



MKB MARKTMONITOR 2010/2011

Een rapport van Unique en TNO



Inhoudsopgave

Voorwoord	4	Hoofdstuk 3	18
Inleiding	6	Toekomstige maatregelen	
Verantwoording	8	Interview Hennie van der Most	19
Samenvatting	9	Hoofdstuk 4	21
Hoofdstuk 1	10	Officemedewerkers	
Resultaten van het afgelopen jaar		Interview Coen Teulings	22
Interview Ben Tiggelaar	12	Interview Adjiedj Bakas	24
Hoofdstuk 2	14	Hoofdstuk 5	26
Toekomstverwachtingen		Het werken van de toekomst	
Interview Coen Teulings	17	Interview Nicole Tollenaar	28
		Colofon	31



Voorwoord

Goed nieuws voor Nederland!

Het vertrouwen van de ondernemer speelt een cruciale rol in het herstel van de economie en de werkgelegenheid. Dat is altijd zo geweest en dat zal altijd zo blijven. Met trots presenteer ik u de MKB Marktmonitor 2010, waarin de ondernemer zijn vertrouwen in de nabije toekomst uitspreekt en dit kracht bij zet door aan te geven weer te gaan investeren. Goed nieuws voor Nederland dus!

De MKB Marktmonitor 2010 informeert de ondernemer over ontwikkelingen in het MKB, zoals de personele groei en flexibilisering. De behoefte daaraan kwam in de MKB Marktmonitor 2009

duidelijk naar voren. De ondernemers die in 2010 hebben deelgenomen aan het onderzoek, ontvangen niet alleen dit totaalrapport, maar ook een maatwerkrapport met daarin veel vergelijkingen met bedrijven uit de eigen sector en concrete adviezen op maat voor hun eigen personele groei en flexibilisering.

Unique en Content zijn eind 2010 gefuseerd tot Unique, dat daarmee de grootste specialist is geworden voor officemedewerkers. Hierdoor heeft Unique een nog groter bereik gekregen – iets wat goed van pas kwam bij haar bijdrage aan dit onderzoek.

De MKB Marktmonitor 2010 is het eerste project dat door Unique en Content samen is uitgevoerd, en met succes!

Ruim 2.200 ondernemers hebben in een persoonlijk gesprek hun plannen en verwachtingen aan medewerkers van Unique toevertrouwd. Honderden collega's van Unique zijn in de zomermaanden van 2010 op de been geweest om deze gesprekken te voeren en uit te werken.

Op deze manier heeft Unique, in samenwerking met TNO, in korte tijd dit onderzoek kunnen ontwikkelen, uitvoeren én analyseren. De resultaten zijn gevat in het rapport dat nu voor u ligt; ze bieden een verrassende kijk op het huidige landschap van ondernemend Nederland. Een extra steun in de rug van ondernemers die door de crisis al hun zeilen hebben moeten bijzetten, en nu willen weten waar ze staan. Alle ondernemers en mensen van TNO en Unique die aan dit onderzoek hebben meegewerkt: bedankt voor jullie bijdrage!

Jeannine Peek, **Algemeen Directeur Unique**



Inleiding

Flexibiliteit blijvend issue



De MKB Marktmonitor 2010 maakt bij uitstek inzichtelijk hoe het MKB opereert. Zo wordt bijvoorbeeld duidelijk hoe ondernemers met de flexibele schil zijn omgegaan, en – niet onbelangrijk – hoe zij de toekomst tegemoet zien en welke rol flexibiliteit daarin speelt. Nu Unique en TNO voor het tweede jaar op rij de MKB Marktmonitor publiceren, kunnen we de stand van zaken opmaken. Waarom dit onderzoek? Hoe is het uitgevoerd? Wat valt het meest op bij bestudering van de uitkomsten en wat kan de ondernemer ermee? Anneke Goudswaard, senior onderzoeker en adviseur van TNO, geeft antwoord op deze vragen.

Wat is de achtergrond van dit onderzoek?

“In de MKB Marktmonitor van 2009 bleek dat veel ondernemers verwachtten te gaan groeien en aan een uitbreiding van hun flexibele schil dachten. Unique en TNO wilden MKB ondernemers hierbij voorzien van informatie en advies. Daarom hebben we op basis

van de MKB Marktmonitor 2010 een maatwerkrapport ontwikkeld, dat aan de deelnemende ondernemers wordt teruggekoppeld. Hierin kunnen ze hun eigen keuzes spiegelen aan die van branchegenoten. Tevens krijgen ze advies over een optimale flexibele schil op basis van hun groeiverwachting en mate van zekerheid. Dit is nieuw aan deze versie van de Marktmonitor. Niet nieuw is het feit dat zo veel medewerkers van Unique zich hebben ingezet om interviews te houden met ondernemers. De gegevens van al deze interviews zijn gebruikt voor dit rapport. Op deze manier hebben we de kracht van beide organisaties samengevoegd. Unique heeft de beschikking over de relaties in de markt en de energie en mankracht voor de interviews en terugkoppeling. TNO heeft de nodige expertise op het terrein van flexibele arbeid en de vereiste onderzoeksvaardigheden die gebruikt konden worden voor het maatwerkrapport en de analyses.

Wat zijn de meest opvallende conclusies?

“Twee dingen springen het meest in het oog. In de eerste plaats het feit dat de ondernemer zo positief is over de toekomst. In de tweede plaats dat flexibiliteit een blijvend issue is, zowel in moeilijke tijden als bij een aantrekkende economie. Bedrijven zijn terughoudend geweest met het ontslaan van vast personeel en hebben hun flexibele schil gebruikt om hun personeelsbestand te laten krimpen. Bedrijven zijn ook nu terughoudend met het aannemen van nieuw vast personeel en gebruiken hun flexibele schil voor personele groei. Maar liefst 78% van de voorspelde groei in personeel in de komende twee jaar vindt plaats in de vorm van flexibele contracten. De grote groeiers zitten nu al op 25% en ambiëren zelfs nog een verdere toename. We kunnen constateren dat flexibele arbeid binnen Nederland in alle bedrijfstakken stevig verankerd is en dat ze ook niet meer weg te denken is. “Wat verder opvalt is dat overige vormen van flexibiliteit, zoals flexibele werktijden en werkplekken, minder sterk in alle sectoren zijn doorgedrongen. Ruimte om met begin- en eindtijden te variëren is wat algemener, maar meer zeggenschap over de eigen werktijden zien we vooral – hoewel beperkt – in financiële en zakelijke dienstverlening en overheid. Ook flexibele werkplekken komen nog niet zo veel voor. Werknemers in zakelijke dienstverlening en overheid werken wel af en toe thuis. Vooral de overheid ambieert vergroting van de flexibiliteit in werkplekken.”

Wat kan de ondernemer hiermee?

“De deelnemende bedrijven ontvangen een maatwerkrapport, waarin ze hun eigen situatie kunnen vergelijken met die van hun branchegenoten. Maar ook andere ondernemers kunnen natuurlijk hun eigen ideeën spiegelen aan de onderzoeksresultaten en inzicht krijgen in de stand van zaken in het MKB in Nederland. En uiteraard kunnen ze ideeën opdoen uit de interviews van dit rapport.”

“Maar liefst **78%** van de voorspelde groei in personeel in de komende twee jaar vindt plaats in de vorm van flexibele contracten”



“In de eerste plaats het feit dat de ondernemer zo positief is over de toekomst”

Verantwoording

“2.238 ondernemers zijn in een persoonlijk gesprek door Unique geïnterviewd”

In de zomermaanden van 2010 zijn door medewerkers van Unique 2.238 ondernemers in een persoonlijk gesprek geïnterviewd. Onderstaande tabellen geven de verdeling van respondenten weer over de sectoren, de bedrijfsgrootte en provincie. Het onderzoek was primair gericht op MKB bedrijven tot een maximum

van 500 werknemers. Er zijn ook 96 grotere bedrijven bezocht, maar deze zijn buiten de analyses naar branche en provincie gelaten. De vragenlijst en het rapport zijn tot stand gekomen dankzij een nauwe samenwerking tussen TNO en Unique.

Sector	Aantal respondenten	Bedrijfsgrootte	Aantal respondenten	Provincie	Aantal respondenten
Industrie	372	0 – 10 werknemers	207	Drenthe	58
Bouw	211	10 – 50 werknemers	899	Flevoland	103
Handel	430	50 – 100 werknemers	474	Friesland	92
Horeca	42	100 – 250 werknemers	416	Gelderland	230
Vervoer, opslag en communicatie	137	250 – 500 werknemers	146	Groningen	18
Financiële instellingen	124	500 – 1000 werknemers	51	Limburg	182
Zakelijke dienstverlening	665	> 1000 werknemers	45	Noord-Brabant	353
Overheid	52	Totaal	2.238	Noord-Holland	328
Onderwijs	35			Overijssel	124
Zorg	74			Utrecht	265
Totaal	2.142			Zeeland	24
				Zuid Holland	365
				Totaal	2.142

Samenvatting

De MKB Marktmonitor 2010 onderzoekt hoe ondernemend Nederland zich de komende twee jaar verwacht te gaan ontwikkelen. Hierbij is gekeken naar omzet en personele ontwikkeling, maatregelen die worden genomen en naar het nieuwe werken.

De ondernemer ziet de toekomst positief in. Waar vorig jaar nog een derde van de ondernemers omzet heeft verloren en een derde gelijk is gebleven, verwacht driekwart van de ondernemers in de komende twee jaar een groei door te maken. Wel zijn er per sector grote verschillen. Zo zien de overheid en de bouw de toekomst minder rooskleurig in. Kijken we naar bedrijfsgrootte, dan zien we dat de positiviteit toeneemt naarmate het bedrijf kleiner is. De geïnterviewden, die hun visie op de resultaten van het onderzoek geven, zijn overigens minder positief gestemd.

De ondernemer verwacht ook in personeel te gaan groeien, al blijft de hoogte van deze groei nog flink achter bij de hoogte van de omzetverwachting. Wat betreft contractvorm wil de ondernemer zijn

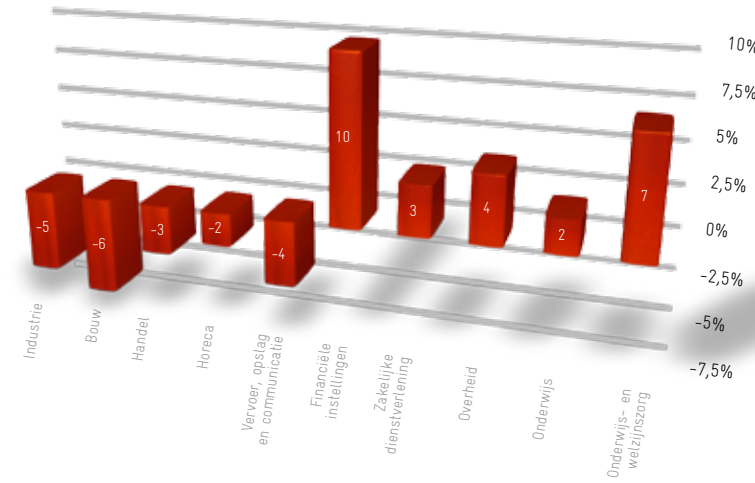
organisatie meer flexibel inrichten: de personele groei wordt vooral ingevuld met flexibel personeel. In het aanbieden van flexibele werktijden en werkplaatsen is de ondernemer nog weinig flexibel. Over het algemeen wordt het nieuwe werken meer toegepast naarmate de onderneming groter is.

Vorig jaar sneed ondernemend Nederland vooral nog in kosten (interne focus). De komende twee jaar zien we het voornemen om te investeren in nieuwe producten en diensten en nieuwe markten. Ook het verbeteren van werkprocessen heeft de aandacht van de ondernemer.

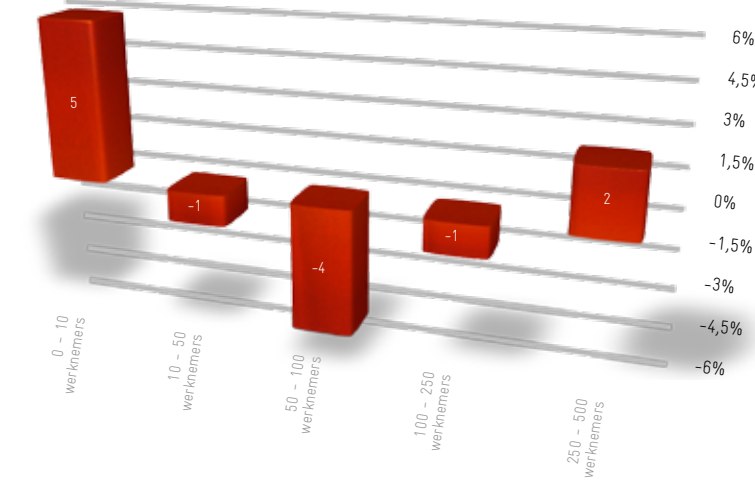


Hoofdstuk 1 Resultaten van het afgelopen jaar

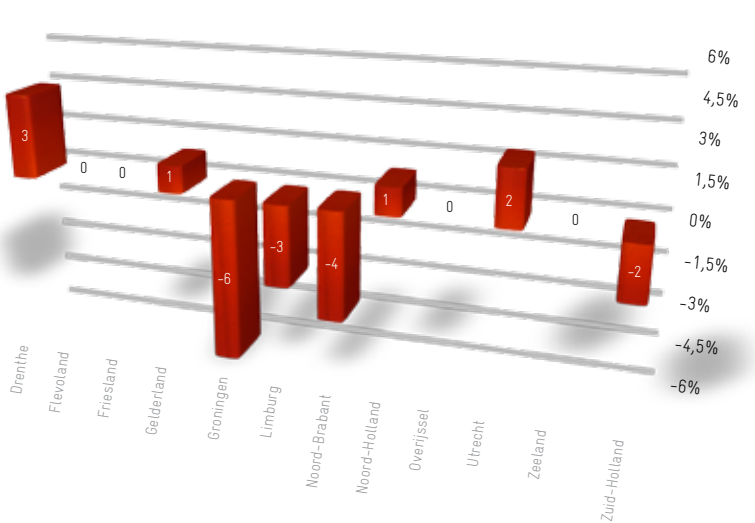
Omzetontwikkeling afgelopen jaar naar sector



Omzetontwikkeling afgelopen jaar naar grootte



Omzetontwikkeling afgelopen jaar naar provincie



■ Percentuele omzetontwikkeling t.o.v. huidige omzet

Om de toekomstverwachting van het MKB goed te begrijpen is het noodzakelijk eerst te kijken hoe de resultaten van het afgelopen jaar waren. We kijken naar omzetontwikkelingen, personele ontwikkelingen en flexibiliteit.

Omzetontwikkelingen

De economische crisis heeft niet alle bedrijven getroffen. Slechts 30% van de bedrijven heeft in de tweede helft van 2009 en de eerste twee kwartalen van 2010 de omzet zien dalen. En eenderde zag de omzet zelfs toenemen. De krimp heeft zich vooral voorgedaan bij de middelgrote MKB-bedrijven (50 tot 100 medewerkers) en juist de kleinste bedrijven laten een groei zien.

Hardste klappen in Limburg en Noord-Brabant

De zuidelijke regio's, waar in verhouding veel industrie is, zijn vorig jaar het hardst getroffen, maar ook de provincie Groningen laat een omzetsdaling zien. In de provincies Utrecht en Gelderland was sprake van een geringe omzetsstijging.

6% omzetverlies in bouw en industrie

Tussen de sectoren zijn grote verschillen te zien. Vooral de industrie en de bouw zijn qua omzet hard achteruit gegaan met bijna 6%. Financiële instellingen echter, hebben hun omzet met ruim 10% zien stijgen. Ook zorginstellingen melden een omzetsstijging.

Personele ontwikkelingen

Bedrijven hebben afgelopen jaar nog steeds gesneden in personeelskosten, hoewel hier behoorlijke verschillen in te zien zijn. Gemiddeld is het personeelsbestand met 3% gedaald.

Kleinbedrijf gekrompen

Limburg heeft in verhouding het meest op personeelskosten bezuinigd. Flevoland valt op omdat dit de enige regio is met een omzetsdaling, maar wel een personele groei laat zien. In de verdeling naar bedrijfsomvang blijkt dat vooral de kleinere bedrijven flink besparen op personeelskosten: bedrijven met 10 tot 100 medewerkers nemen van gemiddeld 4% van hun personeel afscheid. De kleinste bedrijven hielden hun personele omvang stabiel, ondanks een omzetsstijging van bijna 5%.

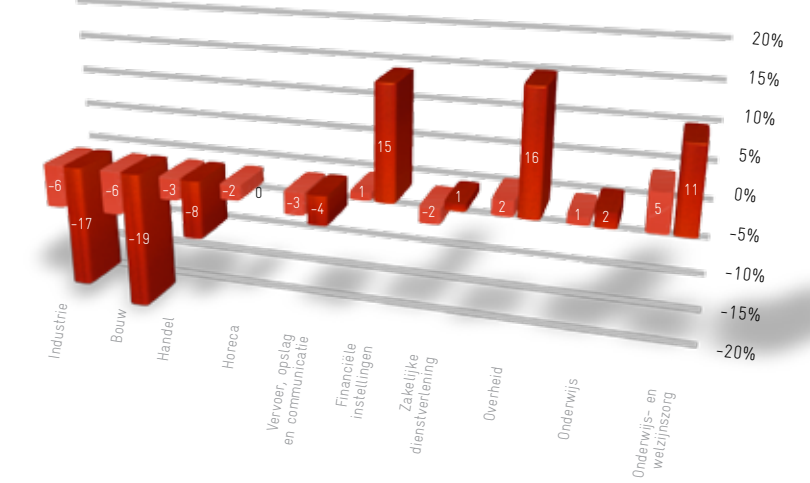
Meer personeel in de zorg

In diverse sectoren volgt de personele ontwikkeling dezelfde lijn als de omzetontwikkeling van het afgelopen jaar: de sectoren met de grootste omzetsdaling, industrie en bouw, vertonen ook de grootste daling in personeelskosten (ruim 6%). De financiële dienstverleners laten, ondanks een omzetsstijging van ruim 10%, slechts een personele groei van minder dan 1% zien. Deze sector was dus nog terughoudend met het terug opschalen. De zorg is de hoogste stijger geweest op het personele vlak, hoewel dit niet de sector is met de hoogste omzetsstijging.

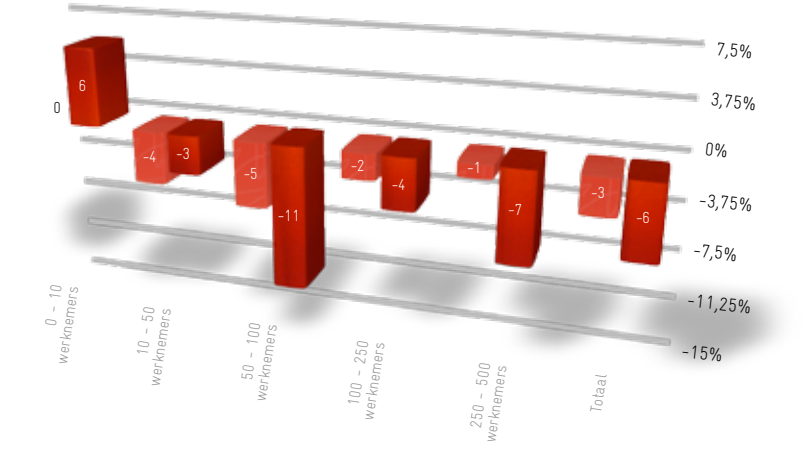
Flexibiliteit

In het afgelopen jaar is er ook nog steeds gesneden in de flexibele schil. Een op de drie medewerkers die het bedrijf verlieten was een flexibele medewerker. Bedrijven in Noord-Holland en Overijssel bouwden echter flink aan hun flexibele schil: hoewel het totale personele bestand met gemiddeld 2% is gekrompen, is het aantal flexibele medewerkers hier gestegen. Ook bouwden de zakelijke dienstverleners aan hun flexibele schil ten koste van hun vaste personeel. In de kleinere bedrijven van 10 tot 50 medewerkers werd gemiddeld van meer vaste personeelsleden afscheid genomen en de kleinste bedrijven (tot 10 medewerkers) bouwden hun flexibele schil al weer op.

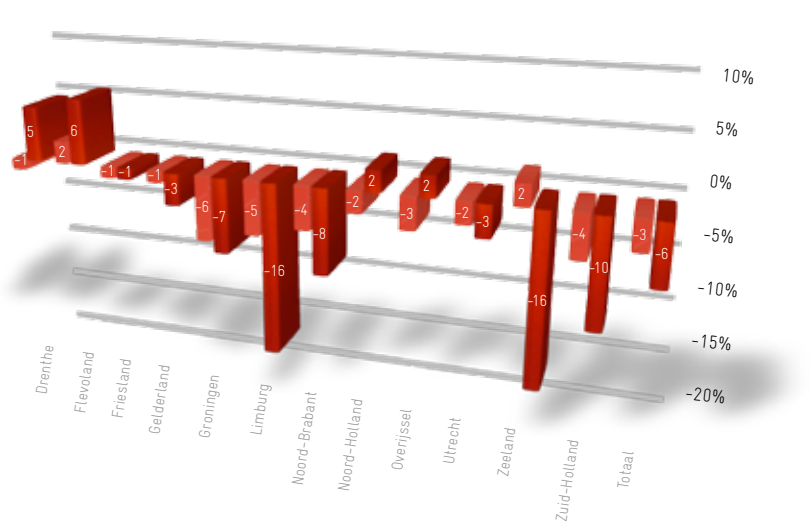
Personele ontwikkeling afgelopen jaar naar sector



Personele ontwikkeling afgelopen jaar naar grootte



Personele ontwikkeling afgelopen jaar naar provincie



■ Totale fte t.o.v. huidige totale fte

■ Flexibele fte t.o.v. huidige flexibele fte

‘In een crisis worden de echte successen van de minder grote successen gescheiden’

Ben Tiggelaar is trainer en schrijver op het gebied van leiderschap, verandering en menselijk gedrag. Zijn bekendste boek over effectief zelfmanagement is ‘Dromen, Durven, Doen’. Zijn jaarlijkse seminar ‘MBA in één dag’, waaraan al meer dan 11.000 managers deelnamen, is het meestbezochte seminar ooit in Nederland.



Interview Ben Tiggelaar

‘Als je succes wilt, zul je succes moeten onderzoeken’

Is succes maakbaar? Op die vraag heeft management-trainer Ben Tiggelaar een even exact als menselijk antwoord. ‘Analyseer en kijk naar de zaken die goed zijn gegaan. Dat geeft energie.’

“Succes is maakbaar als je als ondernemer in staat bent je eigen bewezen succesgedrag te analyseren en daar ook van te leren. Waarom was deze aanpak, actie of deal zo succesvol? Als je dat weet, kun je je verder ontwikkelen. Daarin zit je onderscheidend vermogen. En daar wil de opdrachtgever je voor betalen!”

“Stap niet in de valkuil door te denken dat jouw gedrag of dat van je medewerkers maakbaar is. Ons gedrag is niet zo maakbaar als we misschien geloven: we willen veel dingen die we niet doen en doen veel dingen die we niet willen. Neem een simpel voorbeeld als afvallen: we weten dat we minder moeten eten, en toch doen we het niet. Dat is het lot van de mens.”

Jouw passie, jouw kracht

“In een crisis worden de echte successen van minder grote successen gescheiden. De dingen waarvoor mensen naar jou toe blijven komen, ook als het minder gaat, dat is je bewezen succes. Dat is heel interessant om te ontdekken. Die kennis maakt je organisatie sterk.

Daarom heeft het ook weinig zin om anderen na te doen: je probeert hun succesformule te kopiëren, maar daarin zit hun kracht en passie en niet die van jou. Dat frustrert alleen maar.”

Analyseer succes

“Mijn advies aan de ondernemer, nu de crisis op zijn retour lijkt, is dan ook: pak je agenda van het afgelopen jaar en kijk terug naar hoe het is gegaan. Met welke deals, klanten of producten heb je uitzonderlijk gepresteerd? Kijk naar de marge per deal, hoe zag die deal eruit, wat heb je met wie gedaan en hoe? Zo zie je waar je toegevoegde waarde levert en waar je dus op moet focussen. Dat kun je doen als ZZP'er, maar ook als bedrijf met 500 medewerkers. Het is veel beter om te kijken waar een project succesvol is geweest, dan om te analyseren waar het fout is gegaan: het begrijpen van het falen leidt niet automatisch tot succes. Als je succes wilt, zul je succes moeten onderzoeken.”

Unieke propositie

“Alleen doen waarin je bewezen succesvol bent, dat klinkt heel logisch, maar in de praktijk heb ik gemerkt dat het als ondernemer moeilijk is om je hieraan te houden. Het betekent dat je moet oefenen in nee-zeggen en lucratieve opdrachten links moet laten liggen. Want daarmee bouw je geen herkenbaarheid in de markt

op. Deze focus beperkt je misschien, maar juist die beperking wordt je kracht omdat je alleen die dingen doet waarin je bewezen hebt dat je anders en beter bent dan je concurrent. Doe je dat niet, dan ben je inwisselbaar en als het dan even minder gaat ben je weg. Hoe unieker je propositie is, des te sterker is je binding met je klant en zoveel groter is de kans dat je beschermd bent tegen dit soort marktbevingen.”

Experimenteer en evalueer

“Het is goed om de blik naar binnen te keren en te besparen in mindere tijden. Snijden in kosten heeft een direct effect op de marge. Maar besparingen kunnen niet eindeloos doorgaan, op zeker moment moet je weer vooruitkijken. Dat zie je ook terug in de MKB Marktmonitor 2010.

“Zorg dat er elk jaar ruimte is in je bedrijf om nieuwe dingen te proberen. Dat kunnen nieuwe producten zijn, nieuwe markten of een nieuwe aanpak. Morgen zijn dat weer je bewezen successen. Evalueer je acties ook voortdurend. Evalueren is een heel positief proces in een bedrijf. Kijk daarbij naar de zaken die heel erg goed zijn gegaan. Waarom is het zo goed gegaan? Dat geeft energie en daar bouw je dan weer op voort.”

Hoofdstuk 2 Toekomst verwachtingen

De belangrijkste resultaten uit het onderzoek zijn de toekomstverwachtingen. Deze zijn in dit hoofdstuk onderverdeeld in de omzetverwachtingen, de personele verwachtingen, de flexibiliteit en de zekerheid van de voorspellingen.

Kleine bedrijven meest positief

De omzetverwachtingen van de bedrijven voor de komende jaren zijn zeer gunstig. Het MKB ziet voor het eerst sinds de start van de crisis de toekomst weer rooskleurig in. In het onderzoek is specifiek gevraagd naar de verwachte omzet voor de komende twee jaar. Bijna driekwart van de bedrijven zegt dat de omzet in de komende jaren zal stijgen en bijna een kwart verwacht dat deze stabiel zal blijven. Slechts 4% zegt een verdere daling te verwachten. De kleine bedrijven zijn het meest positief: hoe kleiner het bedrijf, hoe hoger het percentage dat verwacht dat de omzet zal gaan stijgen. Naarmate het bedrijf groter wordt neemt de groeiverwachting af. Van de grotere bedrijven (meer dan 250 werknemers) denkt net een krappe meerderheid te gaan groeien, van de allerkleinste bedrijven (tot 10 werknemers) is dat meer dan 80%. Niet alleen verwacht een groter aantal kleine bedrijven te gaan groeien, ook denken zij substantieel meer te gaan groeien dan de grotere bedrijven. Ter vergelijking: de kleinere bedrijven verwachten gemiddeld 8% groei en de grotere nog geen 5%.

Ook klanten verwachten steeds meer een flexibele houding van ons. Daarom vullen we ons personeelsbestand met een steeds groter deel flexibele medewerkers.

Remco Raven, Wij Special Media

Noord-Brabant en Overijssel meest optimistisch

Waar met name de provincies Noord-Brabant en Limburg in het verleden het sterkst door de crisis zijn geraakt, worden nu de meest optimistische toekomstverwachtingen geuit in Noord-Brabant en Overijssel. De minst optimistische verwachtingen komen uit Groningen en Friesland.

90% transportbedrijven groeit

We zien grote verschillen tussen de commerciële bedrijven en de non-profitorganisaties. Meer dan driekwart van de commerciële bedrijven denkt te gaan groeien, met als uitschieter naar boven de transportsector (bijna 90% denkt te gaan groeien). De enige negatieve uitzondering hierop is de bouw, waarbij 'slechts' een kleine 60% een groei verwacht. De non-profitsector laat een veel negatiever omzetbeeld zien: bij overheid en zorginstellingen denkt een minderheid te zullen groeien. In deze sectoren lijkt sprake van een uitgestelde reactie: de non-profitsector is de afgelopen jaren relatief minder gekrompen en voorziet nu de gevolgen van (voorgenomen) bezuinigingsmaatregelen.

Meeste winst voor financiële sector

Hoeveel de bedrijven verwachten te groeien, verschilt aanzienlijk. In totaal wordt door alle bedrijven in de komende twee jaar een gemiddelde groei van ruim 5% in omzet voorzien. De grootste stijgingen zijn te vinden in de financiële sector (vele bedrijven boekten al winst in 2009),

de zakelijke dienstverlening en de transportsector (met respectievelijk 7, 6 en 6% groei). De transportsector is een vroeg-cyclische branche. Zodra de wereldhandel aantrekt, merkt de transportsector dat direct. Deze branche komt uit een diep dal en verwacht sterk te gaan groeien. Met deze verwachte groei steekt de transportsector ver uit boven de non-profitorganisaties, die nog geen 2% groei verwachten.

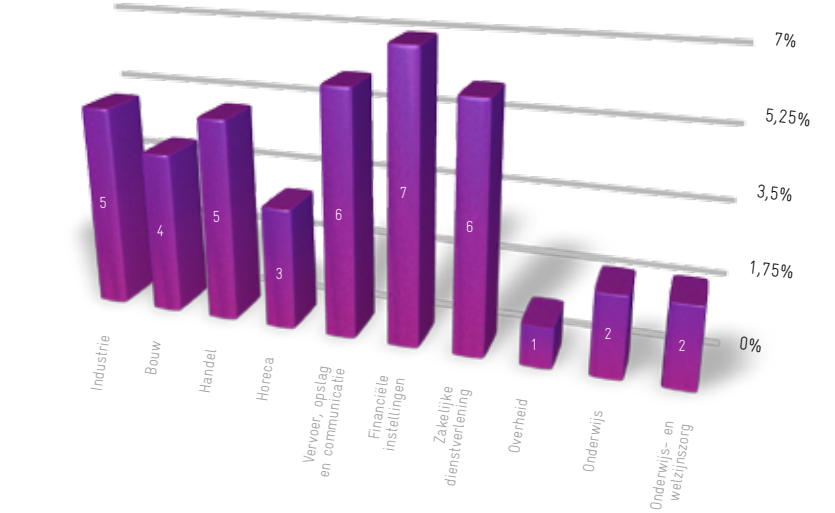
Personele verwachting: 2,3% groei

De verwachte personele groei blijft achter op de verwachte omzetgroei. Dit is overigens een normaal verschijnsel dat na een economische crisis altijd voorkomt. Bedrijven draaien eerst meer omzet met hetzelfde aantal personeelsleden. Pas als men overtuigd is dat het economische herstel daadwerkelijk is ingetreden, durven werkgevers nieuw personeel aan te nemen. Een tweede reden hiervoor kan zijn dat de bedrijven in de periode voor de crisis kampten met een personele overcapaciteit. Daarnaast wil men flink gaan investeren in het verbeteren van de werkprocessen. (Zie hoofdstuk 3 voor meer informatie). Gemiddeld zien we een totale personele groei van 2,3% (uitbreidingsgroei) voor de komende twee jaar. Dat is de helft van de verwachte omzetgroei. Vooral de non-profitsector blijft achter bij de overige sectoren: de overheid denkt met 0,5% te krimpen en de onderwijssector blijft stabiel.

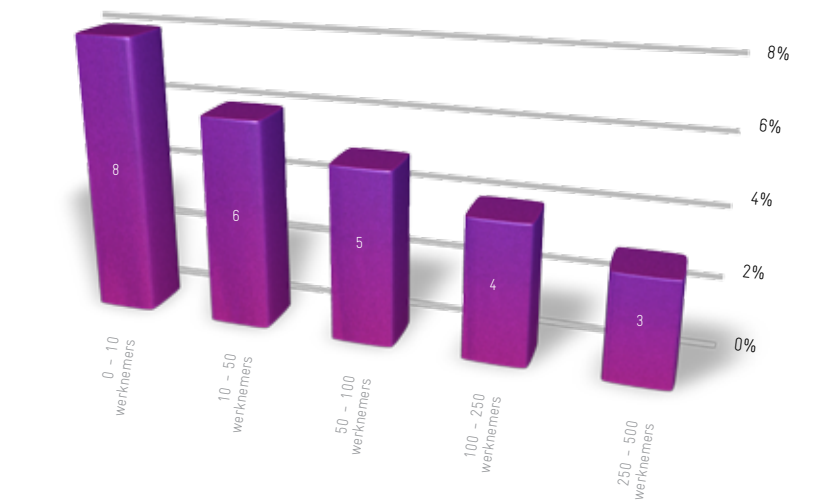
Noord-Holland en Utrecht grootste stijgers

Dit patroon zien we ook terug in de regio's. Hier verwachten Noord-Holland en Utrecht de grootste omzetstijging; deze provincies steken qua personele groei niet uit boven het gemiddelde. Friesland is zeer voorzichtig in het aannemen van nieuw personeel. De verwachte omzetgroei in deze regio was al de laagste en de verwachte personele groei is gemiddeld nog lager. De zuidelijke provincies daarentegen hebben gemiddeld meer werknemers nodig in verhouding tot hun omzetgroei. Dit zou te maken kunnen hebben met de stijgende vraag vanuit de industrie door het aantrekken van de wereldhandel. Bedrijven vullen hun voorraden weer aan en aangezien in de zuidelijke provincies relatief veel industriële bedrijven gevestigd zijn, kan dit de reden zijn dat daar meer personeel nodig is. Hoe kleiner de bedrijven, des te groter de personele groeiverwachting. Deze varieert van 9% voor de kleinere bedrijven tot 1% voor de grotere.

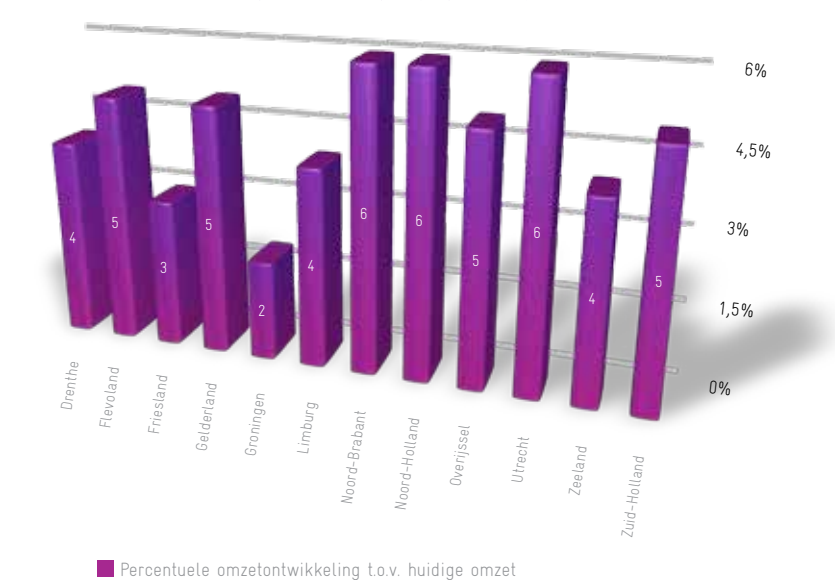
Omzetontwikkeling komende twee jaar, per jaar naar sector



Verwachte omzetontwikkeling komende twee jaar, per jaar, naar grootte

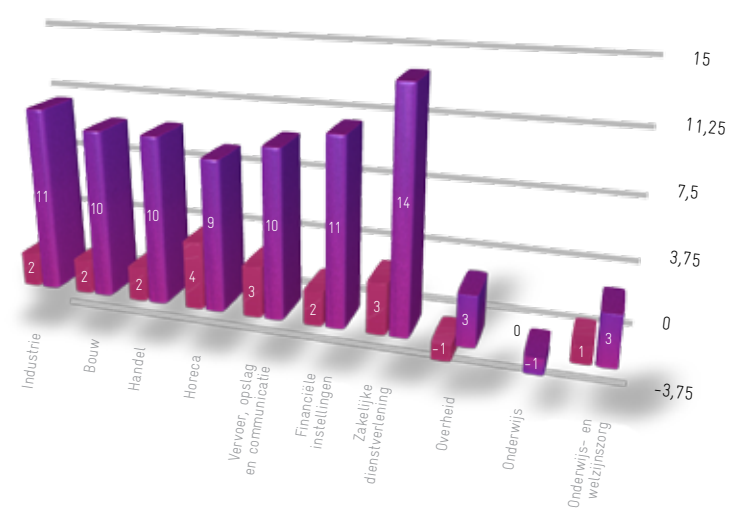


Verwachte omzetontwikkeling komende twee jaar, per jaar, naar provincie

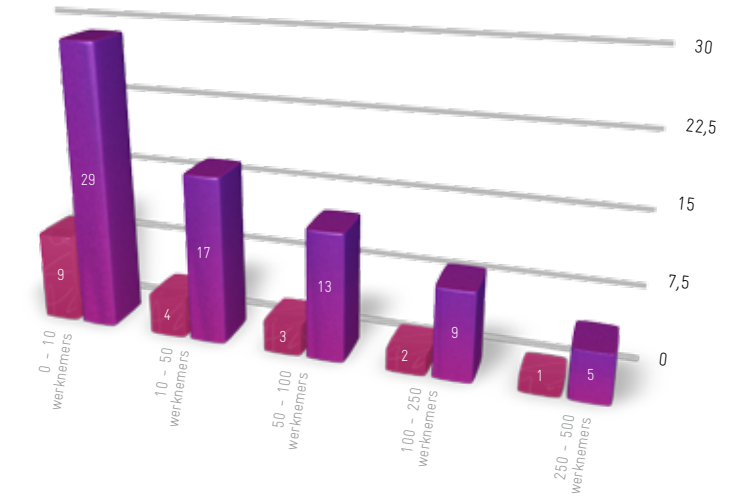


■ Percentuele omzetontwikkeling t.o.v. huidige omzet

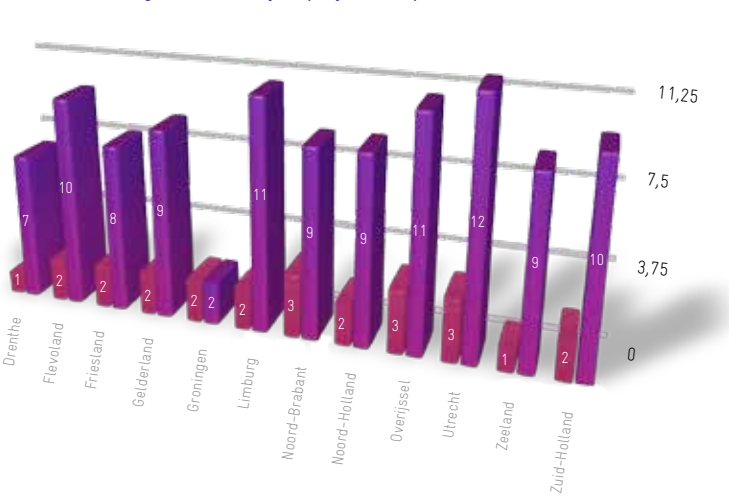
Verwachte personele ontwikkeling komende twee jaar, per jaar, naar sector



Personele ontwikkeling komende twee jaar, per jaar, naar grootte



Personele ontwikkeling komende twee jaar, per jaar, naar provincie



■ Totale fte t.o.v. huidige totale fte
 ■ Flexibele fte t.o.v. huidige aantal flexibele fte

Flexibiliteit biedt toekomst

Het blijkt dat bedrijven die tijdens de crisis fors in hun personeelsbestand hebben ingegrepen, hun toekomstige groei vooral met flexibel personeel willen realiseren. Hiermee kunnen ze snel reageren op de economische en technologische ontwikkelingen. Naarmate de bedrijven groter worden, neemt deze behoefte sterk toe. Van de totale personele groei verwacht men gemiddeld 80% in te vullen met flexibel personeel.

Trend: 21% flexibel personeel

In de regio's is het Overijssel (70%) die het minst met flexibel personeel wil groeien en Gelderland het meest (87%). Op het moment van het onderzoek besloeg de flexibele schil 18% van het personeelsbestand. Vooral de sectoren onderwijs en horeca zijn erg flexibel ingericht (meer dan 30%). De trend lijkt naar een flexibele schil van 21% te gaan. In de sectoren is het de bouw die met 96% het meest wil investeren in flexibel personeel. Terwijl bij de overheid en in het onderwijs vooral afscheid lijkt te zijn genomen van flexibele werknemers. De zakelijke dienstverleners zien het minst in flexwerken.

Zekerheid van de voorspellingen

Unique heeft de aan het onderzoek deelnemende bedrijven gevraagd hoe zeker of onzeker ze zijn over hun voorspellingen. Over het algemeen blijkt dat de deelnemers redelijk zeker zijn over hun voorspelling, maar ze blijven voorzichtig. De overheid en de bouw zijn het minst zeker en de financiële instellingen, onderwijs en zorginstellingen zijn het meest zeker. De kleinere bedrijven (tot 50 medewerkers) zijn een stuk zekerder dan de grotere. Begrijpelijk is dat de bedrijven die afgelopen jaar gegroeid zijn, aanzienlijk zekerder zijn van hun voorspelling dan de bedrijven die een omzetzaling doormaakten.

Interview **Coen Teulings**

'Het herstel verloopt langzamer dan verwacht'

Het doet hem goed dat ondernemers zo positief blijven, maar hij waarschuwt voor al te veel optimisme. **Coen Teulings, directeur van het Centraal Planbureau, over de uitkomsten van de MKB Marktmonitor 2010.**

"De groeiverwachting die de MKB ondernemers hebben in de MKB Marktmonitor 2010 is flink hoger dan het Centraal Planbureau op macroniveau ziet. Ook als het gaat om de personele groei. De oorzaak hiervan is tweeledig: ten eerste geven vooral de kleinere ondernemers in de MKB Marktmonitor 2010 aan substantieel harder te groeien dan de markt, en op macroniveau heeft deze groep minder invloed dan in de onderzoeksdoelgroep van de MKB Marktmonitor (tot 500 medewerkers). Daarbij zijn ondernemers van nature geneigd de toekomst rooskleuriger in te zien dan wellicht realistisch is. Het doet me goed te zien dat de ondernemers zo positief ingesteld blijven, maar bedenken wel dat er ook reden is voor een zeker pessimisme."

Groeiverwachting per sector

"Wanneer ik kijk naar de verwachtingen die de MKB ondernemers per sector uitspreken in de MKB Marktmonitor 2010, zie ik veel parallellen met de verwachtingen op macroniveau. Dat de bouw een relatief lage groei voorziet is te verwachten, omdat zij in belangrijke mate afhankelijk is van de financiële markten. Een goede indicator voor de bouw zijn de architecten, en die hebben het nog heel moeilijk, ook door het lage consumentenvertrouwen. Handel en transport zijn zeer positief gestemd; dit heeft zeker te maken met het zeer snelle herstel van de uitvoer door de gunstige euro. De financiële dienstverleners laten ook een hoge verwachting zien, maar ik kan me niet voorstellen dat deze sector het niet nog een tijdje moeilijk zal hebben

door een reputatiecrisis. Ze zullen weer waar voor hun geld moeten leveren, en dat betreft niet alleen de grote banken, maar ook hypotheekverstrekkers bijvoorbeeld. De komende vijf jaar blijft het heel belangrijk dat ze zich realiseren hoezeer het vertrouwen in hen een deuk heeft opgelopen. De branche zal collectief hard moeten werken om dit vertrouwen te herstellen.

"De groei in de zakelijke dienstverlening is herkenbaar en dat zijn ook de minder positieve vooruitzichten van onderwijs. De overheid krimpt, en in personeel zeker harder dan uit het onderzoek naar voren komt. Daarentegen is de gezondheidszorg, macro-economisch gezien, de komende jaren de grootste groeier in personeel. Ik durf zelfs te stellen dat de groei in werkgelegenheid vooral uit de gezondheidszorg gaat komen. Deze laatste twee ontwikkelingen zie ik in de MKB Marktmonitor minder sterk terug, waarschijnlijk omdat de grote instellingen en overheidsbedrijven niet binnen de onderzoeksdoelgroep van de MKB Marktmonitor vallen."

MKB en werkgelegenheid

"Het Midden- en Kleinbedrijf is voor onze economie heel belangrijk, ook in de ontwikkeling van werkgelegenheid. Regelmatig worden we geconfronteerd met massaal ontslagen bij de grote bedrijven. Toch gaat de werkgelegenheid niet omlaag. In tegenstelling tot hetgeen vaak wordt gedacht is de ontwikkeling van werkgelegenheid maar beperkt afhankelijk van grote bedrijven. Het MKB heeft een veel grotere rol, naast de overheid natuurlijk. Dat is altijd zo geweest. Hoewel we het nog niet hebben onderzocht, denk ik dat dit in tijden van crisis zelfs wordt versterkt."



Hoofdstuk 3

Toekomstige maatregelen

We investeren bewust anticyclisch in sales en marketing. We slaan zo nieuwe wegen in om onze toekomst veilig te stellen. Jan Zwiars, Kembo



Uit het onderzoek zijn drie hoofdmaatregelen voor de toekomst naar voren gekomen. Het verleggen van de focus van intern naar extern, innovatie en, nog altijd, kostenbesparing.

Focus verleggen van intern naar extern

In 2009 zijn de 'quick-win'-maatregelen genomen. Uit de MKB Marktmonitor 2009 kwam naar voren dat bedrijven toen vooral bezig waren met het snijden in (personeels-) kosten. Men snijdt nu nog wel in andere kosten, maar bijna niet meer in de kosten voor het personeel. Maatregelen als het niet verlengen van tijdelijke contracten en het invoeren van een vacaturestop worden in veel mindere mate toegepast dan vorig jaar.

Dit jaar zien we een flinke kanteling van interne maatregelen naar externe gerichtheid. De aandacht is nu verlegd naar het aanboren van nieuwe markten en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Hiermee toont men vertrouwen in de toekomst en werkt men strategisch aan de lange termijnplanning van het bedrijf.

Innovatie voert de boventoon

Meer dan vorig jaar zijn bedrijven bezig met het ontwikkelen van nieuwe markten, producten en diensten en met het structureel veranderen van werkprocessen.

Overijssel meest innovatief

Overijssel loopt voorop in het nemen van innovatieve maatregelen. Maar liefst 67% van de bedrijven in deze provincie is bezig met het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten. Limburg voert de boventoon bij

Interview Hennie van der Most

'Van de banken hoeven ze niets te verwachten'

Interieurbouw, staalbouw, horecahandel, funparken – Hennie van der Most is ondernemer in hart en nieren. Zijn reactie op de resultaten van de MKB Marktmonitor.

"De ondernemers uit het onderzoeksrapport hebben veel vertrouwen in de toekomst. Ik begrijp dat wel hoor, ondernemers zijn knokkers en blijven altijd positief. Maar een gemiddelde groei van vijf procent? Dat zie ik niet gebeuren. Sterker nog, de financiële crisis is nog niet achter de rug of ik zie de economische crisis al aankomen. Kijk naar de bouw. Dat is de spil van de economie en die holt momenteel achteruit. Opdrachten die toch – zij het voorzichtig – worden uitgezet, blijken voor de korte termijn. Bedrijven kunnen wel willen investeren in nieuwe producten of diensten, maar zullen dat met eigen geld moeten doen. Van de banken hoeven ze niets te verwachten. Ondernemers zullen de liquiditeit in de gaten moeten houden en heel gematigd groeien."

Burger aan de beurt

"Groei zal overigens moeilijk worden. Tot nu toe heeft de burger nog niet veel gemerkt van de crisis – behalve diegenen die ontslag hebben gekregen. Maar nu de overheid echt gaat bezuinigen, zal Jan Modaal het in zijn portemonnee gaan merken. Bij de ondernemer valt niets meer te halen, dus nu is de burger aan de beurt. En daar zal het MKB zeker last van krijgen. Nee, ik ben niet zo positief gestemd. Helaas, ik zie het voor de korte termijn somber in."

Flexibele medewerkers

"Door een combinatie van onzekerheid over de toekomst en het ontslagrecht stuur ik momenteel aan op het aannemen van flexibele medewerkers. Al ons natuurlijke verloop wordt met flexibele medewerkers opgevangen. Dat zie ik de meeste ondernemers doen. We hebben in de afgelopen tijd genoeg ellende meegemaakt met het huidige ontslagrecht. Pas als dat voldoende versoepeld en verruimd is, neem ik weer vaste medewerkers aan."



'Nu pas gaat Jan Modaal het in zijn portemonnee merken'

In een crisis onderscheiden zich de echte ondernemers, zij realiseren nu nog steeds groei.

Frank van Breugel
De Vries & Partners

het aanboren van nieuwe markten (63%). De provincie Flevoland is verreweg het minst innovatief en boort ook het minst nieuwe markten aan. In plaats daarvan richt Flevoland zich op het verdiepen van bestaande markten door het uitbreiden van de verkoopafdeling.

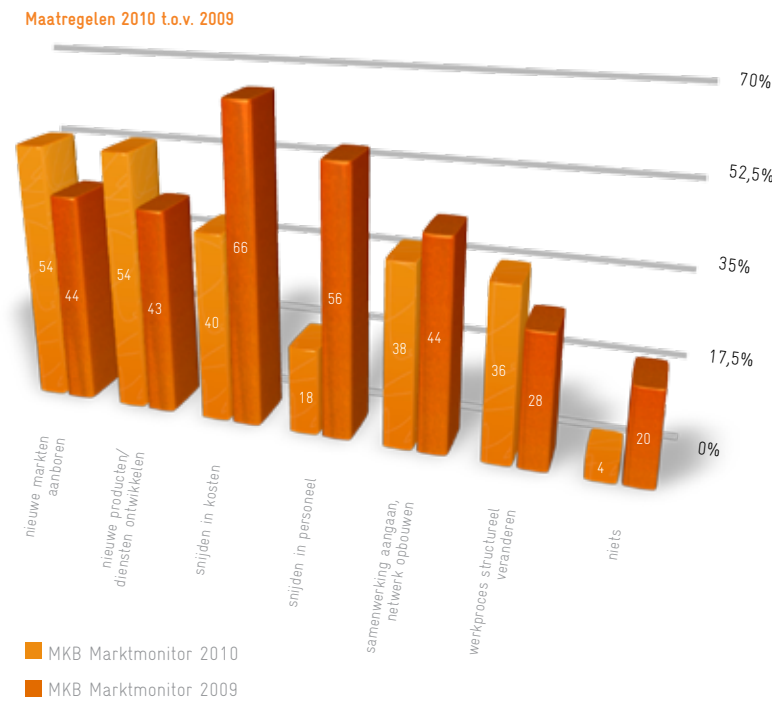
Bouw, transport en financiële instellingen blijven achter

De meeste innovatie van producten en diensten vindt plaats in de sectoren industrie, de zakelijke dienstverlening en onderwijs. De bouw, transport en financiële instellingen blijven hierin achter. Financiële instellingen en overheidsinstellingen zijn vooral intern bezig met het veranderen van de werkprocessen. Dat zien we ook terug in de groeiverwachtingen: de financiële instellingen verwachten 15% omzetgroei met nauwelijks personele groei. De industrie en de handel gaan vooral nieuwe markten aanboren (ruim 60% van de bedrijven) Het onderwijs en de horeca innoveren het minst (ruim 30%)

Besparingen sterk verminderd

Vorig jaar was nog 66% van de bedrijven van plan in de kosten te snijden, nu is dat nog geen 40%. In de horeca en bouw bespaart nog het grootste aantal bedrijven komend jaar (ongeveer de helft), in de handel, zakelijke dienstverlening en zorg het minst (een derde van de bedrijven). Naarmate de bedrijven groter worden, wordt er meer bespaard. Van de kleinste bedrijven verwacht een kwart te moeten snijden in de kosten en van de grootste bedrijven nog ruim de helft.

40% van de bedrijven in de overheid en het onderwijs verwacht te snijden in personeelskosten. Dat is twee keer zo veel als het gemiddelde van 18%. Vorig jaar was het gemiddelde nog 56%. Ook de financiële instellingen blijven snijden in hun personeelsbestand, ondanks de verwachte omzetgroei. Met 15% van de bedrijven verwachten de grootste bedrijven het meest vaste medewerkers te moeten ontslaan in verhouding tot een gemiddelde van 6%.



Maatregelen 2010	INDUSTRIE	BOUW	HANDEL	HORECA	VERVOER, OPSLAG	FINANCIËLE INSTELLINGEN	ZAKELIJKE DIENSTVERLENING	OVERHEID	ONDERWIJS	GEZONDHEIDS- EN WELZIJNZORG
nieuwe markten aanboren	62%	51%	61%	33%	55%	41%	52%	37%	31%	50%
nieuwe producten/diensten ontwikkelen	59%	45%	56%	48%	44%	45%	58%	48%	60%	51%
snijden in kosten	44%	46%	36%	52%	43%	40%	36%	42%	43%	37%
snijden in personeel	17%	19%	13%	19%	18%	23%	17%	40%	40%	22%
samenwerking aangaan, netwerk opbouwen	36%	42%	35%	31%	28%	36%	42%	39%	54%	45%
werkproces structureel veranderen	40%	29%	35%	45%	42%	48%	31%	50%	40%	41%
niets	2%	2%	4%	2%	4%	7%	5%	4%	0%	5%

Hoofdstuk 4 Officemedewerkers

De personele ontwikkelingen in de eerste hoofdstukken hebben betrekking op het totale personeelsbestand. Hoofdstuk 4 gaat in op officemedewerkers. Dit onderwerp ligt heel dicht bij Unique, want Unique richt zich op het bemiddelen van vaste en tijdelijke officemedewerkers. De onderwerpen die aan bod komen zijn officefuncties, opleidingsniveau, man/vrouw-verhouding, leeftijdsopbouw, personele ontwikkelingen en flexibiliteit.

85% administratief of commercieel

Onder officefuncties verstaan we administratieve, commerciële, financiële en secretariële functies. In de onderzochte bedrijven heeft gemiddeld 44% van de officemedewerkers een administratieve, 41% een commerciële, 18% een financiële en 12% een secretariële functie. Opvallend is dat bij de handel bijna 60% van kantoormedewerkers een commerciële functie uitoefenen. De transportsector heeft naar verhouding de minste commerciële werknemers op kantoor met maar 31%. Hier werken naar verhouding veel administratieve medewerkers. Officemedewerkers maken meer dan de helft van het totale personeelsbestand uit. Zo heeft in de industrie, de bouw, de zorg en het onderwijs ongeveer eenderde van het personeel een officefunctie, terwijl dat in de zakelijke dienstverlening en bij de overheid bijna tweederde is. Bij financiële instellingen is 88% van het personeel een officemedewerker.

50% MBO'ers

Het grootste deel van de officemedewerkers heeft MBO-niveau, maar liefst 49%. Daarna hebben de meeste officemedewerkers een HBO-opleiding afgerond (35%). 9% is universitair opgeleid en 7% van de officemedewerkers heeft geen van bovengenoemde opleidingen. De hogeropgeleiden zoeken vaak de kantoren van de zakelijke dienstverleners (55%) en de overheid (54%) op. De transportbranche heeft het grootste aantal MBO'ers in dienst (63%). Als we op

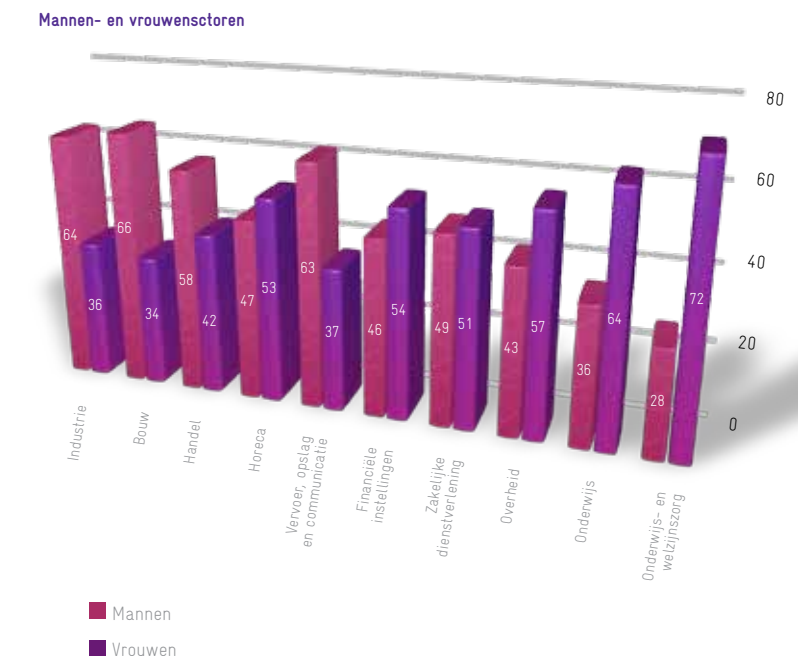
regioniveau kijken, zien we dat Zuid-Nederland het laagste percentage universitair afgestudeerde officemedewerkers en relatief gezien de meeste MBO'ers in dienst heeft.

Mannenbranches en vrouwenbranches

We hebben gekeken naar de demografische opbouw van de officemedewerkers van het MKB. Het blijkt dat op kantoor bijna evenveel vrouwen (46%) als mannen (54%) werken. De vrouwen zijn in de meerderheid bij de grote bedrijven, de mannen bij de kleinere. Natuurlijk zijn de industrie, bouw en transport duidelijke mannenbranches en werken in de zorg en het onderwijs meer vrouwen op kantoor.

Jongeren voorkeur voor kleinere bedrijven

De industrie is het meest vergrijsd wat de officemedewerkers betreft; behalve het geringe aantal jongeren heeft de industrie de meeste 50-plussers in dienst. Deze sector richt zich dan ook meer op het behoud van oudere medewerkers.



‘Op grote schaal flexibele medewerkers aannemen, dat is de trend’

Interview Coen Teulings

‘Nederland is kampioen deeltijdwerken’

De arbeidsparticipatie moet omhoog. Maar hoe doe je dat? Coen Teulings, directeur van het CPB, geeft zijn visie. ‘Zeker in de kantoorfuncties is behoefte aan meer flexibiliteit.’

“In de MKB Marktmonitor 2010 valt het direct op: de arbeidsdeelname van vrouwen is hoog in Nederland. Zeker in de kantoorfuncties. Wat betreft het aantal werkende vrouwen behoren we inmiddels tot de top van Europa. We zitten bijna aan de grens van de maximale capaciteit. Toch zal de arbeidsparticipatie omhoog moeten om te voldoen aan de steeds groter wordende vraag.

Op macroniveau is veel winst te behalen als er minder in deeltijd wordt gewerkt. Nederland is kampioen deeltijdwerken. Niet alleen bij vrouwen, maar ook bij mannen! Toch raad ik de ondernemer zeker aan om zijn medewerkers deeltijdwerk aan te bieden. Mensen willen het heel graag, dus het is een manier om goede arbeidskrachten aan je te binden.”

Pensioenleeftijd omhoog

“Ook verhoging van de pensioenleeftijd is belangrijk voor de arbeidsparticipatie. Momenteel stijgt de pensioenleeftijd al door afschaffing van de VUT en het gestegen opleidingsniveau. Hoe hoger de genoten

opleiding, des te later de medewerker gemiddeld met pensioen gaat. Bovendien heeft het kabinet een verhoging van de pensioenleeftijd aangekondigd. Het is voor de ondernemer belangrijk zich dat te realiseren. Enerzijds omdat de 55-plussers een serieuze arbeidsmarkt vormen, anderzijds omdat de ondernemer zijn mentaliteit zal moeten aanpassen: voor je het weet zit een oudere werknemer er vijf jaar langer dan je in eerste instantie had gepland. Investeer daarom bewust in deze persoon om hem gemotiveerd te houden.”

Flexibele arbeidstijden en -plaatsen

“Een andere manier om de arbeidsparticipatie te verhogen, is het aanbieden van flexibele arbeidstijden en -plaatsen. Werknemers kunnen dan meer uren werken omdat ze niet tussen negen en vijf aan kantoor gebonden zijn. Daar is veel behoefte aan, vooral in de kantoorfuncties. En het kan ook gemakkelijk. Werkgever en werknemer zullen elkaar hierin moeten vinden.”

Flexibele contracten

“Heel belangrijk voor een gezonde economie zijn flexibele contracten. Die leiden ertoe dat de werkloosheid meer varieert. In mindere tijden loopt de werkloosheid wel wat op, maar het is laagdrempeliger voor bedrijven om iemand aan te nemen wanneer ze er ook makkelijk vanaf kunnen als het niet meer gaat. In Nederland

hebben we dat duidelijk zien gebeuren, door de flexibele contracten is de werkloosheid op macroniveau niet zo veel toegenomen.”

Gunstige ontwikkeling

“De ondernemers geven in de MKB Marktmonitor aan op grote schaal flexibele medewerkers aan te willen nemen. Dat is ook de trend die wij zien. Het is een vrij nieuwe ontwikkeling die heel erg gunstig is. Vooral in de financiële dienstverlening zijn de positieve effecten van flexibiliteit goed zichtbaar: er is een enorme doorstroom geweest van de grote banken die het door de kredietcrisis heel zwaar hadden, naar de kleinere financiële dienstverleners met wie het veel beter ging.”

Geen strikte scheiding

“Ook voor individuele ondernemers is flexibiliteit in arbeidscontracten gezond. Het bevordert het aanpassingsvermogen van hun bedrijf, en het houdt de ondernemer scherp om de goede medewerkers aan zich te blijven binden met bijvoorbeeld uitdagend werk. Bovendien heeft hij er belang bij gemakkelijk afscheid te kunnen nemen van de flexibele kracht als het niet goed gaat. Ik vraag me zelfs af in hoeverre een strikte scheiding tussen een ‘vaste kern’ en een ‘flexibele schil’ wenselijk is? Eigenlijk zou het hele bedrijf flexibeler moeten worden.”

Dit in tegenstelling tot de zakelijke dienstverlening. Deze branche heeft een gemiddeld aantal 50-plussers in dienst, maar doet naar verhouding weinig aan het behoud van deze groep ervaren medewerkers. De transportsector is zich het meest bewust van de aankomende personeelstekorten als gevolg van de vergrijzing.

Jongeren zijn in groten getale te vinden bij de financiële instellingen en zakelijke dienstverleners. Op hun kantoren is ruim een kwart jonger dan 30 jaar, terwijl dit in de industrie nog geen 15% is. Bedrijfsomvang is nauwelijks van invloed op de leeftijdsopbouw, alleen blijken de kleinere bedrijven iets meer jongeren aan te trekken dan gemiddeld.

Kleine bedrijven groeien het hardst

Bedrijven verwachten de komende twee jaar hun bestand van officemedewerkers uit te breiden met gemiddeld ruim 2% per jaar. Bij de uitbreiding op kantoor zien we hetzelfde patroon als bij de uitbreiding van het totale personeel. Hoe kleiner het bedrijf des te groter de uitbreiding in officemedewerkers naar verhouding is. Dat varieert van 10% tot 0%.

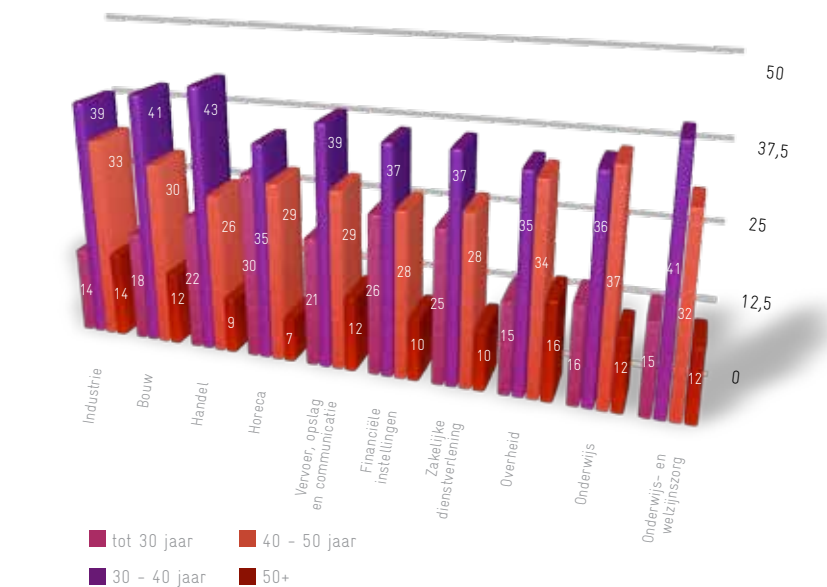
Overheid krimpt

De overheid verwacht als enige branche te moeten bezuinigen op personeel, waarbij de officemedewerkers het zwaarst getroffen zullen worden. Het lijkt erop dat de overheid pas dit jaar in personeelskosten hoeft te snijden terwijl de andere branches dit vorig jaar al hebben gedaan. Dit heeft te maken hebben met de overheidsinvesteringen vorig jaar en de aangekondigde bezuinigingen dit jaar. De zakelijke dienstverleners investeren het meest in officemedewerkers en nemen in verhouding meer officemedewerkers dan overig personeel aan. Deze branche wil de kantoren met 3% meer personeel per jaar bemannen.

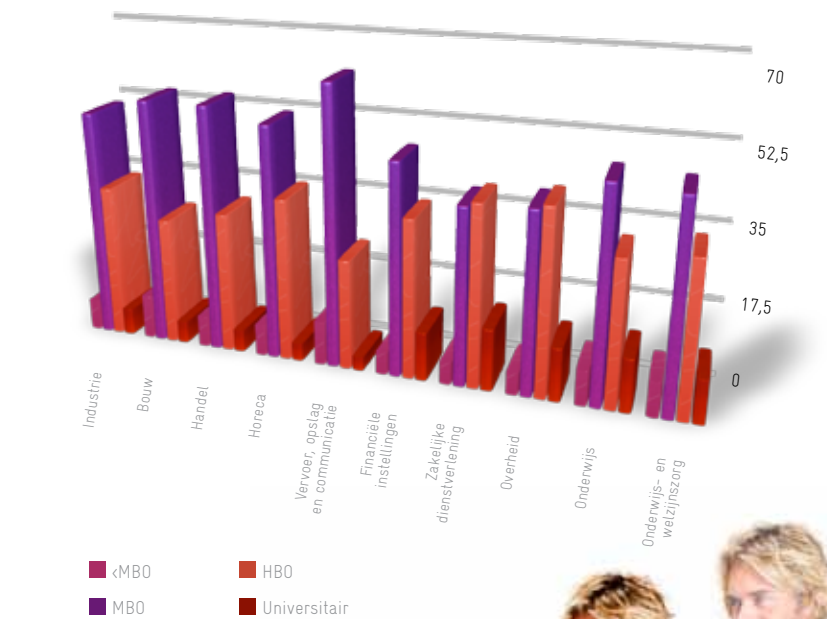
Flexibilisering is de trend

Ook op kantoor is flexibilisering de trend. Van de personele uitbreiding bestaat 70% uit flexibel personeel. Dit is echter minder dan de flexibilisering van het totale personeelsbestand (80%). De grootste flexibiliseringbehoefte wordt gesignaleerd in de bouw- en in de transportsector (ruim 85%). Met 56% wil de industrie het minst uitbreiden met flexibele medewerkers. De flexibele kantoorpersoneel is gemiddeld 14% en daarmee lager dan de flexibele schil voor het totale personeel. In de industrie en de bouw is de flexibele schil voor kantoorpersoneel rond de 10% het kleinst.

Leeftijdsopbouw per sector



Opleidingsniveau per sector



'We zijn de afgelopen jaren erg verwend geraakt'

Adjiedj Bakas is 'Trendwatcher van het Jaar 2009', 'Zwarte Zakenman van het Jaar 2008' en auteur van diverse bestsellers over de toekomst.



Interview Adjiedj Bakas

'De ondernemer moet kunnen investeren – juist nu!'

Volgens trendwatcher Adjiedj Bakas neemt de overheid nog steeds veel te veel kosten voor haar rekening. In het belang van een gezonde economie moeten we weer zélf de verantwoordelijkheid voor ons leven nemen. 'Dat wordt afkicken, ja!'

"Wat mij persoonlijk veel zorgen baart, is de enorme staatsschuld. De overheid bezuinigt, maar de staatsschuld blijft sterk oplopen. In feite is deze schuld een lening bij de banken. De banken kiezen liever voor deze relatief veilige optie dan dat ze krediet verstrekken aan de ondernemer. Daardoor is er minder geld beschikbaar om het ondernemerschap te stimuleren. Dat vind ik een heel slechte ontwikkeling in een tijd dat we vechten om uit de crisis te komen. De ondernemer moet kunnen investeren, juist nu!"

Liever op de golfbaan

"Eigenlijk zou de overheid veel ingrijpender moeten bezuinigen om de staatsschuld terug te brengen. Wel 100 miljard en geen 18 zoals nu de plannen zijn. Maar dan gaan de burgers nog harder schreeuwen dan ze al doen. Kijk naar de kinderopvang: de komende jaren neemt de overheid nog altijd 66 % van de kosten voor haar rekening. Waarom brengen we de kinderen niet gewoon naar opa en oma? Dat doen ze in veel andere landen ook. Maar onze opa's en oma's staan liever op de golfbaan. We zijn de afgelopen jaren erg verwend geraakt en moeten nu toch leren wat minder bij de overheid neer te leggen. We moeten weer zelf de verantwoordelijkheid voor ons leven nemen. Dat wordt afkicken, ja! Maar het is wel nodig voor een gezonde economie."

Booming business

"De groei volgend jaar zal vergelijkbaar zijn met die van dit jaar: een of twee procent, bescheiden dus, afhankelijk van de sector. De bouw bijvoorbeeld heeft het nog een tijdje heel moeilijk. Ook veel leveranciers van de overheid hebben het wel eens drukker gehad. Vanwege de bezuinigingen zal de vraag verminderen en komen de

marges onder druk. Je ziet in de MKB Marktmonitor dan ook dat veel ondernemers bezig zijn zich te oriënteren op andere markten. De IT is momenteel booming business. Bedrijven moeten investeren in kunstmatige intelligentie voor efficiency en verdere ontwikkeling. Dat is ook wat ik ondernemers adviseer: blijf investeren in technologie en volg de trends, ook al wordt dat lastig. Alleen zo overleef je in de toekomst."

Positieve energie

"Ondernemers blijken in de MKB Marktmonitor positiever over de toekomst dan de statistici. Natuurlijk zijn ze dat! Ondernemen gaat met veel emotie gepaard en ondernemers hebben die positieve energie ook hard nodig. Door die mentaliteit overleven ze. Vergelijk het met mensen die een nare ziekte hebben: zij die het positief blijven inzien, winnen het vaak van de ziekte. Kijk ook naar de crisis in de jaren tachtig: het waren de ondernemers die flink tegen de stroom in roeiden die ons door de crisis hielpen."

Wie durft?

"De lente van 2011 zal voorzichtig ontluiken. Ondernemers zullen eerst groeien met flexibele medewerkers. Ook in de MKB Marktmonitor zie je dat de vraag naar flexibele arbeid groeit. Dit is een goede ontwikkeling: de flexibele schil bij bedrijven heeft de krimp opgevangen. Ik adviseer ondernemers het personeelsbestand voor de helft met vaste medewerkers aan te vullen en voor de andere helft met flexibele medewerkers. Dat is een goede basis. Maar of de ondernemer dat zal durven?"

Neem 45-plus!

"Wat ik van werkgevers hoor, is dat ze eerder geneigd zijn jongeren aan te nemen dan 45-plussers. De voordelen van oudere werknemers dringen langzaam door. De werk- en levenservaring

plus de netwerken die mensen hebben, zijn immers veel waard. Oudere medewerkers hoef je vaak korter in te werken en zijn minder verwend. Twintigers komen binnen en willen direct een opleiding, een workshop en coaching; dat vinden ze normaal. Je investeert veel in jongeren, maar voor je het weet zijn ze weer weg. Daar raken ondernemers gefrustreerd van. Eigenlijk zou je een transfer fee moeten afspreken, net als bij voetballers."

Minder snel, maar grondiger

"Ondernemers hebben nog het beeld dat oudere werknemers duur zijn. Ik denk dat dat per saldo heel erg meevalt als je het jobhoppen, opleiden en begeleiden ook meerekent. 45-plussers zijn juist zeer interessant. Kijk alleen eens naar de arbeidsmarkt die steeds krappere wordt. Ouderen werken vaak grondiger. En al zijn ze iets minder snel dan twintigers, ze kunnen meer verantwoordelijkheid dragen, zijn zelfsturender en dus flexibeler in te zetten. Verder kun je er als manager op rekenen dat afspraken altijd worden nagekomen. Als iets deze week af moet zijn, dan gebeurt dat ook gewoon. De oudere generatie kan beter omgaan met het nieuwe werken."

'Volg de trends, alleen zo overleef je in de toekomst'

Hoofdstuk 5

Het werken van de toekomst

Het onderzoek wijst uit dat flexibiliteit steeds belangrijker wordt. In dit hoofdstuk worden redenen aangedragen voor deze ontwikkeling. Verder worden de drie gebieden waarop meer flexibiliteit ontstaat, contracten, werktijden en werkplekken, apart belicht.

De toekomst voor werknemer en werkgever

Flexibel werken heeft de toekomst. Flexibel werken betekent niet alleen flexibiliteit in arbeidscontracten, maar ook in werktijden en werkplekken. De nieuwe generatie die nu op de arbeidsmarkt komt, dwingt bedrijven om het werk anders te organiseren. Alleen dan halen de werkgevers het beste uit hun personeel. Daarnaast is er een groot verschil tussen de oudere en de jongere generaties. Waar eerdere generaties 25 jaar bij een zelfde werkgever in een zelfde functie bleven werken, zijn jongeren na twee à drie jaar uitgekeken op hun functie en hebben ze een nieuwe stimulans nodig. Ook de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt maakt het noodzakelijk om hervormingen door te voeren. Door het werk flexibeler in te richten is een groter arbeidspotentieel toegankelijk. Bijvoorbeeld de hoogopgeleide moeders, die graag de mogelijkheid hebben buiten de vaste werktijden te werken. Ook kunnen er meer werkuren gerealiseerd worden doordat wegens thuiswerken de reistijd wegvalt. De ouderen zijn een interessant en ervaren arbeidskapitaal. Doordat onze levensverwachting steeds toeneemt, is men bereid om langer door te werken, maar wel tegen flexibele voorwaarden.

Flexibele contracten meest populair

Uit het onderzoek blijkt dat bedrijven verder willen flexibiliseren op het gebied van arbeidscontracten. Het merendeel van de toekomstige personele uitbreiding zal

worden ingevuld met flexibel personeel. Het flexibel indelen van werktijden en -plekken is nog in een beginstadium. Bij een meerderheid van de bedrijven zijn begin- en eindtijden flexibel af te spreken. Maar het zelf kunnen indelen van de werktijden wordt bij slechts 8% van de bedrijven toegepast. De meeste organisaties gaan niet verder dan flexibele begin- en eindtijden (50%). Bij bijna tweederde van de bedrijven werken de medewerkers altijd vanuit kantoor. Slechts bij 7% van de bedrijven kan 1 dag per week of meer vanuit huis of een andere werkplek worden gewerkt.

In het onderzoek is gevraagd of de mening over een optimale flexibel/vast-verhouding door de crisis is veranderd. Van de bedrijven die aangeven dat hun mening is veranderd door de crisis (25%), geeft 90% aan een groter percentage flexibiliteit na te streven. Vooral de middelgrote bedrijven hebben dit voornemen.

Grote bedrijven flexibel in werktijden

Grotere ondernemingen zijn koplopers in flexibilisering, terwijl de kleinere ondernemers hier nog nauwelijks aan toe zijn. De bedrijven die in het afgelopen jaar wat betreft omzet zijn gekrompen hebben minder ruimte en wensen op het terrein van flexibele werktijden.

Paternalisme in het zuiden

De Randstad loopt voorop bij het aanbieden van flexibele werktijden en het zuiden loopt hierin achter. Bij slechts eenderde van de bedrijven in de Randstad moeten medewerkers tussen 09.00 en 17.00 uur op kantoor aanwezig zijn. In het zuiden daarentegen, is dat bij de helft van de bedrijven. Het helemaal zelf kunnen indelen van de werktijden kan bij bijna 10% van de bedrijven in de Randstad, terwijl dit in Limburg slechts bij 3% kan. Limburg wil in de toekomst wel een inhaalslag gaan maken. Maar liefst 23% van de bedrijven in deze provincie geeft aan flexibele werktijden in de toekomst te willen invoeren (gemiddeld 21%). Noord-Brabant kan hierin wat van de zuiderburen leren, want deze provincie heeft minder plannen op dit vlak. In Noord-Brabant zijn veel ondernemers die niet willen flexibiliseren. Gelderland spant de kroon als het gaat om flexibiliseringsambitie. In deze regio wil 30% flexibeler gaan werken.

(semi-)overheid loopt voorop

In de commerciële sectoren zien we dat de financiële en zakelijke dienstverlening het vooruitstrevendst zijn in het

flexibiliseren van de werktijden. Slechts eenderde verplicht vaste werktijden, bij ruim 10% zijn medewerkers vrij om werktijden geheel zelf in te delen. Eenderde van de bedrijven in de financiële sector wil daarbij de flexibiliteit in de toekomst vergroten. Bij de zakelijke dienstverlening is dit een kwart. Een schril contrast hierbij vormen de bouw en de handel, waar in meer dan de helft van de gevallen vaste werktijden aangehouden worden en waar nog geen 20% van de werkgevers bereid is dit aantal in de toekomst te verhogen. Zoals verwacht loopt de (semi-)overheid voorop met flexibilisering van werktijden. Bij slechts 23% zijn vaste werktijden verplicht. De overheid heeft de grootste intentie om deze mogelijkheid in de toekomst verder uit te werken. Deze cijfers staan in relatie tot het percentage vrouwen en jonge werknemers in de branche. De flexibele sectoren hebben substantieel meer vrouwen en jongeren in dienst.

Kleinste bedrijven flexibel in werkplek

De kleinste bedrijven bieden het vaakst flexibele werkplekken aan (12% van de bedrijven). We constateren geen duidelijk verband tussen de flexibiliteit van de werkplekken en de grootte van het bedrijf. Dit is wel duidelijk zichtbaar bij de toekomstplannen; de plannen om de flexibiliteit in de toekomst te vergroten is sterker aanwezig naarmate de bedrijven groter worden. Dit loopt op van 13% bij de kleine tot ruim 30% bij de grote bedrijven.

Utrecht meest mobiel

Als het gaat om het zelf kunnen bepalen van de werkplek is Utrecht het meest en Limburg het minst vooruitstrevend.

In Utrecht werken bij minder dan de helft van de bedrijven de medewerkers altijd vanuit kantoor en bij 13% minimaal 1 dag vanuit huis. In Limburg is dat bijna bij 70% altijd vanuit kantoor en slechts bij 2% een dag of meer vanuit huis. De bedrijven in Utrecht hebben daarnaast bovengemiddeld de behoefte om deze flexibiliteit in de toekomst te vergroten en de Limburgse bedrijven hebben dit minder dan gemiddeld. Overigens werken bij 71% van de Noord-Brabantse bedrijven de mensen altijd vanuit kantoor, maar de provincie heeft met 5% wel meer bedrijven die thuiswerken met minimaal 1 dag per week toestaan. Echter, Noord-Brabant spant de kroon als het gaat om de aflatende toekomstige flexibilisering. Dit is slechts 13% van de bedrijven van plan. Bedrijven in Overijssel zijn het meest van plan om flexibele werkplekken in de toekomst aan te bieden met ruim 33%.

Behoeft werknemer leidend

Een innovatieve koploper in de branches is de zakelijke dienstverlening. Dit is de meest flexibel ingerichte branche in de profitsector. In de zakelijke dienstverlening zijn ook relatief veel vrouwen en jongeren in dienst. Hier spelen de zakelijke dienstverleners dus goed in op de behoefte aan flexibiliteit. In de non-profitsector is de overheid een absolute koploper. Opvallend is dat de industrie, transport en de bouw flink achterblijven. Daarnaast blijft de bouw weinig flexibel in de toekomst; bijna 70% van de bouwbedrijven is niet van plan de flexibiliteit te vergroten. In de financiële en zakelijke dienstverlening is dit de helft van het aantal bedrijven. Ook hier springt de overheid er als meest innovatieve sector uit.

Meer informatie over het werken van de toekomst?

Pocket Werk trends van morgen

Unique heeft in samenwerking met Adjiedj Bakas een pocket uitgebracht met uitgebreide informatie voor ondernemers over het werken van de toekomst.

Pocket Toekomst voor de flexibele schil

Rob Vinke schetst het belang en de uitdagingen van een nog beter management van de flexibele schil.

Pockets kunt u kosteloos aanvragen via uw contactpersoon van Unique en ook via www.unique.nl.

Inzicht

Uit de maatwerkrapporten van de MKB Marktmonitor 2010 blijkt dat de totale kosten voor een flexibele medewerker (in dit geval is de uitzendkracht als voorbeeld genomen) vaak gedurende een half jaar tot zelfs een jaar niet hoger zijn dan die van een vaste medewerker. Benieuwd hoe dat in uw bedrijf is? Uw contactpersoon van Unique kan u kosteloos een helder inzicht geven in de kosten van beide contractvormen.

Het werken van de toekomst in het MKB	INDUSTRIE	BOUW	HANDEL	HORECA	VERVOER, OPSLAG	FINANCIËLE INSTELLINGEN	ZAKELIJKE DIENSTVERLENING	OVERHEID	ONDERWIJS	GEZONDHEIDSEN WELZIJNZORG
mogelijkheid voor kantoormedewerkers om zelf werktijden te bepalen										
nee, er zijn vaste werktijden, bijv. van 9-5 uur	44%	51%	52%	55%	45%	34%	34%	23%	43%	23%
ja, begin en eindtijden zijn flexibel af te spreken	51%	41%	44%	38%	48%	55%	56%	67%	51%	69%
ja, kunnen het zelf in delen	5%	9%	5%	7%	7%	11%	10%	10%	6%	8%
flexibele werktijden in toekomst vergroten										
ja	16%	19%	18%	21%	15%	33%	25%	37%	23%	19%
misschien	21%	16%	8%	12%	15%	19%	18%	23%	11%	22%
nee	63%	65%	64%	67%	71%	48%	57%	40%	66%	60%
waar werken de kantoormedewerkers										
altijd vanuit kantoor	71%	69%	67%	69%	72%	58%	48%	42%	77%	57%
soms vanuit huis	28%	29%	32%	31%	24%	38%	49%	58%	20%	43%
doorgaans vanuit zelf te bepalen werkplek (thuis, kantoor, strand)	1%	1%	2%	0%	4%	4%	4%	0%	3%	0%
flexibiliteit in werkplekken vergroten										
ja	21%	18%	17%	19%	16%	37%	25%	52%	29%	26%
misschien	25%	14%	18%	12%	17%	15%	22%	14%	20%	18%
nee	54%	68%	65%	69%	67%	48%	53%	35%	51%	57%

'Het Nieuwe Werken is een middel om het optimale uit mensen te halen'

Door **Nicole Tollenaar**

'Als werkgever moet je sturen op output, niet op aanwezigheid'

Volgens **Nicole Tollenaar**, HR Directeur van Unique, zijn werknemers prima in staat hun werkzaamheden optimaal in te delen, zonder dat ze daarbij sturing van bovenaf nodig hebben. Een pleidooi voor Het Nieuwe Werken.

"Jaren geleden kreeg ik voor het eerst een flexibele werkplek: een ladenkastje aan een hondenriem dat ik achter me aantrok. Sommige collega's van de kantoorruimte waarin ik werkte, bewaarden in dat kastje een fotolijstje en een cactus om zo het gevoel te houden dat werk ook een beetje thuis was. Webmail was voor de happy few, de mobiele telefoon een gigantisch apparaat. Dat is nu gelukkig heel anders."

Sturen op output

"Door de nieuwe communicatietechnieken is het helemaal niet meer nodig om op een vaste werkplek te zitten. Sterker nog: je kunt ook thuis werken tot de files zijn opgelost. Het kan heel veel extra productieve tijd opleveren. Uit alle interviews over Het Nieuwe Werken blijkt dat je als leidinggevende moet sturen op output en niet op aanwezigheid. Binnen Unique onderschrijven we dat van harte."

Zelf indelen

"Unique is een jong bedrijf waar veel vrouwen werken. We vinden het erg belangrijk om het talent dat we in onze organisatie hebben optimaal te benutten.

Natuurlijk is parttime werken een goed middel om talentvolle vaders en moeders te behouden voor je bedrijf. De ervaring leert dat de meeste medewerkers best een fulltime verantwoordelijkheid kunnen en willen dragen, mits zij zelf hun werktijden en werkdruk kunnen indelen."

Mengvorm

"Een aantal vestigingen heeft proefgedraaid met Het Nieuwe Werken. Dat hield in dat we de vestiging vrij lieten het werk te verdelen en daar zelfs de openingstijden op aan te passen, om te kijken waar dat toe zou leiden. De eerste periode was er slechts een minimale bezetting: iedereen werkte zoveel mogelijk vanuit huis. Er werd zelfs besloten om de vestiging op bepaalde dagen te sluiten, omdat er niemand was die op dat moment aanwezig kon zijn. Na een tijdje begonnen mensen toch weer meer op kantoor te verschijnen en werd er een mengvorm gevonden die voor iedereen beter werkte. Onze werknemers kwamen dus zelf tot de beste oplossing. Hieruit blijkt dat werknemers prima zelf in staat zijn hun werkzaamheden optimaal in te delen."

Voorwaarden

"De meeste medewerkers in een verkoopfunctie zijn blij met de vrijheid om hun werktijden op de behoefte van de klant en het ritme van hun gezin te kunnen afstemmen. Vanuit huis werken brengt echter ook een

aantal aandachtspunten met zich mee. Er moet thuis een passende werkplek zijn; een omgeving waarin je je op werk kunt concentreren. Een jong, druk gezin is geen ideale situatie om te mailen en te bellen, net zo min als burens met een verbouwing. Zelf het werk kunnen indelen kan zeker stressverlagend werken, maar ik heb ook voorbeelden gezien van mensen die nauwelijks meer afstand konden nemen doordat werk en privé te veel door elkaar heen gingen lopen."

Zorgvuldig en persoonlijk

"Bij leidinggeven op afstand, moet je alle communicatiemiddelen optimaal benutten. Sturen op output vraagt goede meetinstrumenten, maar ook de vaardigheden om relatief snel te inspireren tot goede prestaties of te achterhalen waarom resultaten achterblijven. Zorgvuldig en persoonlijk communiceren is door de telefoon lastiger dan fysiek, evenals het brengen van een eenduidige boodschap aan een team dat zelden samen op kantoor is; ook daarin moet je mensen de tijd geven zichzelf te leren kennen.

"Voor mij is Het Nieuwe Werken dan ook zeker geen doel op zich, maar een middel om persoonlijk ambities te realiseren en het optimale uit mensen te halen. Niet ieder mens wordt gelukkig van een grote mate van vrijheid en zelfstandigheid."



Poll

Ruim 500 werkenden gaven op Unique.nl antwoord op de vraag:

Flexibel werken, vind jij dat een optie voor jouw functie?

- Ja, ik zou mijn werk flexibeler in tijd en locatie kunnen uitvoeren 39%
- Ja, ik werk al met flexibele kantoortijden 15%
- Het is mogelijk, echter is het handiger om van 9 tot 17 uur te werken 16%
- Nee, ik ben afhankelijk van mijn werkplek en kantoor tijdens mijn werk 12%
- Nee, ik werk het liefst op vaste tijden op kantoor 18%

Aanmoedigingen door **Nicole Tollenaar**

Het Nieuwe Werken: de ervaring van Unique

Hoe is dat in de praktijk: flexibele werkplekken en -tijden? Unique nam de proef op de som met Het Nieuwe Werken. Nicole Tollenaar, HR directeur van Unique vat de belangrijkste resultaten samen.

Wat zijn de gevolgen voor werknemers?

- Het verantwoordelijkheidsgevoel neemt toe en de betrokkenheid wordt groter
- Stressgevoelens bij het afstemmen van werk/privé nemen af, doordat werknemers de regie hebben over hun eigen agenda
- Stressgevoelens bij het afstemmen van werk/privé nemen tegelijkertijd toe, doordat er een voortdurend werkdruk kan worden ervaren
- Binnen salesfuncties zijn de resultaten positief, want werktijden kunnen worden aangepast op de klant
- Werknemers geven aan thuis beter te kunnen focussen op één ding
- De vrijheid wordt als positief ervaren; werknemers verschijnen in eerste instantie veel minder op kantoor, maar na een tijd ontstond vanzelf weer de behoefte vaker aanwezig te zijn
- Resultaten gingen tijdens de proef niet achteruit
- Overleg vraagt wel aanpassing; er moeten goede afspraken worden gemaakt over hoe dit plaatsvindt
- Je kunt successen minder vieren als je elkaar niet ziet; daardoor is de dynamiek op de binnendienst minder

Wat zijn de gevolgen voor leidinggevenden?

- Er is veel meer vrijheid; dat betekent dat er tegelijkertijd duidelijke afspraken en kaders moeten worden gemaakt waarbinnen werknemers zich kunnen bewegen
- Het is noodzakelijk om eigen initiatief bij medewerkers te stimuleren, maar paradoxaal genoeg wordt er ook meer gevraagd van het organisatietalent van de manager (hoe communiceer ik aan de hele groep hetzelfde en hoe weet ik of dat goed is overgekomen?)

- Leidinggevenden missen het contact met de werknemers bij veel thuis werken
- Er is niet meer direct zicht op waarom werknemers hun output niet halen
- Er is meer voor nodig om individugericht en groepsgericht leiding te geven; goed kunnen doorvragen en het kunnen doorgronden van drijfveren en de perceptie van de werkelijkheid van de medewerker
- Communiceren dient zeer zorgvuldig te gebeuren, veelal telefonisch

Wat zijn de gevolgen voor klanten?

- Klanten ervaren bijvoorbeeld 's avonds werken pas als positief als er helder over wordt gecommuniceerd en zij er al langer ervaring mee hebben (vergelijk het openen van banken op zaterdag: in het begin zal er niemand komen omdat mensen er nog niet aan zijn gewend)
- Meer algemeen geldt dat er een goede onderlinge communicatie moet zijn tussen klant en bedrijf
- Belangrijk aandachtspunt is dat de kwaliteit van het werk (levertijden, offertes, etc.) minstens even hoog moet zijn als vóór Het Nieuwe Werken.

“Stimuleren van veel meer eigen initiatief bij medewerkers...”

Colofon

De MKB Marktmonitor 2010 is ontwikkeld en uitgevoerd door Janine Out, Unique.

Ontwikkeling en analyse

Anneke Goudswaard, TNO

Hanneke Kooij, TNO

Thomas Hupkens, Unique

Petra Heuts

Redactie

Jaap Fris

Design

Het Hoofdbureau, Amsterdam

Fotografie

Rahi Rezvani

Drukwerk

Drukkerij Snep, Eindhoven

En verder

De medewerkers van Unique

De medewerkers van TNO

2.238 ondernemers