

# RADi

AOV

## Groeistuipen en tegenwind



Inspiratiedocument RADi AOV

Februari 2024

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Stelling 1: “Samenwerken is altijd succesvoller als je elkaar heel goed kent” .....	4
Blog: “Samenwerken, bron van groei of stress?” .....	4
Stelling 2: “Beter samen ondernemen dan personeel aannemen” .....	6
Stelling 3: “Een echte ondernemer kan niet delegeren” .....	6
Luistertip: podcastserie “Een beter bedrijf begint bij de baas” .....	7
Stelling 4: “Een dure auto is een teken van succes” .....	8
Stelling 5: “Iedere ondernemer krijgt een keer een burn-out, de vraag is alleen wanneer...” .....	9
Leestip: “In de ban van burn-out” van Christiaan Vinkers .....	10
Stelling 6: “Alle verzekerde ondernemers moeten verplicht jaarlijks een preventiegesprek voeren” .....	11
Over dit kennisdocument .....	11

## Voorwoord

13 november 2023 organiseerde RADI AOV een inspiratiesessie met als thema "Groeistuipe en tegenwind". Over de oriëntatiefase en de start van het ondernemerschap is genoeg bekend, vele partijen bieden hiervoor ondersteunende programma's en diensten aan. Maar wie helpt de ondernemer bij de groei van het bedrijf, of als zich problemen voordoen? Aan de hand van zes stellingen gingen arbeidsdeskundige **Matthijs van Hilten** (<https://www.adee.nl/>) en ondernemerscoaches **Klaar Zegers** en **Henriëtte Veenstra** (<https://ikonderneemhet.nl/>) in gesprek met elkaar en met de zaal. Zij deelden aansprekende voorbeelden met ons en vertelden hoe zij ondernemers – ook in deze fasen – duurzaam inzetbaar houden. Welke rol kunnen adviseurs en verzekeraars daarbij spelen? In dit inspiratiedocument staat een verslag van wat er is besproken, aangevuld met enkele lees- en luistertips. Het verslag is geen volledige weergave van alles wat aan de orde is geweest, maar geeft een impressie die tot inspiratie kan dienen.

### Adee

Matthijs van Hilten is gecertificeerd registerarbeidsdeskundige, gerechtelijk deskundige en mede-eigenaar van arbeidsdeskundig bureau Adee. Bureau Adee heeft zich gespecialiseerd in het begeleiden van ondernemers. Bureau Adee verricht preventie-onderzoeken, arbeidsdeskundige begeleiding (met name bij psychische klachten) en onderzoeken naar de mate van arbeidsongeschiktheid voor meerdere verzekeringsmaatschappijen.

Zie <https://www.adee.nl/> voor meer informatie.

### ikonderneemhet.nl

Henriëtte Veenstra en Klaar Zegers zijn eigenaar van het ondernemersplatform en online academie van [ikonderneemhet.nl](https://ikonderneemhet.nl/) en runnen samen het adviesbureau Onderneem 't - Projecten. Zij zijn gespecialiseerd in zzp'ers en het kleinbedrijf en adviseren ondernemers bij hun start, doorgroei en bij stagnatie of (financiële) problemen. Ze geven digitale en live trainingen over uiteenlopende aspecten van het ondernemerschap en zijn daarnaast adviseurs voor overheden en grotere organisaties op het gebied van effectievere ondersteuning en advisering van ondernemers.

[info@ikonderneemhet.nl](mailto:info@ikonderneemhet.nl)

050-711 52 85

## Stelling 1: “Samenwerken is altijd succesvoller als je elkaar heel goed kent”

Samen naar een stip op de horizon werken geeft ongelooflijk veel energie. Maar met wie ga je samenwerken? Belangrijk is dat je complementair bent en elkaar aanvult. Een ondernemer die zeer creatief is maar een administratieve chaoot doet er goed aan om op zoek te gaan naar een regelneef. Twee creatievelingen zonder affiniteit met financiën en papierwerk versterken elkaar alleen maar in hun ‘beperkingen’. Belangrijk is dat je dezelfde onderliggende drijfveren hebt. Sluiten missie en visie aan? De samenwerking moet fris blijven, zéker als je zaken gaat doen met familieleden of dierbare vrienden. Want: familie en vis blijven drie dagen fris. Wees open en eerlijk over alles. Je kent iemand nooit zo goed als je denkt. Geef daarom nooit alle financiële en juridische zeggenschap uit handen.

Een zakelijke samenwerking lijkt op een huwelijk: in voor- en tegenspoed. Gaat het fout, dan kunnen de gevolgen zelfs ingrijpender zijn dan bij een huwelijk. Het is daarom van groot belang zaken vooraf goed te regelen, als alles nog koek en ei is. Vaak wordt dit op de lange baan geschoven want “dat zit wel goed” of “we kennen elkaar al jaren” of “we gaan voor elkaar door het vuur”, maar de aanwezige sprekers kennen allemaal situaties waarin dit toch anders liep. Afspraken maken als de eerste scheurtjes al in de relatie zijn ontstaan is veel lastiger. Het is belangrijk dat gemaakte afspraken schriftelijk worden vastgelegd. Doe geen aannames over hoe een ander zich zal opstellen in bepaalde situaties, dat kan verkeerd aflopen.

Helaas eindigt mee dan 70% van de samenwerkingsverbanden met ruzie. Vaak speelt geld daarbij een rol. Wil je een dierbare vriendschap of de familiebanden hiervoor op het spel zetten? Bezint eer ge begint.

Wat is de rol van een financieel adviseur hierbij? Deze moet inventariseren wat er is afgesproken voor het geval een van de compagnons/vennoten arbeidsongeschikt raakt. Maar het is niet de taak van een financieel adviseur om te adviseren over onderlinge afspraken op dit vlak. Verwijs hiervoor door naar bijvoorbeeld een accountant of jurist. Hebben ondernemers hierover geen heldere afspraken gemaakt, dan kun je de vraag stellen of zij wel professionele ondernemers zijn.

## Blog: “Samenwerken, bron van groei of stress?”

*(Eerder verschenen blog van [lkonderneemhet.nl](http://lkonderneemhet.nl))*

Ondernemers ontkomen er niet aan: samenwerken is de meest voor de hand liggende stap als je wilt groeien of andere ambitieuze plannen hebt. In al die jaren dat wij ondernemers adviseren over de volgende stap met hun bedrijf is het onderwerp ‘samenwerken’ een van de meest voorkomende vraagstukken. Want in de praktijk blijkt dat samenwerken op heel veel manieren kan. Maar voor welke constructie je ook kiest, samenwerken kan ook een grote bron van irritatie of stress te zijn. Dat is de reden dat de meeste samenwerkingen uiteindelijk niet slagen.

Er zijn vele vormen van samenwerken. Samen in een BV of VOF betekent dat je een ‘zakelijk huwelijk’ aangaat. En net als in een gewoon huwelijk moet je dan nadenken over de scenario’s als je uit elkaar wilt. Je bespreekt de gebeurtenissen waarvan je hoopt dat ze nooit gaan gebeuren (ziekte, verschil van inzicht of ruzie, of persoonlijke juridische problemen zoals een faillissement). Hoe je dan zult handelen leg je vast in een overeenkomst.

## Vervolg blog: “Samenwerken, bron van groei of stress?”

Wat wij vaak zien is dat als zzp'ers gaan samenwerken, zij dat doen vanuit hun eigen zaak. Maar ook dan loop je tegen kwesties aan. Wie is de opdrachtgever en wie neemt de opdracht aan? Van wie 'is' de klant of het intellectuele eigendom? Als zaken niet goed geregeld zijn leidt dat vaak tot grote onderlinge problemen.

Zakelijke partnerschappen mislukken vaak, zeker 70% valt uiteen. Voordat je dus besluit met elkaar te willen samenwerken loont het de moeite na te gaan of je aan een aantal belangrijke basisvoorwaarden voldoet om het samengaan tot een vruchtbare en succesvolle onderneming te brengen.

### **Complementair zijn**

Ga allereerst na of jullie eigenschappen complementair zijn aan elkaar. Welke talenten, ervaringen en eigenschappen zijn nodig om van de samenwerking een succes te maken en worden deze in voldoende mate ingebracht? Wees daarover transparant en eerlijk naar elkaar.

### **Gelijkwaardigheid**

Een andere belangrijke voorwaarde is dat elke partner zichzelf als gelijkwaardig ziet aan de ander(en). Als je elkaar ziet als gelijkwaardig, dan is er makkelijker acceptatie over het verschil in karakter en persoonlijke kwaliteiten. Zo kun je elkaar goed de bal toespelen zonder dat dit irritatie oproept.

### **Levensfase**

Het helpt vaak ook mee als de partners zich in dezelfde levensfase bevinden. Je brengt dan dezelfde persoonlijke of financiële offers om van de samenwerking een succes te maken. Ook accepteer je persoonlijke keuzes van je zakelijke partner makkelijker.

### **Waarden**

Heel belangrijk is ook dezelfde waarden te hebben in zaken en dezelfde doelen na te streven. Daarover zul je regelmatig moeten sparren om te koers van de zaak te herijken. Je kunt dan je visie opnieuw met elkaar afstemmen. Zo voorkom je dat je ongemerkt verschillende doelen gaat nastreven en je uit elkaar groeit.

Een zakelijk partnerschap kán dus succesvol worden. Naast de bovenstaande voorwaarden geven we je graag nog enkele tips:

1. Houd een scheiding tussen zakelijk en privé. Vriendschappen of familiebanden zijn zeker geen garantie voor een succesvolle samenwerking. Ze maken moeilijke discussies vooral moeilijker om te voeren omdat er veel emotie meespeelt.
2. Zorg voor een gelijke toewijding. Zakelijke partners die allen evenveel tijd en toewijding in de zaak stoppen en beschikken over een flinke dosis doorzettingsvermogen, hebben meer kansen om succesvol te worden.
3. Maak een langetermijnplan én elk jaar een jaarplan waarin je ook je financiële doelen met elkaar bepaalt.

Overweeg je te gaan samenwerken? Neem deze tips dan ter harte! Graag besparen we jou de ellende van een zakelijke scheiding.

## Stelling 2: “Beter samen ondernemen dan personeel aannemen”

Het begin is het moeilijkst: drie medewerkers in dienst hebben is lastiger dan dertig. Je moet allerlei zaken regelen en voor het eerst doen, er komt veel administratie bij kijken. De belangrijkste vraag is of je een geboren manager bent. Niet iedereen kan leidinggeven en aansturen. Als je dat niet van nature in je hebt, moet je er niet aan beginnen. Dan is het beter om alleen te blijven of bijvoorbeeld met zzp'ers werken. Voel je je nog vrij als je personeel hebt?

Wat zijn de kernactiviteiten van je bedrijf? Kun je delen van de werkzaamheden elders onderbrengen door uitbesteding? Dit kan ook in een team van meerdere ZZP'ers. Je kunt immers niet overal mensen voor inhuren. Maak bij zo'n vorm van samenwerking vooraf afspraken over klanteigendom, wie betaalt welke kosten, de verdeling van de winst, etc.

Samenwerken en het aannemen van personeel kan leiden tot uitval. Hier is preventie nodig. Je zou ondernemers bij de start al hiervoor moeten waarschuwen. De aanwezigen vragen zich af of hier een taak voor de KVK is weggelegd. Veel ondernemer zijn eigenwijs, willen alles zelf oplossen en melden zich vaak te laat met problemen. De kans op uitval is bij deze groep groter.

Sommige aanwezigen vinden dat leidinggeven best valt te leren maar dat kost wel energie en inspanning. Je kunt er zeker in groeien.

Er wordt gesproken over het ondersteunen van financieel adviseurs bij hun ondernemerschap. Diverse partijen binnen het RADi AOV netwerk, waaronder verzekeraars, kunnen hierbij een rol spelen.

## Stelling 3: “Een echte ondernemer kan niet delegeren”

Sommige mensen vinden dat ze goed kunnen delegeren. Zij zien het heel eenvoudig: een ander doet iets op dezelfde manier zoals zichzelf en daarmee is het net zo goed. Maar deze personen zullen hun verwachtingen moeten bijstellen want iedereen doet dingen op z'n eigen manier. Kun je dat niet, dan wordt het geen succes. Leer genoeg te nemen met minder: een 8 is ook goed, het hoeft niet altijd een 10 te zijn. Niet iedereen geeft zich 120% zoals de ondernemer zelf doet.

Momenteel kampen we met een krappe arbeidsmarkt. (Jonge) medewerkers zijn snel weer weg, ze tonen weinig trouw en loyaliteit. Werkethiek is heel belangrijk! Heeft iemand een 9-tot-5-mentaliteit of is men flexibel qua werktijd? Is men bereid soms meer uren te werken dan wat er in het contract staat? Als ondernemer ga je hier misschien voetstoots van uit, want de zaak sluiten is immers geen optie.

Zonder delegeren kun je echter niet groeien. Je kunt niet alles meten en controleren. Soms kan een ander iets zelfs beter dan jijzelf. Er wordt een verhaal verteld over een familiebedrijf waarbij de vader van 70 jaar oud nog steeds bepaalt hoe alles binnen het bedrijf loopt. Beter is het om te kijken naar de waarde die iedere medewerker aan het bedrijf toevoegt. Regisseren is beter dan delegeren. Maak anderen (mede-)probleemeigenaar.

Verzekeraars willen graag ondernemers helpen duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven. Maar DE ondernemer bestaat niet. Bovendien leren veel ondernemers tijdens hun studie niets over ondernemerschap, denk aan huisartsen. Zij doen er goed aan om met andere ondernemers te sparren over wat ze meemaken.

Ook arbeidsdeskundigen kunnen hier een mooie rol vervullen. Betrek hen er in een vroeg stadium bij. Ga onderling het gesprek aan. Pak de oorzaak van de problemen aan in plaats van alleen de symptomen te bestrijden.

## Luistertip: podcastserie “Een beter bedrijf begint bij de baas”



Mede mogelijk gemaakt door **KVK movir**

“Als iemand een voorbeeldfunctie heeft, is het de baas. Daarom begint een beter bedrijf bij de baas. In deze [podcastserie](#) praat Tijn Elferink met ondernemers over kritieke momenten in hun leven.”

Deze podcasts van BNR behandelen uiteenlopende aspecten van de duurzame inzetbaarheid van ondernemers en het einde daarvan. Ze sluiten prima aan bij het thema van deze RADI AOV bijeenkomst. Zo komen bijvoorbeeld de volgende onderwerpen aan de orde:

- De baas loopt tegen de nieuwe generatie aan
- De baas gaat failliet
- De baas heeft geen opvolger

Maar ook de andere afleveringen zijn zeker de moeite van het beluisteren waard.

## Stelling 4: “Een dure auto is een teken van succes”

Voor sommigen is een dure auto een teken van succes, maar er zijn ook klanten die zich afvragen of ze niet te veel betalen. Aan de andere kant wekt een lelijk vies oud barrel ook geen vertrouwen. De sprekers op het podium kennen genoeg voorbeelden van ondernemers met wie het slecht gaat, die de schijn willen ophouden. Dat doen ze met dure horloges of luxe auto's. Vraag je hoe het gaat, dan is het antwoord dat ze het erg druk hebben. De vervolgvraag zou dan eigenlijk moeten zijn: “Verdien je daar ook geld mee?” Men wil de status hooghouden voor de buitenwereld, ook vanwege de concurrentie.

Ondernemers vertellen niet uit zichzelf dat ze te veel geld hebben uitgegeven. Hun gezinsleden weten niet altijd van deze uitgaven, maar ze zien vaak wel dat het niet goed gaat. als adviseur moet je de benodigde vertrouwensband langzaam opbouwen. Het gesprek komt op statusgevoeligheid. Er zijn nu veel ondernemers met flinke schulden, vaak mannen. Via organisaties als Bridgefund kun je zonder jaarcijfers aan te leveren binnen 24 uur flinke bedragen lenen, maar de incasso begint ook meteen te lopen. Dat kan zomaar oplopen tot € 500 per week, wat tot schrijnende gevallen leidt.

Ondernemers hebben het gevoel dat ze dóór moeten gaan, ook wanneer het niet meer gaat. Ze gaan zelfs nog een tandje harder lopen. Schaamte speelt hierbij een zeer belangrijke rol. Particulieren durven pas na vijf jaar te zeggen dat ze niet rond kunnen komen. Ondernemers wachten doorgaans nog langer. Dit geeft al die tijd veel stress en het gaat van kwaad naar erger. Hoe lang kun je de schone schijn ophouden? Een van de sprekers vertelt een anekdote over een ondernemer die iedere dag met de auto drie dorpen verderop reed, om daar een boterham te eten onder een viaduct. De partner was niet op de hoogte van de financiële problemen...

Als adviseur of verzekeraar kun je worden geconfronteerd met een opzegging van de arbeidsongeschiktheidsverzekering. Vraag altijd door naar de achterliggende reden! En het liefst wil je ook de partner van de ondernemer spreken. Maar niet iedere ondernemer vindt dat prettig, dus leg het uit. Bij uitval spreek je immers wel vaak de partner. De partner zorgt vaak voor een beter, complete beeld. Als de ondernemer de situatie bagatelliseert corrigeert de partner het verhaal vaak door opmerkingen als “Nou, gisteren zat je anders nog te huilen!”.

Signalen van premie-achterstanden verdienen aandacht, dus het is belangrijk dat verzekeraars hier melding van maken bij het intermediair. Een adviseur staat dicht bij de ondernemer dan een verzekeraar en kan dus beter het gesprek aangaan. Het zou mooi zijn als niet meteen de polis wordt beëindigd als betalingsafspraken niet worden nagekomen. Er kan ook een provider worden ingeschakeld voor schuldhulpverlening. Diverse aanwezigen noemen [Geldfit](#). De gemeente kan ook van alles doen, zoals bijzondere bijstand. Dat is niet bij iedereen bekend.

Een financieel probleem is vaak het gevolg van iets anders: echtscheiding, ontslag van de partner, etc. Die problemen moet je ook oplossen. En komt arbeidsongeschiktheid door een financieel probleem of juist andersom? Meerdere keren komt naar voren dat de schaamte enorm is.

De belangrijkste boodschap bij deze stelling is: niemand kan het alleen, schakel hulp van diverse professionals in. Ook financieel adviseurs doen er verstandig aan andere gespecialiseerde partijen in te schakelen.



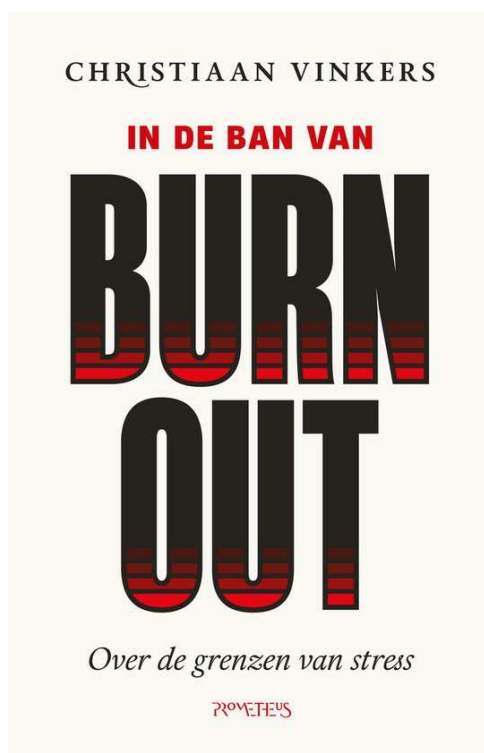
## Stelling 5: “Iedere ondernemer krijgt een keer een burn-out, de vraag is alleen wanneer...”

Er zijn drie signalen die erop (kunnen) wijzen dat je tegen een burn-out aanzit:

1. Het begint met slecht slapen. Als je daardoor gaat piekeren en malen moet je uitkijken. Noteer alles waar je over piekert en maalt. Doe dit een kwartier per dag, bouw overdag dus bewust een ‘piekermoment’ in en probeer je te herinneren waar je ‘s nachts van wakker lag. Doe dit elke dag, meerdere weken lang. Het is niet erg als je elke dag hetzelfde opschrijft. Als je dit enkele weken doet, is de kans groot dat het piekeren afneemt.
2. Je krijgt een kort lontje waardoor je je enorm opwindt over een file, extreem reageert bij een rij voor de kassa, uit je slof schiet bij treuzelende kinderen, etc.
3. Je krijgt – los van de leeftijdsconforme degeneratie – last van vergeetachtigheid. Merk je dat je hier last van hebt? Of maken je gezinsleden of collega’s je hierop attent? Vergeet je gemaakte afspraken of delen van gesprekken? Grijp dan meteen in. Delegeer taken, schaal je werkzaamheden af, werk niet meer door in het weekend maar ga leuke dingen doen. Of als je een mentaal inspannend beroep hebt: ga sporten. De verleiding is groot om toch de laptop even open te klappen, maar pas op voor de glijdende schaal. Als ondernemer wil je alles direct regelen, maar waarom belt een klant jou in het weekend? Je mag je best afvragen waarom het nu ineens geregeld moet worden. Zijn/haar gebrek aan planning hoeft niet altijd jouw probleem te worden. Dus neem gewoon niet op!

De aanwezigen zijn het erover eens dat zelfreflectie – maar ook reflectie met bijvoorbeeld andere ondernemers – zeer waardevol is. Een gesprek met een psycholoog moet uit de taboesfeer worden gehaald, we moeten het weer normaal gaan vinden om over dingen te praten. Vraag elkaar eens hoe het écht gaat. Bouw iedere dag enkele rustmomenten in en hou ook af en toe een dag volledig vrij van afspraken. Als werkgever moet je bovendien het goede voorbeeld geven. Hoe lang hou je een werkweek van 80 uur vol? Aan de andere kant vinden we ook dat de jongere generatie wat meer ruggengraat mag hebben. Gememoreerd wordt dat verzekeraars uitgaan van een maximaal aantal uren in een werkweek bij de vaststelling van de mate van arbeidsongeschiktheid. In sommige voorwaarden neemt dit aantal uren zelfs af naarmate de ondernemer ouder wordt. Dat is heel gezond en getuigt van een goede kijk op preventie.

## Leestip: “In de ban van burn-out” van Christiaan Vinkers



In 2022 verscheen dit boek van psychiater, onderzoeker en hoogleraar aan Amsterdam UMC Christiaan Vinkers. Hierin belicht hij op een toegankelijke manier diverse aspecten van stress en burn-out op een wetenschappelijke wijze met vaak verrassende invalshoeken. Hij gaat in op de vraag of je burn-out als aandoening op een betrouwbare manier kunt vaststellen en de vele definities die er bestaan. Ook stelt hij dat we ons niet zozeer op burn-out als eindstadium moeten richten maar meer op het ontstaan hiervan. Dat geeft handvatten voor het voorkomen ervan.

De oorzaken van een burn-out kunnen zeer divers zijn, vaak is sprake van een combinatie van factoren. Het is zeker niet altijd werkgerelateerd. Ook beschrijft hij dat psychische klachten zich op verschillende manieren kunnen uiten, ook lichamelijk. Er is niet één aanpak is die voor iedereen werkt. Wat doen psychische klachten met collega's? Verder gaat hij in op de vraag in hoeverre stressbestendigheid genetisch is bepaald. Gebrek aan stress is trouwens ook niet goed: denk aan verveling en apathie.

## Stelling 6: “Alle verzekerde ondernemers moeten verplicht jaarlijks een preventiegesprek voeren”

De aanwezigen zien hier diverse bezwaren:

- Wie gaat dit doen?
- Wat gebeurt er met je gegevens en hetgeen er wordt besproken?
- Ondernemers zijn niet onder de indruk van een paar procent premiekorting die ze hiermee zouden kunnen krijgen.

We zijn het er wel over eens dat het niet alleen om de gezondheid van de ondernemer gaat, maar ook over vragen als:

- Sta je nog waar je wil staan?
- Heb je groei voor ogen?
- Wat zijn je plannen voor het komende jaar?

De accountant kijkt voornamelijk achteruit maar wie helpt de ondernemer om vooruit te kijken? Noem het een Blik-op-de-toekomst-gesprek, dat heeft een positieve lading. De gemiddelde ondernemer heeft blinde vlekken en vergeet te kijken naar wat er om hem heen gebeurt. Denk aan zaken als kunstmatige intelligentie (AI) en wanneer je wil stoppen met werken. Klankbordgesprekken zijn zeer zinvol! Bij een specifiek verzekeringsproduct van een grote AOV-verzekeraar zijn dergelijke periodieke gesprekken in de dienstverlening ingebouwd. De aanwezige adviseurs die hiermee ervaring hebben vertellen dat hun klanten dit aanbod van de verzekeraar sympathiek vinden, maar het ook spannend vinden. De verzekeraar wordt toch vaak beschouwd als de ‘grote boze wolf’. Ondernemers willen liever met andere ondernemers spreken, in strikt vertrouwen. Het werkt goed als verzekeraars dergelijke gesprekken alleen faciliteren en laten voeren door zelfstandig gevestigde coaches.

Een aanwezige verzekeraar stelt: We betalen gezamenlijk een flinke premie en zijn samen verantwoordelijk zijn voor de duurzame inzetbaarheid van de ondernemers. Er is bewustwording en gedragsverandering nodig. Wat werkt beter: een stok of een wortel (premierekorting)? Anonimiteit is een belangrijke voorwaarde. Adviseurs kunnen een belangrijke rol vervullen bij het stimuleren van dergelijke gesprekken door het belang goed te benadrukken. Zij kunnen hun relaties wijzen op de vele preventiemogelijkheden die de meeste verzekeraars bieden.

### Over dit kennisdocument

Het doel van dit door RADI AOV vervaardigde inspiratiedocument is aandacht te besteden aan diverse uitdagingen en tegenslagen waar een ondernemer tijdens haar of zijn ‘ondernemerscarrière’ mee kan worden geconfronteerd. Adviseurs kunnen hierin een belangrijke en mooie rol vervullen. Hiermee geven zij invulling aan hun zorgplicht, waarover de laatste tijd veel te doen is. RADI AOV vindt duurzame inzetbaarheid van ondernemers van groot belang en levert hieraan graag een bijdrage.

Alhoewel de tekst met de grootst mogelijke zorgvuldigheid is samengesteld, kan RADI AOV niet aansprakelijk worden gesteld voor enige onjuistheden of omissies. Aanvullingen en correcties ontvangen wij graag via [info@radi-aov.nl](mailto:info@radi-aov.nl).