids.”

Het project slaagde en het minimumbedrag werd gehaald, omdat voldoende investeerders compenserende betalingen deden. Nadat de eerste tranche van drieduizend pay-what-you-wish ruim vijftigduizend dollar had opgebracht, introduceerden Provost en Gerhardt de vijftigduizend dollar-variant die ook nog ruim drieduizend keer werd verkocht. De gemiddelde opbrengst was hiermee 21,70 dollar per stift. Hieruit blijkt duidelijk de sociale component van crowdfunding, zelfs bij een tamelijk commercieel product als een touch screen stylus. Ook het kopieergevaar werd met dit project duidelijk aangetoond. Na dit succes werden nog twaalf stylusprojecten gelanceerd, waarvan zeven succesvol.



### Enkele platforms voor crowdfunding:

**kickstarter** – grootste crowdfundingplatform wereldwijd  
**microventures** – durfkapitaal voor technologische ondernemingen

**pozible** – grootste platform in Australië voor creatieve projecten

**indiegogo** – oudste crowdfundingplatform (2008)

**rockethub** – gericht op creatieve projecten;  
elke donatie wordt uitbetaald aan de projectstarter, ook als het streefbedrag niet wordt gehaald

**fansnextdoor** – gericht op muziek, boeken en film

**profunder** – financiering kleinschalige ondernemingen

**33needs** – financiering van startende sociale ondernemingen

**startsomegood** – gericht op sociale projecten

### Nederlandse platforms

**geldvoorelkaar** – grootste platform in Nederland voor investeringen op basis van leningen

**voordekunst** – zoals de naam al aangeeft, gericht op kunstprojecten

**1% club** – marktplaats voor ontwikkelingsprojecten

**cinecrowd** – gericht op investeringen in films

**crowdaboutnow** – investeringen in ondernemingen

Dat ook de Nederlandse politiek het belang inziet van crowdfunding als alternatief investeringsmodel voor kleinere ondernemingen, blijkt uit de motie Koppejan van 3 november 2011 op het wetsvoorstel voor de begroting van het Ministerie van EL&I, inzake kredietunies, factoring en crowdfunding. In die motie wordt de regering opgeroepen te onderzoeken of private initiatieven kunnen zorgen voor alternatieve financiering van bedrijven en voor het starten van pilotprojecten, ondersteund met een garantiekapitaal van 25 miljoen euro.

---

\*Mario Vermunt is manager communicatie bij Panteia.

---

### Bron

Vooraf kleinere bedrijven en starters krijgen niet gemakkelijk geld van reguliere instellingen zoals banken: Bron EIM financieringsmonitor.

---

Kom in actie

# Hoe het bedrijfsleven de cultuursector kan redden

Uit recent onderzoek met het 5-minutenpanel van Stratus Marktonderzoek blijkt dat een ruime meerderheid van de bedrijven in Nederland in de afgelopen drie jaar geld heeft gegeven aan goede doelen. Hoe meer werknemers het bedrijf heeft, hoe groter de kans dat het geld heeft gegeven. Een verruiming van de belastingregels rond de aftrekbaarheid van giften blijkt een stimulans te vormen voor extra geefgedrag. Gezien de huidige golf van bezuinigingen kan de cultuursector hiervan profiteren, zeker als men bij het lokale bedrijfsleven aanklopt.

Door dr. R. Hoevenagel\*

## 5-minutenpanel

Het 5-minutenpanel is een initiatief van Stratus marktonderzoek. Het panel omvat rond de 1.500 bedrijven en groeit gestaag door. Ondernemers in het panel worden uitgenodigd om mee te doen aan korte internetenquêtes. De enquête mag niet langer duren dan 5 minuten. Aan de laatste meting over goede doelen hebben 511 bedrijven meegedaan.

## Vooral bedrijven met meer dan 10 werknemers geven aan goede doelen

71% van de bedrijven in Nederland heeft in de afgelopen drie jaar geld gegeven aan goede doelen. Zelfstandigen zonder personeel (zzp) geven minder vaak dan bedrijven met personeel in dienst. Grotere bedrijven zijn guller: 78% van de bedrijven die meer dan 10 personen in dienst heeft, heeft in de afgelopen drie jaar geld gegeven aan goede doelen. Figuur 1 geeft een overzicht van de resultaten.

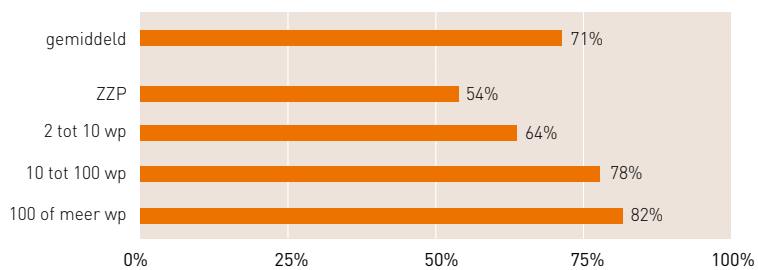
## Bedrijfsbelang ook belangrijk motief om goede doelen te steunen

Waarom geeft men geld? Uit het onderzoek komt naar voren dat bedrijven goede doelen vooral ondersteunen vanuit het goede doel zelf. Tenminste, deze reden is door 84% van de bedrijven die in de afgelopen drie jaar goede doelen financieel hebben ondersteund, aangekruist. Het bereiken van een beter bedrijfsimago (14%) of een goede klantenbinding (13%) volgen op afstand.

Dezelfde vraag is ook gesteld aan de bedrijven die in de afgelopen drie jaar geen geld hebben gegeven aan goede doelen. In dit geval was de vraag als volgt geformuleerd: 'Waarom geven bedrijven over het algemeen geld aan goede doelen?' Uit die antwoorden komt een andere prioritering. Geld geven vanwege het goede doel zelf is nog steeds belangrijk (45%) maar deelt die eerste – volgens de niet-gevende bedrijven – positie met het creëren van een beter bedrijfsimago (47%). Figuur 2 geeft een overzicht van de resultaten.

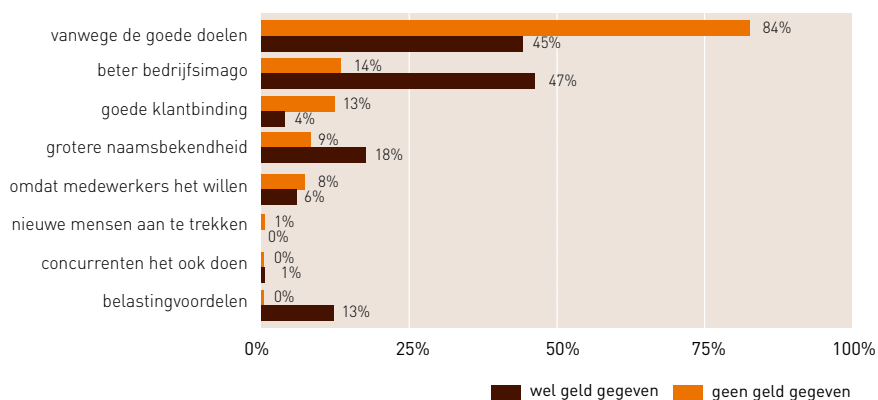


Figuur 1 - Bedrijven die in de afgelopen drie jaar geld hebben gegeven aan goede doelen.



Het lijkt er op dat het bedrijfsbelang - een beter imago en een grotere naamsbekendheid - voor het steunen van een goed doel toch belangrijker is dan de gevende bedrijven zelf aangeven. Immers, bedrijven die in de afgelopen drie jaar geen geld hebben gegeven aan goede doelen geloven dat bedrijven die wel schenken dat zeker ook doen met het oog op het betere bedrijfsimago, de grotere naamsbekendheid en mogelijke belastingvoordelen.

Figuur 2 - Redenen waarom bedrijven goede doelen ondersteunen



### Goede doel moet zelf aankloppen

Er is nog maar weinig bekend over de wijze waarop bedrijven goede doelen selecteren. Hoe komen ze tot een keuze? In de vragenlijst kregen de bedrijven negen mogelijkheden voorgelegd waaruit ze de twee belangrijkste moesten kiezen. In de analyse is weer een onderscheid gemaakt naar gevende bedrijven en niet-gevende bedrijven.

Figuur 3 geeft een overzicht van de resultaten.

Volgens de gevende bedrijven is de belangrijkste selectiecriteria het goede doel zelf. Met andere woorden, aankloppen om geld loont de moeite. Daarnaast zijn suggesties vanuit de directie een veel genoemd argument. Volgens de niet-gevende bedrijven is het juist belangrijk dat het goede doel past bij het bedrijfsimago. Of het goede doel op de zogenaamde ANBI-lijst (Algemeen Nut Beogende Instelling) voorkomt (de giften zijn dan fiscaal aftrekbaar) of omdat klanten het goede doel belangrijk vinden, is voor beide groepen van bedrijven van veel minder belang.

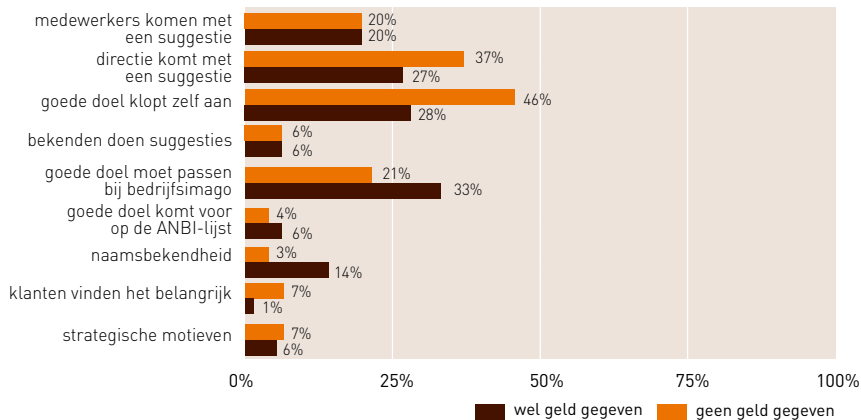
### Belastingvoordeel speelt een rol

Bedrijven kunnen net als particulieren giften aftrekken van de belasting. Bij BV's en NV's gaat het om de vennootschapsbelasting. Aftrekbare giften zijn schenkingen aan goede doelen die op de zogenaamde ANBI-lijst staan. Tot op heden is de aftrek beperkt tot

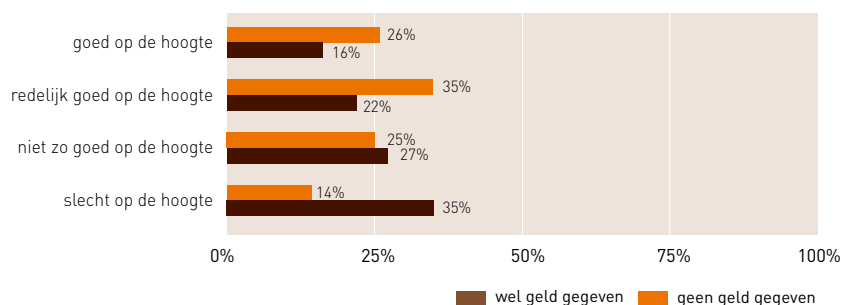
10% van de winst. In figuur 4 is te zien dat meer dan de helft van de bedrijven die in de afgelopen drie jaar geld heeft gegeven, (redelijk) goed op de hoogte is van de belastingvoordelen. Voor degenen die in de afgelopen jaren niets hebben gegeven, zijn de fiscale regels bij schenkingen voor goede doelen minder goed bekend.

Aan de bedrijven die in de afgelopen drie jaar geld hebben gegeven is vervolgens gevraagd of een verruiming van de belastingvoordelen zou kunnen leiden tot het geven van meer geld aan goede doelen. 24% van deze bedrijven reageert hierop positief. De groep niet-gevende bedrijven ziet dit nog positiever in: volgens hen zal 50% van de donerende bedrijven bij ruimere belastingvoordelen dan meer gaan schenken. Met andere woorden, er zit ruimte in het geefgedrag van bedrijven. De nieuwe Geefwet van het kabinet Rutte lijkt derhalve bij voorbaat al succesvol te worden.

Figuur 3 Hoe worden de goede doelen geselecteerd?



Figuur 4 Bekendheid met de huidige belastingvoordelen.



Bron: Stratus Marktonderzoek 2011

### Nieuwe Geefwet

Recent is de nieuwe Geefwet in de Tweede Kamer aangenomen. Om het geefgedrag van bedrijven te stimuleren wordt de giftenaftrek in de vennootschapsbelasting een stuk aantrekkelijker gemaakt. Het totaal aan aftrekbare giften mag in plaats van 10% nu maximaal 50% van de winst bedragen, maar moet wel onder de € 100.000 blijven.

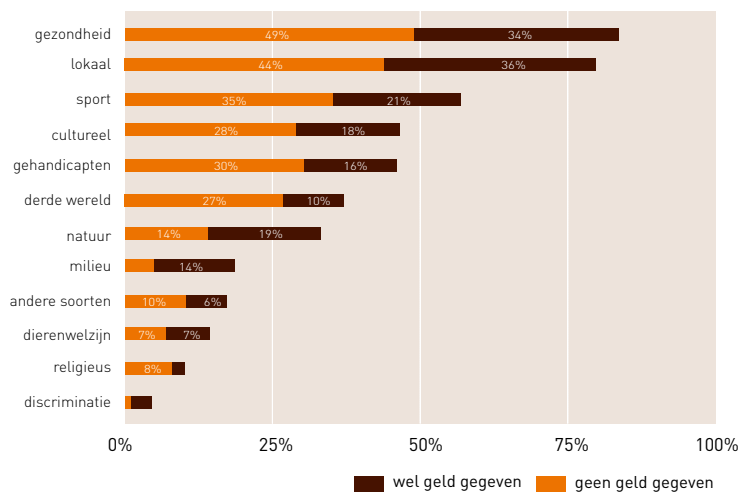
In de nieuwe Geefwet is ook een extra giftenaftrek voor culturele instellingen voorzien.

### Bedrijfscommunicatie rond goede doelen is beperkt

Hoe gaan bedrijven om met de goede doelen die ze steunen? Wanneer men tracht het bedrijfsimago te verbeteren of de naamsbekendheid te vergroten, is het van belang dat men naar buiten treedt met de gesteunde goede doelen. Uit het onderzoek blijkt dat de bedrijven daarin nog zeer terughoudend zijn. Slechts een kwart van deze bedrijven stelt de klanten op de



Figuur 5 Aan welke goede doelen geven bedrijven geld (zou men geld geven)?



Bron: Stratus Marktonderzoek 2011



hoogte van de ondersteunde doelen, de grote meerderheid van de bedrijven loopt niet te 'pronken' met het goede dat ze doen. De motieven achter deze terughoudendheid zijn in de vragenlijst niet aan de orde gekomen. Interessant is het om te weten of het bij de grote meerderheid met name om het niet-willen gaat of om het niet-kunnen (geen tijd, geen kunde).

### Gezondheidsdoelen en lokale doelen zijn favoriet

Aan de bedrijven is gevraagd aan wat voor soort goede doelen men in de afgelopen drie jaar geld heeft gegeven. Aan niet-gevende bedrijven is gevraagd welke goede doelen eventueel in aanmerkingen komen voor een donatie. Elf soorten doelen zijn in de vragenlijst onderscheiden.

Figuur 5 laat zien dat goede doelen op het gebied van de gezondheid en lokale doelen favoriet zijn bij bedrijven. Dit is zowel het geval bij de gevende bedrijven als bij de niet-gevende bedrijven. Ook aan sport, cultuur en gehandicaptenzorg is vaak geld gegeven.

### Wat moet de culturele sector doen?

De resultaten van het 5-minutenpanel geven nieuwe inzichten in het geefgedrag van Nederlandse bedrijven. De meeste bedrijven geven geld aan goede doelen maar lopen hier doorgaans niet mee te pronken. Ze doen het niet voor de buitenwereld. Een verruiming van de belastingregels – zoals voorzien in de nieuwe Geefwet – zal zeker een stimulans vormen voor nieuw of extra geefgedrag.

Vanuit de cultuurwereld geredeneerd biedt zo'n verruiming van de belastingregels een kans om de 200 miljoen aan misgelopen subsidies voor een deel te compenseren bij het bedrijfsleven. Daarvoor moeten de culturele instellingen dan wel in actie komen. Aankloppen bij lokale bedrijven is hiervoor een vereiste (zie figuur 5). En wanneer het goede doel bij een eventuele gift de externe communicatie van het betreffende bedrijf uit handen neemt, is de kans op succes waarschijnlijk nog groter.

\* Ruud Hoevenagel is projectleider bij Stratus

## Nieuwe directeur Panteia

Met in gang van 1 oktober 2011 is mr. ing. Ton Geerts benoemd tot algemeen directeur van Panteia. Hij volgt prof. dr. Peter van Hoesel op, die op dezelfde datum met pensioen is gegaan. Tijdens een afscheidssymposium over de toekomst van beleidsonderzoek hebben opdrachtgevers en andere relaties afscheid genomen van Peter van Hoesel.

Ton Geerts (geboren in 1959) studeerde Nederlands Privaatrecht aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en Verkeersplanologie aan de Nationale Verkeersacademie in Tilburg. Hij is gehuwd en heeft twee kinderen. Vanaf 1984 werkte Ton Geerts voor de Kamer van Koophandel in Rotterdam in diverse leidinggevende functies. Vanaf 1998 was hij daar algemeen directeur. Ton Geerts was tevens voorzitter van de algemeen directeurs van de KvK's.



## Wet Werken naar Vermogen

Op 1 januari 2013 wordt de nieuwe Wet Werken naar Vermogen (WWNV) ingevoerd. Gemeenten en andere spelers in het veld moeten zich voorbereiden op de komst van nieuwe (doel)groepen uit de Wajong en WSW. Bovendien moeten zij zich instellen op het werken met een heel nieuw re-integratie instrumentarium: het instrument loondispensatie en methoden voor loonwaardebepaling.

Bij gemeenten en andere betrokken partijen leven veel vragen rondom de WWNV: loondispensatie, hoe werkt dat nu precies? Wat betekent loondispensatie voor onze klanten en voor ons als organisatie? Waar moeten we allemaal aan denken om ervoor te zorgen dat loondispensatie optimaal werkt? Welke loonwaardemethoden moeten we gebruiken? Wie moet de loonwaardebepalingen uitvoeren?

De inzichten die in de Pilot Loondispensatie zijn en worden opgedaan, bieden de nodige aanknopingspunten

voor het beantwoorden van deze vragen. Research voor Beleid is in opdracht van de RWI en het ministerie van SZW al sinds 2008 bij de voorbereiding en uitvoering van de Pilot Loondispensatie betrokken en heeft zich in deze jaren ontwikkeld tot hét kennis- en expertisecentrum op het gebied van loondispensatie en loonwaardebepaling.

De eerste en tweede voortgangsrapportages over de Pilot Loondispensatie doen verslag van de leerervaringen die 32 pilotgemeenten met het instrument loondispensatie opdoen. Deze gemeenten worden op de voet gevolgd bij de invoering en uitvoering van de Pilot Loondispensatie. Onderzocht wordt welke succesfactoren, knelpunten en valkuilen in de praktijk bij de inzet van loondispensatie komen kijken.

De voortgangsrapportages en meer informatie zijn te vinden op: <http://www.research.nl/Nieuws/Nieuwsarchief/Wet-werken-naar-vermogen.aspx>

## COLUMN



### Dinsdag en donderdag economie

Alweer ruim een decennium geleden dook ineens het begrip 24-uurs economie op waarbij het beeld geschetst werd van continu doorgaande economische processen die zich niet laten belemmeren door landsgrenzen. Door het internet zijn we inmiddels gewend geraakt aan de mogelijkheden om op ieder uur van de dag online te kunnen winkelen, bestellen en afrekenen of met behulp van DigiD onze belastingaangifte door te sturen. Als gevolg van avondopenstellingen en koopzondagen is het aantal openingsuren van de fysieke detailhandel aanzienlijk toegenomen en volgen overheids- en gemeentelijke loketten op enige achterstand deze trend.

Daarbij is de arbeidsparticipatie in Nederland in de afgelopen 20 jaar gestegen van ongeveer 55% tot 63% en is het aantal deeltijders in de werkzame beroepsbevolking in dezelfde periode gestegen van zo'n 25% tot 40%. In meer en meer gezinnen wordt de zorg voor de kinderen dan ook tussen partners verdeeld en wordt gezocht naar een nieuwe balans tussen privé en zakelijk. Werkgevers faciliteren dit proces door de introductie van Het Nieuwe Werken met als prettige bijkomstigheid een verlichting van de filedruk en een betere spreiding van de bezetting in het openbaar vervoer. Kortom, de flexibilisering heeft flink toegeslagen.

Toch hebben we te maken met een merkwaardige paradox. Ondanks alle flexibilisering lijkt onze werkweek zich meer en meer te vernauwen tot maar twee dagen in de week, namelijk de dinsdag en de donderdag. Kijk uw eigen agenda maar na: bijna alle congressen,

seminars, workshops en meetings vinden plaats op een dinsdag of een donderdag. Het zou mij niet verbazen als de prijzen van congresaccommodaties inmiddels een differentiatie kennen naar maand waarbij in juni en november de hoofdprijzen worden betaald.

Verder plannen klanten en relaties bij voorkeur afspraken op dinsdag of donderdag en worden vrijdagmiddagborrels verplaatst naar de donderdagmiddag omdat het anders zo sneu is dat de collega's die in deeltijd werken dan niet mee kunnen doen.

Wat betekent dit feitelijk in de praktijk: telt u even mee? Door de vakantiespreiding over verschillende regio's in Nederland hebben wij een zomervakantie van 9 weken en 8 weken voorjaars-, mei-, herfst en kerstvakantie. De hele maand mei dreigt daarbij een soort extra vakantiemaand te worden vanwege bevrijdingsdag, hemelvaart en 1ste en 2e pinksterdag. En eigenlijk kunnen we de hele maand december vanwege de feestdagen ook wel afschrijven. In totaal houden we dan nog circa 30 weken over waarin we onze gezamenlijke activiteiten op dinsdag en donderdag kunnen organiseren; oftewel zo'n 60 dagen per jaar. En oh ja, graag niet voor 10 uur beginnen en om 16.00 uur weer klaar.

Dat kan toch ook weer niet de bedoeling van flexibilisering zijn.

**Hans Donkers,**  
directeur Stratus



**Panteia**