



NAAR EEN GEZOND GROEIBEDRIJF

JUSTIN JANSEN EN TOM MOM

27

Gezond groeien is een must. En het gaat daarbij niet alleen om groter worden, maar ook om slimmer, wendbaarder en duurzamer. Maar weinig bedrijven slagen hierin. Wat kunnen we leren van bedrijven die al twintig jaar op rij beter en sneller groeien dan de rest? Hierbij een aantal lessen om je organisatie en team klaar te maken om, vandaag en morgen, gezond te groeien.

Uit ons jaarlijkse onderzoek onder het Nederlandse bedrijfsleven, het ScaleUp Dashboard, op basis van CBS-data, blijkt dat er een interessante driedeling bestaat in het Nederlandse mkb, zzp'ers niet meegerekend (ECE, 2020). Grofweg een derde groeit sneller dan de economie, nog eens een derde kabbelt met de economie mee en de rest krimpt of verdwijnt. Als je inzoomt op de groep groeiers, zie je dat die behoorlijk volatiel is: maar vijf tot tien procent van de bedrijven zit het jaar erna nog steeds in die groep. Blijkbaar is het lastig om te groeien en nog moeilijker groei vast te houden. Maar waarom zou je als bedrijf willen groeien? Vaak worden er twee redenen genoemd. Groei biedt kansen om productiever te worden, bijvoorbeeld door te profiteren van schaalvoordelen of door meer specialisme in het

bedrijf in te bouwen. Verder kan groei het risico van de bedrijfsvoering verkleinen. Als je meer klanten krijgt en groeit in het aantal verschillende producten of diensten, spreid je je kansen en word je minder afhankelijk. Maar we zien meer redenen waarom een groeiend bedrijf toekomstbestendiger is. Een groeiend bedrijf heeft meer kans zich te verbeteren en te vernieuwen. Groei stelt een bedrijf in staat middelen en expertise te creëren die ingezet kunnen worden om kansen voor verbetering en vernieuwing te ontwikkelen (Mom e.a., 2019). Bovendien is een bedrijf dat groeit aantrekkelijk voor ambitieus en ondernemend talent. En juist dit soort talent is belangrijk in een veranderende wereld die voortdurend vraagt om aanpassing en vernieuwing.

Er zijn trouwens ook redenen om niet te willen

groeien. De organisatie wordt complexer en daarvoor lastiger te managen. Een ander argument dat we vaak horen is: 'We maken voldoende winst nu.' Maar die reden kan bedriegen; een belangrijke oorzaak dat ondernemers en leidinggevenden te laat beslissingen nemen nieuwe groeipaden te verkennen is verblinding door het succes van vandaag de dag (Nunes & Breene, 2011).

GEZONDE GROEI

Groei is dus een must om succesvol te zijn en te blijven in tijden van verandering en ontwrichting. Maar wat is een gezond groeibedrijf? Veel ondernemers denken bij groei direct aan groter worden door meer omzet te boeken of medewerkers in dienst te nemen. Voor een gezond groeibedrijf is groter worden echter niet per se een doel op zich, maar eerder een middel om impact te maken en op de langere termijn succesvol te zijn.

Gezond groeien is dus veel meer dan alleen groter worden (Jansen & Mom, 2021). Een bedrijf kan op verscheidene manieren groeien, bijvoorbeeld door slimmer, wendbaarder en duurzamer te worden. Slimmer worden houdt in dat je voortdurend verbetert waar je al goed in bent. Dat je bijvoorbeeld betere en slimmere producten in de markt zet of sneller leert van je klanten en daardoor nieuwe kennis en expertise opbouwt. Het houdt ook in dat je een cultuur creëert waarin mensen kunnen experimenteren en leren van eventuele fouten. Wendbaarder worden betekent dat je sneller besluiten neemt en de organisatie soepel aanpast als dat nodig is. Je kunt dan vlotter reageren op allerlei ontwikkelingen en nieuwe groeipaden inslaan. Dit kan ook betekenen: bestaande activiteiten afbouwen of afstoten, simpelweg omdat de omgeving is veranderd. Om duurzamer te worden moet je niet doen aan of-of-denken, maar aan en-en. Dat wil zeggen: duurzame groeiers denken in paradoxen. Ze weten schijnbaar tegenstrijdige zaken met elkaar te combineren, zoals winstgevendheid én het belang voor mens en planeet, of lage prijzen én duurzame kwaliteit.

Gezonde groei vereist dus dat er beslissingen worden genomen die het bedrijf toekomstbestendig maken. Maar waarom is dat vaak zo lastig? Ondernemers vinden het vaak erg moeilijk om het oude los te laten en het nieuwe met overtuiging te omarmen. Om middelen vrij te maken en medewerkers de ruimte te geven nieuwe groeikansen waar te maken. Dat komt door de onzekerheid rondom toekomstige groeipaden. Nieuwe groeikansen waarmaken vraagt om leiders die bedreven zijn in het experimenteren met nieuwe verdienmodellen, in het implementeren van nieuwe toepassingen van technologieën en het doorvoeren van organisatieveranderingen (Schoemaker e.a., 2018). Kortom: het vraagt om nieuwe manieren van aansturen. We zien echter dat veel bedrijven te weinig aandacht hebben voor de ontwikkeling van hun leiderschapsvaardigheden en de kwaliteiten van het managementteam. Zo hebben veel Nederlandse mkb-bedrijven operationeel gerichte leiders. Die bezitten de juiste competenties om kleine aanpassingen in de organisatie door te voeren, maar niet om bedrijven echt te vernieuwen en mensen mee te nemen op een groeipad vol mogelijkheden. Daar zijn namelijk andere vaardigheden voor nodig.

WAT KUNNEN WE LEREN VAN LANGDURIG GEZONDE GROEIERS?

Al twintig jaar lang bestuderen we vanuit Rotterdam School of Management hoe bedrijven gezond weten te groeien. Daarbij gaat het om grote, lang bestaande ondernemingen, maar ook om startups, scale-ups en het midden- en kleinbedrijf. We publiceren hierover met regelmaat wetenschappelijke artikelen en trainen ondernemers, leiders en teams om dit alles goed in de vingers te krijgen.

We vragen ons vooral af wat we kunnen leren van langdurig gezonde groeiers. Dat zijn bedrijven die niet een of een paar jaar sneller groeien dan de rest, maar al vijftien of twintig jaar op rij. Dit soort bedrijven zijn inspirerende voorbeelden, niet alleen omdat ze een enorme groei in omvang en omzet weten te realiseren, maar vooral omdat ze voorlopers zijn in het managen

‘Gezond groeien is een must. En het gaat daarbij niet alleen om groter worden, maar ook om slimmer, wendbaarder en duurzamer’

van hun bedrijf, het aansturen van mensen en het ontdekken, verkennen en ontwikkelen van nieuwe groeipaden. We kregen de unieke kans een aantal van deze gezonde groeibedrijven van binnenuit te volgen, zoals Coolblue, Jumbo, Just Eat Takeaway en YoungCapital. Dankzij meer dan honderd interviews, verspreid over meerdere jaren, leerden we begrijpen wat hun belangrijkste uitdagingen waren en hoe ze die hebben aangepakt. Het betreft interviews met de oprichters, de raden van bestuur, adviseurs en alle leden van de directieteam. Dit alles leverde waardevolle inside-information en diepgaande inzichten op.

BOUW EEN GROEIPLATFORM

Een belangrijke vraag is op welke groeikansen je inzet en op welke niet. Bij de meeste bedrijven is het nog steeds zo dat, als iemand een goed idee denkt te hebben, de eerste reactie is: ‘Wat is de businesscase?’ Maar veel cijfers van een vroegtijdige businesscase zijn gebaseerd op aannames, zodat de kans op het nemen van de verkeerde besluiten te groot is. Succesvolle groeibedrijven stellen zich ook de vraag van de businesscase, maar die is minder belangrijk en komt pas in een later stadium aan bod. Een belangrijk criterium voor nieuwe groeikansen is of de kans bijdraagt aan het bouwen van een groeiplatform (Laurie e.a., 2006). Anders gezegd: versterkt de nieuwe optie andere delen van de business, leidt ze tot een vliegwieleffect? Gezonde groeibedrijven zorgen voor vliegwieleffecten tussen de verschillende activiteiten en/of groeipaden die ze ontwikkelen. Door een nieuw product of nieuwe dienst aan te

bieden neemt bijvoorbeeld de omzet of effectiviteit van andere, veelal bestaande activiteiten toe. Of de kosten ergens anders in het bedrijf nemen af.

Een duidelijk voorbeeld is de bezorgdienst Scoober van Just Eat Takeaway (JET). Als je zo’n dienst geïsoleerd bekijkt, dan lijkt het onverstandig; het kost alleen maar geld. Maar het bedrijf keek vooral naar welke versterkende effecten op het bestaande businessmodel er te verwachten waren. Door een eigen bezorgdienst op te zetten konden ook restaurants die zelf geen fietsen of scooters hebben rondrijden, zich aansluiten bij JET. Hierdoor treedt een enorm platform effect op: het grotere aanbod van restaurants trekt nieuwe klanten. Die klanten gaan meer bestellen naargelang ze langer op het platform zijn. Dit trekt weer nieuwe restaurants. Enzovoort.

Een ander voorbeeld is de reparatiedienst van Coolblue. Je kunt je afvragen waarom een online elektronica-retailer zelf gaat repareren. Door de eigen reparatiedienst krijgen klanten hun defecte telefoon of laptop sneller gerepareerd terug dan wanneer ze die naar de fabrikant opsturen. Dit leidt tot een verhoogde klanttevredenheid die positief gerelateerd is aan de verkoop van andere producten. Bovendien, op het moment dat iemand met een kapotte telefoon binnenkomt, heeft Coolblue vaak al gezien welke toestellen die klant op de site bekeken heeft. Die bieden ze dan met korting aan. Ook dat laat de sales stijgen. Ten slotte, omdat de ingeleverde telefoons niet binnen twee uur gerepareerd hoeven te worden, kan Coolblue toestellen opsparen en later met meer tegelijk naar de backoffice sturen. Dat bespaart kosten én de telefoons kunnen daarna als tweedekans-producten opnieuw de verkoop in.

HERIJK JE IDENTITEIT

Het inslaan van nieuwe groeipaden brengt een hoop positieve energie in de organisatie.

Maar het roept ook vragen op – of zelfs verbijstering en weerstand – niet alleen bij medewerkers maar ook bij anderen, zoals investeerders, klanten en samenwerkingspartners. Vernieuwing gaat namelijk altijd samen met gedeeltelijk afscheid nemen van wat vertrouwd is, en er kunnen gevestigde belangen op het spel staan. Er zullen fouten worden. Bovendien kan er wrijving ontstaan omdat je aan de carrières van mensen komt. Het is dan ook belangrijk dat alle belanghebbenden zich kunnen identificeren met de nieuwe groeirichtingen, dat ze erachter gaan staan en meedoen, dat ze meebouwen. Vaak voldoet de oude identiteit niet meer, die moet dan vernieuwd worden (Malnight e.a., 2019).

Nagenoeg alle groeiers die wij volgen zijn tijdens hun groei door een proces van herijking van hun identiteit gegaan. Denk aan Jumbo, dat zich niet langer ziet als een supermarkt, maar als een voedsel-belevingsbedrijf. In 2018 zette het de beweging in van food retail naar food experience. Er volgden aanzienlijke investeringen in de winkelbeleving. De overname van La Place en Smulweb en de introductie van de Jumbo Foodmarkt passen ook in dit groeiplaatje. YoungCapital ziet zichzelf niet langer als een recruiter, maar als een groeimindset-organisatie die gericht is op het bevorderen van ontwikkeling en vernieuwing bij bedrijven door het inzetten van jonge mensen. Dit appelleert aan het hogere doel van het bedrijf: mensen en organisaties laten groeien. Eenzelfde transitie geldt voor Coolblue, dat onge-

veer zes jaar geleden zijn identiteit herijkte: van een online elektronicaverkoper ziet het zich nu als een klantreis-organisatie, waarbij de hele organisatie is ingericht rondom het optimaliseren van de klantreis. Een duidelijke identiteit die past bij de nieuwe richting van het bedrijf dient niet alleen de zachte menselijke kant. Het effect gaat verder dan mensen inspireren en ze helpen zich te identificeren met een hoger doel. Een geschikte identiteit dient een hoger doel en is niet geformuleerd in termen van producten of diensten. Zelfs niet in termen van klanten. Daardoor geeft een identiteit die appelleert aan een hoger doel de ruimte om verder te kijken dan bestaande producten en diensten. En dus om nieuwe groeipaden te ontdekken.

MAAK EEN COMPLEMENTAIR TEAM

Gezonde groeibedrijven vormen leiderschapsteams waarin de leden elkaar aanvullen en waarin potentiële tekortkomingen van de een worden gecompenseerd door de ander. Twee belangrijke dimensies hierbij zijn het aanjagen van groei en het managen van groei. Dus enerzijds zijn er mensen die visionair en ondernemend zijn, die de groei aanjagen en mensen inspireren. Complementair daaraan zijn mensen die de groei in de juiste banen leiden en managen: leidinggevend en die gedisciplineerd doelen stellen en uitwerken hoe deze doelen bereikt moeten worden en die zij zo nodig bijsturen (Jansen e.a., 2016). De oprichters van YoungCapital zetten in 2013 een belangrijke stap voor de verdere groei van hun bedrijf: ze besloten het operationeel management

‘Een geschikte identiteit dient een hoger doel en is niet geformuleerd in termen van producten of diensten’

‘Blijkbaar is het lastig om te groeien en nog moeilijker groei vast te houden’

los te koppelen van de strategische visie en ontwikkeling. Het idee erachter was: meer vrijheid creëren om te innoveren en het bedrijf verder uit te bouwen. YoungCapital groeide snel in die tijd. Processen en beslissingen werden complexer, de oprichters hadden alle drie verschillende benaderingen en plannen. Er werden best veel projecten en innovatieve ideeën gelanceerd, waardoor het effectief implementeren daarvan steeds vaker uitbleef. De oplossing werd gevonden in Ineke Kooistra, voormalig directeur bij Adecco, die werd binnengehaald als nieuwe CEO. De opdracht die ze kreeg, was onder meer rust en helder leiderschap te brengen. Kooistra moest er ook voor zorgen dat het bedrijf gezond bleef en dat ze een balans vond tussen snelle groei en winstgevendheid. Ook heel waardevol voor bedrijven die gezond willen groeien, is complementariteit in leeftijd, met name in het aantal jaren dat mensen lid zijn van het leiderschapsteam. Uit door ons verricht onderzoek blijkt: hoe langer iemand in functie is, hoe kleiner het vermogen en de bereidwilligheid om te vernieuwen (Mom e.a., 2019). Met alleen jonge mensen red je het ook niet, want dan mis je de verbondenheid met je kern, met dat waar je echt goed in bent. De juiste mix van jonge en ervaren mensen is dan ook een belangrijke succesfactor. We zien nog steeds bedrijven waar de CEO (of iemand in een andere leiderschapsfunctie) al twintig jaar op dezelfde positie zit. Dat maakt het lastig om echt nieuwe paden in te slaan. Het is begrijpelijk dat je als ondernemer langer aan het roer staat, maar omring je dan met jongere mensen (die ook weer andere vaardigheden hebben), of mensen die nog niet lang in hun huidige functie zitten.

FOCUS OP DE GROEIFUNDAMENTEN

Een ander aandachtspunt is hoe de ondernemer of CEO zijn/ haar aandacht verdeelt: er is een sterke focus op de groeifundamenten van het bedrijf en de rest wordt gedelegeerd. Bij gezonde groei-bedrijven besteden ondernemers zelf minstens zo’n veertig procent van hun tijd aan het begeleiden en realiseren van de nieuwe groeipaden. Door als leiders zo nauw bij het besluitvormingsproces betrokken te zijn, kunnen ze snel financiële middelen of mensen beschikbaar maken en zo de nieuwe groeipaden versneld vooruit helpen. Dat laatste is belangrijk. Als je op te grote afstand blijft van de nieuwe initiatieven, kun je de ontwikkelteams niet meer begeleiden in het doorhakken van knopen en het halen van mijlpalen (Sull e.a., 2015).

Bedrijven waar de CEO of ondernemer op dit vlak achterblijft, zijn veel minder in staat om teams vooruit te helpen. Wanneer je als ondernemer het plaatje niet helemaal helder hebt, leidt dat al snel tot verkeerde beslissingen. Heb je wel een goed zicht op wat er allemaal gebeurt, dan levert dat, naast formele macht, ook informele macht op in het bedrijf. Je grote betrokkenheid maakt het belang van de gekozen groeipaden duidelijk en legitimeert de daarmee samenhangende investeringen.

De focus op de groeifundamenten is dynamisch: die verandert naarmate het bedrijf zich ontwikkelt. Bijvoorbeeld, in de beginjaren lag de focus bij Just Eat Takeaway op marketing, wat een belangrijk fundament was voor de eerste groeispurt van het bedrijf. Daarna verschoof de aandacht van oprichter en CEO Jitse Groen naar het verder ontwikkelen

'Gezond groeien is dus veel meer dan alleen groter worden '

en uitbouwen van het online platform en in het bijzonder de mobiele app. Die was essentieel voor het behoud van klanten en daarmee voor de versterking van het groeiplatform. Groen richtte zijn aandacht niet alleen op strategische kwesties rond de app, hij nam zelfs beslissingen over het ontwerp, tot aan de precieze positie van bepaalde knoppen en filters toe. Toen duidelijk werd dat klantbehoud cruciaal was voor verdere groei, richtte het managementteam zijn aandacht op de activiteiten die hieraan zouden bijdragen. Ook hier zagen we dat Groen zich bemoeide met de details als hij dacht dat die belangrijk waren voor het ondersteunen en stimuleren van de bedrijfs-groei. Met de verdere groei van het bedrijf verschoof de focus steeds weer naar andere activiteiten. In 2016 was dat het lanceren van de eigen bezorgdienst Scoober, en vanaf eind 2018 ging de aandacht vooral uit naar het uitbreiden van de business-to-business-activiteiten en de fusie met de Britse marktleider JustEat. Met het veranderen van de activiteiten en prioriteiten moesten de leiders ook hun eigen rol steeds herinterpreteren en aanpassen.

SCHEP EEN GROEIKLIMAAT

Gezonde groeibedrijven proberen ervoor te zorgen dat de medewerkers ambitieus, gedreven en ondernemend blijven, maar wel met een heldere focus, gericht op het ontwikkelen en uitbouwen van de groeipaden. Dat doen ze door een gebalanceerd klimaat te creëren. Gebalanceerd in die zin dat het bestaat uit elementen die mensen uitdagen om te presteren en het maximale uit zichzelf te halen, en uit elementen die voor voldoende zekerheid en vertrouwen zorgen,

zodat mensen ook echt zelf grip op situaties krijgen (Mom e.a., 2019).

Een manier om mensen te stimuleren extra stappen te zetten, voor het beste te gaan en werk van hoge kwaliteit af te leveren is door hen uitdagende en ambitieuze doelstellingen mee te geven. Die doelstellingen moeten aansluiten bij het hogere doel en bijdragen aan de strategie en doelstellingen van de hele organisatie. Verder is het van belang om mensen verantwoordelijk te houden voor hun prestaties en hen hier ook naar te belonen. Dit wordt gewaardeerd en gezien als eerlijk, vooral als het gepaard gaat met open en transparant geven van feedback op gedrag en performance.

Mensen grip geven op hun eigen situatie doe je bijvoorbeeld door niet te sturen op gedrag, maar op uitkomsten. Dit betekent dat mensen zelf invulling mogen geven aan hun functie. Jij stuurt hen op wat je met de organisatie wilt bereiken, zij besluiten zelf hoe ze die doelen bereiken. Daarmee geef je medewerkers dus de vrijheid om zelf met een goede aanpak en met oplossingen te komen. Je daagt hen hiermee bovendien uit om creatief problemen of uitdagingen op te lossen vanuit verschillende perspectieven. Mensen grip geven op hun eigen situatie kan ook door te sturen op data. Zorg ervoor dat jouw medewerkers hun besluiten (kunnen) onderbouwen met data. Geef hen toegang tot de informatie die zij nodig hebben om goede beslissingen te kunnen nemen en voortgang te boeken. 'Datademocratisering' noemen bedrijven als JET en Coolblue dat. Verder kun je mensen ook grip geven door hen in staat te stellen zichzelf te ontwikkelen en hen te laten merken dat fouten maken mag. Als een bedrijf een flinke

groei doormaakt, zijn fouten onvermijdelijk. Maak je medewerkers duidelijk dat ze zich niet hoeven te schamen voor fouten en dat die geen probleem zijn, zolang ze er maar van leren. Deze houding helpt mensen voorzichtig risico's te laten nemen, wat nodig is om als bedrijf gezond te groeien. Door fouten te zien als een leerkans, bied je jouw team de veiligheid en de ruimte om te presteren.

OP NAAR BLIJVENDE GEZONDE GROEI

Samenvattend: om blijvend succesvol te zijn is aandacht nodig voor vandaag en morgen. Dat betekent dat je als bedrijf nieuwe groeipaden moet ontdekken en uitbouwen. Veel bedrijven hebben hier moeite mee. Het vraagt bijzondere vaardigheden van ondernemers en leiders die te maken hebben met het bouwen van een groeiplatform, het herdefiniëren van het hogere doel en de identiteit van de organisatie en het klaarmaken van het leiderschapsteam en de organisatie voor de nieuwe groeiambities.

Maar hierbij stopt het niet. Gezond blijven groeien is een dynamisch proces waarbij exploratie- en exploitatie-activiteiten beide aan bod komen en elkaar versterken (Luger e.a., 2018). Bij exploratie draait het om ondernemend blijven, nieuwe kennis ontwikkelen en nieuwe competenties opbouwen om de groeipaden tot een succes te maken. Kortom: aandacht hebben voor morgen. Bij exploitatie gaat het om het aanpassen en uitbouwen van bestaande product-marktcombinaties en processen in de organisatie. Door continu te blijven leren en je kernactiviteiten te verbeteren, optimaliseer je de wereld van vandaag.

Blijvend aandacht houden voor zowel vandaag (exploitatie) als morgen (exploratie), daar gaat het dus om. Het is dé manier om de groeimotor van je bedrijf te versterken. Zet, om die motor optimaal te laten lopen, beide expliciet als uitdaging op de agenda. Maak de omslag van het eenzijdige of-of-denken naar het kansen biedende en-en-denken. Blijf vooral ook communiceren binnen je bedrijf dat de combinatie van exploratie en exploitatie een belangrijke

succesfactor is. We weten dat blijvend succesvolle bedrijven een passie hebben voor vernieuwing en creativiteit, en tegelijkertijd voor efficiency en verbetering.

Literatuur

Erasmus Centre for Entrepreneurship (2020). ScaleUp Dashboard 2020, ECE.

Jansen, J.J.P. & T.J.M. Mom (2021). *Naar een gezond groeibedrijf in vijf stappen*. Van Duuren Management.

Jansen, J.J.P., K. Kostopoulos, O. Mihalache & A. Papalexandris (2016). A Socio-Psychological Perspective on Team Ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 53, pp. 939-965.

Laurie, D.L., Y.L. Doz & C.P. Sheer (2006). Creating new growth platforms. *Harvard Business Review*, 84/5, pp. 80-90.

Luger, J., S. Raisch & M. Schimmer (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: the contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, 29, pp. 449-470.

Malnight, T.W., I. Buche & C. Dhanaraj (2019). Put purpose at the core of your strategy. *Harvard Business Review*, 97/5, pp. 70-79.

Mom, T.J.M., Y.Y. Chang, M.N. Cholakova & J.J.P. Jansen (2019). A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity and Organizational Ambidexterity. *Journal of Management*, 45, pp. 3009-3034.

Nunes, P., & T. Breene (2011). Reinvent your business before it's too late. *Harvard Business Review*, 89/1-2, pp. 80-87.

Schoemaker, P.J.H., H. Sohvi & D. Teece (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61/1, pp. 15-42.

Sull, D., R. Homkes & C. Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels—and what to do about it. *Harvard Business Review*, 93/3, pp. 57-66.

--

Justin Jansen en Tom Mom zijn beiden hoogleraar op het gebied van strategie en ondernemerschap aan Rotterdam School of Management, Erasmus University. Justin is ook academisch directeur van het Erasmus Centre for Entrepreneurship, en Tom van de RSM Executive-MBA opleiding. Beiden trainen en adviseren ondernemers en leidinggevendenden die hun bedrijf gezond willen laten groeien. Dit artikel is onder andere gebaseerd op Jansen & Mom, 2021.