

CRISISMANAGEMENT

INZICHTEN PER SECTOR

Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven
Zwolle, 22 april 2020



LANDELIJK EXPERTISECENTRUM FAMILIEBEDRIJVEN



GEACHTE ONDERNEMER,

In onze vorige [publicatie](#) heeft u gelezen over de crisismanagement toolkit voor ondernemende families ten tijde van de coronacrisis. Om u als ondernemer nog gericht te ondersteunen, hebben we in dit document ingezoomd op een aantal sectoren. Hierbij kijken we onder andere naar actualiteiten, onderzoeken vanuit brancheverenigingen en hoe ondernemers in de praktijk met deze crisis omgaan (zogeheten *best practices*).

Ons doel is om u als ondernemer aanknopingspunten te bieden voor uw eigen situatie. In onze vorige publicatie hebben we als eerste tip gegeven om een crisisteam samen te brengen. Naar onze mening leent deze presentatie zich uitstekend om binnen dit verband te bespreken en na te denken over concrete toepassingen.



ECONOMISCHE VOORUITZICHTEN

Het [Centraal Planbureau](#) (CPB) publiceerde op 26 maart 2020 vier scenario's met betrekking tot de economische impact van de coronacrisis op onder andere het bbp en de werkgelegenheid.

UITGANGSPUNT		BBP-GROEI (%) [2020/2021]		WERKLOOSHEID (%)
1	Contactmaatregelen duren drie maanden Eerste herstel al in 2020 Productiecapaciteit behouden mede door steunpakket overheid	-1.2	3.5	4.5
2	Contactmaatregelen duren zes maanden Industrie zwaarder getroffen Wereldhandel zakt weg	-5.0	3.8	5.3
3	Contactmaatregelen duren zes maanden Problemen in de wereld-economie en het financiële stelsel leiden tot langere en diepere recessie	-7.7	2.0	8.4
4	Contactmaatregelen duren twaalf maanden Recessie houdt anderhalf jaar aan, mede door problemen in de financiële sector en het buitenland	-7.3	-2.7	9.4



MAATSCHAPPELIJKE VOORUITZICHTEN

“Organisaties, in alle sectoren, moeten nadenken over hoe ze hun bedrijfsvoering kunnen inrichten als de maatregelen na 28 april van kracht blijven.” zijn de woorden van de minister-president in de persconferentie van 9 april 2020. Er bestaat een grote kans dat de 1,5-meter-samenleving het ‘nieuwe normaal’ voor een lange tijd gaat blijven, en bedrijven moeten bepalen hoe zij hier mee omgaan.



Het vraagt om na te denken over de fysieke inrichting van fabrieken, winkels en kantoren, maar ook hoe we werkprocessen, bijeenkomsten en overleggen organiseren. Naast deze meer organisatorische of logistieke aspecten, moet men ook kijken naar een sociaal, emotioneel en psychologisch aspect. Wat is het effect op werknemers als een gedeelte van het persoonlijk contact (zoals een wandeling tussen de middag, gezamenlijk lunchen in de kantine of een koffiemoment) wegvalt?



AANKNOPINGSPUNTEN

De impact van de crisis op bedrijven is afhankelijk van drie factoren: het vermogen om aan te passen aan de nieuwe situatie, de bestendigheid om de negatieve consequenties op te vangen en de mate van afhankelijkheid van en solidariteit met andere partijen.

1

AANPASSINGSVERMOGEN

- Zijn onze activiteiten divers? Kunnen we terugvallen op essentiële processen?
- Hoe groot is onze flexibele schil? Kunnen we werk gemakkelijk verplaatsen (zowel fysiek als in de tijd)?

2

BESTENDIGHEID

- Hoe liquide is ons bedrijf? Hebben we genoeg vet op de botten?
- Hoe richten we ons cash flow management in? Welke scenario's kunnen we onderscheiden?

3

AFHANKELIJKHEID & SOLIDARITEIT

- Hoe afhankelijk zijn we van leveranciers en afnemers?
- Hebben we veel hechte relaties of juist meer diversiteit in partners?
- Kunnen we de relaties intensiveren, elkaar helpen en strategisch samenwerken?



AANPASSINGSVERMOGEN

Het [ING Economisch Bureau](#) meet het aanpassingsvermogen van sectoren aan de hand van

drie criteria: thuiswerken, inhaalmogelijkheden en flexibel personeel (zie figuur hiernaast).

Als activiteiten vanuit huis kunnen worden voortgezet, kan men toegevoegde waarde blijven

leveren. Hoewel 47% van de werkenden aangeeft (bijna) volledig thuis te kunnen werken, is

dat in sommige sectoren lastiger. Wat betreft inhalen is de vraag of de sector een opleving

door inhaalvraag kan verwachten als de virusuitbraak onder controle is en de economie

weer op gang komt. Tot slot hangt het aanpassingsvermogen af van het aandeel van

flexibel personeel. Bij sectoren met veel flexwerkers kan snel worden gereageerd op een

plotselinge vraaguitval door de personeelsbezetting en daarmee de loonkosten te verlagen.

Aanpassingsvermogen verschilt per sector

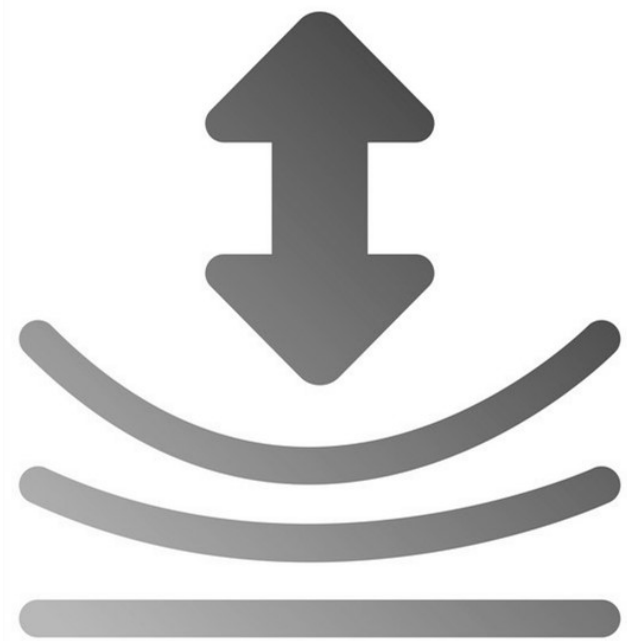
	Thuiswerken mogelijk	Inhaal- mogelijkheden	Aandeel van flexibel personeel
Agrarische sector		-	
Bouw	-	-	+
Detailhandel	-	+	+
Groothandel	+	+	
Horeca & toerisme	-	-	+
Industrie	-	+	
Transport & opslag	-	+	+
Zakelijke diensten	+	+	+
Onderwijs	-		
Overheid	+		
Zorg en Welzijn	-	-	

 = Weinig/ geen mogelijkheid tot aanpassing
 = Wel mogelijkheid tot aanpassing

Bron: ING Economisch Bureau



BESTENDIGHEID



Het coronavirus heeft de wereldeconomie keihard getroffen en Nederland is daar geen uitzondering op. Bedrijven zien hun omzet verdampen en sommige economen voorspellen dat de crisis gaat leiden tot langdurige economische verslechtering. De vraag speelt dan op in hoeverre de verschillende sectoren in staat zijn om de negatieve gevolgen op te vangen. Hoe groot is het incasservermogen?



De uitspraak 'cash is king' gaat tijdens een crisis op. De omzet loopt vaak onvermijdelijk terug, terwijl de betaalverplichtingen jegens leveranciers gewoon moeten worden nagekomen en de vaste kosten doorlopen. De overheid heeft een steunpakket samengesteld waarmee de liquiditeitsdruk van de bedrijven wordt verlaagd, maar bedrijven kunnen – tot op zekere hoogte – zelf ook maatregelen nemen om hun liquiditeitspositie te verbeteren. Denk bijvoorbeeld aan het nemen van maatregelen omtrent supply chain finance, zoals: afspraken rond betalingstermijnen en leveranciers- en afnemerskrediet.

AFHANKELIJKHEID & SOLIDARITEIT

De impact van de crisis wordt deels bepaald door de afhankelijkheid van en solidariteit met andere partijen. Denk daarbij aan wie de meeste macht in de keten heeft; kunnen klanten gemakkelijk naar een concurrent gaan, en kunt u als ondernemer eenvoudig een andere leverancier vinden? Grofweg moet er een balans komen tussen twee systemen: symbiose en heterogeniteit.



SYMBIOSE: Een 'levensvorm' waarbij je hechte relaties ontwikkelt met strategische partners en solidair bent met elkaar om zodoende groei en middelen te kunnen stabiliseren (ook in een crisis).



HETEROGENITEIT: Het diversifiëren van partners (of producten, regio's, klanten, et cetera) om wederzijdse afhankelijkheid te voorkomen en risico's te spreiden.



SECTOREN

In onderstaand overzicht kunt u met de control-toets gemakkelijk navigeren naar elk van de vier sectoren.



BOUW | *Aanknopingspunten voor crisismanagement*

Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven
Zwolle, 22 april 2020



LANDELIJK EXPERTISECENTRUM FAMILIEBEDRIJVEN



DE DERDE KLAP IN EEN HALF JAAR TIJD

Na de aanscherpingen van de PFAS-norm en de consequenties voor de bouw van de stikstofcrisis, volgt de coronacrisis in de bouwsector als de derde klap in een half jaar tijd. Hoewel men 'alles op alles' zet om lopende projecten door te laten gaan, blijkt uit de sectorprognose van de ABN Amro dat de bouw in 2020 een krimp kan verwachten van 4,5%. Ook in 2021 zullen de effecten nog sterk merkbaar zijn. De bank voorspelt dan een daling van 2,5%. In een recent [NOS-artikel](#) gaf het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) aan dat in de komende twee jaar 40.000 banen zullen verdwijnen. Taco van Hoek, directeur van het instituut, verklaart: "Een eigenaar van een horecaketten is nu alleen maar druk bezig met overleven en zal alle plannen voor uitbreiding of verbouwingen uitstellen".



Overheidsaanbestedingen van de Rijkswaterstaat en het Rijksvastgoedbedrijf blijven doorlopen. Ook met andere grote opdrachtgevers worden hierover de komende tijd afspraken gemaakt. Daarnaast wordt bevorderd dat de vergunningverlening door provincies, waterschappen en gemeenten blijft doorgaan. Zodat de orderportefeuilles gevuld kunnen blijven en werknemers in dienst kunnen blijven.



Om projecten te kunnen afmaken, is het protocol '[samen veilig doorwerken](#)' in leven geroepen.

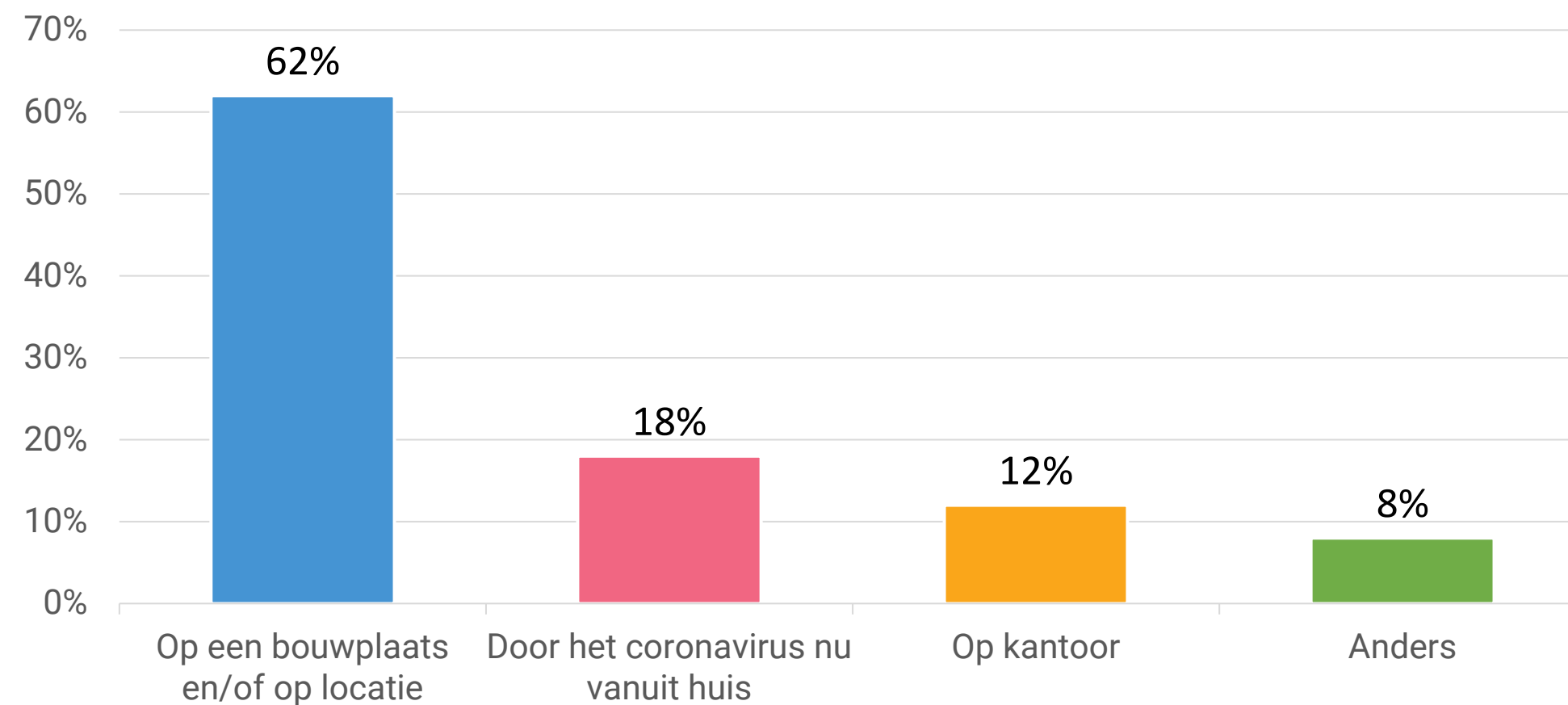
- Deel je gereedschap en telefoon niet met anderen.
- Houd materieel, gereedschap en PBM's schoon.
- Werk zoveel mogelijk in vaste teams.
- Hang regels en instructies op in de schaftkeet of vergaderruimte.
- Spreid de schafthtijden of bied extra ruimtes en schaftplekken aan.
- Zorg dat de ruimtes vaker schoongemaakt worden en dat er zeep/ontsmettingsmiddel en wegwerphanddoeken aanwezig zijn.



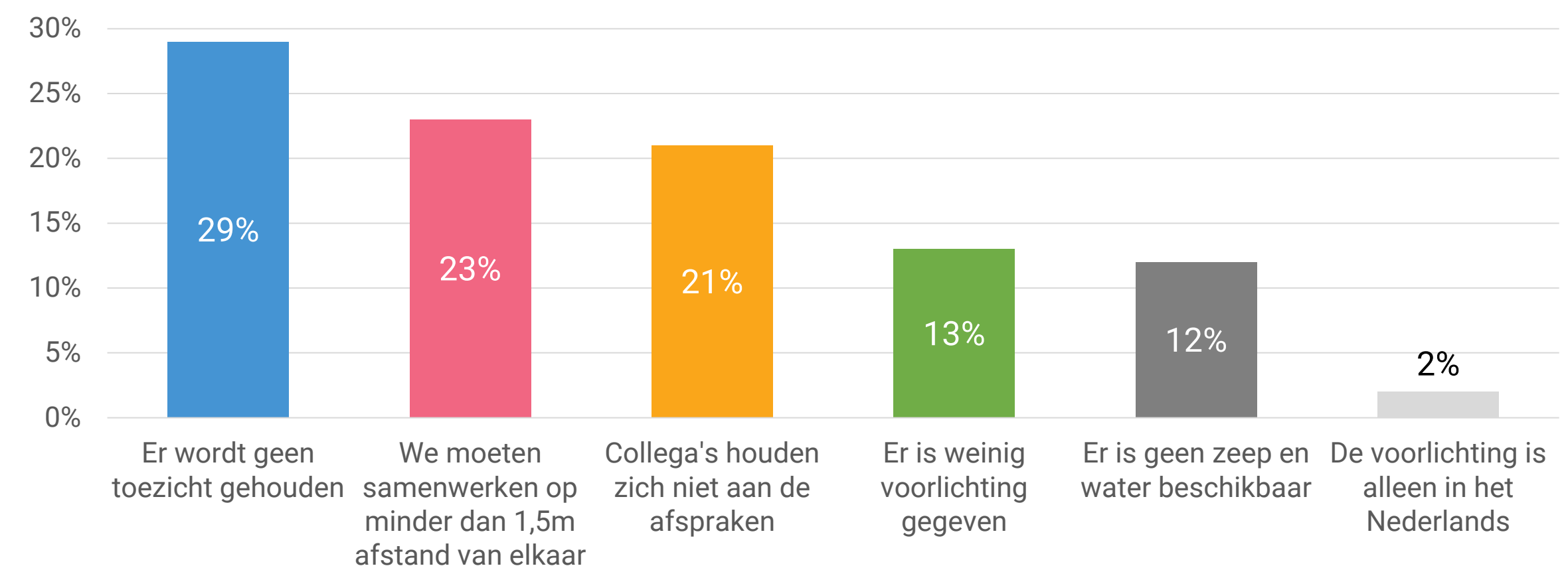
WERKEN IN TIJDEN VAN CORONA

FNV Bouwen en Wonen heeft een vragenlijst onder haar leden uitgezet om ervaringen te inventariseren over het werken in tijden van corona.

Waar voer je jouw werkzaamheden uit? (N=1365)



Waarom zijn er onvoldoende maatregelen genomen?



Meer dan 60% voert werkzaamheden op een bouwplaats en/of op locatie uit, terwijl 12% doorwerkt op kantoor. In totaal geeft 89% aan dat zij geïnformeerd zijn om besmetting te voorkomen. Het gaat vooral om het handen wassen (27%) en anderhalve meter afstand houden (27%). Naast informeren is het ook belangrijk om maatregelen te nemen. Volgens 57% van de respondenten gebeurt dit voldoende, terwijl 29% de vraag ontkennend beantwoordt. Deze laatste groep geeft vooral aan dat er geen toezicht wordt gehouden, maar ook dat ze moeten samenwerken op minder dan anderhalve meter afstand van elkaar (23%) en dat collega's zich niet aan de gemaakte afspraken / richtlijnen houden (21%).

Tot slot blijkt dat 30% van de respondenten het niet verantwoord vindt om aan het werk te zijn. Een bijna even groot percentage (28%) twijfelt, onder andere omdat zij op uiteenlopende locaties in Nederland werken en daarmee mogelijk het virus meenemen naar andere plekken.



BEST PRACTICES IN DE BOUW

1

Meldpunt voor zorgen

Bijna een derde van de medewerkers in de bouw vindt het onverantwoord om door te werken en een bijna net zo groot percentage heeft twijfels. Uit [gesprekken](#) tussen de overheid en brancheorganisaties is daarom een akkoord bereikt over een nieuw protocol, getiteld 'samen veilig doorwerken'.

2

Werken in shifts

Bij verschillende bedrijven wordt in deze tijd met meerdere shifts (A en B) per bouwplaats gewerkt. Als er bij shift A ondanks alle preventieve maatregelen toch een besmetting plaatsvindt, dan wordt de bouw voortgezet door shift B. Het werken in kleine(re) groepen heeft ook als voordeel dat het eenvoudiger is om 1,5 meter afstand te houden.

3

Modelbrieven aan opdrachtgevers

De coronacrisis overvalt alle bouwbedrijven. Waar sommige projecten gewoon doorgaan, zullen andere [vertragen](#) of zelfs volledig [stilvallen](#). De vereniging Bouwend Nederland heeft voor deze twee laatste situaties modelbrieven opgesteld. Door op de hyperlinks te klikken kunt u deze raadplegen en eenvoudig voor uw eigen situatie invullen.

4

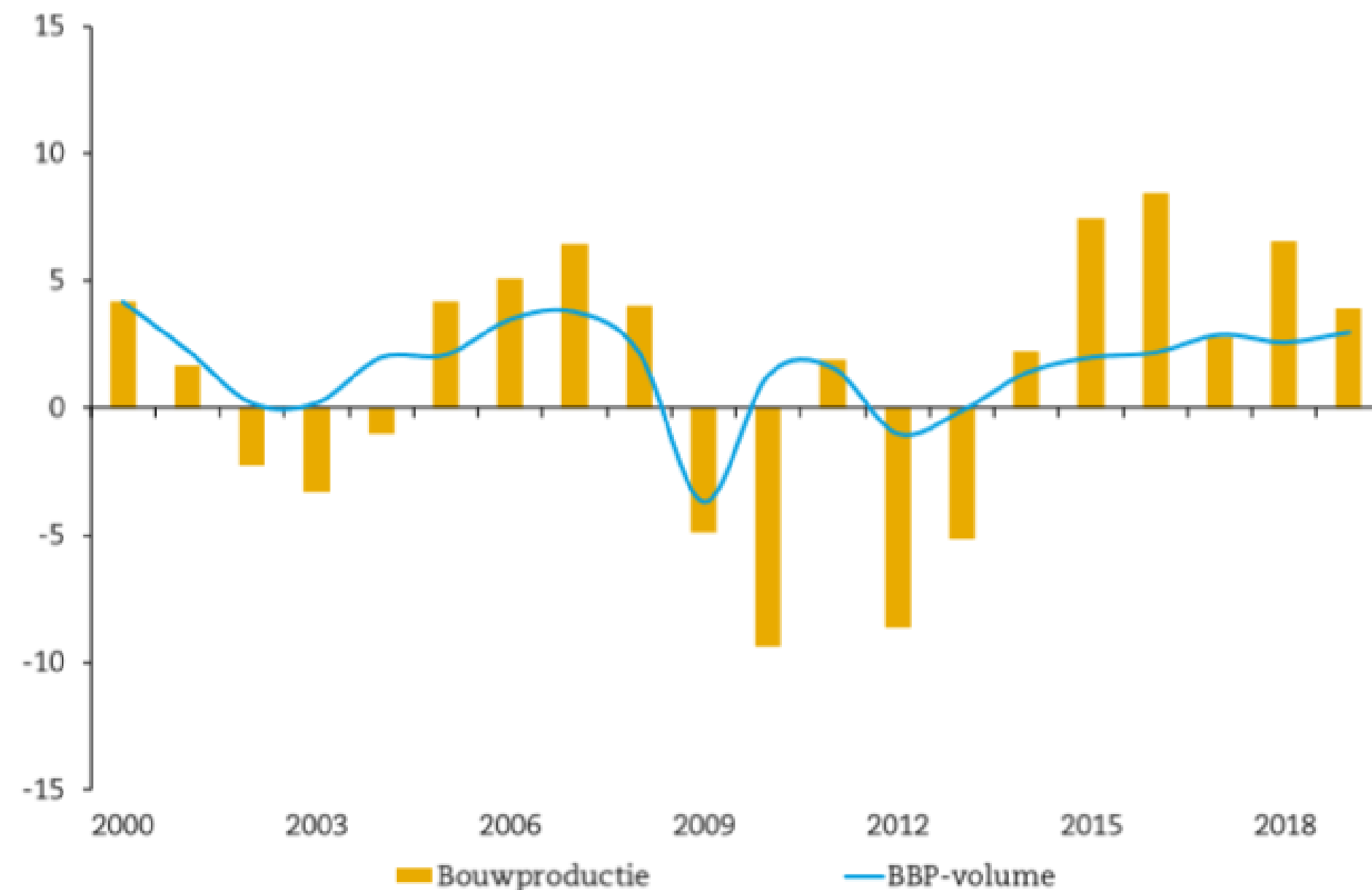
Projecten naar voren halen

Doorgaans wordt in de zomer onderhoudswerk aan infrastructuur in gemeentes uitgevoerd, omdat het dan rustiger is. Bouwend Nederland kijkt nu in overleg met het ministerie van Infrastructuur, het ministerie van Binnenlandse Zaken en opdrachtgevers of dit werk naar voren kan worden gehaald.



VERWACHTINGEN VOOR DE KOMENDE MAANDEN

Veranderingen in het algehele economische klimaat werken met vertraging door in de bouwproductie. In de eerste maanden is er een beperkte invloed te zien, maar daarna is de doorwerking juist bijzonder krachtig. Dit wordt ook wel aangeduid als 'laat-cyclisch'. Dat heeft alles te maken met de lange doorlooptijden van bouwprojecten. Denk aan de nieuwbouw, waarbij vergunning- en aanbestedingsprocedures aan de bouw voorafgaan en waar het bouwproces zelf vaak ook zes maanden tot een jaar in beslag neemt.



Bron: Economisch Instituut voor de Bouw (2020)

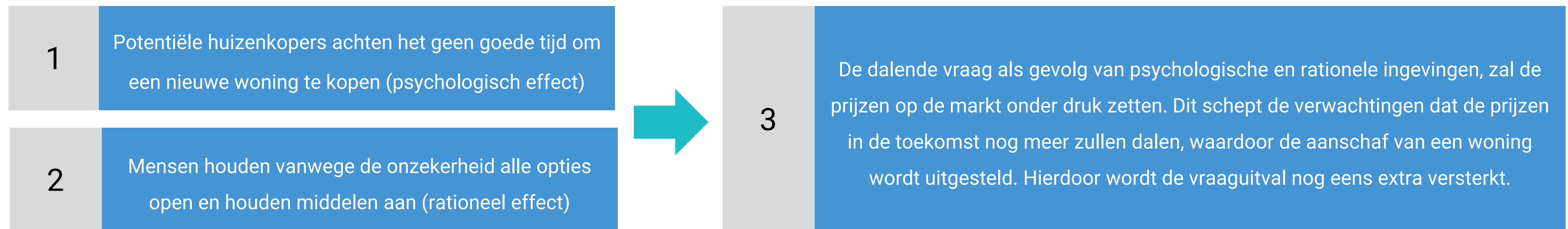
De effecten van de coronacrisis zullen dus pas na een periode van tijd tot uiting komen. Het laat-cyclische karakter is hiernaast in een figuur weergegeven. Het zwaartepunt van de vorige economische crisis lag in 2009, waarna de economie in 2010 weer aantrok (weergegeven middels de blauwe lijn). De bouwproductie kreeg echter juist in dat jaar de grootste klap.

Toch zal de bouwproductie al in 2020 dalen. Natuurlijk omdat de coronacrisis voor sommige projecten al negatieve gevolgen heeft, maar vooral vanwege de strengere regelgeving rond stikstof en PFAS. De krimp voor het huidige jaar wordt voor de sector op 1% geraamd.



VERWACHTINGEN VOOR DE KOMENDE MAANDEN

Een deel van de vraag naar bouwproductie is afkomstig van overheidspartijen. Zij zullen tijdens perioden van economische neergang blijven investeren, waardoor de vraag in stand blijft. Een minstens even groot deel van de vraag is echter afkomstig van zakelijke en particuliere opdrachtgevers. Zij vormen het cyclische karakter van de bouw: als de economische situatie verslechterd, stellen zij investeringsplannen uit. Het EIB beschrijft de negatieve effecten van de crisis op de (woning)bouw aan de hand van drie 'fasen'.



Ook in andere deelsectoren van de bouw ontstaat er in deze crisistijd een vraaguitval. Plannen voor niet-noodzakelijke verbouwingen bijvoorbeeld gaan de ijskast in.



VERWACHTINGEN VOOR DE KOMENDE MAANDEN

Dat de vraag – en daarmee de bouwproductie – de komende maanden en mogelijk zelfs jaren zal afnemen is evident. Wat betekent dit voor de ondernemingen die actief zijn in deze fundamentele sector? De impact is onder andere afhankelijk van het aanpassingsvermogen van bedrijven en de bestendigheid om de gevolgen op te vangen.

“ *Er dreigt opnieuw flinke vertraging in de gemeentelijke vergunningverlening voor bouwprojecten op te treden, zo vreest een aantal brancheorganisaties in de bouw. Met als gevaar dat de bouwomzet in de loop van dit jaar nog verder terugvalt. De vertraging is zorgwekkend, zo stellen de brancheorganisaties NVB Bouw en Aannemersfederatie Nederland Bouw en Infra, de koepel van twaalf brancheverenigingen. Zij baseren zich op klachten van hun leden. Ook advocaten die werken in opdracht van bouwers en ontwikkelaars signaleren vertraging.* ”



9 april 2020

In het jaar 2016 bedroeg de winstmarge 2,9% (in 2015: 3,1%). Tijdens een crisis kan dit echter al snel afnemen. Uit een [enquête](#) van Bouwend Nederland blijkt dat 74,1% van de respondenten in maart en april minder omzet verwacht te genereren ten opzichte van dezelfde periode in 2019. Volgens de meesten gaat het dan om 11%-30%; sommigen geven aan dat het meer dan 50% zal bedragen! De vaste kosten moeten ondertussen gewoon betaald worden.

Bedrijven moeten dus interen op hun liquiditeit. In het jaar 2016 bedroeg de current ratio voor de bouw 1,56. Het geeft de mate aan waarin een bedrijf de verschafters van kort vreemd vermogen kan betalen uit de vlottende activa van het bedrijf. Bedrijven uit de bouw ontvangen gemiddeld na 35 dagen het geld van de debiteuren, terwijl zij pas na 48 dagen de crediteuren betalen. Dit duidt op een sterke marktpositie en is gunstig in deze zware periode.



DETAILHANDEL

Aanknopingspunten voor crisismanagement

Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven
Zwolle, 22 april 2020



LANDELIJK EXPERTISECENTRUM FAMILIEBEDRIJVEN



DE VERSCHILLEN ZIJN GROOT [1/2]

De detailhandel wordt gekenmerkt door een grote verscheidenheid tussen deelsectoren. Een kledingwinkel is lastig te vergelijken met een supermarkt of met een tuincentrum. Ook kijkend naar de impact van de crisis zijn deze verschillen groot.

1

LEVENS MIDDELEN

- Vraag naar producten stijgt door de sluiting van de horeca en kantines
- Gemiddelde hoeveelheid concurrentie in de sector
- Beperkte houdbaarheid van de artikelen

2

KLEDINGWINKELS

- Vraag naar producten valt voor een groot deel weg
- Hoge hoeveelheid concurrentie in de sector
- Beperkte houdbaarheid door modetrends

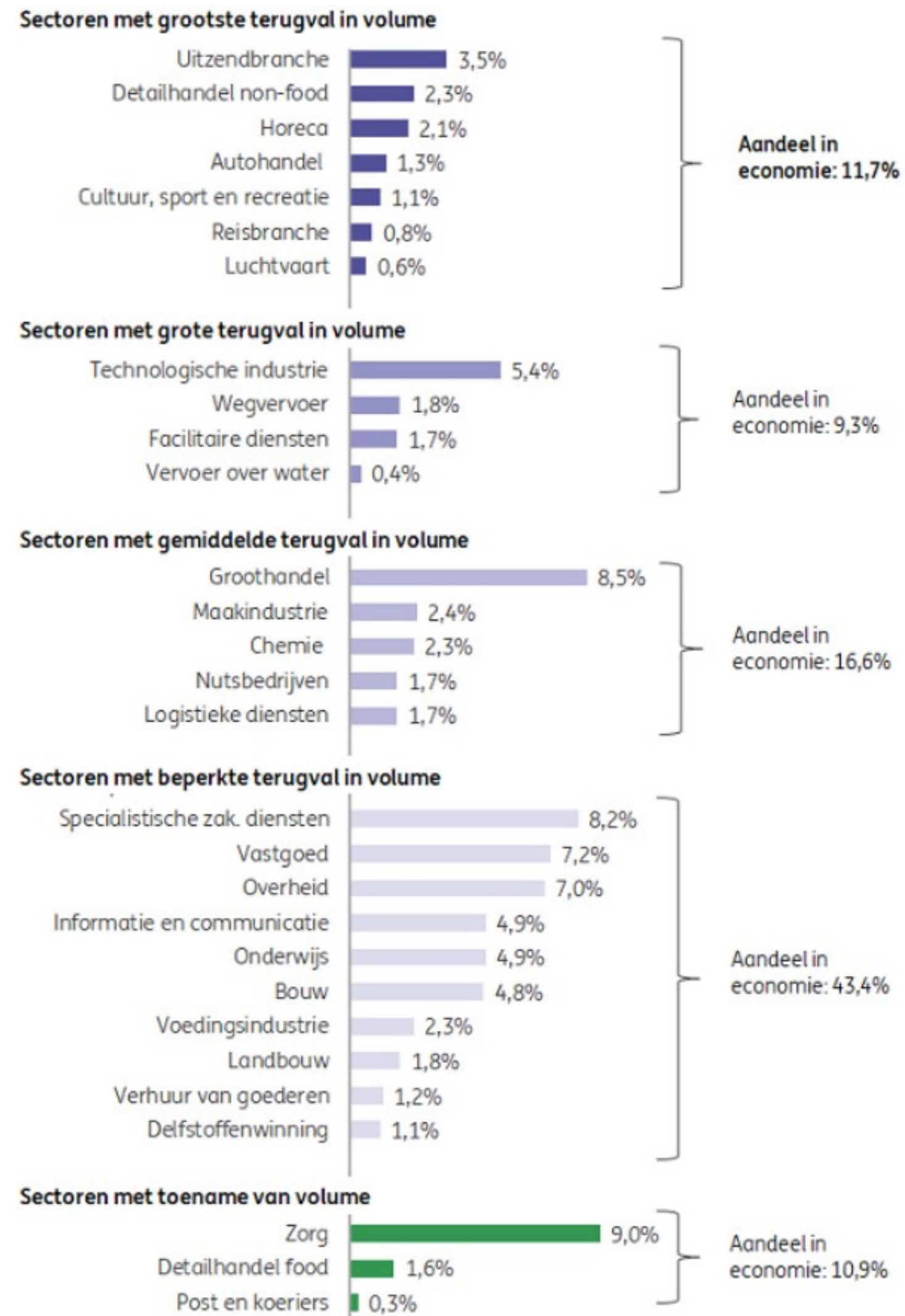
3

TUINCENTRA

- Vraag naar producten valt gedeeltelijk weg
- Gemiddelde hoeveelheid concurrentie in de sector
- Beperkte houdbaarheid van de artikelen



DE VERSCHILLEN ZIJN GROOT [2/2]



Dat de verschillen tussen de verschillende deelsectoren groot is, blijkt ook wel uit het onderzoek van het [CBS en ING Economisch Bureau](#) van 19 maart 2020.

Uit de cijfers blijkt (zie het figuur links) dat de non-food detailhandel tot één van de zwaarst getroffen sectoren valt, terwijl de food retailers juist een toename van het volume zagen als gevolg van de coronacrisis.

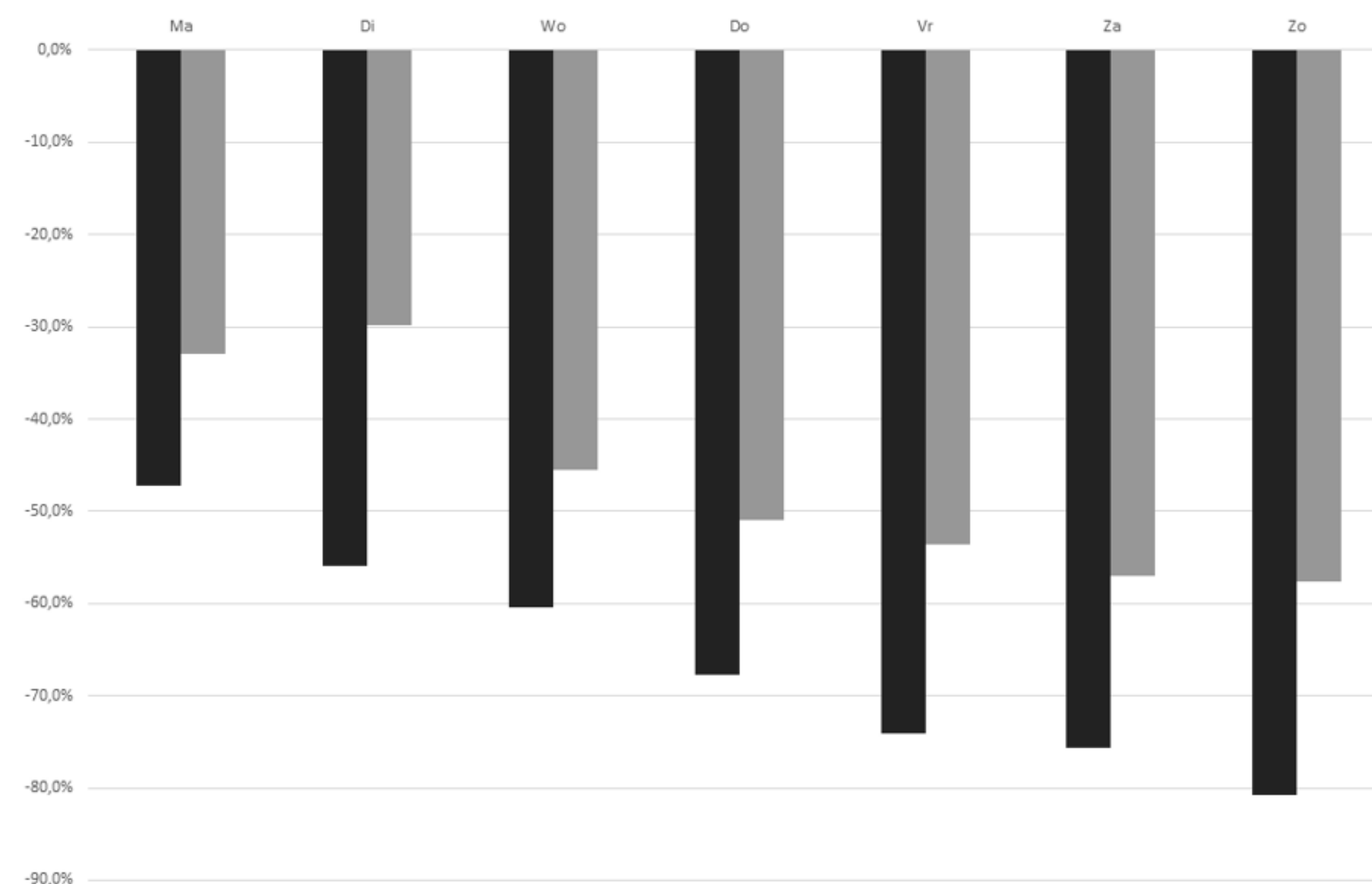


KNEL PUNT

INretail, de brancheorganisatie met meer dan 13.000 leden in de non-food retailsector, publiceerde op 18 maart jl. een [marktpeiling](#) onder haar leden. Het merendeel van de respondenten gaf aan de omzet met meer dan **60%** te zien dalen t.o.v. een reguliere week.

Bureau RMC publiceerde op 23 maart jl. een [artikel](#) waarin ze de drukte in de winkelstraten onderzocht hebben. De grafiek laat zien hoe deze drukte zich verhoudt tot vorig jaar (donkere kolommen) en tot vorige week (lichtere kolommen). Gemiddeld ligt de drukte in de winkelstraten zo'n **70%** lager dan in dezelfde periode vorig jaar.

Drukke in de winkelstraten in week 8 ten opzichte van dezelfde week vorig jaar (donkere kolom) en ten opzichte van week 7 (lichte kolom). Bron: Bureau RMC (23 maart 2020).



BEST PRACTICE

In Zeewolde in Flevoland is een boer een *drive-through* winkel begonnen. In het [artikel](#) van omroep Flevoland wordt hier meer over verteld, en is een interessante video van de eigenaren te zien

Men kan op het erf in de auto blijven zitten, krijgt een betaalverzoek toegestuurd, waarna de eigenaren van de boerderij de producten in de achterbak zetten.



Mogelijk zijn er ook in uw omgeving mogelijkheden om vergelijkbare markten te organiseren.

BEST PRACTICE

In Dronten hebben verschillende ondernemers in hetzelfde stadscentrum besloten om een [platform](#) te creëren waar ze hun diensten aan de consumenten kunnen blijven aanbieden. Onder het motto 'koop lokaal' hopen ze daarmee de ondernemers in de regio te ondersteunen in deze crisissituatie.

Ondernemers geven op de webpagina aan hoe ze hun klanten gaan bereiken, of ze bezorgen of alleen laten afhalen, vanaf welk bedrag ze dit doen, en hoe vaak in de week. Momenteel zijn er ± vijftig ondernemers actief op het platform.



Niet alleen voor business-to-consumer, maar ook voor [business-to-business](#) is er in Dronten een initiatief gestart.

BEST PRACTICES IN DE DETAILHANDEL

1

Digitalisering van activiteiten

Waar mogelijk kunnen bepaalde diensten binnen de detailhandel via het gebruik van het internet toch ontplooid blijven worden. Voor, onder andere, kledingwinkels is het bijvoorbeeld denkbaar om de inventaris te fotograferen en via verschillende sociale media aan de klant te presenteren.

2

Dialoog met verhuurders

In het geval dat u een pand huurt, kunt u proberen de dialoog aan te gaan met uw verhuurder om deze lastenpost te verminderen. Op het internet circuleren enkele voorbeelden van retailers, waarbij, met de hulp van de overheid, een passende oplossing is gevonden voor de afgesproken huurkosten en -opbrengsten. [Vakbonden](#) hebben hier ook een bijdrage in.

3

Klantbenadering

Hoe u omgaat met klanten is vaak een onderscheidende factor binnen de detailhandel. Nu het fysieke contact grotendeels wegvalt, kan het lastig zijn om deze persoonlijke benadering te blijven bieden. Echter, ook via online diensten (zoals WhatsApp) kan een ondernemer proberen om de klant goed te woord te staan en met passende ideeën te kunnen helpen. Geef hier uw eigen draai aan.

4

Gebruik platforms

Er zijn een aantal instanties die ondernemers bijstaan in deze crisis. Voor retailers in de levensmiddelen industrie heeft [ADN](#) bijvoorbeeld een FAQ ingericht en voorbeeldbrieven opgesteld. Op deze [webpagina](#) kunt u gemakkelijk brancheorganisaties vinden voor uw specifieke deelsector.



BEST PRACTICES VAN AANPASSINGEN

Bij een schoenenwinkel uit Groningen kunnen klanten normaal gesproken hun schoenen laten poetsen in de winkel, maar nu blijft de retailer deze service op creatieve manier toch aanbieden. Klanten krijgen een verzendlabel die ze kunnen gebruiken om de schoenen op te sturen naar de zaak. Binnen een week krijgt de klant de schoenen, gepoetst en wel, weer retour.



Een kledingwinkel uit Amsterdam zag het aantal klanten ook afnemen en bedacht een alternatief: ze creëerden een tijdelijke webshop via Instagram.

De eigenaars fotograferen zo veel mogelijk kleding en plaatsen de foto's op Instagram Stories. De klanten kunnen vervolgens een bericht sturen om een kledingstuk te bestellen.

Een andere Nederlandse ondernemer bedacht dat het social medium 'WhatsApp' als een afzetkanaal kon dienen. De ondernemer maakte al regelmatig gebruik van de applicatie om artikelen te verkopen, maar schaaft het gebruik van de toepassing in de komende perioden nu op.



Ook circuleren op het internet verhalen van ondernemers die een livestream of film maken van hun inventaris om op deze manier de producten aan de klant aan te bieden.

In China lijkt dit ondertussen een soort rage te worden, waarbij warenhuizen hun omzet juist zagen stijgen in deze crisisperiode.

VERWACHTINGEN VOOR DE KOMENDE MAANDEN

[ING](#) heeft op 8 april 2020 een aantal scenario's gepubliceerd met betrekking tot de Nederlandse economie. Zij schrijven hier het volgende over met betrekking tot de detailhandel.



Bij supermarkten is het zowel in de winkel als online drukker dan ooit. Uit ING-analyses blijkt dat het aantal pintransacties op de piek 45% hoger lag dan normaal en dat klanten per bezoek meer besteden. De echte hamsterpiek is inmiddels wel voorbij, waardoor de volumes in april iets afnemen ten opzichte van maart, maar ze blijven nog wel bovengemiddeld vanwege substitutiegedrag door de sluiting van de horeca. Het contrast met de non-food retail is dan ook groot: meerdere winkelketens hebben de deuren gesloten vanwege het gebrek aan aanloop en de noodzaak om kosten te drukken. Het aantal pintransacties in fashion ligt bijvoorbeeld circa 70% onder het niveau van vorig jaar. In andere branches, zoals doe-het-zelf, tuin en speelgoed, werden aankopen naar voren gehaald als reactie op een periode van verplicht thuis zijn met mooi weer.



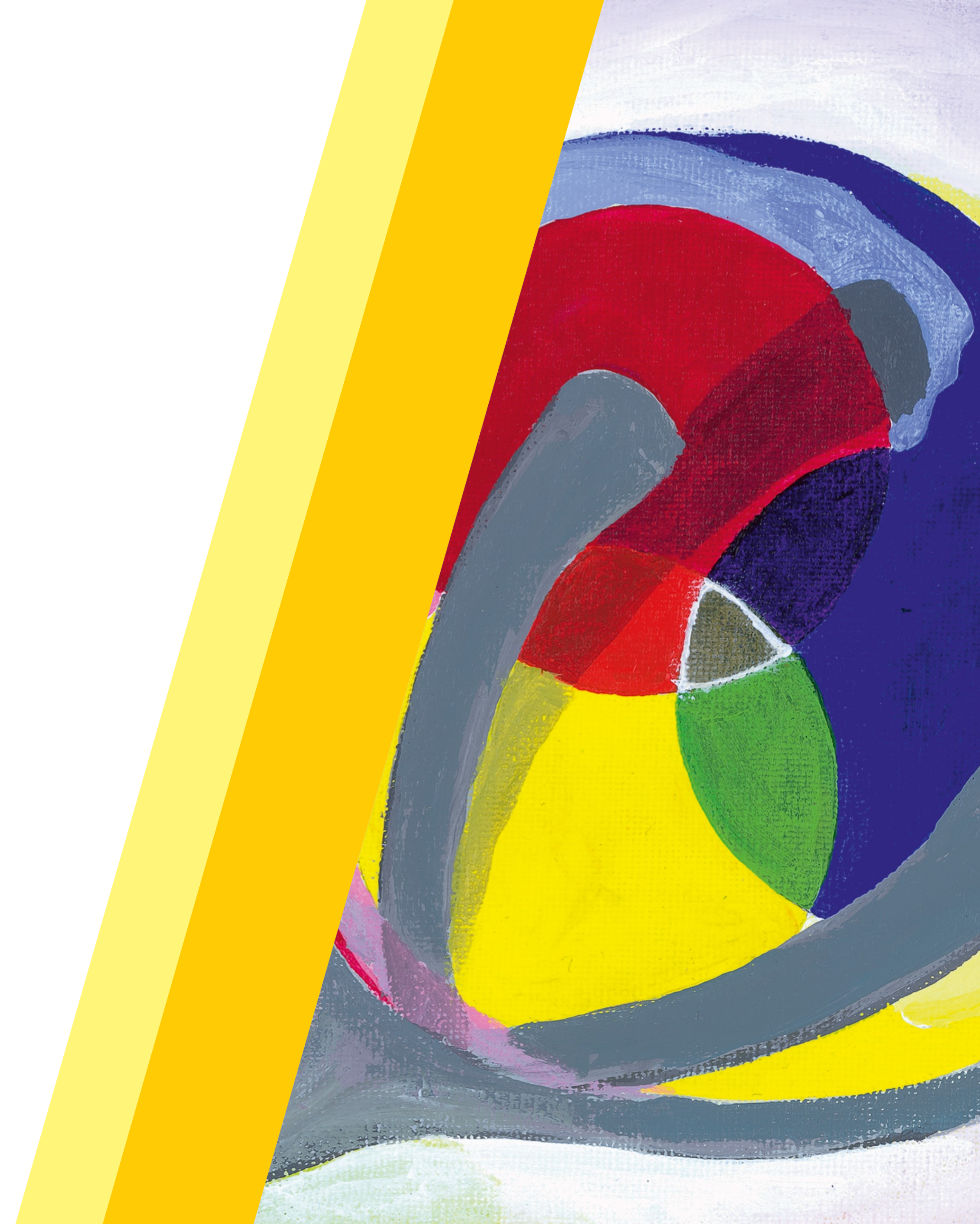
HORECA

Aanknopingspunten voor crisismanagement

Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven
Zwolle, 22 april 2020



LANDELIJK EXPERTISECENTRUM FAMILIEBEDRIJVEN



EEN REKENSOM VAN HET KHN – 13 MAART

Op 13 maart 2020 luidde Koninklijke Horeca Nederland (KHN) de noodklok over de economische impact van het coronavirus op de horecabranche. Uit een onderzoek onder bijna 4.000 ondernemers blijkt namelijk dat zij 55% meer annuleringen ervaren en – mede daardoor – gemiddeld 33% omzetverlies hebben.

De branchevereniging heeft op basis van deze cijfers geschat dat het omzetverlies in de branche alleen al in maart €630 miljoen bedraagt. Koninklijke Horeca Nederland identificeert hier direct een knelpunt, aangezien het bedrijfsresultaat inclusief ondernemersloon normaal gesproken zo'n €300 miljoen is.

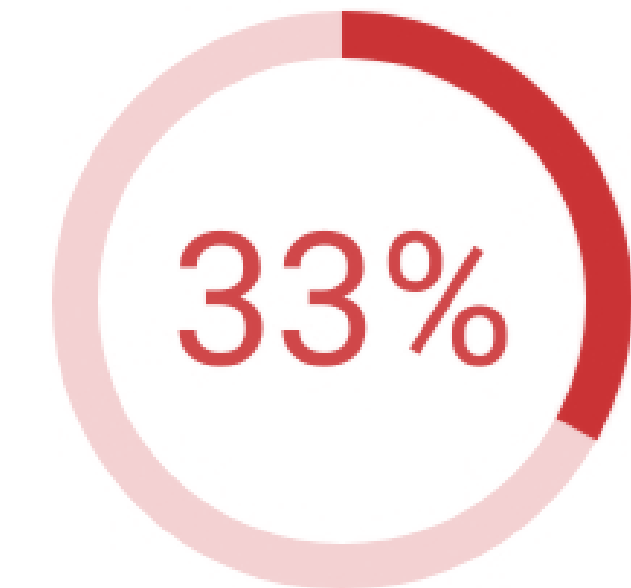
	Jaaromzet 2019	Verlies 2020 per maand	Verlies 2020 6 maanden*
Cafés	3.493 miljoen	94 miljoen	564 miljoen
Restaurants	9.106 miljoen	245 miljoen	1.470 miljoen
Fastservice	4.649 miljoen	125 miljoen	750 miljoen
Hotels	6.172 miljoen	166 miljoen	996 miljoen

**Geprognoseerde cijfers*

Annuleringen



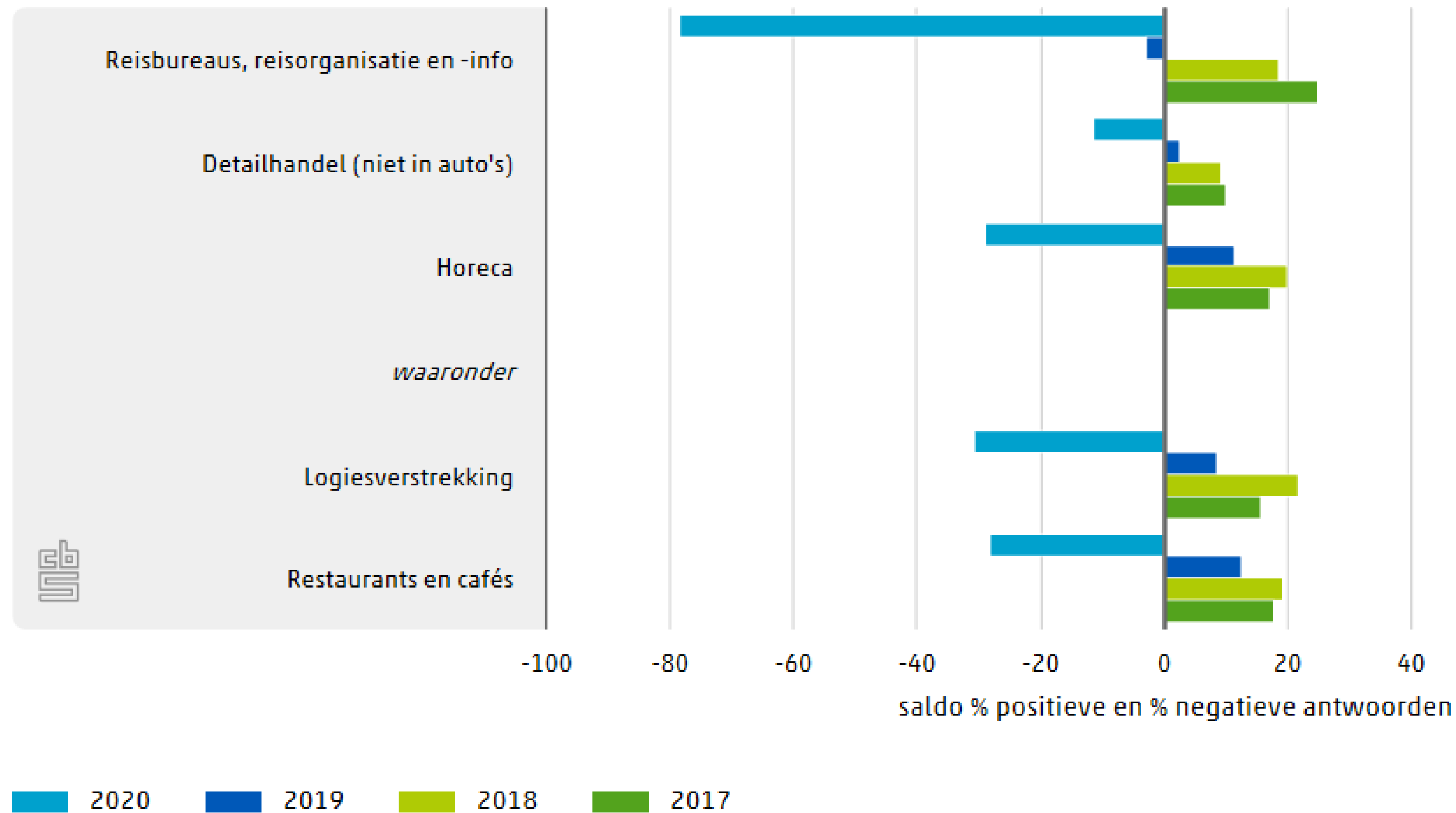
Omzetderving



KHN heeft toen in samenwerking met MKB-Nederland en VNO-NCW een brief geschreven om het kabinet op te roepen met maatregelen te komen. Zo werd er onder andere gepleit voor een noodfonds voor ondernemers die financiële schade oplopen en soepelere regels voor werktijdverkorting.



EEN FORS NEGATIEF PRODUCENTENVERTROUWEN



Het CBS heeft in maart 2020 onderzocht dat het gros van de ondernemers een verslechtering van het economische klimaat verwacht. Het saldo % positieve en % negatieve antwoorden bedraagt voor de horeca -27,9%. Dit is fors lager dan de vorige drie jaren, toen het saldo nog positief uitviel (11,5% in 2019, 20,1% in 2018 en 17,3% in 2017).



BEST PRACTICES IN DE HORECA

1

Aanbieden van horecavouchers

Een voucher, tegoedbon of dinercheque is niet nieuw. Toch is het juist nu in deze tijd een uitkomst. U kunt op uw website vouchers uitgeven voor bedragen van bijvoorbeeld €10, €25 en €50. Wanneer een gast hier voor kiest, levert dit direct geld op, terwijl de dienst later – als de horeca zijn deuren weer opent – nog moet worden geleverd. Het [ACM](#) biedt ondernemers hierin houvast.

2

Digitale omgeving verbeteren

Maak van deze periode gebruik om kritisch uw eigen website onder de loep te nemen. Hoe zit het met de vindbaarheid in de online zoekmachines? Is de webpagina gebruiksvriendelijk? Kunnen gasten met één klik op de knop reserveren? Dergelijke investeringen in de digitale omgeving zullen in de toekomst een positieve uitwerking hebben.

3

Verlagen van maandelijkse kosten

Onlangs is een nieuw platform opgezet, genaamd [scanjehotel.nl](#). Tijdens de coronacrisis lopen de vaste kosten gewoon door, maar deze zijn nu niet of lastig te bekostigen. Voor oprichter Stephanie van Doorn een reden om alle kosten op een rij te zetten en samen met leveranciers naar mogelijkheden te zoeken om operationele kosten te verlagen.

4

Business model aanscherpen

Kom beter te weten wat gasten nou precies willen. Maak van deze periode gebruik om een enquête uit te zetten onder het klantenbestand. Vraag naar de sterktes van het business model, maar vooral ook naar eventuele verbeterpunten. Speel hier op in en zorg voor een hogere klanttevredenheid.



EEN HOTEL ALS NOODOPVANG

Van der Valk reageert direct positief op de vraag van de veiligheidsregio in Limburg om een hotel als noodopvang voor gezondheidszorg beschikbaar te stellen.

In het [artikel](#) geeft van der Valk aan dat er in het Urmondse hotel ongeveer 150 bedden beschikbaar zijn om patiënten met lichte klachten, maar die nog niet naar huis mogen, op te vangen.

Voor de zorg worden er vanzelfsprekend bevoegde mensen gebruikt.



Ook op een kleine schaal kan een bijdrage worden geleverd, bijvoorbeeld door het verzenden van levensmiddelen of presentjes.



ONLINE DIENSTEN AANBIEDEN

Horecaondernemers kunnen ook op een andere manier hun klant bereiken. Als het niet langer fysiek kan, dan biedt het internet mogelijk een uitkomst voor hen.

Begin april verscheen het volgende bericht op LinkedIn. Een oproep aan ondernemers in de horecabranche om hun producten online aan te bieden en aan de klanten te bezorgen of juist bij hun op te laten ophalen.

Ga niet dicht, ga online! [#afhalen](#) of [#bezorgen](#)

Horeca ondernemers in Nijkerk, Putten, Ermelo, Zeewolde graag even de aandacht!

Stuur mij jouw menukaart en ik maak een online versie waar klanten kunnen bestellen en betalen!

Geen gedoe met tikkies / betalingen / telefoontjes, vooraf betalen. Bestellingen in je mail.

Live voorbeeld: <https://lnkd.in/g-g3zVC>

Ik bied dit gratis aan tot 1 juni!

We vragen om een donatie, dus je bepaalt zelf wat je het waard vindt.

Meer info: <https://horecanuonline.nl>

(Buiten Nijkerk, Putten, Ermelo, Zeewolde? Bel/mail mij even. Afhankelijk van de drukte kunnen we ook voor jou een webshop maken)

[#samensterker](#) [#horeca](#) [#horecaonline](#) [#afhaal](#)

Maar er zijn meer initiatieven waarbij gebruik wordt gemaakt van de creativiteit van de ondernemers. Zo zijn er ondernemers die in de lokale sporthal, waar voldoende ruimte is om de 1,5 meter afstandsnorm in acht te houden, een afhaalstation opzetten en op deze wijze hun producten bij de klanten krijgen.

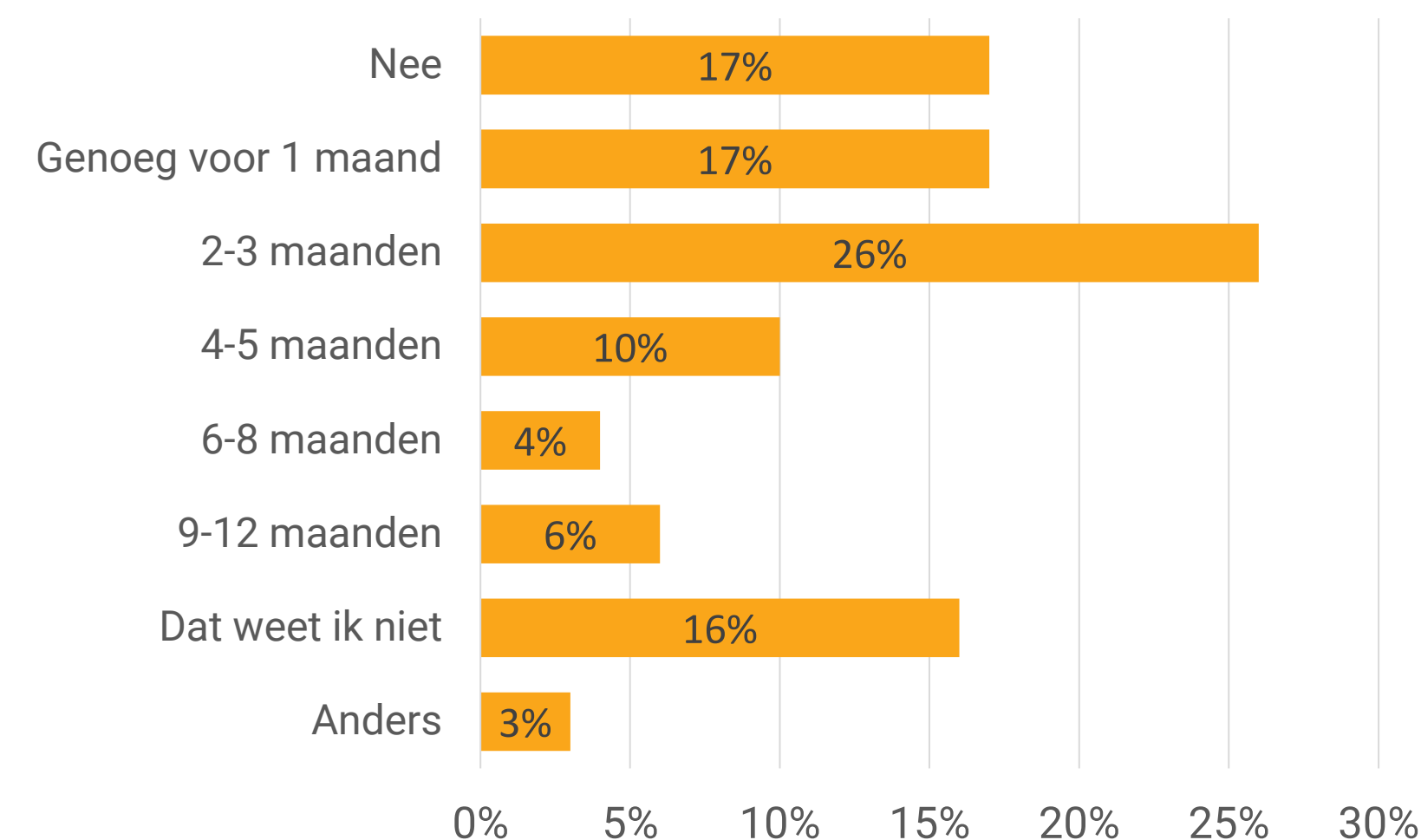


VERWACHTINGEN VOOR DE KOMENDE MAANDEN

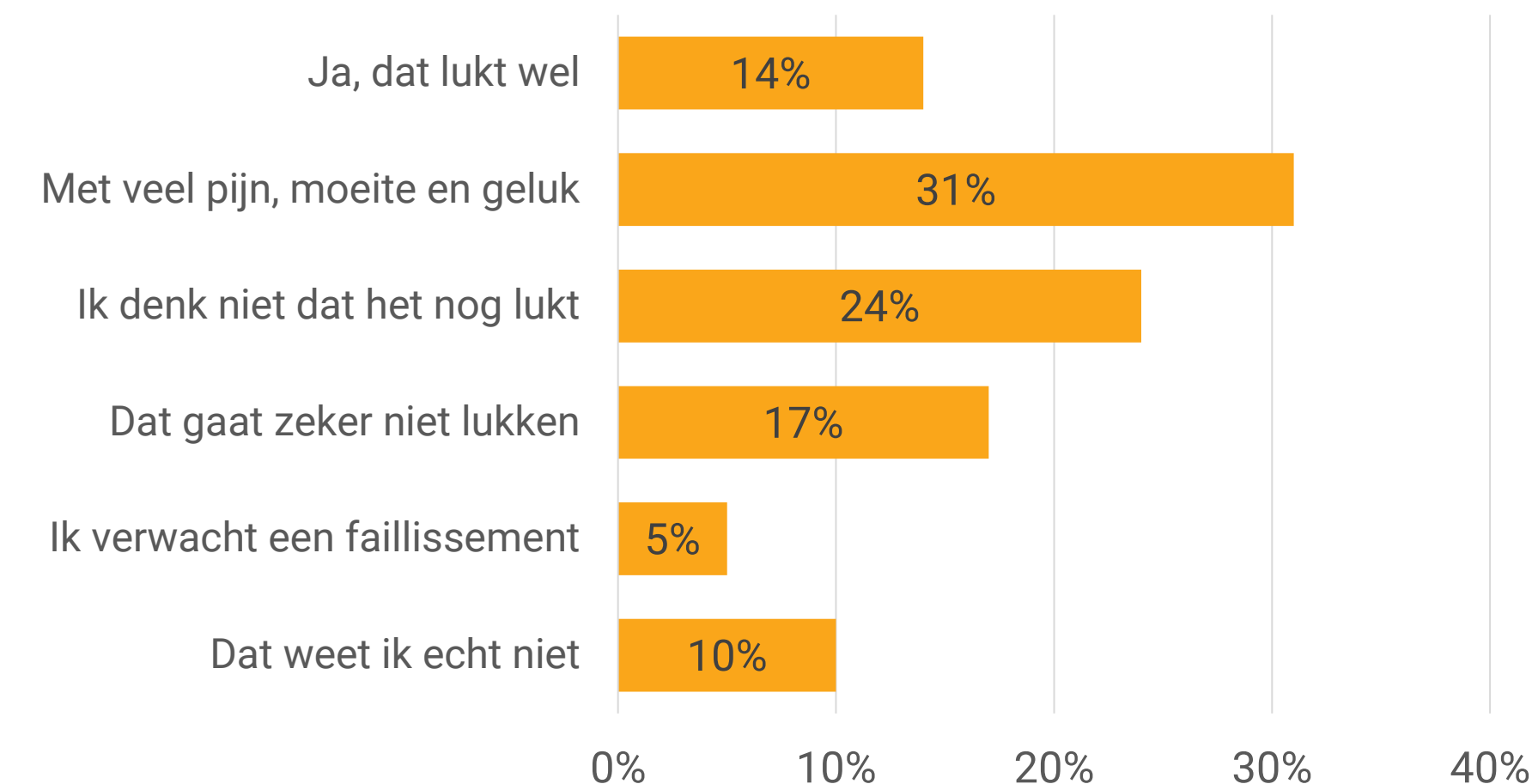
Nu de horeca is gesloten is de vraag hoe lang je deze vraaguitval kunt volhouden. In een enquête van KHN is onder andere gevraagd naar de financiële buffers van bedrijven. De resultaten geven een weinig hoopgevend beeld: 17% heeft geen buffers. Nog eens 43% geeft aan hooguit 3 maanden te kunnen overbruggen.

Het goedmaken van de schade die nu wordt geleden is voor ondernemers lastig: 5% verwacht een faillissement, terwijl 17% zegt dat het 'zeker niet gaat lukken'. Het gros antwoord 'met veel pijn en moeite'.

Heb je voldoende financiële buffers?



Kun je de schade goedmaken als de crisis tot 1 juni duurt?



LOGISTIEK

Aanknopingspunten voor crisismanagement

Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven
Zwolle, 22 april 2020



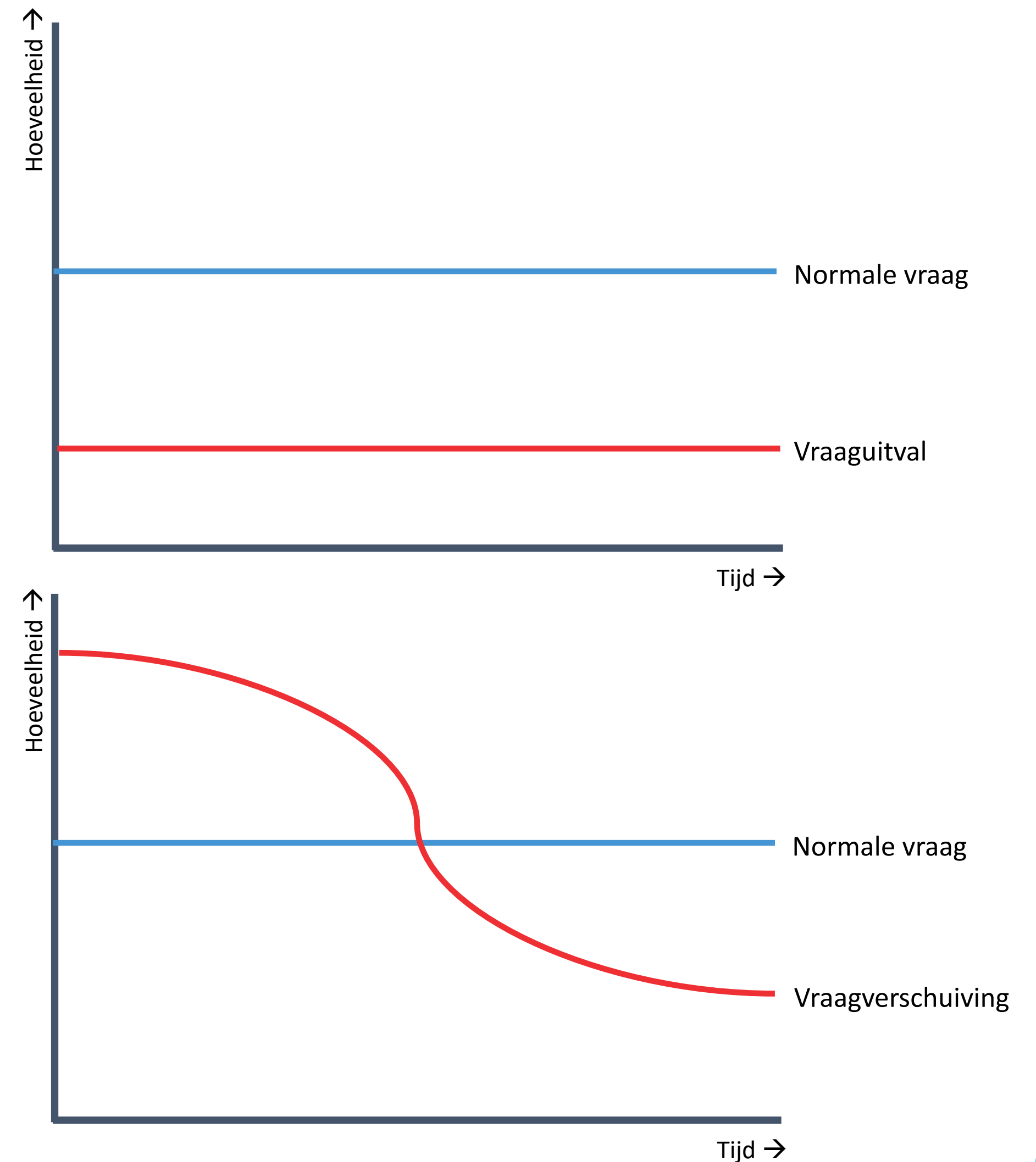
LANDELIJK EXPERTISECENTRUM FAMILIEBEDRIJVEN



DE SITUATIE IN NEDERLAND

De logistieke sector in Nederland is ingericht op de vraag naar producten. Tijdens de coronacrisis zien we extreme bewegingen in die vraag. Dit leidt tot ingrijpende gevolgen in de branche, zoals hieronder beschreven is.

- Vraaguitval: het coronavirus raakt de economie en kan volgens sommigen zelfs leiden tot een plotselinge recessie. De afgelopen weken heeft de aandelenbeurs een flinke klap gehad, maar ook lokale winkeliers merken de economische gevolgen. Door de onzekerheid geven consumenten minder uit. Deze vraaguitval zal mogelijk een lange tijd aanhouden en ook de logistiek treffen.
- Vraagverschuiving: er is een enorme vraag naar voedingsproducten, reinigingsmiddelen en farmaceutische producten. Om dit te kunnen vervoeren, zijn er tijdelijke vrijstellingen van rij- en rusttijden in het leven geroepen. Tot 1 juni geldt in Nederland een dagelijkse rijtijd van maximaal 11 uur, een wekelijkse rijtijd van max. 60 uur en een tweewekelijkse rijtijd van max. 96 uur.



VRAAGVERSCHUIVING DOOR HAMSTERGEDRAG



Ron Ranzijn • 3de+
Applicatiebeheerder
1 w • Bewerkt •



Beste Hamsteraars,

zouden jullie willen stoppen met hamsteren, dit is nergens voor nodig, wij van **St vd Brink** zijn samen met heel veel andere vervoerders druk om alle supermarkten te bevoorraden...

deze screenshot zijn alleen nog maar van onze voertuigen, als je dit keer 10 doet dan weet u ongeveer hoeveel voertuigen onderweg zijn om uw plaatselijke supermarkt te voorzien van goederen.
elke supermarkt worden ongeveer 3x p/dag voorzien van goederen.

laat je niet gek maken, gebruik u verstand en luister naar de officiële kanalen, en niet naar 17 miljoen sociale media experts...

zonder transport staat alles stil....

#staysafe #stvdbrink #transport #logistiek

... meer weergeven



LANDELIJK EXPERTISECENTRUM FAMILIEBEDRIJVEN

WELKE GRENZEN ZIJN OPEN EN WELKE NIET?

België	Frankrijk Bij staande houding kunnen chauffeurs hun transportdocument tonen; sommige hand-havers vragen om een formulier.	Luxemburg	Slovenië Lossen mogelijk, laden op voorwaarden (vb. medische apparatuur). Doorvoer voor vrachtwagens van > 3,5 ton verboden.	Verenigd Koninkrijk
Bulgarije Laden en lossen mogelijk, mits het grondgebied onmiddellijk wordt verlaten. Doorvoer moet binnen 24 uur plaatsvinden.	Hongarije De grens van Oostenrijk naar Hongarije is dicht voor goederenvervoer. Ook de grens van Hongarije naar Slovenië is dicht.	Nederland	Slowakije	Zweden
Denemarken	Ierland	Oostenrijk	Spanje	Zwitserland
Duitsland	Italië Leveren en doorreizen mogelijk, mits ze het land binnen 72 uur weer verlaten. Online formulier en zelfcertificering invullen!	Polen	Tsjechië	Gebaseerd op dit artikel van ondernemersorganisatie TLN. Volg hun liveblog of neem contact op voor de actuele situatie in Europa.
Finland	Kroatië Chauffeurs worden in verplichte 14-daagse quarantaine geplaatst m.u.v. chauffeurs op doorreis. Grens dicht voor diertransport.	Portugal Goederenvervoer blijft mogelijk, maar verschillende grensovergangen zijn tijdelijk gesloten.	Turkije Vrachtwagenchauffeurs uit NL worden door de Turkse autoriteiten vanwege het coronavirus niet toegelaten tot Turkije.	



GRENSOVERGANGSTIJDEN VOOR VRACHTWAGENS



Truck border crossing times

Last updated: 09 Apr 2020 14:07

De gegevens in de kaart zijn afkomstig van honderdduizenden vrachtwagens die via systemen om de paar minuten hun exacte locatie sturen. De gegevens worden gebruikt om de situatie aan de grenzen te berekenen. Om **up-to-date** te blijven, **klikt u op de kaart** hiernaast.

- Geen significante vertragingen
- Vertragingen tot 1 uur
- Vertragingen langer dan een uur
- Aanzienlijke vrachtwagenopbouw
- Niet genoeg data beschikbaar



LANDELIJK EXPERTISECENTRUM FAMILIEBEDRIJVEN

BEST PRACTICES IN DE LOGISTIEK

1

Psycholoog tegen de stress

Medewerkers kunnen stress ervaren door de coronacrisis. Bovendien kan de verruiming van de rijtijden tot vermoeidheid leiden bij chauffeurs. Om de gezondheid van alle werknemers te waarborgen, heeft één van de leden van EvoFenedex een psycholoog in dienst genomen.

2

Aanpassingen in de forecastingdata

De vraag naar logistieke activiteiten staat in deze periode volledig op zijn kop. Omdat de vraag bij veel bedrijven afwijkt van normale patronen, zijn de gegevens uit het softwaresysteem niet meer betrouwbaar. De tip is dan ook om in het forecastingsysteem handmatige aanpassingen te doen.

3

Inwerken van magazijnpersoneel

Hoewel de algehele vraag in de sector is gedaald, zien sommige logistieke bedrijven juist een toename in activiteiten. Zij hebben extra behoefte aan magazijnmedewerkers. Om de inwerktijd te minimaliseren, is het wenselijk om vooraf heldere werkinstructies en procedures op te stellen.

4

Vraag en aanbod verenigen

Het is belangrijk om tijdens deze 'schokgolf' de vraag en het aanbod bij elkaar te brengen. Om dit te bewerkstelligen heeft het Sectorinstituut Transport en Logistiek (STL) een platform gelanceerd. Iedereen kan zich kosteloos aanmelden via www.stlwerkt.nl/wijhelpenelkaar.



THUISBEZORGING STEEDS INTERESSANTER

Picnic kan nu al niet meer voldoen aan hun
'Vandaag besteld, morgen bezorgd'-belofte

Bezorgdiensten van met name levensmiddelen zien de vraag de afgelopen weken steeds verder oplopen. Medeoprichter Michiel Muller van Picnic geeft aan drie maal zoveel vraag te hebben dan in een reguliere week. Het bedrijf is dan ook op zoek naar honderden nieuwe medewerkers.



Ook Jumbo en Albert Heijn zien de vraag naar hun bezorgdiensten steeds verder toenemen en lopen tegen hun maximale capaciteit aan. Bij Jumbo werd het bestellen zelfs tijdelijk stopgezet en was het alleen nog maar mogelijk om geplaatste bestellingen aan te passen. De Albert Heijn werkt aan capaciteitsuitbreiding. De wachttijden voor de klanten zijn moeilijk aan te geven.



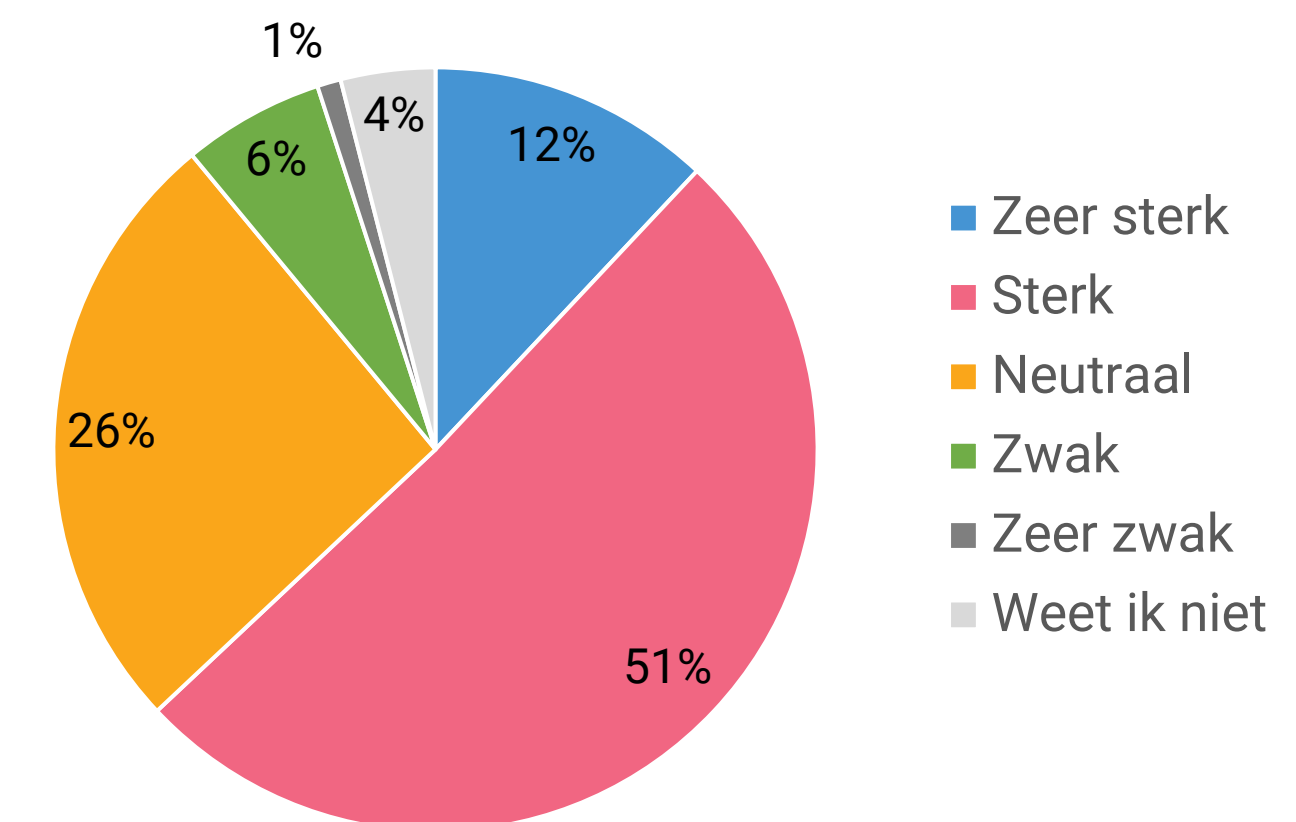
VERWACHTINGEN VOOR DE KOMENDE MAANDEN

Dat de gevolgen voor de logistieke sector enorm zijn, is evident. Supermarktgiganten Picnic, Jumbo en Albert Heijn merkten een enorme opleving in de vraag, terwijl andere partijen minder vraag ontvangen als gevolg van de coronacrisis. Hoe gaat deze laatste groep hier mee om? Hoe is hun aanpassingsvermogen en bestendigheid?

Ondernemers uit de logistiek schetsen een wisselend beeld over hun winst. Hoewel 40% tevreden is met de resultaten van het bedrijf, geeft een bijna even groot aantal respondenten in het TLN Conjunctuurbericht van 2019 aan (zeer) ontevreden te zijn.

Wat betreft de huidige financieel economische positie is het leeuwendeel positief gestemd: 12% acht dit zeer sterk (een ruim voldoende cashflow en ruim voldoende eigen vermogen) en nog eens 51% beoordeelt het met 'sterk'. Slechts 7% geeft aan een zwakke tot zeer zwakke financieel economische positie te hebben.

Inschatting huidige financiële positie



Ook als een stabiele cash flow ontbreekt moeten verplichtingen jegens schuldeisers worden voldaan. De liquiditeit geeft hier inzicht in. Uit het TLN Conjunctuurbericht van het eerste kwartaal van 2019 blijkt dat iets meer dan 60% van de respondenten tevreden of zeer tevreden is over de liquiditeit van het bedrijf. Toch zullen ook zij het op een gegeven moment ook ongetwijfeld lastig krijgen, wanneer de vraaguitval een langdurig karakter blijkt te hebben en de Nederlandse economie in een recessie terecht komt.



VERWACHTINGEN VOOR DE TOEKOMST

Tijdens de coronacrisis is duidelijk geworden dat de distributiecentra een cruciale rol spelen. Tegelijkertijd realiseert men zich dat de huidige supply chain erg kwetsbaar is.

Als samenleving zijn we afhankelijk van de toelevering van levensmiddelen, maar ook van medische apparatuur en mondkapjes. Experts van de Stec Groep stellen dan ook:

**stec
groep**

“Cruciale sectoren zullen mogelijk overgaan tot herlocatie van delen van de productie- en opslaglocaties. Denk hierbij aan leveranciers van eerste levensbehoeften en medische attributen en/of apparaten en aan sectoren die belangrijk zijn voor de economie en bovenmatig getroffen worden door opstoppen, zoals de automotive en de HTSM-sector”

Een herlocatie kan verschillende dingen betekenen. Ten eerste kan er gedacht worden aan het openen van meer productielocaties in Europa, zodat het continent minder afhankelijk wordt van intercontinentaal goederenverkeer. Maar een misschien wel reëlere verwachting is het aanhouden van strategische voorraden in nationale distributiecentra in plaats van centrale distributiecentra over meerdere landen. Dit stelt logistieke partijen in staat om adequaat te handelen en producten sneller bij de klant te krijgen.



SIERTEELT

Aanknopingspunten voor crisismanagement

Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven
Zwolle, 22 april 2020



LANDELIJK EXPERTISECENTRUM FAMILIEBEDRIJVEN



DE SIERTEELTSECTOR LUIDT DE NOODKLOK ^[1/2]



De Europese vraag is met 80 tot 85 procent gedaald.

Door de dalende vraag wordt vaak niet eens de minimumprijs behaald. Het gevolg is dat de bloemen en planten niet verkocht worden en moeten worden weggegooid. Zeker in deze periode van het jaar is dat ongebruikelijk.

De coöperatieve veiling zag zich genoodzaakt om het aanbod te beperken, om zo 'kunstmatig' de prijs te laten stijgen. Dat de situatie in de sierteelt schrijdend is, werd bevestigd door premier Rutte. In zijn speech had hij aandacht voor de derde exportsector van Nederland.

Plantenkweker Meewisse Plants ondervindt grote problemen door de coronacrisis. Hij oogst wekelijks 35.000 bromelia's, maar momenteel belandt 90 procent in de afvalcontainer. De resterende 10 procent gaat tegen bodemprijzen weg. *"Normaal krijg ik 3,50 euro per plant, nu niet meer dan tussen de 50 en 90 cent"*. Reken zelf en zie hoe groot de wekelijkse verliezen zijn.



DE SIERTEELTSECTOR LUIDT DE NOODKLOK [2/2]

Ook Kwekerij Wouters uit Ens heeft het zwaar te verduren. “Vorige week hebben we besloten om drie miljoen plantjes weg te gooien om er compost van te maken”, vertelt Ad Wouters. Volgens zijn broer René betekent dit alleen al in het voorjaar een omzetverlies van circa 50%.

Het familiebedrijf stond op het punt om te worden overgedragen naar de volgende generatie. Door de impact van de coronacrisis wordt dit nu op de lange baan geschoven. De focus ligt op het beheersen van de crisis. Tot nu toe zijn alle 75 vaste werknemers nog in dienst.

Branchegenoten van Ad en René ervaren ook de gevolgen. Bram Bernhard uit Luttelgeest loopt wekelijks zo’n €400.000 tot €500.000 euro omzet mis. Hij hoopt met moederdag (op 10 mei) een goede afzet te hebben. Kweker Johan Koomen heeft tientallen hectares met bloembollen die over twee weken in bloei staan en na de zomer worden verkocht. Het is echter de vraag in hoeverre deze vreemde situatie dan alweer hersteld is.

De overheid steunt ondernemers die getroffen zijn door de coronacrisis. Omdat de sierteelt het geld vooral in het voorjaar verdient, vallen ze buiten de regeling die vanaf maart geldt. Volgens René Wouters moet er daarom een noodfonds komen voor deze sector. “Anders gaan heel veel ondernemingen het echt niet redden”, denkt hij.

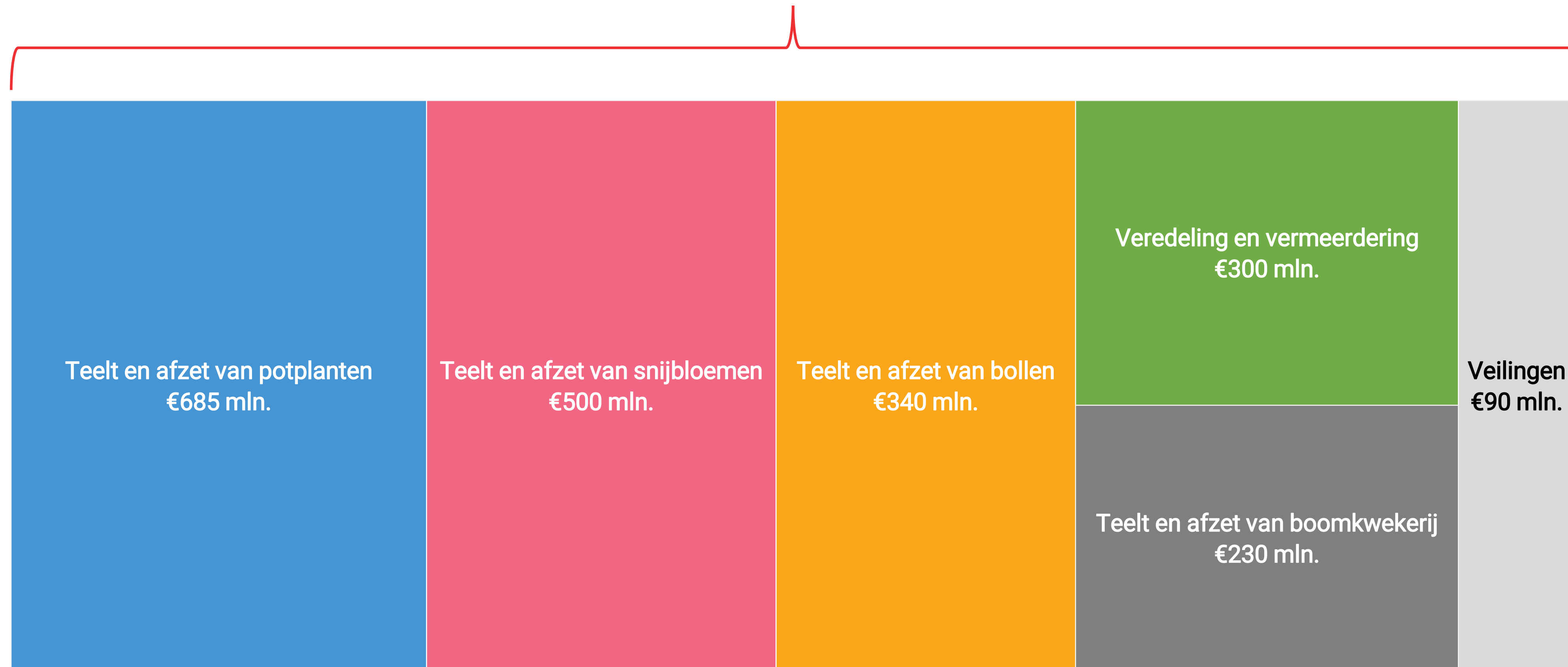


René (links) en Ad (rechts) Wouters



DE GERAAMDE SCHADE IN DE SIERTEELT

- €2,2 miljard



Inschatting van de Regiegroep Coronacrisis Tuinbouw



LANDELIJK EXPERTISECENTRUM FAMILIEBEDRIJVEN

CRISISMANAGEMENT IN DE SIERTEELT: BEST PRACTICES

1

Red je boeketje

Op de bloemenveiling worden grote hoeveelheden bloemen weggegooid. Sam Rohn vindt dit zonde en kwam met het idee om een [platform](#) te lanceren. Mensen kunnen tegen €15 een boeketje bestellen, waarvan circa de helft bij de teler terecht komt. Veel boeketjes worden naar zorgtehuizen gebracht, waar ouderen worden verrast met leuke bloemen.

2

Registreer de schade

De Belgische sier- en groenfederatie AVBS schrijft dat het belangrijk is om de schade te registreren en verliezen te inventariseren. Toon bijvoorbeeld aan dat de prijzen gekelderd zijn, bestellingen zijn geannuleerd en de teelt vernietigd moest worden. Immers, afhankelijk van de maatregelen zal moeten worden aangetoond welke schade gecompenseerd moet worden.

3

Koop lokaal

Telers en kwekers zitten door de coronacrisis met een aanbodoverschot. Producten worden gratis weggegeven bij bijvoorbeeld zorginstellingen maar er wordt ook veel vernietigd. Léon Faassen, voorzitter van de Limburgse Land- en Tuinbouwbond (LLTN) roept mensen op om de boer of tuinder te steunen en lokaal te kopen: "Ga naar de boerderijwinkel om de hoek!".

4

Personeelsuitruil

Waar in de sierteelt noodgedwongen mensen naar huis worden gestuurd, kunnen aspergetelers moeilijk aan seizoenarbeiders komen. Deze stromen moeten met elkaar verbonden worden. Gelukkig gebeurt dit in de praktijk al op kleine schaal. Juist in deze tijd is het belangrijk om elkaar te helpen.



VERWACHTINGEN VOOR DE KOMENDE MAANDEN

“ Het ergste is nog dat het voortbestaan en het succes van de sector op het spel staat. Want als er bedrijven om gaan vallen – dat geldt zowel voor de kwekerskant als de koperskant – dan wordt eigenlijk het systeem onherstelbare schade toegebracht. ”



Michel van Schie
van FloraHolland

Of er daadwerkelijk onherstelbare schade wordt toegebracht, hangt onder andere af van de hulp die geboden wordt aan de sierteelt. Minister Carola Schouten heeft om Europese steunmaatregelen voor de Nederlandse sierteelt gevraagd. Zij wil de bestaande crisismaatregelen van het Europese Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) verbreden voor sierteeltproducten. Deze oproep wordt door de Zuid-Europese landen bijna als beschamend gevonden, omdat Nederland een starre houding had in het bieden van financiële steun aan de zuidelijke landen. Gelukkig wordt er tegelijkertijd ook aan nationale steunmaatregelen gewerkt voor deze sector.



ALGEMENE TIPS

Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven
Zwolle, 22 april 2020



LANDELIJK EXPERTISECENTRUM FAMILIEBEDRIJVEN

VIJF TIPS UIT DE TOOLKIT

1

ROEP EEN CRISISTEAM OP

Organiseer een klankbord met mensen van buiten het bedrijf. Zij kunnen een enorme toegevoegde waarde leveren. Bijvoorbeeld door nieuwe inzichten in te brengen, blinde vlekken weg te poetsen, contacten aan te leveren en risico's in kaart te brengen.

2

DENK IN SCENARIO'S

Net zoals het Centraal Planbureau (CPB) op 26 maart jl. publiceerde, kunt als bedrijf ook een aantal scenario's opstellen. Wat als de crisis twee maanden duurt, een half jaar, een jaar en vertaal dat naar jouw bedrijf en bespreek dat met je crisisteam.

3

FOCUS OP COMMUNICATIE

Communiqueer duidelijk met medewerkers, klanten en leveranciers.

Om paniek te voorkomen, maar ook om ervoor te zorgen dat iedereen goed geïnformeerd is over de ontwikkelingen en zicht te houden op hoe het met iedereen gaat onder deze omstandigheden.

4

BEPAAAL KPI'S

Bepaal de 'kritieke prestatie indicatoren' die het belangrijkste zijn om op te sturen.

Onder deze omstandigheden gaat het dan om: liquiditeit, orderportefeuille, kosten, omzet en houd de ontwikkeling hiervan nauwgezet in de gaten.

5

LANGE-TERMIJN-DENKEN

Bij een acute vraaguitval gaat het nu bij veel ondernemers om overleven. Dat is de korte termijn. Maar voor de lange termijn kun je bijvoorbeeld ook kijken hoe je risico's in kunt dammen. Hoe maak je jezelf bestendiger? Breng bijvoorbeeld diversiteit in je producten aan zodat je minder afhankelijk bent van een leverancier.



CONTACT

Voor extra informatie kunt u altijd een bezoek brengen aan onze [webpagina](#), of onze social media, waarop regelmatig nieuwe informatie wordt gedeeld en handige links staan opgenomen. Ook verwijzen we u graag naar onze [nieuwsbrief](#).

Sinds de uitbraak van het virus worden steunmaatregelen voor ondernemers bijgehouden op onderstaande sites. Als u op het logo klikt met de control-toets ingedrukt dan komt u rechtstreeks bij deze maatregelen uit:



Belastingdienst



KVK WERKT VOOR
ONDERNEMERS



Rijksoverheid



MKB
Nederland



LANDELIJK EXPERTISECENTRUM FAMILIEBEDRIJVEN