

PERSPECTIEF

EEN ONDERZOEK NAAR ACTUELE HR-THEMA'S IN HET MKB



Een professioneel
HR-beleid biedt absoluut
toegevoegde waarde

Medewerker ziet pensioen-
regeling als belangrijkste
arbeidsvoorwaarde

Ruim 40% van mkb'ers
vindt dat er een gebrek is
aan goede kandidaten

Inhoud



Wennen aan een hoog salaris

Guido Heezen over het kweken van betrokkenheid bij medewerkers. “Dat doe je niet met arbeidsvoorwaarden. Die spelen pas een rol als ze niet goed geregeld zijn.”



Beperkt houdbaar?

Volgens consultant Jeroen Busscher is 'onbeperkt houdbare' kennis noodzakelijk om je als bedrijf en werknemer te blijven onderscheiden.



Laat je verleiden

Leendert-Jan Visser van MKB-Nederland over hoe het MKB hoogopgeleide talenten binnen kan halen.



“HRM? Onthoud alleen de H!”

Bijzonder hoogleraar Aukje Nauta over 'keukentafel-HR', lef en betrokkenheid als onmisbare componenten van een goed HR-beleid.

Open Line over groei als ICT-consultancybedrijf

“Het is bij ons één voor allen en allen voor één. Interne concurrentie kennen we niet.”

18

SodaStream gebruikt intern het Soda Life Plan

“Gezonde medewerkers zitten beter in hun vel en voeren hun werk beter uit.”

25

Assa Abloy over secundaire arbeidsvoorwaarden

“Het gaat om de kleine dingen, die blijven mensen bij.”

31

Gouden tips voor mkb'ers

• Hoe haal ik meer uit de grenzeloze generatie?

30

• Hoe ontwikkel ik medewerkers met de hand op de knip?

9

Dromen over later

18

Resultaten MKB Marktmonitor 'HR-beleid in perspectief'

Arbeitsvoorwaarden

10

Werving en selectie

15

Mobiliteit en duurzame inzetbaarheid

23

HR-beleid en tevredenheid

28

Perspectief biedt inzicht

Voor de vijfde achtereenvolgende keer deed Unique, in samenwerking met TNO, onderzoek onder ondernemers in het MKB. Een jubileumuitgave dus. Vandaar dat we deze uitgave van de MKB Marktmonitor in een nieuw jasje hebben gestoken. Anders dan voorheen doen we vanaf nu niet één maar twee keer per jaar onderzoek. De MKB Marktmonitor is hierdoor nog actueler en relevanter.

In deze eerste editie staan HR-thema's en trends in het personeelsbeleid centraal. Ons tweede onderzoek, later dit jaar, zal zich, zoals u van ons gewend bent, richten op bedrijfs-economische ontwikkelingen. Uit interviews die we hadden met enkele mkb'ers blijkt dat een solide en modern personeelsbeleid ieder bedrijf succesvoller maakt. Interviews met mkb'ers tonen aan dat vertrouwen, betrokkenheid en vitaliteit het beste in mensen naar boven haalt en zodoende medewerkers perspectief bieden. Zeker voor de huidige grenzeloze generatie op de arbeidsmarkt. Met een andere arbeidsmoraal en hoge verwachtingen vragen zij voortdurend om een scherpe en kritische blik.

Een van de belangrijke speerpunten op het gebied van HR voor de komende jaren is het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Tegelijkertijd geven werknemers aan dat zij best al hard werken. Ook hier lijkt het bieden van perspectief het credo. Medewerkers willen gehoord en geïnspireerd worden, ze vragen ruimte voor eigen initiatief en een investering in ontwikkeling als compensatie voor de inzet.

Een andere trend die blijkt uit het onderzoek is de vitaliteit van de medewerkers. Onderwerpen als gezondheid, zekerheid en een juiste balans tussen werk en privé zijn belangrijk. Hadden we vijf jaar geleden kunnen denken dat medewerkers het hebben van een pensioenregeling als belangrijkste arbeidsvoorwaarde zouden noemen? En dat de dertiende maand als arbeidsvoorwaarde haast verdwenen lijkt? Extra's als fruit op de zaak, extra vrije dagen, samen sporten en een bonus voor het niet roken geven nu kleur aan een organisatie.

In deze MKB Marktmonitor gaan tot slot experts, wetenschappers en ondernemers dieper in op de onderzoeksresultaten en geven ze hun visie op HR en de uitdagingen die voor ons liggen. Ik dank hen voor hun bijdrage. Iedere dag worden we wijzer, maar we zijn nooit uitgeleerd. Met dat in het achterhoofd hoop ik dat deze uitgave u inspireert en nieuwe inzichten geeft. En een perspectief biedt op HR, voor nu en in de toekomst.

Raymond Puts

Algemeen directeur Unique Nederland

HR-beleed in perspectief

In deze alweer vijfde editie van de MKB Marktmonitor onderzochten medewerkers van Unique verschillende HR-thema's die momenteel spelen in het MKB. In mei en juni van dit jaar namen zij daartoe – persoonlijk of per mail – interviews af met 1.816 personen. De vragenlijst en rapportage zijn tot stand gekomen door een nauwe samenwerking tussen Unique en TNO.

Het onderzoek richt zich, net als voorgaande jaren, op bedrijven met niet meer dan 500 medewerkers. De meest relevante resultaten zijn terug te vinden in deze uitgave.

Daarnaast is er een uitgave beschikbaar met meer gedetailleerde informatie per branche of provincie. Ook is gevraagd naar de mening van de werkzoekende.

De resultaten daarvan zijn verwerkt in een infographic die door belangstellenden bij Unique kan worden aangevraagd.

Hoe is het personeelsbeleid geregeld?
 Wat biedt het MKB haar medewerkers?
 Wat zijn de belangrijkste speerpunten?

Waar liggen mogelijke knelpunten?

In deze MKB Marktmonitor zijn Unique en TNO nagegaan hoe ondernemend Nederland aankijkt tegen belangrijke HR-thema's. Gekeken is naar arbeidsvoorwaarden, werving en selectie, mobiliteit en duurzame inzetbaarheid, en HR-beleed en tevredenheid van medewerkers.

Wij gaan ervan uit u met deze uitgave te inspireren en inzichten te geven in HR. Een perspectief, om als organisatie in beweging te blijven. Zodat u klaar bent om in te spelen op nieuwe trends, ontwikkelingen en de kenmerken van (toekomstige) arbeidsgeneraties.

ARBEIDSVORWAARDEN

De pensioenregeling is niet alleen voor de werkgever de belangrijkste arbeidsvoorwaarde: ook voor de werknemer. Maar liefst 91% van alle mkb'ers biedt een pensioenregeling aan, net als ouderschapsverlof (83%), scholings- en studiefaciliteiten (82%) en de reiskostenvergoeding (82%).

Thuiswerken

Wat opvalt is dat twee arbeidsvoorwaarden die door de werknemer als het belangrijkste worden beoordeeld (overwerktoeslag, 74%, en flexibele werktijden, 70%) niet in de top 5 staan van wat het MKB aan arbeidsvoorwaarden biedt. Verder wordt de thuiswerkvergoeding het minst aangeboden (2% aan alle medewerkers en 8% afhankelijk van functie), terwijl 76% van de werkgevers wel de mogelijkheid biedt tot thuiswerken (alle medewerkers én afhankelijk van de functie). Een 13^e maand is er alleen voor medewerkers bij een op de vijf mkb'ers.

Budget voor opleiding

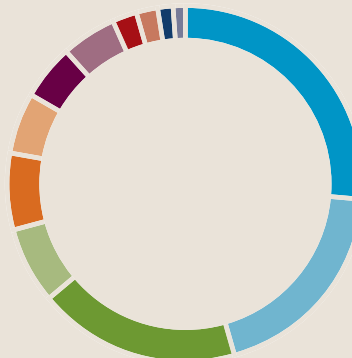
Als we vragen naar het opleiden van medewerkers zien we duidelijke verschillen. Bijna tweederde van de mkb'ers (61%) vindt niet dat zij meer zouden moeten investeren in een opleiding. Echter, 79% van de werknemers vindt dat dit wél zou moeten gebeuren. En wat betreft het budget: bijna de helft van de mkb'ers (46%) reserveert een bedrag van maximaal 500 euro per medewerker per jaar.

BRANCHES

AANTAL RESPONDENTEN PER BRANCHE

Totaal: 1.816

-  Landbouw, bosbouw en visserij
-  Industrie
-  Bouwnijverheid
-  Handel
-  Horeca
-  Wegvervoer en communicatie
-  Financiële instellingen
-  Zakelijke dienstverlening
-  Overheid
-  Onderwijs
-  Gezondheids- en welzijnzorg
-  Overige dienstverlening



-  481 Zakelijke dienstverlening
-  349 Industrie
-  333 Handel
-  127 Bouwnijverheid
-  123 Overige dienstverlening
-  105 Financiële instellingen
-  91 Wegvervoer en communicatie
-  88 Gezondheids- en welzijnzorg
-  39 Onderwijs
-  36 Overheid
-  28 Horeca
-  16 Landbouw, bosbouw en visserij

WERVING EN SELECTIE

Ruim 40% van de werkgevers in het MKB vindt dat er een gebrek is aan goede kandidaten voor de invulling van een functie.

Mkb'er versus multinational

Een ruime meerderheid van de mkb'ers (60%) is het eens met de stelling dat zij net zo interessant zijn voor high potentials als een multinationals.

Personeel: moeilijk te vinden?

Volgens het MKB is personeel het moeilijkst te vinden in de functiegroepen Commercieel (28%), Techniek op HBO- en WO-niveau (21%) en Techniek op MBO-niveau (17%). Personeel in de functiegroep Secretarieel is het makkelijkst te vinden (43%). Werkzoekend Nederland hoopt het liefst een baan te vinden in het werkveld Administratief/Juridisch/HRM, gevolgd door Techniek en Commercieel/Marketing/Callcenter en Logistiek.

CV en vacaturetekst

Meer dan de helft (54%) van de werkgevers in het MKB vindt het lastig de geschiktheid van een kandidaat te beoordelen op basis van het CV. Tweederde van de werkzoekenden vindt het op hun beurt lastig om op basis van een vacaturetekst te beoordelen of de functie bij hun past.

MOBILITEIT EN DUURZAME INZETBAARHEID

Maar liefst 30% van de mkb'ers geeft aan het potentieel van de medewerkers niet optimaal te benutten. Een cijfer dat werkzoekend Nederland onderstreept: 27% beaamt de stelling. Als het gaat om de ontwikkeling van medewerkers zijn de mkb'ers stellig: 92% zegt dat het personeel veel ruimte krijgt om zich te ontwikkelen en ontplooiën in hun werk. 75% is daar dan ook bewust mee bezig. Toch is er binnen het MKB maar weinig sprake van medewerkers die wisselen van functie of taak (19%).

Sceptisch over uitwisseling

Over het tijdelijk uitwisselen van personeel met andere bedrijven zijn de meningen verdeeld. 18% van de mkb'ers, vooral in de branches Overheid en Bouwnijverheid, staat hier positief tegenover en is hier ook al mee bezig. 22% is positief, maar doet er niets mee. 21% is sceptisch en 14% negatief.* Meer dan eenderde (36%) van de respondenten zou meteen tijdelijk van baan wisselen met iemand van een andere organisatie, als de werkgever hierin zou faciliteren.

Afscheid

67% van de mkb'ers neemt het liefst morgen nog afscheid van gemiddeld 8,5% van de medewerkers. Dit is het minst het geval in de branche Zakelijke dienstverlening en in de provincie Flevoland.*

HR-BELEID EN TEVREDENHEID

De tevredenheid van medewerkers komt bij ruim eenderde (36%) van de MKB-bedrijven aan bod tijdens een functioneringsgesprek. 31% van de mkb'ers meet dit tijdens vergaderingen en/of werkoverleg, 29% tijdens een tevredenheidsonderzoek en 5% 'in de wandelgangen'.

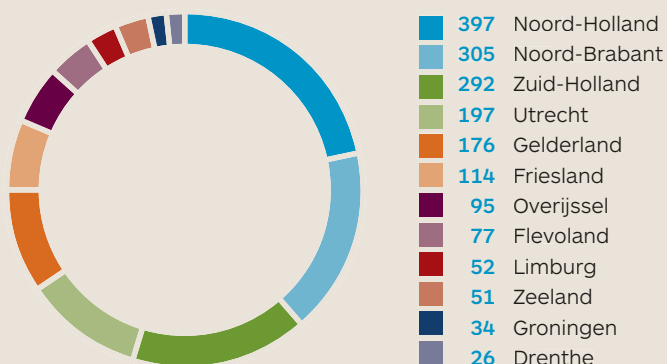
Managementstijl

Werkzoekenden werken het liefst bij een organisatie met een mensgerichte managementstijl (51%) waarbij solidariteit en ontwikkeling centraal staan, managers inspireren en er verder wordt gekeken dan alleen materiële doelstellingen.

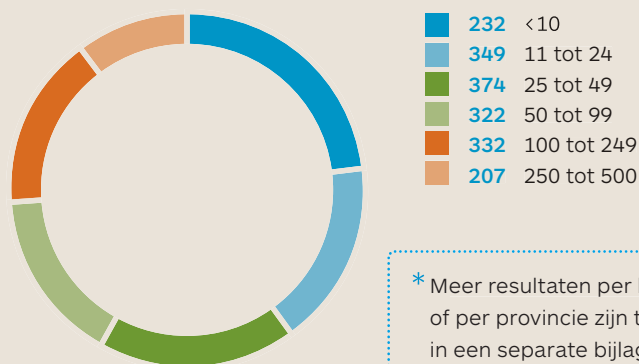
HR-functionaris of niet?

De belangrijkste speerpunten van het personeelsbeleid binnen het MKB voor de komende twee jaar zijn de ontwikkeling van medewerkers (63%), het verhogen van de arbeidsproductiviteit (38%) en de binding van personeel (33%), duurzame inzetbaarheid van personeel (31%) en het verhogen van de tevredenheid van personeel (27%). Bijna de helft van de mkb'ers (45%) heeft hiervoor geen gespecialiseerde HR-medewerker in dienst. 41% van de respondenten vindt het echter wel heel belangrijk dat er een gespecialiseerde HR-functionaris of -afdeling aanwezig is.

AANTAL RESPONDENTEN PER PROVINCIE



AANTAL RESPONDENTEN NAAR BEDRIJFSOMVANG





GUIDO HEEZEN (EFFECTORY) OVER ARBEIDSVOORWAARDEN ALS HR-INSTRUMENT

Hoe kweek je betrokken medewerkers?

Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden moeten op orde zijn, maar verwacht er geen wonderen van als je medewerkers écht loyaal en betrokken wilt houden. Volgens Guido Heezen van onderzoeksbureau Effectory hebben medewerkers op de lange termijn meer aan een inspirerende werkomgeving – én aan een eerlijk gesprek over of ze misschien niet te véél verdienen.

De afgelopen jaren heeft Effectory bij talloze organisaties onderzoek gedaan naar medewerkerbetrokkenheid - een term die Guido Heezen verkiest boven medewerkertevredenheid. “Het beeld van twee tevreden medewerkers die rustig een kopje koffie staan te drinken, daar zit niemand op te wachten.” Uit zulk onderzoek blijkt volgens Heezen keer op keer dat het verband tussen klassieke arbeidsvoorwaarden en medewerkersbetrokkenheid maar heel dun is. “Arbeidsvoorwaarden zijn een dissatisfier - ze gaan pas een rol spelen als ze niet goed geregeld zijn. Zolang medewerkers eerlijk en marktconform behandeld worden, is het totaal geen issue.” Je inspannen om de markt te overtreffen, heeft dan ook weinig zin. “Misschien dat het bij werving voor heel schaarse functies kan helpen. Maar dat effect is maar heel tijdelijk. Mensen raken snel

gewend aan hun beloningspakket. Echte betrokkenheid bereik je er niet mee.” Integendeel: volgens Heezen kunnen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden op een gegeven moment averechts gaan werken. “Soms worden het een soort gouden handboeien, die mensen ervan weerhouden risico’s te nemen of nieuwe stappen te zetten in hun loopbaan. Het systeem werkt dat in de hand: ze raken gewend aan het beloningspakket en hebben het nodig om de hypotheek te kunnen betalen. Daardoor kan er ‘schijnloyaliteit’ ontstaan.”

Meer geld of meer ruimte?

De huidige benadering van arbeidsvoorwaarden draagt volgens Heezen dan ook maar weinig bij aan het betrokken houden van medewerkers. “Het zijn variaties op een thema: meer geld of meer vrije tijd. Maar waar medewerkers écht belang bij hebben, is meer ruimte en meer

◀ **Guido Heezen:**
“Arbeidsvoorwaarden spelen eigenlijk pas een rol als ze niet goed geregeld zijn.”



“Medewerkers willen meer ruimte om zich te blijven ontwikkelen.”

► stimulansen om zich te blijven ontwikkelen.” Volgens Heezen blijkt dat ook uit de resultaten van de ‘Beste werkgever’-competitie die Effectory al enkele jaren organiseert. “Als je naar de winnaars kijkt, hebben die allemaal een paar essentiële zaken gemeen. Een betrokken directie, die zich onder de mensen begeeft en helder kan uitleggen waarom het bedrijf doet wat het doet. Concreet beleid om overbodige controles en bureaucratie terug te dringen. Relatief weinig middle management en juist veel waardering voor vakmensen en specialisten. En ruimte voor sociale innovatie: het optimaal benutten van de kennis en ideeën van medewerkers.”

Toegevoegde waarde

Zo'n werkomgeving bevordert de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en helpt hen om hun toegevoegde waarde op peil te houden. Dat laatste wordt steeds belangrijker, omdat het tegenwoordig bepaald niet vanzelfsprekend is dat de beloning van medewerkers en hun toegevoegde waarde gelijke tred houden. “Vroeger zag je vaak dat iemands ervaring bleef groeien en zich op een gegeven moment stabiliseerde”, zegt Heezen. “Maar door de snelle technologische ontwikkelingen kan het nu heel goed zijn dat iemands relevante ervaring afneemt, terwijl zijn salaris automatisch doorgroeit. Dat gaat vroeg of laat wringen. Nu, in crisistijd, komt die spanning aan de oppervlakte. “Je ziet dat oudere medewerkers als eerste aan de beurt zijn bij ontslagrondes. En vervolgens nergens meer aan de slag komen omdat werkgevers ze als ‘oud, dus duur’ bezien. Of doordat ze zelf aan een hoge beloning gewend zijn geraakt. Dat is echt een serieus maatschappelijk probleem aan het worden.”

Een stapje terug?

Hoe belangrijk het op peil houden van iemands inzetbaarheid ook is; het is volgens Heezen maar één kant van de medaille. Organisaties moeten óók een eerlijk gesprek durven te voeren over wat er gebeurt als iemands toegevoegde waarde tóch afneemt. “Die twee dingen kun je niet los van elkaar zien. Vergelijk het met een profvoetballer. Die verdient het meest als hij op het toppunt van zijn kunnen staat, en neemt in de herfst van zijn carrière genoegen met minder. Dat principe zal de komende jaren ook op de ‘gewone’ arbeidsmarkt bespreekbaar moeten worden, als je oudere werknemers langer inzetbaar wilt houden.” Het principe van ‘een stapje terug zetten’ roept nu nog veel weerstand op. Toen IT-bedrijf CapGemini vorig jaar de beloning van een groep oudere medewerkers met 20% wilde verlagen, stak een storm van protest op. “Maar ik denk dat er heel wat organisaties waren – zeker in de IT – die stiekem blij waren dat CapGemini die hete kool uit het vuur haalde”, zegt Heezen. “Daar speelde dat vraagstuk van toegevoegde waarde namelijk heel concreet: het ging om mensen die opgeleid waren voor verouderde techniek en niet tijdig waren omgeschoold.” Volgens Heezen is het niet alleen in het belang van bedrijven, maar ook van medewerkers zélf, dat demotie uit de taboesfeer wordt gehaald. “Nu gaan bedrijven die discussie uit de weg door te dure medewerkers massaal te ontslaan. Dat is kennelijk makkelijker. Maar voor de betrokken mensen zou het beter zijn geweest als ze een eerlijk gesprek hadden kunnen voeren over hun toegevoegde waarde en de beloning die daarbij hoort. Als medewerkers zich realiseren dat ze niet te véél moeten verdienen, kunnen ze zélf voorkomen dat ze in een kwetsbare positie terechtkomen.” ◀

Hoe haal je meer uit jonge medewerkers?

De grenzeloze generatie is de jongste generatie werzoekenden. Geboren na 1986. Individualistisch, zelfstandig en assertief. Gewend aan veel vrijheid, snel schakelend en ondernemend. Maar ook snel afgeleid

en sterker dan eerdere generaties gericht op zichzelf, soms bijna narcistisch. Werk zien ze als deel van hun persoonlijke identiteit. Zijn werkgevers klaar voor 'dit type' medewerkers? Een handreiking.

Doe gewoon en zeg waar het op staat

Hanteer een directe, transparante stijl van communiceren en bevorder dit onder alle leidinggevenden. Wees vanaf het begin af aan expliciet en neem de tijd voor gesprekken. Dit heeft veel meer impact dan welk protocol of handboek dan ook.

Werk samen om beter te worden

Bied jonge werknemers een platform, tijd en mogelijkheden om tot meer verfijning, kwaliteit en vakmanschap te komen en zet daarvoor juist enthousiaste medewerkers uit de oudere generaties in, bijvoorbeeld door middel van een mentorsysteem.

Geef jongeren een podium

Bied jongeren een podium, erkenning en laat ze zich profileren, intern en extern. Stimuleer het gebruik van social media. Binnen randvoorwaarden draagt dat ook bij aan de profilering van de organisatie.



Blijf in contact

Jongeren presenteren zich regelmatig erg zelfverzekerd, maar dat kan juist onzekerheid maskeren. Wezenlijk contact en belangstelling zijn nodig om een vertrouwensband te krijgen met jongere medewerkers en zorgt voor meer loyaliteit en vertrouwen.

Stimuleer kennisuitwisseling en teamwork

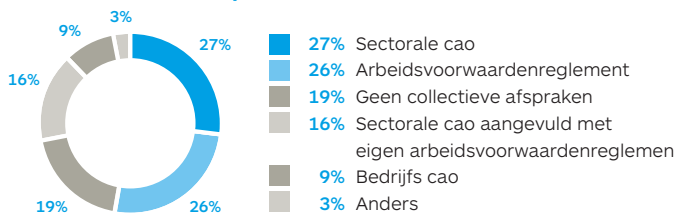
Laat jongere medewerkers rouleren op meerdere plaatsen in de organisatie en stimuleer kennisuitwisseling en teamwork. Laat jongere medewerkers meebepalen wat wel en geen positieve bijdrage aan de organisatie kan leveren. Hun realiteitszin en kritisch vermogen zijn meestal sterker ontwikkeld dan op het eerste gezicht lijkt.



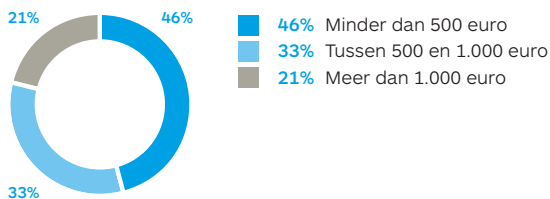
Arbeidsvoorwaarden

Mkb'ers Werkzoekenden

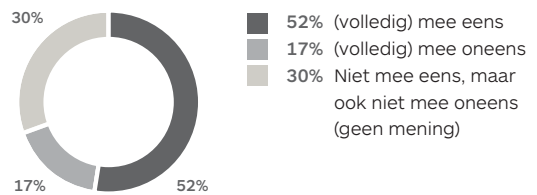
Is er bij uw organisatie sprake van collectieve afspraken?



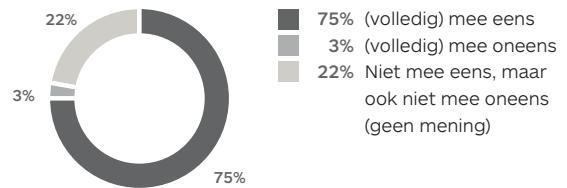
Het gemiddelde opleidingsbudget per medewerker per jaar



Flexibel werken zou eerder regel dan uitzondering moeten zijn



Een goede sfeer draagt meer bij aan mijn tevredenheid dan arbeidsvoorwaarden



OPVALLEND: Scholing en studiefaciliteiten worden het minst aangeboden in de branche Handel (73,2%), gevolgd door Horeca. De financiële instellingen investeren het meest met 93,3%.*

OPVALLEND: Sporten via het werk is een arbeidsvoorwaarde die in vergelijking met de andere branches vooral in de horeca aangeboden wordt.*

61%

VAN DE MKB'ERS VINDT DAT ZE NIET MEER HOEVEN TE INVESTEREN IN OPLEIDINGEN VAN MEDEWERKERS

75%

ZEGT DAT GOEDE SFEER MEER BIJDRAAGT AAN TEVREDENHEID DAN ARBEIDSVOORWAARDEN

Alle resultaten van het onderzoek onder werkzoekenden zijn samengevat in een infographic die te vinden is op www.unique.nl/infographic

Arbeidsvoorwaarden die het MKB momenteel biedt



Arbeidsvoorwaarden die het meest van een functie afhankelijk zijn



Minst aangeboden arbeidsvoorwaarden in het MKB



Belangrijkste arbeidsvoorwaarden van de medewerker



OPVALLEND: de belangrijkste arbeidsvoorwaarde voor zowel de mkb'er als de medewerker is de pensioenregeling.

OPVALLEND: flexibele werktijden zijn vooral te vinden in branches met vooral kantoorfuncties.*

* Meer resultaten per branche of per provincie zijn te vinden in een separate bijlage.

91%

VAN DE MKB'ERS GEEFT AAN EEN PENSIOEN-REGELING AAN TE BIEDEN VOOR ALLE MEDEWERKERS

79%

VAN DE WERKZOEKENDEN VINDT DAT DE WERKGEVER WÉL MEER ZOU MOETEN INVESTEREN IN OPLEIDING



Leendert-Jan Visser:
"Dit project is er vooral gericht op het opsporen, interesseren en binden van talentvolle studenten aan het MKB."

LEENDERT-JAN VISSER VAN MKB-NEDERLAND MKB TRAINEESHIPS

Lokroep voor talent en vakmanschap

MKB-bedrijven beseffen: als zij de motor van de maatschappij willen blijven, dan moeten ze nú zorgen dat ze talent, kennis en vakmanschap op hoog niveau binnenhalen. Net zoals grote ondernemingen. Maar hoe? MKB-Nederland, Hogeschool Inholland, de Laurens Simonse Groep en Unique Nederland hebben de handen ineen geslagen voor een nieuwe verleidingstactiek. In gesprek met Leendert-Jan Visser, directeur van MKB-Nederland.

De situatie is op zijn minst bijzonder te noemen. Enerzijds zijn er de ambitieuze MKB-bedrijven die een dringende behoefte hebben aan hoger opgeleide medewerkers om hun plek op de wereldmarkt te kunnen behouden. Anderzijds heb je de hbo- en wo-afgestudeerde talenten en specialisten, die met een beetje begeleiding het MKB als volwaardige optie zien zitten. Een perfecte match, zou je zeggen. Toch weten ze elkaar maar moeilijk te vinden.

Waarom heeft het MKB zo weinig aantrekkingskracht voor hbo'ers en wo'ers?

“Onbekend maakt onbemind. Omdat hbo'ers en wo'ers te weinig kennis hebben over de functies en ontwikkelmogelijkheden binnen het MKB, kiezen ambitieuze carrièrezoekers vaker voor de zekerheden van een traineeship bij grote bedrijven. Tegelijkertijd blijkt uit onderzoek dat de belangstelling voor het MKB onder hbo'ers en wo'ers razendsnel groeit zodra zij zien dat veel MKB-bedrijven succesvol meedraaien op wereldniveau. Ze beseffen dan dat je bij dat soort compacte ondernemingen sneller hoog in de organisatie zit dan

bij multinationals. Met alle uitdagingen van dien. Alleen... zonder 'geholpen kennismaking' vindt deze klik lang niet altijd plaats.”

Hoe is dat ontstaan, denkt u?

“Tja... wie zal het zeggen? Ik denk dat het soms gewoon een kwestie van presentatie is. En wat wellicht ook een rol heeft gespeeld, is het feit dat MKB-bedrijven steeds meer uit het straatbeeld zijn verdwenen doordat ze met hun kantoren en fabrieken zijn verhuisd naar industrieterreinen buiten de steden en dorpen. Ze zijn, zogezegd, onzichtbaarder geworden, óók voor jong afgestudeerden. Aan ons de uitdaging dus, om de parels uit het MKB weer in de etalage te zetten, zodat hoger opgeleide talenten weer gaan zien hoe aantrekkelijk het is om voor hen te werken.”

Hoe dan?

“Op enig moment hebben wij bij MKB-Nederland gedacht: ‘Waarom zouden we binnen het MKB ook geen traineeships kunnen aanbieden? Van tevoren vastgestelde ontwikkeltrajecten langs uitdagende functies en leerzame projecten bij mooie MKB-bedrijven voor hbo'ers en wo'ers?’ Vanuit die globale gedachte zijn

we het idee stap voor stap naar de realiteit gaan brengen. Zo hebben we de samenwerking gezocht met het hoger onderwijs, voor het gericht selecteren en voordragen van geschikte studenten – alleen de meest getalenteerde komen in aanmerking. Die partij hebben we nu gevonden in Hogeschool Inholland, maar de wens is uiteraard om daar op termijn nog meer hbo's en universiteiten aan toe te voegen. Daarnaast hebben wij als MKB-Nederland veel energie gestoken in het selecteren van ambitieuze MKB-bedrijven met de bereidheid om te investeren in talent. Wereldspelers met ongeveer 50 medewerkers, met specialistische- of managementfuncties en serieuze beloningen. Duidelijk geen stageplekken dus! De Laurens Simonse Groep heeft als gespecialiseerde partij de eigenlijke traineeshiptrajecten ontwikkeld en tot in detail uitgewerkt en Unique stond op als de feitelijke ‘matchmaker’ tussen trainee en bedrijf.” Daarnaast bewaken deze laatste twee partijen de vooraf uitgestippelde traineetrajecten en nemen ze de beoordelingen van de trainees plus alle bijkomende administratieve en HR-zaken voor hun rekening. ►

► **En wanneer starten de eerste traineeships?**

“Binnenkort gaan de eerste studenten beginnen aan hun traineeshiptraject. Een traject waarbij er van zowel de MKB-bedrijven als de studenten het nodige verwacht wordt op het gebied van commitment en prestaties. Iets wat onder meer tot uiting komt in de vergoedingen, die overeenkomen met startsalarissen bij grote ondernemingen. Alle betrokken partijen kijken er erg naar uit, al is het ook wel spannend. Het is toch een uniek project...”

Wat is er dan zo uniek aan?

“Er zijn al behoorlijk veel initiatieven ‘losgelaten’ op en rond de arbeidsmarkt. En in veel gevallen waren deze ook gericht op jeugd. Maar de verschillen met ons project zijn groot. De MKB-traineeships zijn bijvoorbeeld niet initieel ontwikkeld met het oog op terugdringen van de jeugdwerkloosheid, maar op het opsporen, interesseren en binden van talentvolle studenten aan het MKB. Daarnaast zijn alle eerdere arbeidsmarktinitiatieven ontstaan vanuit overheidsgestuurde doelen, terwijl dit project voor 100% is ontstaan uit en vormgegeven door private partijen.”

Maar wat nu, als een deelnemend bedrijf dat ene perfecte talent voorbij ziet komen, maar dat datzelfde talent na zijn of haar traineeship kiest voor een baan bij een andere bedrijf?

“Nou, als zo’n perfecte match er is, dan is de kans groot dat die van beide zijden zo ervaren wordt. Maar inderdaad: de kans bestaat. Tegelijkertijd betekent het dat de opzet dan gelukt is en dat het MKB een geschikte high potential rijker is. Talent dat anders misschien helemaal niet bij het MKB was binnengekomen... De bedrijven die nu al participeren in de trajecten oordelen dan ook dat de kans op het vinden van het juiste talent groter is en zwaarder weegt, dan het risico van het ‘mislopen’. En met het oog op de toekomst is dat naar mijn mening de enige juiste ondernemersvisie.” ◀

“We moeten hoger opgeleide talenten laten inzien hoe aantrekkelijk het is om te werken in het MKB.”

MKB Traineeship

Het MKB Traineeship is ontwikkeld door Unique, MKB-Nederland, Laurens Simonse Groep en hogeschool InHolland. Het concept komt er in het kort op neer dat Unique een MKB-trainee koppelt aan een MKB-bedrijf dat het beste bij zijn of haar profiel past. Gedurende een jaar doet de trainee veel werkervaring op en neemt hij of zij deel aan ten minste acht masterclasses, onder andere op het gebied van projectmanagement, leiderschap en persoonlijke effectiviteit. Ook de MKB’er wordt gecoacht zodat het innovatieve vermogen van de kandidaat als managementtalent kan worden herkend en ingezet.

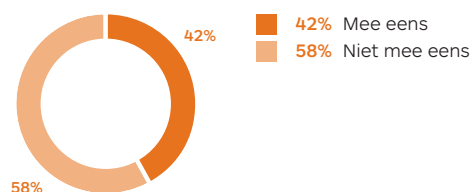


Werving en selectie

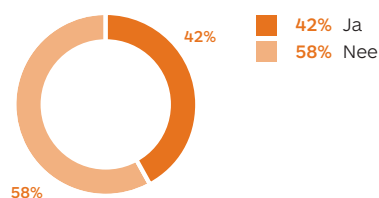
Alle resultaten van het onderzoek onder werkzoekenden zijn samengevat in een infographic die te vinden is op www.unique.nl/infographic

Mkb'ers Werkzoekenden

Binnen het MKB is er een gebrek aan goede kandidaten

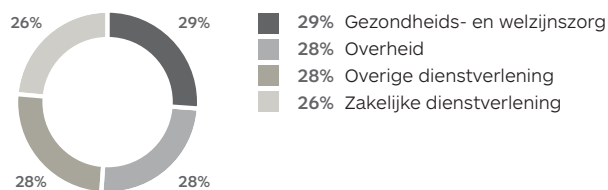


Er solliciteren te veel mensen

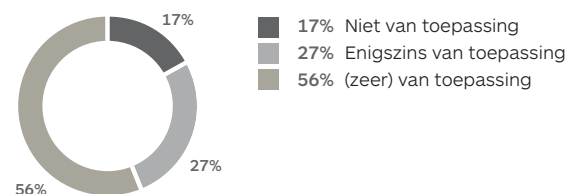


OPVALLEND: 43% van de mkb'ers vindt het makkelijk om aan secretarieel personeel te komen.*

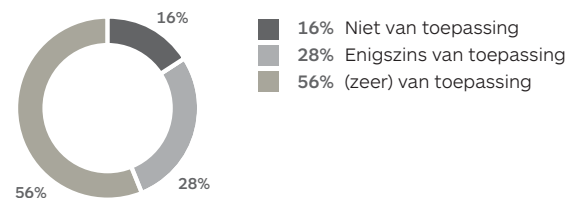
De meest aantrekkelijke branches voor werkzoekend Nederland



De concurrentie met andere werkzoekenden is te groot



Er is te weinig aanbod van passende vacatures



60%

VAN DE MKB'ERS GEEFT AAN DAT DE PERSOONLIJKHEID VAN DE KANDIDAAT AANSLUIT BIJ DE CULTUUR VAN DE ORGANISATIE

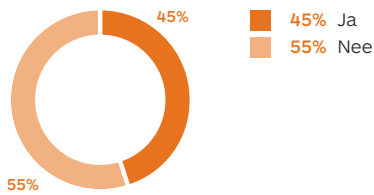
69%

VAN DE WERKZOEKENDEN VINDT HET ZEER TOT ENIGSZINS LASTIG OM OP BASIS VAN EEN VACATURE-TEKST TE BEOORDELEN OF DE FUNCTIE GESCHIKT IS

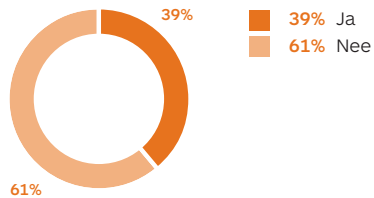
* Meer resultaten per branche of per provincie zijn te vinden in een separate bijlage.

OPVALLEND: De branches Gezondheidszorg en Welzijn en Overheid blijken onder werkzoekenden het meest populair te zijn (29% en 28%).*

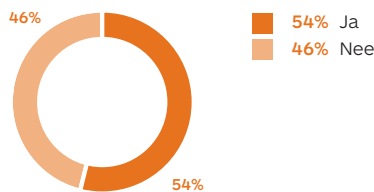
Opleiding en werkervaring van werkzoekenden sluiten niet aan bij de functie-eisen



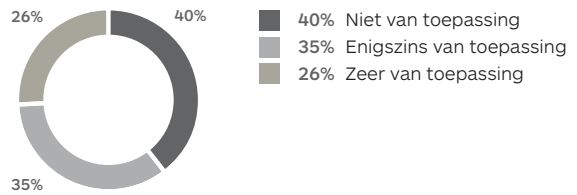
De persoonlijkheid van de kandidaten sluit niet aan bij de cultuur van onze organisatie



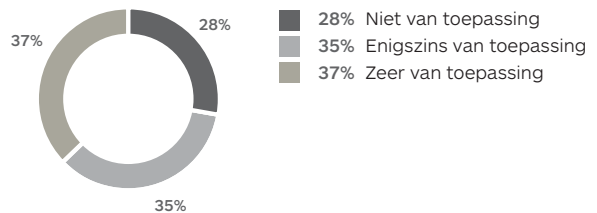
Het is lastig op basis van een CV en een brief te beoordelen of een kandidaat geschikt is



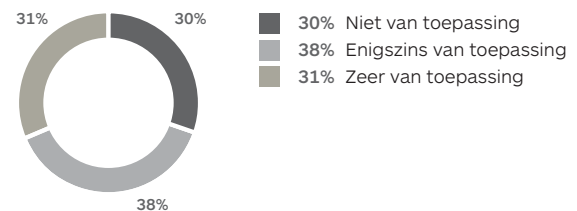
Opleiding en werkervaring sluiten niet aan bij de functie-eisen



Ik vind het moeilijk om mijzelf te onderscheiden op de arbeidsmarkt



Het is lastig om op basis van een vacaturetekst te beoordelen of de functie bij me past



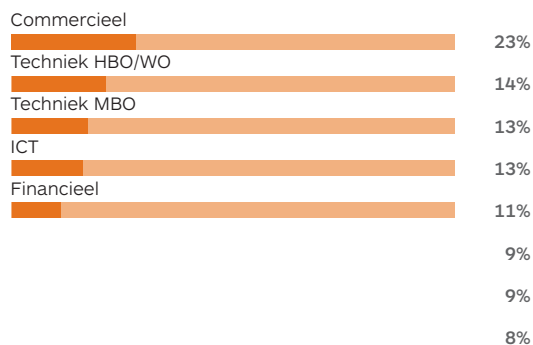
OPVALLEND: Vooral in de industrie, bij financiële instellingen en in de zakelijke dienstverlening wordt gebrek aan goede kandidaten ervaren*.

40% VAN DE MKB'ERS ERVAART EEN GEBREK AAN GOEDE KANDIDATEN

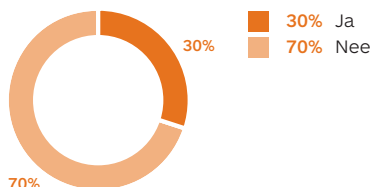
OPVALLEND: Ondernemers in de horeca hebben relatief meer moeite met het vinden van commercieel personeel (39%)*

* Meer resultaten per branche of per provincie zijn te vinden in een separate bijlage.

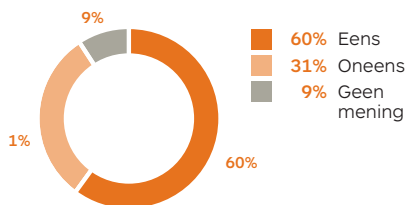
Functiegroepen die voor het MKB moeilijkst te vinden zijn



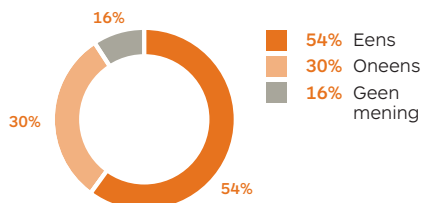
Kandidaten stellen te hoge salariseisen



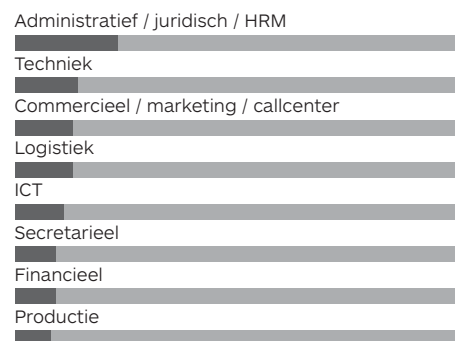
Als MKB-werkgever zijn wij net zo interessant voor high potentials als voor multinationals



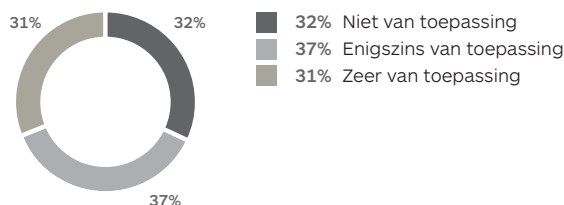
Als mkb'er zijn wij zijn als werkgever klaar voor de nieuwe generatie medewerkers



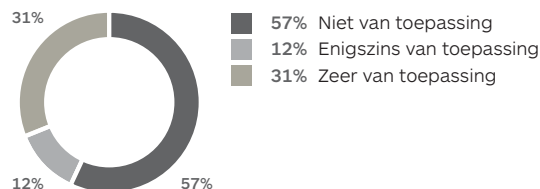
In welk werkveld hoop je een baan te vinden?



Er wordt te weinig salaris geboden



Een MKB-werkgever is voor mij net zo interessant als een multinational



OPVALLEND: Ruim de helft van de mkb'ers zegt klaar te zijn voor de nieuwe generatie medewerkers.*

Dromen over later

Als iemand van de generatie X – geboren na de babyboom-generatie – werk ik al een behoorlijke tijd. Ik kwam midden jaren '90 op de arbeidsmarkt en trad eind jaren '90 in dienst van Unique, hetgeen me nog steeds uitstekend bevalt. Het toekomstbeeld van mijn generatiegenoten, opgegroeid tijdens de Koude Oorlog, in de disco met new wave, en op de arbeidsmarkt gekomen tijdens een crisis, was niet rooskleurig. Zelf merkte ik daar overigens weinig van.

Natuurlijk dacht - en denk - ik tijdens mijn werkende leven, zoals iedereen wel eens doet, na over de financiën en de toekomst. Wie vraagt zich niet af wat hij of zij zou doen met een gewonnen miljoen? Het feit dat ik vrijwel nooit aan een loterij meedeed, deed geen afbreuk aan toekomstdromen. Eerst zou ik een huisje kopen op Sardinië en dan zou ik toch blijven werken, zij het misschien iets minder.

Nooit dacht ik echter veel na over de opbouw van mijn pensioen. Totdat ik de resultaten van het kandidatenonderzoek in de MKB Marktmonitor las. Wat zag ik tot mijn grote verbazing? In de top 5 van belangrijke arbeidsvoorwaarden staat de pensioenregeling op de eerste plaats. Oh jee! Wat zegt dit over mij? Snel las ik verder. Qua leeftijd val ik gelukkig nog net in de middenmoot (aan de bovengrens van die middenmoot, maar ach). En 41% van de respondenten is jonger dan ik ben en 32% is ouder. Daarnaast zie ik dat het vooral jonge mannen zijn die aan hun pensioen denken! Hoogste tijd voor een onderzoek op de werkvloer.

Op het hoofdkantoor van Unique, waar ik werk, zijn er in verhouding meer mannen dan op de vestigingen. Mijn mannelijke collega's zijn goed op de hoogte van de laatste smartphones (of in ieder geval beter dan ik...). Ze kunnen uitstekend hamburgers bakken en hebben verstand van marketing, sales en finance. Sommigen hebben ook een kat en met een paar collega's ga ik zelfs binnenkort naar een 'Vintage Jaren Negentig'-concert. Ik hoor deze mannen nooit over hun pensioen. Ik hoor eigenlijk sowieso nooit iemand over zijn of haar pensioen! Wat zegt dit over hen?

Ik laat het los. En droom over de inrichting van mijn toekomstige huis op Sardinië. Zal ik wel of geen zwembad aan laten leggen als ik dan toch ooit een prijs win? Eén ding staat vast, over een jaar of wat bereik ook ik de pensioenleeftijd. Laten we hopen dat het nog even duurt.

Babette Langbroek

Business Analyst Unique Nederland



“Je verdient je eigen boterham én die van 127 collega’s”

Open Line begon in 2002 met vijf medewerkers. Nu telt het ict-consultancybedrijf 127 medewerkers, waarvan 32 het afgelopen jaar werden aangenomen. Waar komt die groei vandaan en hoe vindt Open Line talent? In gesprek met Ad Klein en Wendy Coumans over vertrouwen, kennis en een betrokken netwerk.

Wat is het geheim van jullie succes?

“Ik denk dat onze Open Line-‘bijbel’ een belangrijke rol speelt: de 10 gouden regels binnen onze organisatie. Afspraak is afspraak geldt in alles wat we doen en hoe we met elkaar omgaan. Het is ons fundament, onze cultuur en dit dragen we ook consequent uit naar klanten, leveranciers en collega’s. Als organisatie én individu hebben we zo duidelijk herkenbare normen en waarden”, aldus Ad. “Hier spreken we elkaar ook op aan, dat is bij ons normaal”, vervolgt Wendy. “Iedereen is gelijk en betrokken. We werken vanuit een open cultuur en dat zie je aan alles. Ons pand bestaat voor 80% uit glas. Wij versturen elkaar amper e-mails, maar lopen eerder bij elkaar binnen. Uiteraard zijn we kritisch en geven we elkaar feedback, vooral om van te leren. Wat we zeker niet vergeten is het geven van complimenten.”

Hoe houd je iedereen betrokken?

Wendy: “Wederzijds respect en vertrouwen. Wij beschouwen de medewerkers als partner. Vaak wordt er gepraat over kennis van een organisatie, of over kennis kopen, maar die kennis zit in de mensen zelf. Die moeten kennis door willen geven en van elkaar willen leren. Wij organiseren regelmatig ‘pizzasessies’ en informele bijeenkomsten voor collega’s en brengen zo kennis samen.”

Ad: “Bij Open Line kennen we bijna geen verloop, doordat wij onze mensen uitdagen tot een brede inzetbaarheid. Je vliegt als het ware door de organisatie. Is het rustig op een bepaalde afdeling, dan is er altijd wel een project waar we extra inzet kunnen gebruiken. Interne concurrentie kennen wij niet.

Het is één voor allen en allen voor één. Verantwoordelijkheid en een collectieve bonus houden iedereen scherp. En arbeidsvoorwaarden zijn geënt op de levensfase van onze medewerker.”

Waar vinden jullie het talent?

Ad: “De helft van onze instroom is afkomstig van de opleiding Network Infrastructure Design aan de Zuyd Hogeschool. Want, waarom zou je talent van ver halen als het naast de deur zit? Een mooi voorbeeld van een succesvol partnership. De helft van onze inspanningen op het gebied van werving en selectie zit in de samenwerking met de hogeschool. Wij hebben een adviserende rol over de inhoud, bieden praktijkgerichte stages en geven gastcolleges. En het betaalt zich terug. Wij krijgen nu de beste jongens en meisjes van de klas. Voor het evenwicht in de organisatie is verdere instroom horizontaal, met name via het eigen netwerk of vanuit open sollicitaties.” “Wij ‘hunen’ geen mensen. Dat strookt ook niet met onze filosofie. In het eerste gesprek staat de kandidaat als persoon centraal. Het technische gedeelte van het CV interesseert ons op dat moment nog niet erg. Het gaat puur om de match met Open Line, met onze partners en klanten. Daarna volgt de technische toets, de selectie op kennis. Dat proces is voor iedereen hetzelfde. Goede technische mensen die niet in onze cultuur passen? Dat komt voor. Wij laten soms de beste lopen”, aldus Wendy.

Welk advies wil je collega-ondernemers meegeven?

Ad: “Wees eigenwijs. Speel je eigen spel. Het loslaten van het fundament van de organisatie kan dodelijk zijn.” Wendy: “Maak bewuste keuzes en blijf kritisch bij het aannemen van nieuwe medewerkers, juist in tijden van groei. Bied vertrouwen en blijf met elkaar in gesprek. Kost het tijd? Ja. Levert het veel op? Ja. Onze recruitmentkosten op jaarbasis zijn per saldo nihil.” ◀

Jeroen Busscher:
 “Kennis wordt
 dankzij internet
 steeds meer een
 commodity.”

HET ONTWIKKELEN VAN ONBEPERKT HOUDBARE MEDEWERKERS

“Waar je je nu mee onderscheidt, is over 5 jaar achterhaald”

Kennis maakt macht – maar op de arbeidsmarkt zijn kennis en vaardigheden allang commodities geworden. Volgens Jeroen Busscher hangen het toekomstig succes van bedrijven én de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers van iets anders af: ‘onbeperkt houdbare’ competenties.

Sommige soorten werk zijn tijdloos. Hoe ingrijpend economische verschuivingen en veranderingen ook mogen zijn, de koffiezaak waar we Jeroen Busscher ontmoeten, zal altijd in een behoefte blijven voorzien. “Het is een voorbeeld van werk dat per definitie lokaal gebonden is en draait om interactie tussen mensen. Ik kan mijn kop koffie om de hoek niet outsourcen naar een lage-lonenland.” Voor steeds grotere delen van de economie is het echter lang niet vanzelfsprekend dat ze over vijf jaar nog in hun huidige vorm zullen functioneren. Automatisering, buitenlandse concurrentie, technologische ontwikkelingen én veranderende consumentenbehoeften zorgen ervoor dat business- en verdienmodellen continu veranderen. “De tragiek van veel bedrijven is dat ze intrinsiek zijn georganiseerd op herhaling”, zegt Busscher. “Maar

wat op herhaling is gebouwd, is kopieerbaar. Of kan zelfs door computers worden overgenomen. Denk aan de opkomst van apps voor online declaratie, en de enorme impact die dat gaat hebben op accountantskantoren die nu een groot deel van hun omzet halen uit het verwerken van bonnetjes.”

Kennis als commodity

Maar wat voor bedrijven geldt, gaat ook op voor individuele medewerkers. “Vaak kun je stellen dat de kennis en vaardigheden waar je je nu als medewerker mee onderscheidt, over vijf jaar belegen zijn.” Of sneller, als het tegenzit. “Kennis wordt dankzij internet steeds meer een commodity. Iedereen kan het vinden en zich eigen maken.” Busscher – opgeleid als kunstenaar, tegenwoordig auteur en consultant op het gebied van cultuurverandering – realiseerde

Onbeperkt houdbare competenties

Als een werkgever ervoor wil zorgen dat medewerkers voldoende toegevoegde waarde blijven creëren dan is het van belang om te weten welke competenties onbeperkt houdbaar zijn. Volgens Jeroen Busscher zijn dat:

- het analyseren van complexe data
- creativiteit
- het vermogen om iets complex te organiseren
- overtuigingskracht



“Misschien zijn het wel de oudere medewerkers die straks langer houdbaar blijven.”

► zich vorig jaar hoe ingrijpend deze trend is toen hij een vriend sprak die een succesvol internetbureau runt. “Hij had een medewerker die vijf jaar eerder, toen het bedrijf begon, van onschatbare waarde was door zijn kennis. Maar die kennis was inmiddels lang niet zo zeldzaam meer.” Het leverde een ongemakkelijke situatie op: een medewerker die eigenlijk niet genoeg toegevoegde waarde meer leverde om zijn huidige salaris te rechtvaardigen.

Onbeperkt houdbaar

De anekdote zette Busscher aan het denken. “Ik realiseerde me dat kennis en vaardigheden maar heel beperkt - en steeds minder lang - houdbaar zijn. Uiteindelijk is álles wat in logische stappen of protocollen te vertalen valt, reproduceerbaar. Vroeg of laat is er dus iemand anders die hetzelfde óók kan, maar dan goedkoper of sneller. Of misschien wel een computerprogramma.” Wil je je als medewerker daartegen wapenen - of als werkgever ervoor zorgen dat je medewerkers voldoende toegevoegde waarde blijven creëren - dan is het zaak te weten welke competenties wél onbeperkt houdbaar zijn. In zijn boek ‘Onbeperkt houdbaar’ identificeert Busscher er vier: analyseren van complexe data, creativiteit, het vermogen om een complex geheel te organiseren en overtuigingskracht. “Met die vier kun je altijd economische waarde creëren.”

Het lastige is alleen dat je zulke competenties niet in de klassieke zin kunt aanleren, voegt Busscher er gelijk aan toe. “Als dat zo zou zijn, zouden ze immers reproduceerbaar zijn en dus óók commodities kunnen worden. Het zijn eerder aspecten van ie-

mands persoonlijkheid. Als je erover doordekt, hebben ze allemaal te maken met een bepaalde mentaliteit of kijk die je als persoon ontwikkelt. Ik vraag me dan ook af of het wel waar is dat de toekomst aan snelle, energieke jonge professionals is. Misschien zijn het juist oudere medewerkers, mits ze in hun loopbaan voldoende geprikkeld worden, die vanwege hun opgebouwde ‘persoonlijkheidslaag’ straks langer houdbaar blijven.”

Veiligheid – met mate

De praktische consequentie hiervan is dat HR-beleid in de toekomst minder op aanleren en meer op ontwikkeling gericht moet zijn, denkt Busscher. Weliswaar is de houdbaarheid allereerst de zorg en verantwoordelijkheid van medewerkers zelf. “Maar als werkgever heb je er ook baat bij, want uiteindelijk creëert een ‘onbeperkt houdbaar’ iemand méér waarde voor jou en voor je klanten.”

Investeren in ‘houdbare’ medewerkers brengt echter wel een zekere spagaat met zich mee. “Aan de ene kant moet je een bepaalde onrust kweken. Stilstand is dodelijk, dan zak je onafwendbaar af in de waardeketen. Zodra mensen in een comfortzone terecht komen, moet je ze dus proberen daaruit weg te krijgen. Tegelijkertijd staat dat principe haaks op de noodzaak medewerkers veiligheid te bieden. Wat ons tegenwoordig succesvol maakt - de uit noodzaak geboren onrust en vernieuwing - daar zijn we biologisch helemaal niet op gebouwd. “De oermens was verre van ‘onbeperkt houdbaar’. Die was gebrand op veiligheid en zekerheid.”



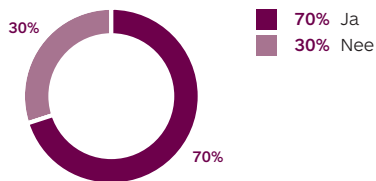
De manager als vriend

Het precieze evenwicht tussen veiligheid en precies de juiste mate van creatieve onrust vraagt in elk geval om een specifieke managementstijl. “Ik geloof niet dat je professionals moet coachen”, zegt Busscher. “Ik zie eerder een parallel met de relatie tussen goede vrienden. Een vriendschap is gebouwd op wederzijdse bevestiging, herkenning, geruststelling. Je converseert - je wisselt ideeën uit, waaruit concepten ontstaan die je in je eentje niet zou hebben bedacht. Maar er zit ook een element van versterking in: een vriend houdt je een spiegel voor, durft je wakker te schudden of je een schop onder de kont te geven. Nu wordt de rol van de manager vaak gezien als faciliterend, maar misschien is de volgende stap wel het ontwikkelen van een meer persoonlijke, eerlijke relatie.” ◀

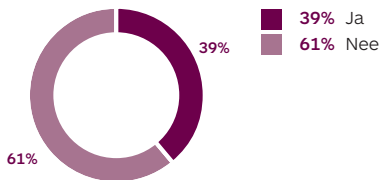
Mobiliteit en duurzame inzetbaarheid

Mkb'ers Werkzoekenden

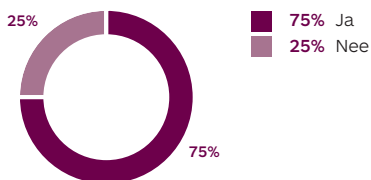
Wij maken optimaal gebruik van het potentieel van onze medewerkers



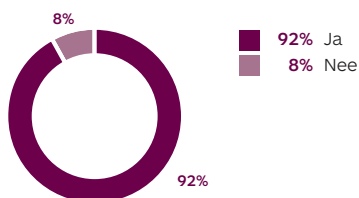
We zouden meer moeten investeren in het opleiden van onze medewerkers



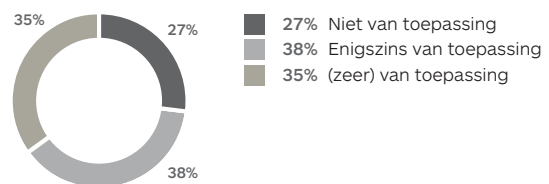
Wij zijn bewust bezig met de ontwikkeling van ons personeel



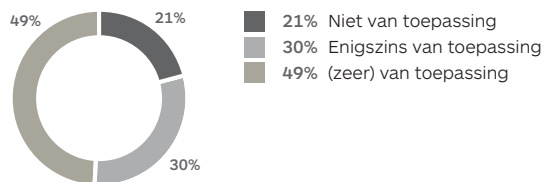
Ons personeel krijgt veel ruimte om zich te ontwikkelen in hun werk



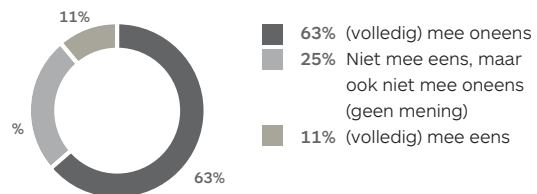
Mijn werkgever maakt optimaal gebruik van het potentieel van medewerkers



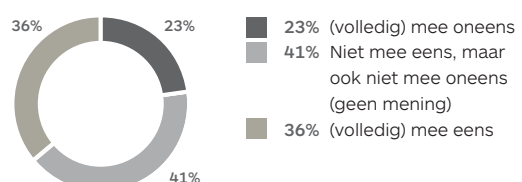
Mijn werkgever zou meer moeten investeren in opleidingen voor medewerkers



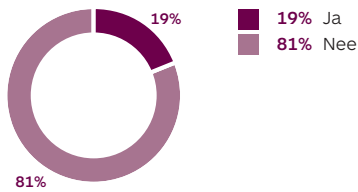
Langer dan 5 jaar bij dezelfde werkgever werken is niet goed voor je carrière



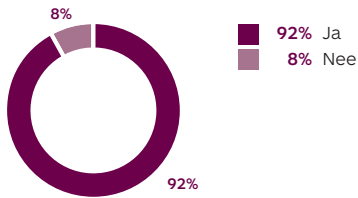
Als mijn werkgever zou faciliteren dat ik tijdelijk zou kunnen wisselen van baan met iemand van een andere organisatie zou ik dat meteen doen



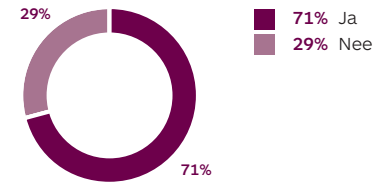
Medewerkers wisselen regelmatig van functie of taak



Onze medewerkers krijgen veel verantwoordelijkheid

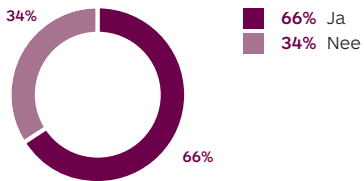


Onze medewerkers zijn breed inzetbaar

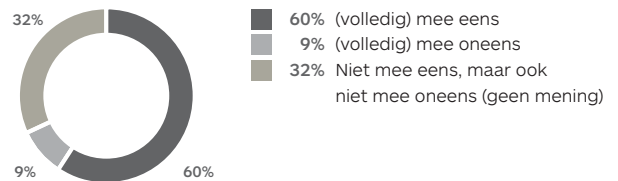


OPVALLEND: Mkb'ers die hebben aangegeven afscheid te willen nemen van medewerkers (68%) nemen liefst morgen nog afscheid van gemiddeld 95% van de medewerkers

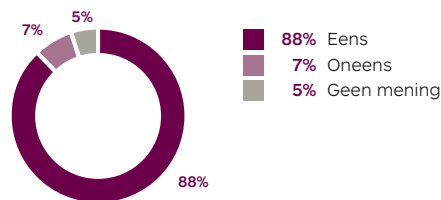
Bij ons groeien medewerkers vaker horizontaal dan verticaal door



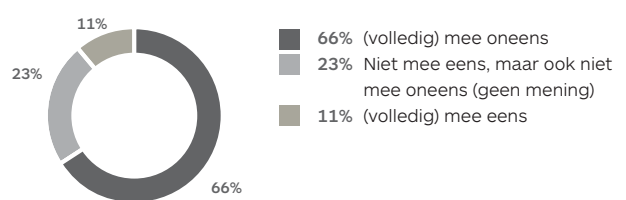
Een interessante baan heeft meer effect op mijn productiviteit dan een financiële beloning



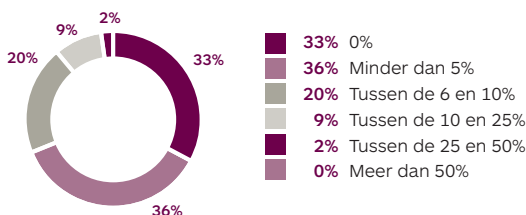
Een interessante baan heeft meer effect op de productiviteit dan een financiële beloning



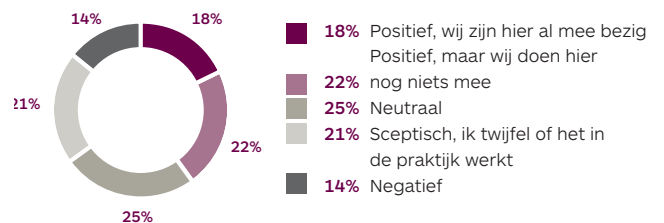
Ik denk dat ik, als ik zelf geen actie onderneem, binnen een half jaar mijn huidige baan kwijt ben



Van hoeveel % van uw medewerkers zou u het liefst morgen nog afscheid willen nemen?



Hoe staat u tegenover het uitwisselen van personeel met andere bedrijven?



ASTRID VAN LOO, HR MANAGER SODASTREAM:

“Als je beter in je vel zit, vind je het leuk om uitgedaagd te worden”



SodaStream (80 medewerkers) ontwikkelt en levert apparaten die van kraanwater fris bruisend water en frisdrank maken. Een verantwoord product voor de consument, en daarbij past een verantwoord HR-beleid. Onlangs introduceerde SodaStream internationaal het Soda Life Plan: samen werken aan een gezond en vitaal bedrijf. Wat houdt het in en hoe pakken ze dit aan?

Wat bieden jullie met het Soda Life Plan?

“Het Soda Life Plan biedt initiatieven, tools en handvatten voor een gezonder en bewuster leven. Zowel op het werk als privé. Voorbeelden zijn de projectgroep Stop Smoking en de actie om met de gehele internationale organisatie 500 kilo af te vallen. Iets dichterbij huis richten we voor ontspanning tijdens het werk groen- en relaxruimtes in. Ieder kantoor ontvangt welkijks een fruitmand, collega's organiseren op vrijdagmiddag 'happy cocktail'-borrels óf gaan een uurtje eerder naar huis. Want thuis is net zo belangrijk. Met de verkiezing 'Employee of the month' en internationaal twee keer per jaar de Soda Top, wordt het geven van complimenten gestimuleerd. In Nederland kan de 'Employee of the month' een maand lang gebruik maken van de speciale parkeerplek, krijgt hij of zij een prachtige plek op de wall of fame en geven we als bonus een dinercheque.”

Vanuit welke gedachte is het ontstaan?

“Het Soda Life Plan is een initiatief vanuit het hoofdkantoor van SodaStream in Israël. De organisatie is de afgelopen jaren internationaal sterk gegroeid, ook qua personeel, en het viel op dat niet overal evenveel aandacht gegeven wordt aan een

gezond leefklimaat. Vanuit de gedachte dat gezonde mensen beter in hun vel zitten en zo ook hun werk beter uit kunnen voeren, is het als organisatie belangrijk een gezonde en bewuste leefstijl te stimuleren. Ieder land krijgt hierin zelf de regie.”

Wat levert het op?

“De business draait uiteraard gewoon door. Naast de zachte doelstelling 'gezonde en vitale medewerkers' heeft het Soda Life Plan zeker ook een commercieel doel: minder verloop en verzuim, meer werkplezier en betrokkenheid bij het werk. Want uiteindelijk maakt een tevreden medewerker het verschil.”

Moet iedere organisatie dit doen?

“Moeten is niet het juiste woord. Laat het vanuit de mensen zelf komen en biedt hen de ruimte voor eigen initiatieven. Belangrijk is dat zoiets gefaseerd en op vrijwillige basis wordt ingevoerd. Koppel persoonlijke uitdagingen van medewerkers aan de werkomgeving. En hou het realistisch. Al met al is het eigenlijk een eenvoudig concept. Het gaat met name om de beleving en dit dragen we uit naar klant en collega. Het moet een bruisend geheel worden.” ◀



AUKJE NAUTA OVER DE TERM HRM:

“Weg ermee. Onthoud alleen de H.”

Als het gaat over de zin en onzin van HRM, dan heeft Aukje Nauta daar een uitgesproken mening over. “De term Human Resource Management gaat uit van de mens als middel dat gemanaged moeten worden; onzin natuurlijk – weg ermee. Je hoeft alleen de H te onthouden, want dat is waar het om gaat: om de mens.”

Aukje Nauta adviseert vooral grote organisaties, zoals academisch ziekenhuizen en multinationals. Toch probeert zij daar te bewerkstelligen dat HR-managers hun werk doen vanuit principes die in het MKB bijna vanzelf worden gehanteerd. “Ik hamer er steeds op, dat ze goed in gesprek moeten gaan en blijven met de medewerkers waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Dat ze ervoor moeten zorgen dat ze hen leren kennen, zodat ze er afspraken op maat mee kunnen maken. Afspraken die echt bij de personen in kwestie passen, zonder ze in een mal te drukken. Als dat lukt, krijgen deze medewerkers vertrouwen in hun eigen toekomst, raken ze meer betrokken bij de organisatie en hun werk, en is de inzetbaarheid optimaal.”

◀ **Aukje Nauta:** “MKB-bedrijven zouden hun mankracht voor personeelsbeleid veel meer met collega-ondernemers moeten bundelen.”

Menselijke maat

Wat Aukje betreft, doen veel MKB-bedrijven

dit van nature. “Ik noem dat ‘keukentafel-HR’-mensgericht bezig zijn met personeelszaken, vaak vanuit onbewuste bekwaamheid. Er was eens een directeur van een wat kleiner metaalbewerkingsbedrijf die het mooi verwoordde. Ze zei: ‘Ik moet gewoon continu aandacht besteden aan onze medewerkers. Zorgen dat ik weet wat er speelt, wat iedereen denkt en wil. Ik voel me soms een halve psycholoog.’ En dat is wat mij betreft precies wat centraal moet staan bij HR. Want als je die menselijke maat – dat sociaal-psychologische aspect – in balans weet te brengen met de economische doelen en belangen van een bedrijf, dan voer je top HR-beleid.”

Professionele ruimte

“Een ander belangrijk element dat goed HR-beleid kenmerkt, is het geven van verantwoordelijkheid, maar daar is wel lef voor nodig”, vervolgt Aukje. “Sterker nog, hoe paradoxaal het ook klinkt, eigenlijk zouden directieleden zichzelf niet zozeer als de leiders moeten zien, maar als degenen die de medewerkers dienen. Dát zijn immers degenen die het uiteindelijke werk doen. Hén moet je op een voetstuk zetten, veel professionele ruimte geven. Mensen worden namelijk veel trotser op wat ze doen als ze intern ondernemerschap mogen tonen. Dan ontpoppen ze zich vanzelf als ambassadeurs van hun werkgever. En natuurlijk vergt dit veel van het management. Want je moet durven loslaten én durven leren van fouten die er zeker ook gemaakt gaan worden...”

Optimale arbeidsparticipatie

In het verlengde hiervan ligt wat Aukje betreft ook het delen van verontrustend nieuws: “Op de één of andere manier kiezen veel directieleden en HR-managers

ervoor, om het zo lang mogelijk voor zich te houden als het niet goed gaat met de zaken. Pas als er echt mensen uit moeten, komen ze uit hun kantoren om het slechte nieuws te melden. Dat is zo slecht voor het moreel op de werkvloer! Het zou zoveel meer getuigen van kracht en visie, als zij niet alles achter gesloten deuren proberen op te lossen, maar medewerkers veel eerder betrekken bij de situatie. Hen vragen om adviezen en ideeën vanuit de boodschap: laten we proberen hier samen zo goed mogelijk doorheen te komen. Brengt dit onrust? Ja, waarschijnlijk wel. Maar het haalt ook kracht, initiatief en inventiviteit naar boven, wat wellicht leidt tot veel slimme ideeën om geld te besparen dan een paar mensen te ontslaan. Eigenlijk is het heel simpel: door mensen te betrekken, kweek je betrokkenheid; een onmisbare component voor optimale arbeidsparticipatie.”

Kansen in crisistijd

Maar structureel vormgegeven HR-management past niet in ieder MKB-bedrijf. Of toch wel? Aukje: “MKB-bedrijven zouden hun menskracht veel meer moeten bundelen als het over HR gaat. Ik begrijp best dat een bedrijf van tien mensen geen HR-manager aanstelt. Maar waarom zouden een aantal ‘buurbedrijven’ dit niet samen organiseren? Vooral in deze moeilijke tijden. Zij kunnen dan immers ook medewerkers aan elkaar uitlenen als het bij de één tijdelijk wat minder gaat en bij de ander wat beter. Zo werken zij meteen aan duurzame oplossingen waarmee ze goede krachten kunnen behouden voor ‘straks als het weer beter gaat’. Met andere woorden, de crisistijd waar we nu inzitten biedt zeker kansen op het gebied van HR-management. Maar alleen als je een échte ondernemer durft te zijn: met creativiteit en lef!” ◀

“Keukentafel-HR: mensgericht bezig zijn met personeelszaken, vaak vanuit een onbewuste bekwaamheid.”

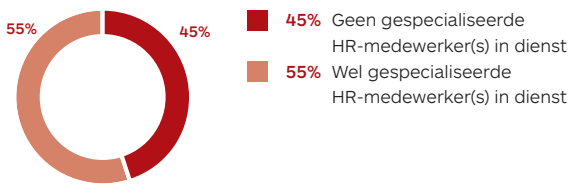
Prof. dr. Aukje Nauta adviseert bedrijven en instellingen over diverse HR-onderwerpen, zoals inzetbaarheid, arbeidsrelaties, conflicthantering, organisatieontwikkeling en sociale innovatie. Ze publiceert, spreekt en doceert regelmatig over deze thema's, waarmee ze de wetenschap van de organisatiepsychologie koppelt aan de praktijk.

Daarnaast is zij bijzonder hoogleraar Employability in Werkrelaties aan de Universiteit van Amsterdam en is zij sinds 1 april 2012 plaatsvervangend kroonlid bij de SER.

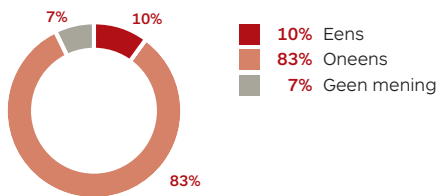
HR-beleid en tevredenheid

■ Mkb'ers ■ Werkzoekenden

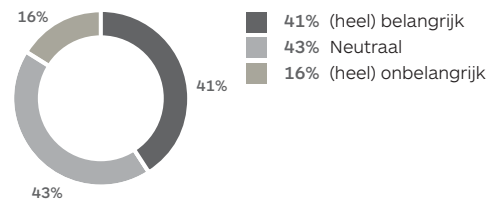
Hoe heeft u uw HR-activiteiten georganiseerd?



In het MKB biedt een HR-beleid weinig toegevoegde waarde



Dat er bij de organisatie waar ik werk een gespecialiseerde HR-functionaris of afdeling aanwezig is vind ik...



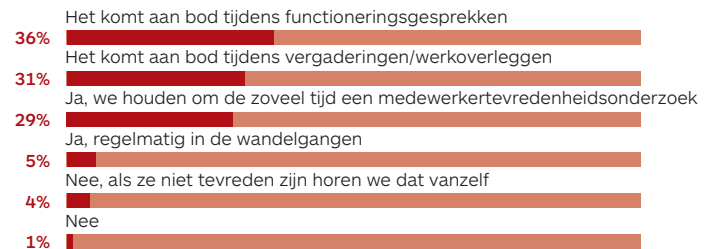
De 5 belangrijkste taken van een personeels/HR-afdeling



Belangrijkste speerpunten personeelsbeleid



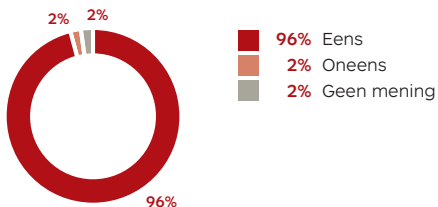
Wordt er bij uw organisatie aandacht besteed aan het meten van de tevredenheid van medewerkers?



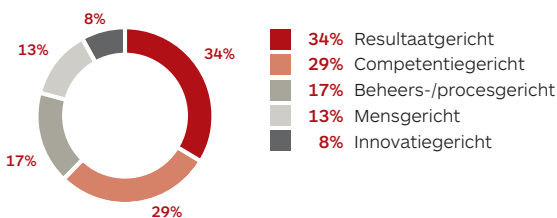
Alle resultaten van het onderzoek onder werkzoekenden zijn samengevat in een infographic die te vinden is op www.unique.nl/infographic

* Meer resultaten per branche of per provincie zijn te vinden in een separate bijlage.

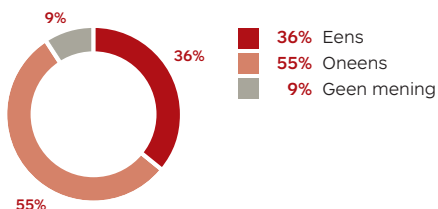
Mijn personeel zie ik als de ambassadeur van mijn bedrijf



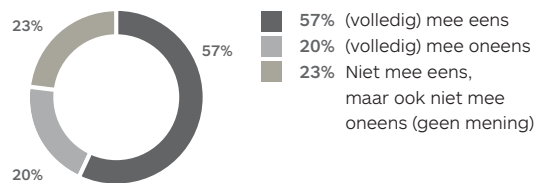
Managementstijl in het MKB



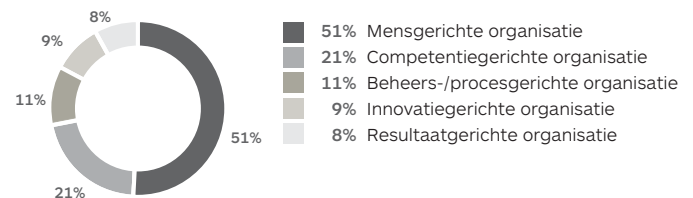
Wij passen onze managementstijl aan onze medewerkers aan



Ik zie mezelf als de ambassadeur van het bedrijf waar ik werk



Werkend Nederland werkt het liefst bij een...



OPVALLEND: Bij de overheid wordt het vaakst formele medewerkertevredenheids-onderzoeken uitgevoerd (61%)*

OPVALLEND: flexibilisering en duurzame inzetbaarheid worden het meest als speerpunten genoemd door de overheid.*

51%

VAN WERKEND NEDERLAND WERKT HET LIEFST BIJ EEN MENSGERICHTE ORGANISATIE

34%

VAN DE MKB'ERS GEEFT AAN EEN RESULTAATGERICHTE MANAGEMENTSTIJL TE HANTEREN

55%

VAN DE MKB'ERS STEMT DE MANAGEMENTSTIJL NIET AF OP DE MEDEWERKERS




Medewerkers ontwikkelen met de hand op de knip

Een werkgever wil graag dat zijn medewerkers zich kunnen en blijven ontwikkelen. Hij wil het beste uit zijn mensen halen en hun potentieel optimaal benutten. Medewerkers die zich continu ontwikkelen, zijn immers meer betrokken, flexibel en breder inzetbaar. Maar hoe doe je dat, zonder dat het te veel kost? Tips om het kennisniveau van medewerkers op peil te houden.



Kies voor een sociaal intranet

Samen kun je meer dan alleen. In tegenstelling tot een traditioneel en vaak statisch intranet is het met een sociaal intranet mogelijk om direct online met collega's te communiceren en kennis te delen. Medewerkers vinden zo sneller de juiste informatie of de persoon met de juiste kennis en profiteren zo van samenwerking en kennisdeling. En ze leren door samen problemen op te lossen, feedback te geven (en te ontvangen) en te sparren met collega's. Bovendien verhoogt het de teamspirit.



Neem een buddy/mentor op de werkvloer

Leren door te doen en het ook samen te doen. Medewerkers zijn dagelijks bezig met hun eigen ontwikkeling. Een meer ervaren of oudere collega, in de rol van buddy of mentor, kan op de werkvloer helpen een talent op weg te helpen. Een buddy ondersteunt direct bij de persoonlijke en professionele ontwikkeling en met de benodigde begeleiding en feedback zullen de dagelijkse ervaringen waardevoller zijn.



Train de collega

Een mooie manier om kennis te delen is door te stimuleren dat medewerkers elkaar gaan trainen. Een mooi initiatief binnen de (semi)overheid is 'train je collega'. Een week waarbij professionals in verschillende overheidsorganisaties hun collega's een training van een uur geven over een werkgerelateerd onderwerp, dat ze aan het hart gaat en relevant is voor hun collega's.



Organiseer praktijkstages*

Het uitwisselen van medewerkers tussen afdelingen - en zelfs andere bedrijven - draagt bij aan de flexibilisering van arbeid. Het kan ook een goed antwoord zijn op tijdelijke tekorten en pieken binnen een organisatie. Maar het geeft de medewerkers ook de kans meer ervaring op te doen. Het is een uitgelezen kans om eens een kijkje te nemen in de keuken van een andere organisatie en kennis te maken met een andere werkplek of een ander vakgebied. Het prikkelt, verfrist, helpt keuzes te maken en nieuwe ideeën op te doen.



* Zie ook het interview met Aukje Nauta op pag. 26

“Het bedrijf is er voor de medewerkers én andersom”



In de hal van Assa Abloy Nederland (250 medewerkers) is een ‘wall of fame’ te zien: een ere lijst van medewerkers met 25, 40 of zelfs 50 dienstjaren. Met de overname van de merken Lips en Neme f in 2000 en 2006, haalde de specialist op het gebied van hang- en sluitwerk, een lange geschiedenis in huis. Gadisa Ait El Cadi, zelf 23 jaar in dienst, vertelt over het belang van goede secundaire arbeidsvoorwaarden en de band die het scheidt tussen organisatie en medewerker.

De gemiddelde diensttijd bij jullie is meer dan 17 jaar. Waarom blijven mensen hier zo lang werken?

“Dat komt enerzijds door ons vakgebied. Het maken van sloten en cilinders is en blijft een zeer specifiek ambacht. Aan de andere kant heeft het er ook mee te maken hoe je als organisatie voor je medewerkers zorgt. Voelen mensen zich goed? Wordt er naar ze geluisterd? Tegenwoordig merk je dat de jongere generatie écht uitdagingen zoekt. Ze willen meer en ze willen dat het sneller gaat. Daar moet je op inspelen. We zijn altijd op zoek naar mensen met ambities en bovendien krijgt iedereen bij ons de kans zich te ontwikkelen en door te groeien. Zelf begon ik 23 jaar geleden in de productie en heb ik de kans en het vertrouwen gekregen mij te ontwikkelen tot wie ik nu ben.”

Hoe geven jullie vorm aan het arbeidsvoorwaardenpakket?

“De CAO is natuurlijk het vertrekpunt. Maar wij proberen altijd iets meer te bieden. Het gaat om de kleine dingen. Die blijven mensen bij. Een concreet voorbeeld? We hebben in de productie veel ervaren vrouwelijke medewerkers uit de omgeving van Dordrecht, waar we vroeger gevestigd waren. Vaak zonder auto of rijbewijs, want die hadden ze nooit nodig. Met de verhu-

zing naar ons huidige pand in Raamsdonksveer liepen we een groot risico om die medewerkers én hun kennis kwijt te raken. Om dat te voorkomen hebben we twee bussen aangeschaft. Vanaf twee opstapplaatsen worden ze dagelijks door vaste chauffeurs van en naar het werk gebracht. Eigenlijk heel simpel, vergoed vanuit de reiskosten. En het werkt.”

Wat krijg je als organisatie terug van medewerkers als je arbeidsvoorwaarden goed invult?

“Als je medewerkers betreft bij de uitdagingen, krijg je er veel betrokkenheid voor terug. Soms zijn er dermate drukke periodes dat je iedereen moet vragen om een extra investering te doen in tijd en inzet, overwerk en soms zelfs een vakantiestop. Een lastige boodschap, maar we zien dat afdelingen vaak zelf al oplossingen hebben om de planning aan te passen. Aandacht en uitleg geven medewerkers een groot verantwoordelijkheidsgevoel en dit vertaalt zich in betrokkenheid bij de dagelijkse werkzaamheden. Het gaat niet altijd om een hoger salaris. Serieus genomen worden telt net zo zwaar. Het beste advies dat ik collega’s kan meegeven, is altijd heel goed naar de medewerkers te luisteren. Tijdens hun dienstverband, maar ook bij vertrek.” ◀

Wij zijn Unique.
Sinds 1972.
Wij kennen u als geen ander.
U kent ons vooral van het uitzenden.
Onze expertise reikt inmiddels veel verder.
Wij hebben u nog niet alles laten zien.
Het succes van uw onderneming ligt besloten in u en uw mensen.
Voor al uw HR-vraagstukken kunt u terecht bij Unique.
Unique is uw rechterhand.
We zijn uw partner op HR-gebied.
Unique geeft advies.
Unique vindt talent.
Unique ontwikkelt talent en Unique heeft talent.

DIT IS WAT WIJ DOEN:

Uw onderneming groeit.
Unique Uitzenden. Unique Detacheren. Unique Werving & Selectie.

U hecht waarde aan ontwikkeling.
Unique leidt op. Unique Opleiding en Training. Unique Management Masterclasses.

U heeft een vraag.
Unique Juridisch Advies. Unique HR Advies.

U wilt inzicht in de vitaliteit van uw HR-beleid.
Unique HR Scan.

U wilt het zelf doen.
Unique CV Database.

U wilt ondernemen.
Unique Management Masterclass

Unique werkt aan morgen. Voor ondernemend Nederland.

