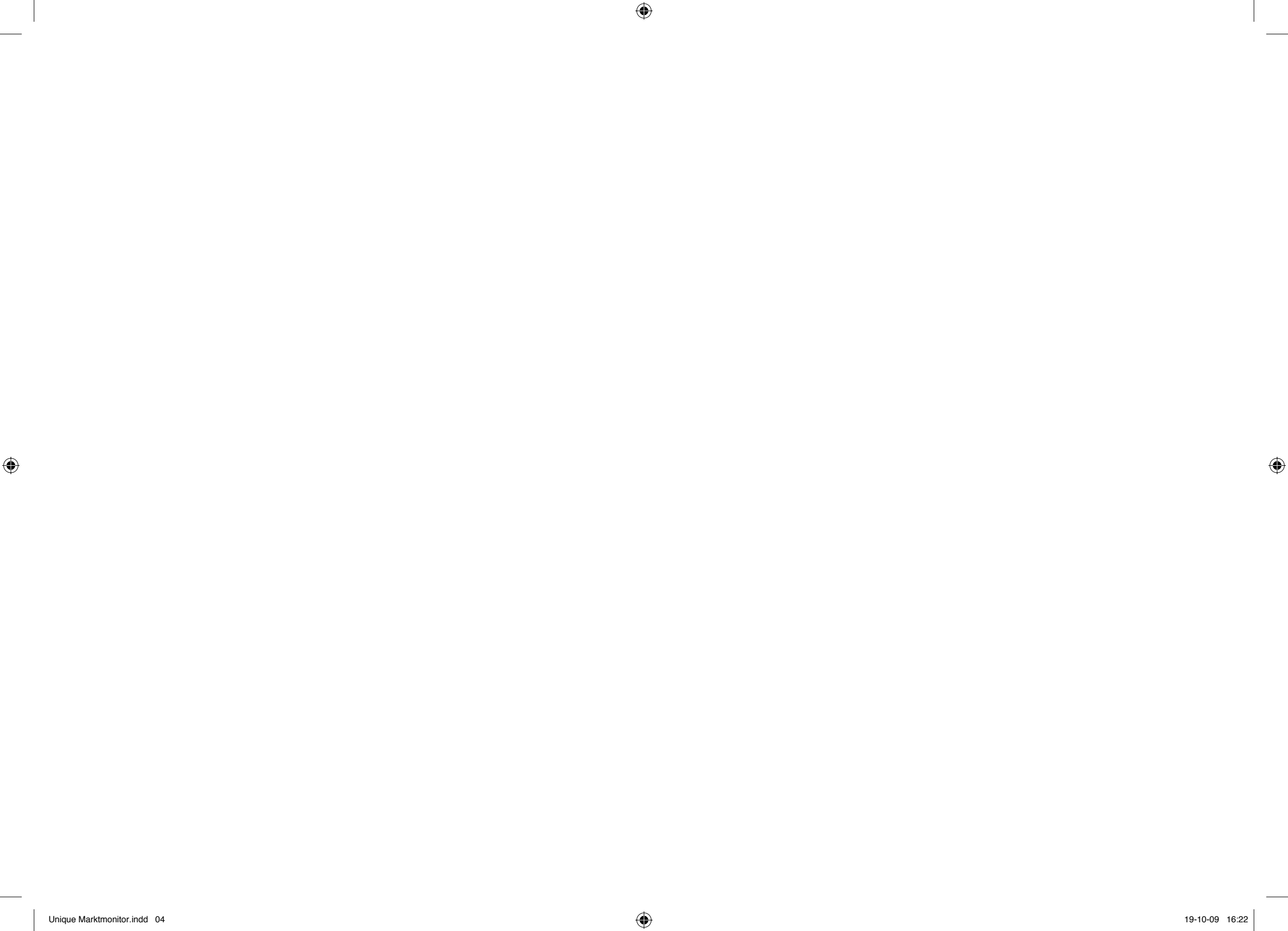


Rapport van Unique Nederland en TNO

MKB Marktmonitor 2009



Inhoudsopgave

Voorwoord	05	Hoofdstuk 3		Hoofdstuk 6	
Verantwoording	06	De negatieve effecten van de crisis	15	De toekomst	28
Samenvatting	07	Berry Reijnen van Rabobank over ondersteunen en ondernemen	18	Adjiedj Bakas, trendwatcher	29
Inleiding	08	Hoofdstuk 4		Aart van der Gaag van de ABU over flexwerken in het MKB	30
Hoofdstuk 1		Wat hebben bedrijven gedaan om zo goed mogelijk uit de crisis te komen?	19	Paulien Bongers van TNO over het verwachte tekort aan arbeidscapaciteit	31
Invloed van de crisis op de bedrijfsvoering	09	TNO-adviseur en lector Rob Gründemann presenteert zijn achtpuntenplan	23	Hans de Boer over de generatie die straks het werk moet doen	35
Voorzitter MKB Nederland, Loek Hermans, over kansen zien en kansen pakken	10	Peter van der Hauw van EIM over structurele aanpassingen in het werkproces	25	Meer informatie?	39
Hoofdstuk 2		Hoofdstuk 5			
De positieve effecten van de crisis	11	Personele maatregelen	26		
In gesprek met Ron van Eijk van BDO Accountants & Adviseurs	14				

Voorwoord

**Honderden interviewers en researchers.
Duizenden gesprekken, met 3400**

ondernemers. Dat zijn de mensen en cijfers achter MKB Marktmonitor 2009. Een breed en diepgravend onderzoek dat werd ontwikkeld, uitgevoerd en geanalyseerd door medewerkers van TNO en Unique Nederland. En dat alles in een zeer kort tijdsbestek, zonder in te leveren op kwaliteit en betrouwbaarheid. Genoeg redenen dus voor een woord van dank. Aan de medewerkers van Unique, en niet

in de laatste plaats: aan de ondernemers die bereid waren om hun medewerking te verlenen. MKB'ers van Nederland, mensen van TNO en Unique, bedankt!



Michel de Lassacquère
Algemeen directeur Unique Nederland BV

**De huidige economische crisis was het
vertrekpunt van MKB Marktmonitor 2009.**

Een onderzoeksproject waarvoor Unique Nederland en TNO in mei jl. voor het eerst bij elkaar kwamen. En waarvan het resultaat, de rapportage van vier maanden onderzoek, nu voor u ligt. Dankzij de inzet en gedrevenheid van de mannen en vrouwen van Unique en de collega's van TNO. En natuurlijk dankzij de bereidheid van duizenden MKB-ondernemers om openheid van zaken

te geven. Net als de directie van Unique dankt ook TNO alle betrokkenen voor hun medewerking. Wij hopen dat de MKB Marktmonitor ondernemend Nederland de weg wijst naar nieuwe kansen. Succes!



Anneke Goudswaard
Senior onderzoeker en adviseur TNO Arbeid

Verantwoording

Het rapport van MKB Marktmonitor 2009 is de weerslag van de reacties en bevindingen van 3.399 ondernemingen. Deze gaven in de maanden juli tot en met september in een persoonlijk interview met Unique antwoord op de vragen hoe de crisis de onderneming heeft beïnvloed, welke maatregelen er vervolgens zijn genomen en hoe men vooruitblijkt naar de toekomst. Zowel de bedrijfsmatige kant als de personele kant wordt uitgelicht. De vragenlijst kwam tot stand door nauwe samenwerking van TNO en Unique.

De regio's zijn verdeeld in Noord, Midden en Zuid. N = 3.277 (excl. 500+)

Aantal fte vast	Aantal respondenten
< 10	665
10 – 25	638
25 – 50	525
50 – 100	453
100 – 250	413
250 – 500	158
500+	122
Aantal fte onbekend	425

De verdeling van de deelnemers naar bedrijfsgrootte in aantal vaste medewerkers (fte)
N = 3.399 (incl. bedrijven groter dan 500 medewerkers (500+))

Regio	Provincies	Aantal respondenten
Noord	Drenthe, Flevoland, Friesland, Groningen, Noord-Holland, Overijssel	1.492
Midden	Gelderland, Utrecht, Zuid-Holland	1.157
Zuid	Brabant, Limburg, Zuid-Holland	593
Regio	Onbekend	35

Branche	Aantal respondenten
Bouw	287
Financiële Instellingen	168
Gezondheids- en Welzijnzorg	140
Handel	639
Horeca	55
Industrie	499
Onderwijs	92
Overheid	102
Transport	209
Zakelijke dienstverlening	1.061
Branche onbekend	25

In de analyses per branche en regio zijn de 500+ bedrijven niet meegenomen. Dit om MKB-ondernemers een juist inzicht te kunnen bieden.
N = 3.277 (excl. 500+)

Samenvatting

Het onderzoek 'MKB Marktmonitor 2009' heeft als vertrekpunt drie basisvragen: hoe beïnvloedt de crisis uw onderneming, welke maatregelen heeft u genomen om zo goed mogelijk uit de crisis te komen en hoe verwacht u dat uw onderneming zich in de nabije toekomst ontwikkelt?

Ondernemend Nederland blijkt zowel positieve als negatieve effecten van de crisis te ervaren. De negatieve effecten zoals een afgenomen vraag naar producten en diensten, achterstallige betalingen van klanten en verminderde groeimogelijkheden van de onderneming hebben een veelal grote impact op de onderneming. De sectoren Bouw, Vervoer, Industrie, Horeca en Handel zijn

het zwaarst getroffen; ruim 70% wordt geconfronteerd met een verminderde vraag. Toch ziet de ondernemer ook lichtpuntjes in de crisis; de helft van de ondernemers ervaart dat medewerkers bereid zijn om flexibeler te worden ingezet. Ook is het makkelijker geworden om personeel te werven en is er een toename van het aantal open sollicitaties. Een ander positief punt: door bijna de helft van de MKB-bedrijven wordt er geïnnoveerd.

Ondernemers treffen meerdere maatregelen tegelijk om zo goed mogelijk uit de crisis te komen. Meer dan de helft van de ondernemers snijdt in kosten en in personeel, maar ontplooit vaak op hetzelfde moment extra activiteiten zoals

het aanboren van nieuwe markten en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Wanneer er afscheid wordt genomen van personeel, betreft dat meestal de flexibele schil. Een vijfde van de ondervraagden heeft ook de samenwerking moeten beëindigen met vast personeel.

De nabije toekomst wordt door de ondernemer positief tegemoet gezien, het overgrote deel verwacht te gaan groeien. Deze groei gaat meestal gepaard met een uitbreiding van de flexibele schil. De helft van de ondernemers maakt zich zorgen over een verwacht tekort aan gekwalificeerd personeel in de toekomst.

Inleiding

De initiatiefnemers van MKB Marktmonitor over wat, waarom en waarheen.

Waarom dit onderzoek? Waarom in deze omvang? Wat valt het meest op bij bestudering van de uitkomsten, en vooral: wat kan de ondernemer ermee? Anneke Goudswaard van TNO en Michel de Lassacquére van Unique Nederland zetten de zaken op een rijtje.

Anneke Goudswaard, senior onderzoeker-adviseur bij TNO: "De MKB Marktmonitor is een project van twee partners die elkaar perfect aanvullen. TNO heeft al veel speciale programma's ontwikkeld voor het MKB en beschikt over de expertise om een onderzoek als dit op een wetenschappelijk verantwoorde wijze uit te voeren. Unique heeft een enorme kennis van haar MKB-relaties en beschikt over een netwerk dat het hele segment omvat. Door al deze expertise te combineren was het mogelijk om een vragenlijst op te stellen waarmee

we aan de slag konden. De medewerkers van Unique voerden de gesprekken.

Michel de Lassacquére, algemeen directeur van Unique Nederland: "Voor ons is de reden van dit onderzoek gelegen in het motto waaronder Unique Nederland opereert: ondernemers laten ondernemen. En aan die ondersteunende rol willen we ook nu, in deze moeilijke periode, inhoud geven. Veel bedrijfstakken worden plotseling geconfronteerd met vragen die voorheen nauwelijks speelden. Bijvoorbeeld als het gaat om de personeelsbezetting, hoe moet het beleid worden aangepast. Hoe houd ik mijn mensen in deze tijden gemotiveerd en hoe kan ik me daarin onderscheiden van concurrenten. Onder andere om die laatste reden wilden we het niet laten bij een bescheiden steekproef. Het is een zeer omvangrijk onderzoek

geworden, waarvan we de uitkomsten zo snel mogelijk wilden presenteren. Anders heb je er weinig aan, het moet nú gebeuren."

Anneke Goudswaard: "Met het rapport willen we inzichtelijk maken hoe het MKB in deze periode opereert. Hoe gaat men bijvoorbeeld om met flexibele arbeid. Zo hebben wij geconstateerd dat veel bedrijven als eerste maatregel afscheid hebben genomen van hun flexibele schil. Terwijl het vaste personeel juist flexibeler is geworden. In de toekomst zal die schil echter weer terugkomen en zal er maar weinig veranderen in de taken en competenties van het personeel, of het nu gaat om vaste medewerkers of om flexwerkers. Met die kennis zou je ondernemers bijvoorbeeld de vraag kunnen stellen of de ervaringen van deze crisis niet moeten leiden tot een herbezinning op personeelsinzet."

Michel de Lassacquére: "Inderdaad. Hoe ga je als ondernemer goed voorbereid de toekomst tegemoet. Dat hebben we samen met TNO boven tafel willen krijgen.

Ook voor onszelf. Als uitzendorganisatie weten we natuurlijk heel goed dat de ondernemers momenteel nauwelijks nog mensen vast aannemen. Maar ook als er geen concrete vraag naar personeel is, willen we toch in gesprek blijven. Over alle zaken die in de MKB Marktmonitor aan de orde komen. Wij zien onszelf als een businesspartner, maar dat ben je alleen als je ook in slechte tijden naast de ondernemer staat."

Anneke Goudswaard: "Bij het onderzoek is heel veel ter sprake gekomen. We waren bijvoorbeeld benieuwd of ondernemers de crisis aangripen om te innoveren, of dat het een kwestie is van uitzitten. Het is niet verrassend dat we beide categorieën zijn tegengekomen; ondernemers die niets doen, behalve besparen op de kosten, en anderen die creatief op zoek gaan naar nieuwe markten of nieuwe producten en diensten ontwikkelen. Wat ons wél heeft verrast dat zijn de toekomstverwachtingen van de ondernemers. Ondanks alle problemen die men ervaart, wordt er heel positief naar de toekomst gekeken. Het is heel prettig en bijzonder inspirerend om

kennis te nemen van het optimisme van de meeste ondernemers.”

Michel de Lassacquère: “In veel bedrijven wordt er vol vertrouwen gekeken naar morgen. En zo hoort het natuurlijk ook. Dat is ondernemen, dat is het MKB.”

Michel de Lassacquère en Anneke Goudswaard



H1 Invloed van de crisis op de bedrijfsvoering

Het onderzoek startte met de vraag: ‘Hoe beïnvloedt de crisis uw onderneming?’. De antwoordcategorieën op deze vraag zijn verdeeld in: ‘de crisis beïnvloedt mijn onderneming positief’, waarna een aantal mogelijke positieve effecten is benoemd, ‘de crisis beïnvloedt mijn onderneming negatief’, met daaronder mogelijke negatieve effecten of, als laatste mogelijkheid, ‘de crisis heeft totaal geen impact op mijn onderneming’.

“De crisis heeft onze organisatie op scherp gezet, waardoor meer efficiency is gerealiseerd.”
Ko van Baar, Abako Administratie BV

Uit het onderzoek blijkt dat MKB-bedrijven overwegend gemengd reageren op de vraag hoe de crisis hun onderneming beïnvloedt. 76% van de bedrijven meldt een combinatie van positieve en negatieve effecten, waarbij zelfs iets meer bedrijven uitsluitend een positief effect van de crisis waarnemen. Slechts 5% van de bedrijven zegt geen enkele invloed van de crisis te ondervinden, dit laatste wordt vooral aangegeven door ondernemingen in de non-profitsector. Er worden zowel positieve als negatieve effecten gesignaleerd op het terrein van het personeel en op het gebied van de bedrijfsvoering.

“De gevolgen van de crisis zijn voor (bijna) alle bedrijven negatief. Het heeft veel gekost, maar toch kon ik bij bijna alle bedrijven ook één of meerdere positieve punten noteren. Zo constateren veel bedrijven dat de crisis ze gedwongen heeft om weer kritisch naar de eigen processen te kijken. Daarnaast is men druk doende om nieuwe markten en producten te ontwikkelen. Opmerkelijk is dat de ondernemers eigenlijk verrast zijn omdat er ook positieve punten zijn in een dergelijke ingrijpende situatie.” Liesbeth van der Wal, Sales Intercedent Unique

'Ondernemen is zorgen dat je sterker uit de crisis komt'

Voorzitter MKB Nederland, Loek Hermans, over kansen zien en kansen pakken

De Koninklijke Vereniging MKB Nederland is met meer dan 186.000 aangesloten bedrijven en instellingen dé werkgeversorganisatie voor het midden- en kleinbedrijf. Op het hoofdkantoor in Den Haag is daarom veel tijd en energie gestoken in de problemen die zich aandienen. Voorzitter Loek Hermans weet er alles van.

Over de politiek en de banken

"Het zijn roerige tijden voor ondernemers. In mijn achterban, het MKB, verdwijnen dit jaar 66.500 banen en volgend jaar nog eens 135.000. Dat liegt er niet om. Zorgelijk is dat uit onderzoek van MKB-Nederland blijkt dat deze banen niet zomaar weer terugkomen als we het

economische tijdstip straks weer mee hebben. Waar ondernemers nu behoefte aan hebben, dat is liquiditeit om te kunnen ondernemen. Daar heeft onze organisatie zich in de lobby richting kabinet ook steeds hard voor gemaakt. Mede op ons aandringen probeert de overheid via garantieregelingen de kredietverlening op peil te houden. Daar moeten die banken dan wel gebruik van maken."

Over werkplekken en onze jeugd

"In veel sectoren maken ondernemers gebruik van de deeltijd-WW om te voorkomen dat vakkrachten het bedrijf noodgedwongen verlaten. Dat is van groot belang. Als de economie straks aantrekt, zijn deze mensen weer keihard nodig. Tegelijkertijd wordt van bedrijven gevraagd om leerwerkplekken ter beschikking te stellen voor jongeren die nog op school zitten of die drie maanden na beëindiging van hun opleiding nog geen baan hebben gevonden. Ik snap dat dat voor veel bedrijven moeilijk is nu. Maar investeren in de jeugd is investeren in de toekomst."

Over goed ondernemerschap

"In de praktijk blijkt dat goede ondernemers zich van hun beste kant

laten zien. Ze zoeken ook nu de kansen op: ze maken bijvoorbeeld optimaal gebruik van de ondersteunende regelingen zoals de deeltijd-WW om deze moeilijke tijd te overbruggen, maar maken zich ook klaar voor het herstel dat onherroepelijk gaat komen. Ze zorgen dat ze sterker uit de crisis komen dan ze erin gingen. Ze kijken extra kritisch naar hun kosten, naar de veranderende wensen van hun klanten, en spelen daarop in."

Over flexibiliteit

"Voor veel bedrijven is de crisis reden om eens goed te kijken naar de eigen flexibiliteit. Bedrijven die met flexibele contracten werken kunnen meer opvangen dan andere. Bedrijven die goed georganiseerd zijn kunnen hun liquiditeitspositie beter op peil houden, bijvoorbeeld omdat ze hun debiteurenbeleid goed op orde hebben en geen geld 'onder de mensen' laten staan."

Over duurzaamheid

"Ik ken ook veel ondernemers die juist nu investeren in duurzaamheid. Dat juich ik van harte toe. Dat varieert dan van investeringen in duurzamere productiemethoden tot duurzamere producten voor de klanten, maar

bijvoorbeeld ook duurzamer transport, zoals zuinigere auto's. Veel investeringen in duurzaamheid leiden uiteindelijk tot lagere (energie)kosten en verdienen zichzelf dus terug."

Over vertrouwen in de toekomst

"Al met al is de crisis voor veel ondernemers een hard gelag, maar voor nog meer ondernemers een mogelijkheid om nog sterker te staan in de toekomst. Uiteraard hebben bedrijven in deze zware tijden steun nodig van de overheid. Maar de crisis overwinnen, dat moeten ze toch zelf doen, met echt ondernemerschap. Ik heb daar alle vertrouwen in."



Loek Hermans -
voorzitter MKB Nederland

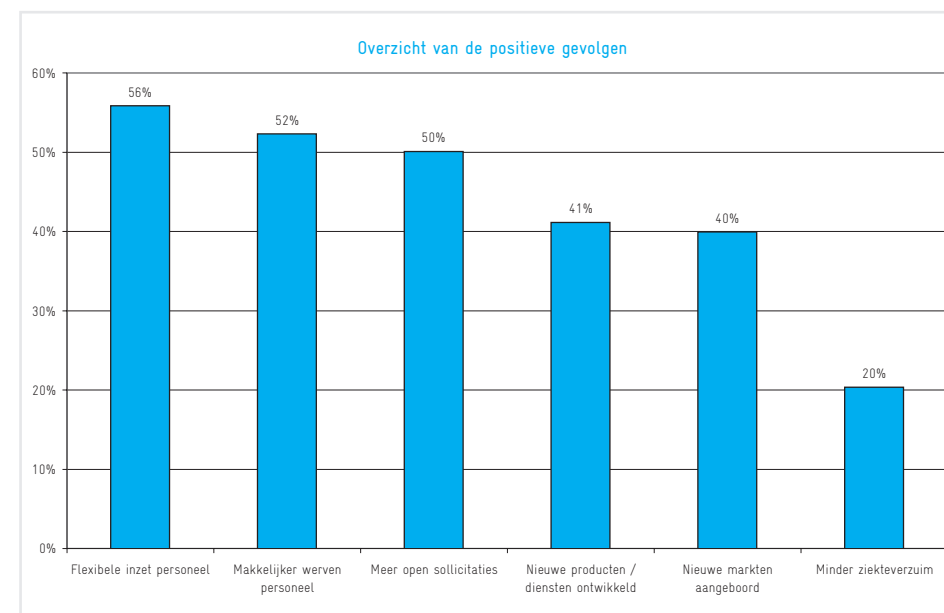
H2 De positieve effecten van de crisis

De crisis heeft duidelijk invloed op de arbeidsmarkt. Personeel lijkt tot meer bereid om hun baan te kunnen behouden of om nieuw werk te vinden. Zo verklaart meer dan de helft van de bedrijven dat er sprake is van een grotere flexibiliteit van het zittende personeel, dat het makkelijker is om nieuw personeel te werven en ontvangt de helft van de MKB-ondernemers meer open sollicitaties. De crisis heeft daarnaast ook een positief effect op de bedrijfsvoering. Zo'n 40% van de bedrijven zoekt vernieuwing van producten, diensten en markten.

"Veel bedrijven hervinden hun creativiteit als gevolg van de crisis." Michel Leber, Save Industriebanden

Grotere flexibiliteit werknemer

De toegenomen flexibele houding van het personeel komt het meest voor in die sectoren, waar de vraag het meest is afgenomen, namelijk Bouw, Industrie en Transport. In deze sectoren ervaart meer dan 60% van de MKB-ondernemers dat personeel bereid is flexibel te worden ingezet. Bij de sectoren die minder gevoelig zijn voor de economische neergang, de non-profitsectoren, wordt deze toename van flexibiliteit in verhouding veel minder vaak vastgesteld (Overheid zelfs maar 34%). Uit verdere analyses blijkt dat er inderdaad een relatie is tussen het feit dat een bedrijf te kampen heeft met een verminderde vraag en een meer flexibele houding van het personeel: 64% van de organisaties met een verminderde vraag naar hun producten en/of diensten geeft aan dat hun personeel bereid is flexibeler te worden ingezet, terwijl van de bedrijven



die geen verminderde vraag ervaren slechts 17% aangeeft dat er sprake is van een toename van de flexibiliteit. Het personeel is het meest flexibel in de bedrijven waar gesneden is in personeel. Dit kan verband houden met de loyaliteit van de werknemers of het gevolg zijn van baanonzekerheid. Van de organisaties die snijden in personeel geeft maar liefst 68% aan dat het personeel bereid is om flexibeler te worden ingezet, terwijl van de bedrijven die niet snijden in personeel slechts 18% aangeeft dat er sprake is van een toename van de flexibiliteit. De onzekerheid leidt ertoe dat mensen zich

anders opstellen en meer toegankelijk zijn voor veranderingen.

Makkelijker werven van personeel en meer open sollicitaties

Voorals in de Horeca is het makkelijker geworden om personeel te vinden. De helft van het aantal bedrijven in deze branche heeft minder moeite dan voorheen met het werven van personeel en ontvangt ook meer open sollicitaties. De verklaring hiervoor kan niet gevonden worden in het aantal ontslagen dat deze branche heeft moeten verduren in de afgelopen periode, want dat is niet

meer dan in bijvoorbeeld de sectoren Transport en Industrie. Wellicht komt het doordat de Horeca te maken heeft met een relatief groot aanbod aan scholieren en studenten. De Handel trekt minder massaal open sollicitaties aan.

"Op de arbeidsmarkt voor IT-professionals was de verhouding tussen vraag en aanbod zoek. Door deze crisis is deze weer meer in balans." Maarten Fekkers, Amis Holding

Meer open sollicitaties

Een opvallende uitkomst van het onderzoek is een toename in het aantal open sollicitaties; hoe groter het bedrijf, hoe vaker deze toename wordt gemeld. Dit beeld zien we ook terug bij het makkelijker werven van personeel: van de bedrijven met minder dan 10 werknemers verklaart 47% dat men makkelijker personeel kan werven als gevolg van de crisis, terwijl dat bij de bedrijven met 100 - 250 werknemers maar liefst 60% is. De grote bedrijven (500+) onderscheiden zich hierin nog sterker: maar liefst 66% zegt makkelijker personeel te kunnen werven.

"Sinds de crisis is de kwantiteit van de kandidaten die solliciteren toegenomen en blijft de kwaliteit gelijk. Wij kunnen vacatures momenteel gemakkelijk invullen." Saskia Koopman, Wonen West Brabant

Minder ziekteverzuim

Ook bij de afname van ziekteverzuim ziet de grotere MKB'er meer positief effect van de crisis dan de kleinere ondernemer. De 500+ bedrijven onderscheiden zich op dit punt niet van het MKB-gemiddelde. Als we de verschillende branches met elkaar vergelijken, dan blijkt dat vooral in de Industrie fors minder verzuimd wordt. In deze sector merkt 31% van de bedrijven een afname in het ziekteverzuim. In de non-profitsector is dit effect het geringst: in 13% van deze organisaties is sprake van minder ziekteverzuim. Ook per regio zijn er opmerkelijke verschillen: in regio Zuid merkt 26% van de bedrijven een afname van het ziekteverzuim tegen 21% in regio Midden en 18% in regio Noord.

"Deze crisis leidt tot grotere betrokkenheid van het personeel en dat zie ik onder meer terug in daling van het ziekteverzuim."

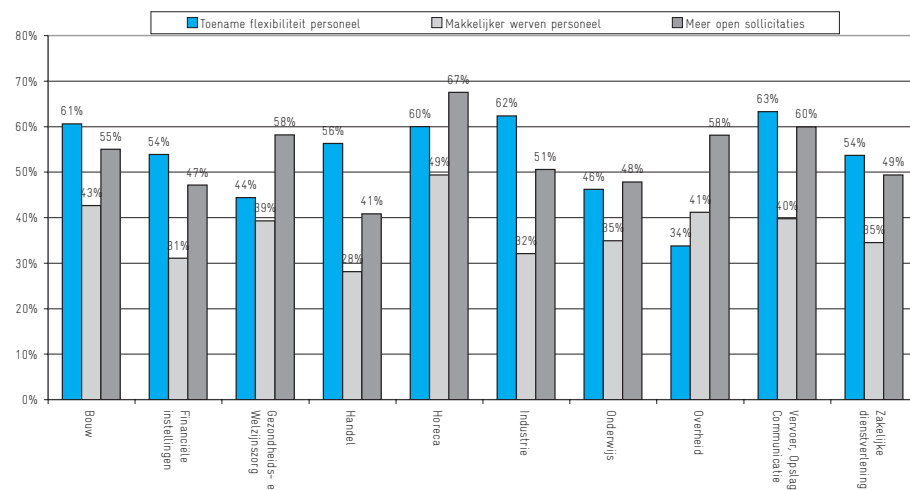
Ko van Baar, Abako Administratie BV

Innovatie en nieuwe markten aanboren

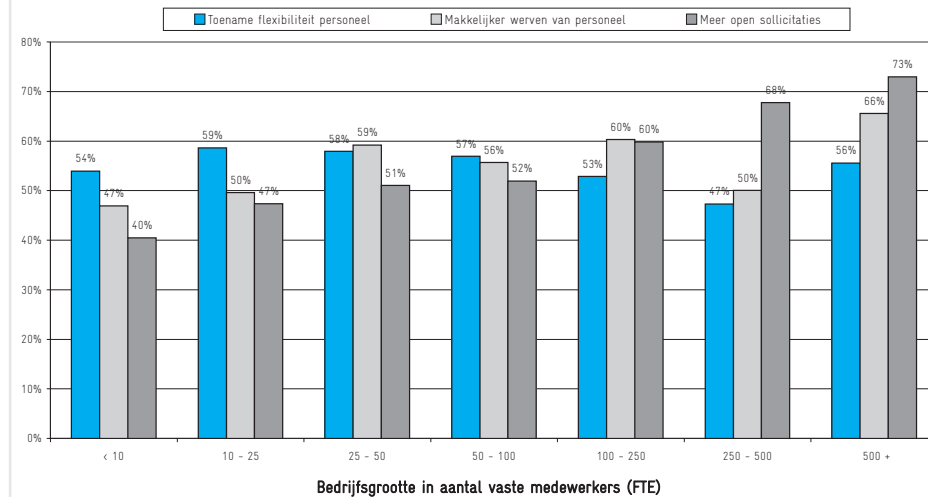
Ook innovatie en het aanboren van nieuwe markten wordt door zo'n 40% van de MKB-bedrijven genoemd als een positief gevolg van de crisis. De sectoren Zakelijke dienstverlening en Onderwijs geven aan het meest te innoveren en de meeste nieuwe markten aan te boren in vergelijking met andere sectoren. De Overheid en Financiële instellingen doen dit het minst. Er is een duidelijk verband te signaleren tussen de mate van innovatie en teruglopende vraag. Van de bedrijven die innoveren heeft 68% een verminderde vraag.

"Ondanks de crisis doet ons bedrijf het goed. Dat wij in ons segment koploper zijn in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen speelt hierbij mijns inziens een belangrijke rol. Overigens verwacht ik dat andere bedrijven de crisis gebruiken als bezinningsmoment en hierdoor ook bewuster omgaan met normen en waarden." Margo Gellekink, Koffiebranderij Peeze

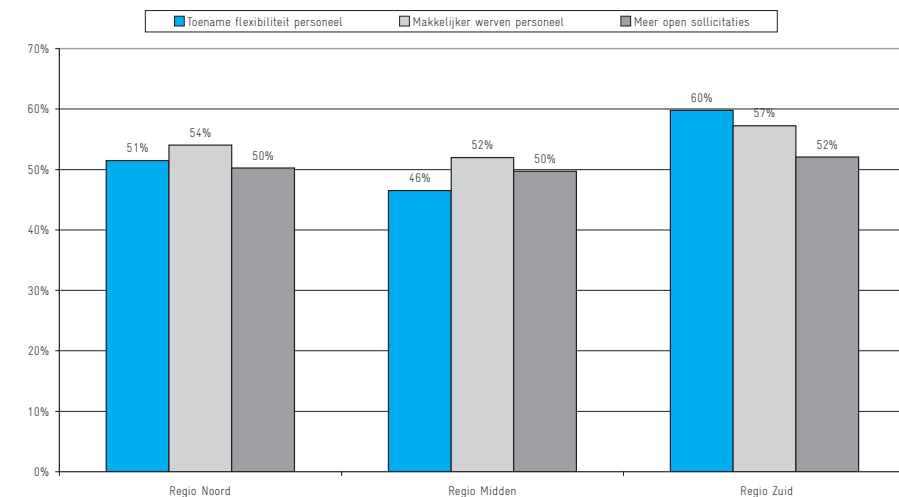
De positieve personele effecten van de crisis



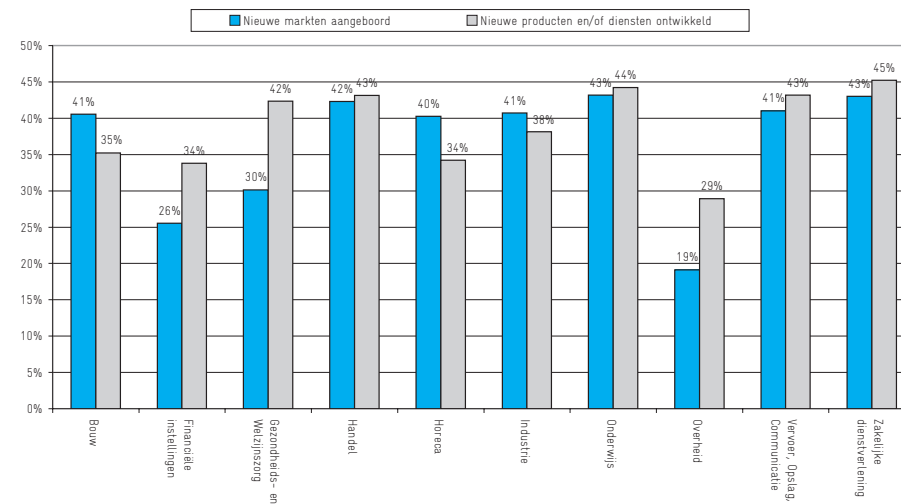
De positieve personele effecten van de crisis



De positieve personele effecten van de crisis



De positieve bedrijfsmatige effecten van de crisis





Ron van Eijk – Lid Raad van Bestuur
BDO Accountants & Adviseurs

'Focussen, kiezen, gunnen en delen, daar draait het om'

In gesprek met Ron van Eijk van BDO Accountants & Adviseurs

BDO Accountants & Adviseurs is vooral actief voor middelgrote bedrijven. Met de uitkomsten van MKB Marktmonitor in de hand vroegen wij Ron van Eijk, partner en lid van de Raad van Bestuur, naar zijn visie. Hoe ervaart hij de crisis en waar ziet hij kansen voor ondernemers?

Uit het onderzoek blijkt dat veel ondernemers ook positieve punten zien aan de crisis. Geldt dat ook voor klanten van BDO?

"Om die vraag te beantwoorden moeten we even teruggaan naar het begin van de crisis. Opmerkelijk is, dat juist in het middelgrote segment al vroeg werd signaleerd dat er zwaar weer op komst was. Dat deze ondernemers zo'n beetje als eersten begrepen dat er iets aan de hand was, heeft ons niet verbaasd. Dit type

entrepreneurs laat keer op keer zien over uitstekende gevoelens en analytische vaardigheden te beschikken. Veel van onze cliënten hebben dan ook tijdig, al in het najaar van 2008, maatregelen genomen. Dat kon ook, omdat deze categorie over de flexibiliteit beschikt om snel te schakelen. Anders gezegd: deze ondernemers zijn in staat om goed in te spelen op situaties als deze. En dan ben je al gauw geneigd om ook naar de positieve kanten van zo'n ontwikkeling te kijken, en terecht! Waar zou je bang voor moeten zijn?"

MKB-ondernemers vertrouwen doorgaans wat meer op hun gevoel dan managers in de grote bedrijven. Kan dat eigenlijk nog?

"Bij BDO wijzen we nu meer dan ooit op het belang van een goed cashmanagement, met een degelijke periodieke rapportage. Dus niet uitsluitend het standaardrijtje omzet, marge en resultaat, maar ook en vooral inzicht, duiding en analyse. Veel middelgrote ondernemers waren inderdaad gewend om te koersen op hun zesde zintuig. Maar dat kan echt niet meer. Ook deze categorie heeft nu behoefte aan precisie, exacte kennis en adequate advisering. De omslag van een gevoelsmatige manier van opereren naar een goed onderbouwde aanpak is in feite één van de pluspunten van deze crisis."

Denkt u dat ondernemen na de crisis anders zal zijn dan ervoor? Is dat nieuwe ondernemen misschien al begonnen?

"Deze vraag raakt een ander pluspunt dat we zien. Het valt ons bij BDO op dat er, als er een wederzijds belang is, meer tussen ondernemers wordt samengewerkt dan voorheen. Gunnen en delen, dat is de trend die we vaker waarnemen en zo nodig aanmoedigen. Maar misschien is het beste dat deze crisis heeft opgeleverd wel een gevoel van urgentie. En daarbij gaat het niet alleen om de noodzaak om kosten kritisch tegen het licht te houden. Je wordt ook gedwongen om te focussen – waar zijn we nu echt goed in, waar verdienen we het en waar kan het beter. Als die focus er is, dan kunnen er keuzes worden gemaakt. Keuzes om de crisis te overleven en vooral: om er sterker uit te komen."

Uit MKB Marktmonitor komt naar voren dat het merendeel van de ondernemers optimistisch naar de toekomst kijkt.

Terecht?

"Natuurlijk kijkt het MKB optimistisch naar de toekomst. Dat zit deze ondernemers in de genen. En bovendien: MKB-bedrijven maken de toekomst! Dat is hun kracht."

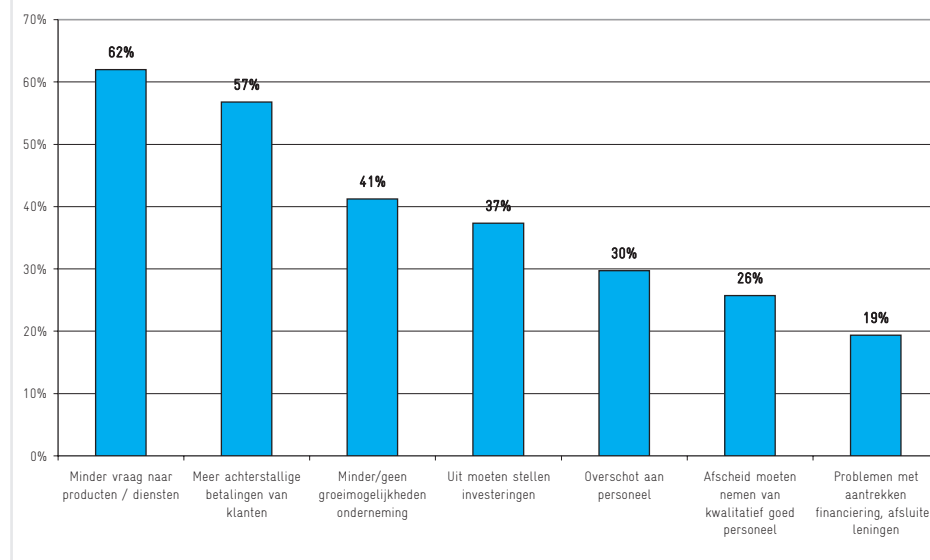
H3 De negatieve effecten van de crisis

Dat het meest genoemde negatieve effect van de crisis een verminderde vraag is, zal niemand verrassen. Maar liefst 62% van de bedrijven wordt hierdoor getroffen. Daarnaast heeft meer dan de helft last van achterstallige betalingen van klanten. Er worden ook negatieve personele gevolgen van de crisis genoemd. Gemiddeld heeft 30% van de bedrijven een overschot aan personeel en heeft een kwart van de bedrijven afscheid moeten nemen van kwalitatief goed personeel. De verschillen per branche zijn aanzienlijk. Ook hier ondervindt de non-profitsector relatief weinig last en de sectoren Transport, Industrie en Bouw bovengemiddeld veel. Regio Zuid, waar de afname van de vraag het grootst is, is ook hier vertegenwoordigd: 37% van de bedrijven heeft een overschot aan personeel. In de regio's Noord en Midden is dit respectievelijk 29% en 26%.

Minder vraag naar producten en diensten

De verschillen per sector zijn groot. Een verminderde vraag naar producten of diensten speelt het minst in de non-profitsector, verrassend genoeg gevolgd door de Financiële instellingen (51%). Het hardst getroffen worden de sectoren Transport, Bouw, Industrie, Horeca en Handel. De verschillen naar grootte van de bedrijven in aantallen medewerkers lopen minder uiteen. Met name middelgrote bedrijven (50 - 250 medewerkers) hebben last van de stagnerende vraag. Uit de analyse blijkt dat de regio Zuid het hardst getroffen wordt: hier meldt 66% van alle MKB-ondernemers een verminderde vraag. In deze regio zijn de sectoren Transport en Industrie relatief vaak vertegenwoordigd. Deze veelal grotere bedrijven zijn in zwaar weer gekomen door de crisis en dat heeft ook een negatief effect op hun, dikwijls regionale, toeleveranciers, in veel gevallen MKB'ers.

Overzicht van de negatieve gevolgen van de crisis



"Al in september 2008 is uit voorzorg besloten om vertrekkend personeel niet automatisch te vervangen en ook tijdelijke contracten worden nadrukkelijk niet automatisch verlengd."

Hans Nusselder, directeur Haarlems Uitgeefbedrijf

"De impact van de crisis laat zich met name zien bij alle toeleveranciers van de Industrie. Grondstoffen zijn fors in prijs gedaald. De snelheid en intensiteit van deze crisis heeft praktisch iedereen verrast." Jan Dekker, Hego Walserijproducten

Meer achterstallige betalingen

Een meerderheid geeft aan dat de crisis hun bedrijf negatief beïnvloedt door een toename van de achterstallige betalingen van klanten. Gemiddeld heeft 57% hier last van. De Financiële instellingen hebben hier het meeste last van en de Overheid het minst. Grotere organisaties, vanaf 250 medewerkers, geven aan minder last te hebben van achterstallige betalingen van hun klanten. Met 46% voor de organisaties met meer dan 500 werknemers heeft deze groep minder dan gemiddeld last van het negatieve effect van meer achterstallige betalingen. In de verschillen per regio komt naar voren dat vooral Zuid, met 63%, hier het meest last van heeft.

Minder of geen groeimogelijkheden

De crisis remt MKB-ondernemingen in hun groei. Als negatief effect van de crisis wordt dit genoemd door 41% van de bedrijven. In de sectoren Bouw en Transport ligt dit aantal het hoogst. De non-profitsector geeft aan hier het minste last van te hebben. In de verschillen in bedrijfsgrootte is zichtbaar dat vooral de middelgrote bedrijven (50 - 250 medewerkers) een afname in groeimogelijkheden ervaren.

Uitstellen van investeringen

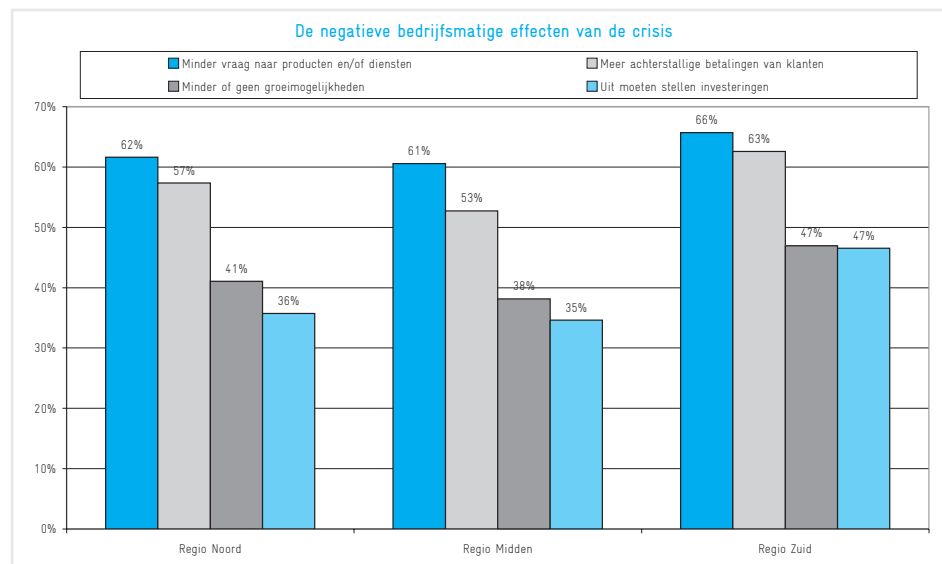
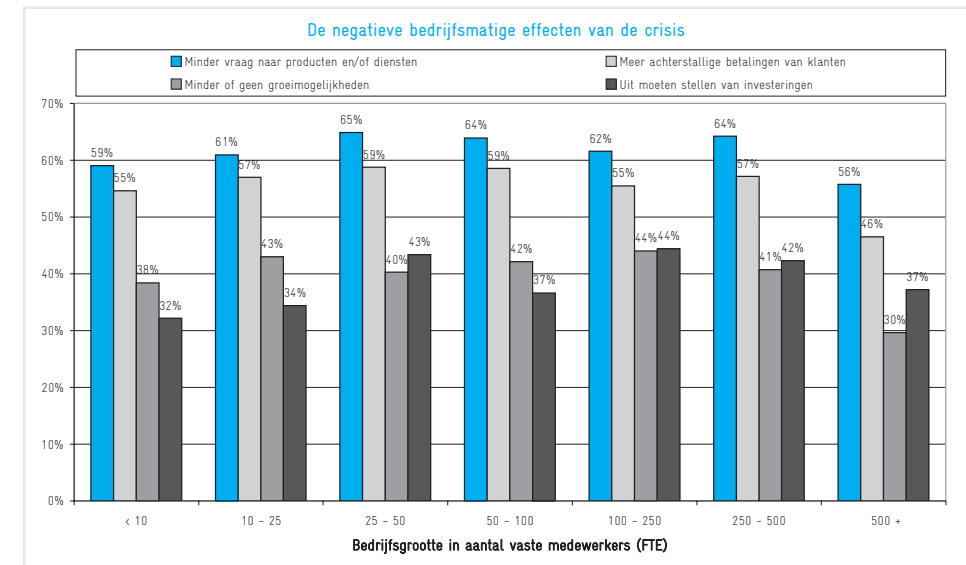
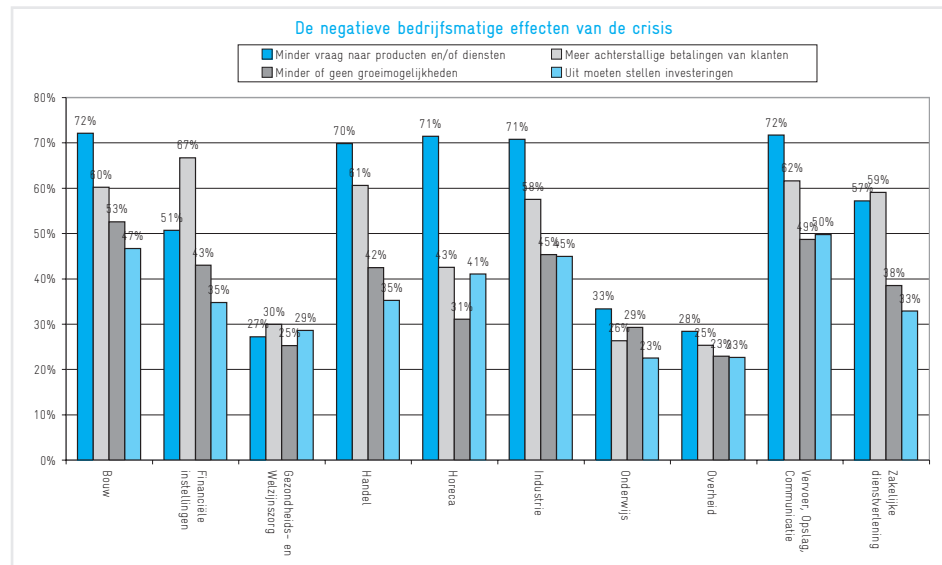
Gemiddeld is 41% van de bedrijven genooddaakt om investeringen uit te stellen. Vooral de sectoren Transport, Bouw en Industrie ervaren hiervan negatieve effecten. In de verschillen per regio komt naar voren dat vooral regio

Zuid (met 47%) dikwijls investeringen uitstelt als gevolg van de crisis. Per bedrijfsgrootte loopt het percentage van het uitstellen van investeringen op. Zo geeft 32% van de organisaties met minder dan 10 werknemers aan hier last van te hebben, tegenover 42% van de organisaties met 100 - 250 werknemers. Een uitzondering hierop vormen de grote bedrijven (500+), zij hebben hier niet vaker mee te maken dan gemiddeld.

Problemen met het aantrekken van financieringen

Gemiddeld ondervindt 19% van de bedrijven dit negatieve effect van de crisis. De Zorg ondervindt relatief vaker problemen met het aantrekken van financieringen dan de overige sectoren. In de sector Onderwijs geven relatief de minste organisaties aan problemen

te hebben met het aantrekken van financieringen. Met name de kleine ondernemers, tot 10 medewerkers, hebben problemen met het aantrekken van financieringen (24%). De verschillen per regio zijn marginaal.



“De vraag neemt eindelijk weer licht toe. Hierdoor is het noodzakelijk om vermogen vrij te maken om te investeren in voorraden. Wanneer een onderneming tijdelijk in zwaar weer heeft verkeerd, werken banken niet snel mee aan versoepeling van kredietvoorwaarden. Het risicomijdende karakter van de banken leidt eerder tot het niet verstrekken van kredieten dan tot een hogere opslagrente, zoals voor de crisis het geval was.” Jan Dekker, Hego Walserijproducten

'De werkelijkheid is dat onze kredietverlening stijgt'

Berry Reijnen van Rabobank over ondersteunen en ondernemen

De banken hebben de afgelopen periode flink onder vuur gelegen. Onder andere waar het gaat om kredietverstrekking aan ondernemers. Is die kritiek terecht? Wij vroegen het aan iemand die het kan weten: drs. Berry J.A.M. Reijnen, Hoofd Sectormanagement MKB bij Rabobank

Over investeringen en kredieten

"Landelijk is het beeld dat het aantal financieringsaanvragen de afgelopen twaalf maanden beduidend lager ligt dan in dezelfde periode een jaar eerder. Een van de oorzaken hiervoor is het teruggelopen investeringsniveau. Dit

ligt circa 14% lager. Daarnaast is er amper sprake van fusies of overnames. In dit dalende beeld heeft Rabobank de afgelopen periode wel een stijging van het aantal verstrekkingen gerealiseerd."

Over de man (m/v) en het plan

"Belangrijk is dat Rabobank geen branches uitsluit en dat we per definitie kijken naar de 'man en het plan'. En voor man mag u natuurlijk ook vrouw lezen. Aanvragen die we vaak krijgen gaan om overbrugging, innovatie, investeringen etc. De realiteit van dit moment is dat naarmate de crisis langer duurt het aantal ondernemers dat in problemen komt groeit en derhalve ook het type financiering waar behoefte aan is. Neemt niet weg dat wij nog steeds zien dat over alle branches heen er ondernemers zijn die het zeer goed doen. Gezien onze lokale worteling, dichtbij de ondernemer, zijn we er voor de ondernemer die het goed doet, maar juist ook voor de ondernemer die het wat moeilijker heeft. Wij streven naar een langdurige relatie en vanuit onze roots ondersteunen wij ondernemerschap."

Over cijfers en prognoses

"Kredietaanvragen worden bij Rabobank door de lokale kantoren behandeld en die kijken naar de vaste criteria zoals de rentabiliteit, het eigen vermogen van de ondernemer, en de zekerheden. Ook wordt gekeken naar de positionering van het bedrijf en naar relevante omgevingsvariabelen. Bij twijfel kunnen de lokale Rabobank en de ondernemer met een sectordeskundige om de tafel zitten om de plannen te bespreken. Ondernemers die er goed voor staan, die hun zaken voor elkaar hebben, hebben zeker nu een voorsprong. Neem een goede liquiditeitsbegroting, dat is juist nu heel nodig. Een goede cashflowprognose maakt heel concreet waar de knelpunten zitten en daar kun je vervolgens wat mee doen. We hameren er meer op dan ooit: kijk naar je cijfers, maak een strategisch plan en acteer!"

Over de bank als sparringpartner

"Wij adviseren ondernemers tijdig naar de bank te gaan. Het is zeer belangrijk om in een vroeg stadium te sparren over investeringsplannen. Rabobank neemt deze rol als sparringpartner serieus. Ondernemers kunnen van tevoren bespreken hoe ze hun kredietaanvraag

moeten optuigen om de slagingskans optimaal te maken. In die gesprekken zal de accountmanager bijvoorbeeld vragen om niet alleen een optimistisch scenario uit te werken, maar ook een scenario te maken waarin rekening wordt gehouden met tegenvallers. De centrale vraag is of investeringen terugbetaald kunnen worden. Andere tips zijn te lezen in het boekje 'Turbulente Tijden' dat begin dit jaar door Rabobank is uitgebracht."



Berry Reijnen –
Hoofd Sectormanagement MKB Rabobank

H4

Wat hebben bedrijven gedaan om zo goed mogelijk uit de crisis te komen?

Bedrijven kunnen verschillende maatregelen nemen om zo goed mogelijk en wellicht beter uit de crisis te komen of om hun huidige resultaten zeker te stellen. Zo kan men bezuinigen of juist investeren, werkprocessen veranderen of innoveren in markten, producten en diensten. De resultaten laten zien dat de meerderheid van de bedrijven vooral bezuinigt: 75% van de bedrijven snijdt in de kosten, in personeel of in een combinatie daarvan. Innoveren wordt minder vaak genoemd; 53% van de bedrijven geeft aan nieuwe markten aan te boren en nieuwe producten en/of diensten te ontwikkelen. Daarnaast gaan bedrijven samenwerkingsverbanden aan en grijpt men de crisis aan om werkprocessen structureel te veranderen. Slechts een kleine groep is bezig met technische innovatie. Opvallend is wel dat de meeste bedrijven meerdere

maatregelen nemen om de crisis te lijf te gaan. Overigens geeft 20% van de bedrijven aan niets te doen om beter uit de crisis te komen of om het huidige resultaat te continueren.

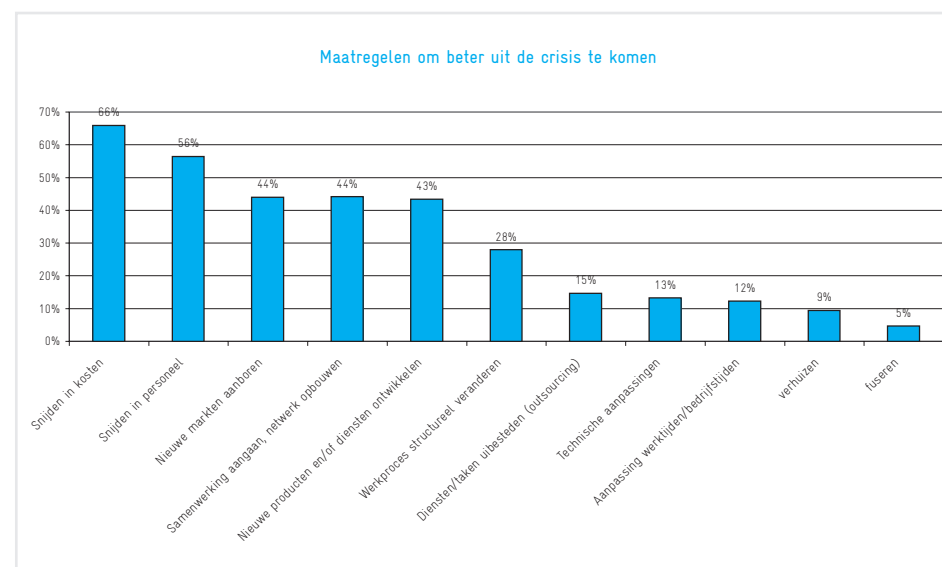
Top 5 maatregelen uitgediept

Maatregel 1 – Snijden in kosten: een algemene maatregel

Er is een duidelijk verband tussen de ernst waarmee sectoren zijn getroffen door vraaguitval en de keuze om te snijden in de kosten. Opvallend is wel dat de percentages die te maken hebben met bezuinigingen veel minder uiteenlopen dan die van de teruglopende vraag. Blijkbaar zijn bedrijven over de hele linie heel bewust bezig met kostenreductie, ook de bedrijven die (nog) geen verminderde vraag ervaren. Dit blijkt ook uit de analyse van de samenhang tussen snijden in kosten en een teruglopende

vraag naar producten en diensten. Van de bedrijven die last hebben van vraaguitval snijdt 80% in de kosten en van de bedrijven die geen vraaguitval ervaren is dat toch nog 48%.

“Wij zijn meteen gaan snijden in overhead, reclamekosten, beurzen et cetera en hebben ons aangemeld voor deeltijd-WW. Tegelijkertijd hebben we naar andere manieren gezocht om de klant te bereiken. Juist nu moet je veel energie steken in de markt en je concurrenten laten weten dan je er nog bent”. Michel Leber, Save Industriebanden



Maatregel 2 - Snijden in personeel: vooral afscheid nemen van tijdelijk personeel en via natuurlijk verloop

Meer dan de helft (56%) van de bedrijven snijdt in personeel. In de vragenlijst zijn vijf mogelijke manieren van snijden in personeel behandeld. De meeste organisaties snijden in personeel door het niet verlengen van tijdelijke contracten (43%) en via natuurlijk verloop (42%). In meer dan de helft van de bedrijven in Transport, Industrie en Bouw zijn tijdelijke contracten beëindigd. Van natuurlijk verloop is sprake in meer dan de helft van de bedrijven in de sectoren

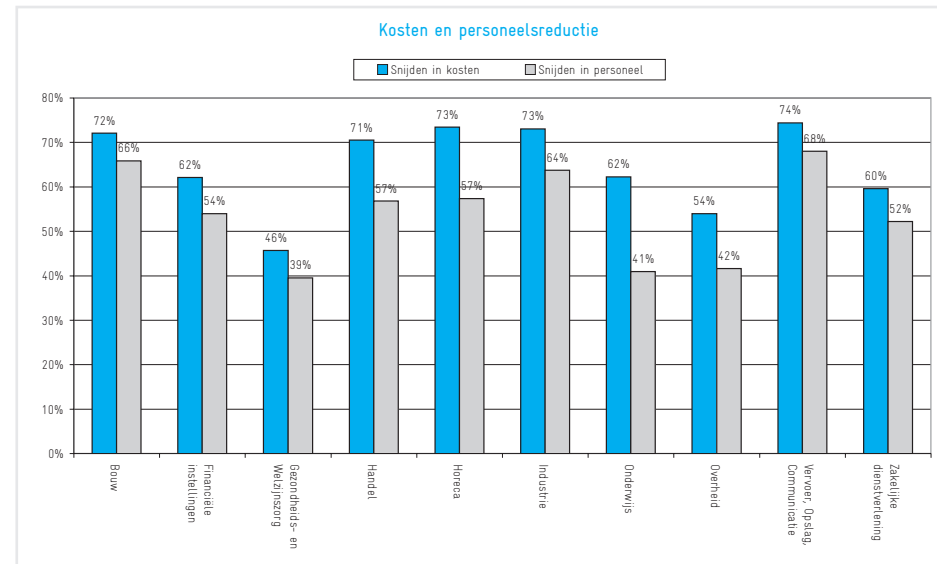
Transport en Horeca. Een vacaturestop is door 38% van de bedrijven toegepast en bij een vijfde van de organisaties (23%) zijn vaste werknemers ontslagen. Deeltijd-WW is aangevraagd door 6% van de bedrijven waarbij de Industrie (13%) het meest opvalt. Als we inzoomen op de regioverschillen, dan blijkt dat regio Zuid substantieel meer snijdt dan Noord en Midden. Het verschil is het grootst bij ontslaan van vaste werknemers (Zuid 28%, Noord 23%, Midden 20%).

Opvallend is dat er een duidelijk verband bestaat tussen het snijden in personeel en de grootte van het bedrijf. Hoe groter het bedrijf, hoe meer er wordt gesneden. Dit verband is te zien in alle genomen maatregelen, de enige uitzondering hierop vormt het inzetten van de deeltijd-WW. Deze maatregel is gelijkelijk verdeeld over bedrijven van verschillende grootte. Conform de verwachting zien de sectoren waar de vraag naar producten en diensten het meest is gedaald (Bouw, Industrie en Vervoer) zich ook het vaakst genoodzaakt te snijden in vast personeel. Overigens snijden niet alle bedrijven die

te maken hebben met verminderde vraag in personeel. Een kwart doet dit niet. En niet alle bedrijven die (alvast) personele maatregelen treffen, hebben te maken met verminderde vraag. Een derde van de bedrijven snijdt in personeel zonder vraaguitval te ervaren.

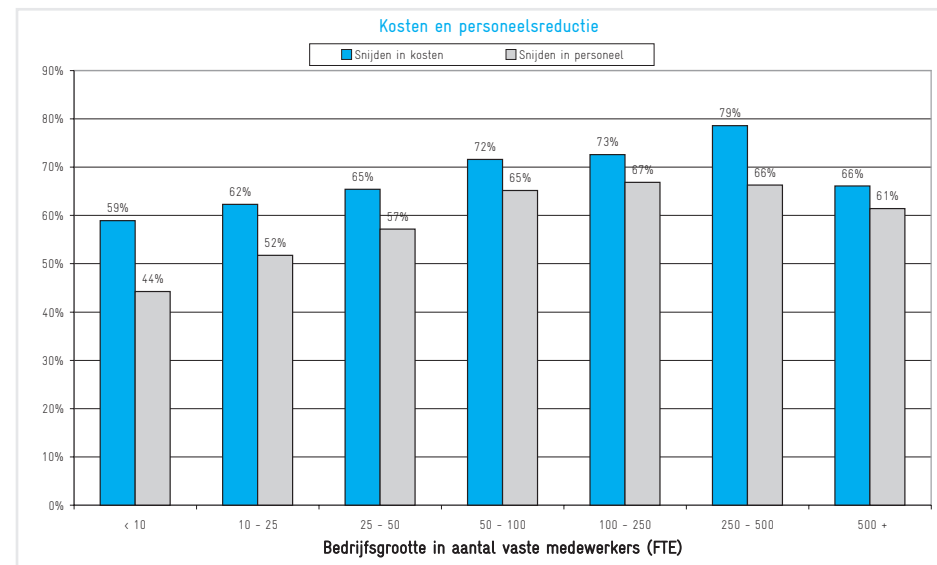
“Hoewel we een aanzienlijke prijsdruk ervaren, hebben we niet gesneden in personeel, maar hebben we juist uitgebreid. We hebben onze focus nog meer verlegd naar de verkoop, om onze slagkracht te bewaren.”

Paul Gruson, ACO B.V.



“De deeltijd-WW geeft ons de mogelijkheid om bestaande (vak) krachten te behouden, waardoor we in tijden van herstel niet opnieuw hoeven te investeren in sollicitatieprocedures, inwerken en opleiden van nieuw personeel.”

Jan Dekker, Hego Walserijproducten



Medewerker over de bijzondere Regeling

Werkijdverkorting (WTV)

“Het voordeel was dat je nu ook op andere plaatsen ingezet werd omdat collega's vrij waren. Daar heb ik veel van geleerd. Het was een tijdje prettig om WTV te hebben, maar ik ben toch ook weer blij dat alles bij het oude is.”

Maatregel 3 – Samenwerken: ondernemingen steunen elkaar

Gemiddeld 44% van de bedrijven zoekt samenwerkingsverbanden om beter met de crisis om te gaan. Er zijn echter wel veel verschillen te zien in branches, omvang van de bedrijven en regio's. Zo blijft de Regio Zuid achter bij het gemiddelde; 40% geeft aan samen te werken. Noord zit exact op het gemiddelde en Midden werkt bovengemiddeld veel samen met 47%. In de branches Horeca, Overheid en Transport werkt meer dan de helft van de bedrijven samen. In het Onderwijs is dat iets meer dan een derde.

Samenwerkingsvormen

Er wordt het meest samengewerkt met collega-ondernemingen. Samenwerking tussen ketenpartners wordt minder toegepast, dit scheelt ongeveer een procent. Opvallend is dat vooral de kleine bedrijven (met minder dan 10 werknemers) of juist de grote bedrijven (met meer dan 250 werknemers) samenwerken met collega-ondernemingen. Rond de 40% van deze groep kiest hiervoor. Met arbeidsmarktinstellingen wordt maar zeer beperkt samengewerkt. We zien dat per branche de voorkeur voor het type samenwerkingsverband

kan verschillen. Zo ligt de nadruk bij de Horeca op het samenwerken met klanten en toeleveranciers (45%), terwijl bij Financiële instellingen en Onderwijs slechts 19% voor deze vorm van samenwerken kiest. De Overheid werkt met 51% het meest samen met collega's en de Handel het minst met 23%.

Maatregel 4 – Nieuwe markten aanboren

Nieuwe markten aanboren als maatregel om beter met de crisis om te gaan wordt door gemiddeld 44% genoemd. Er is geen direct verband tussen het aanboren van nieuwe markten en de afgenomen vraag. De commerciële bedrijven zitten allemaal

rond het gemiddelde met uitzondering van de Financiële sector (slechts een kwart van deze bedrijven geeft aan nieuwe markten aan te boren). De kleinere bedrijven passen deze maatregel het meest toe.

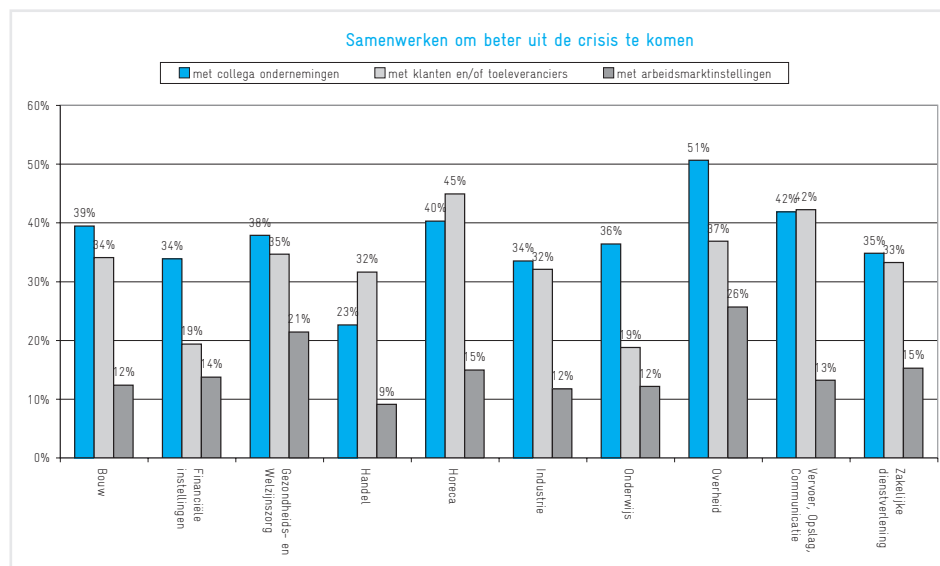
Maatregel 5 – Ontwikkelen van nieuwe producten en diensten

Van de bedrijven die nieuwe markten aanboren, ontwikkelt maar liefst 72% tevens nieuwe producten en diensten. In totaal wordt productontwikkeling door 43% van de bedrijven ingezet als maatregel in de crisis. Onderwijs, Handel en Zakelijke dienstverlening innoveren

meer dan gemiddeld. De Overheid, Bouw en Financiële instellingen innoveren het minst. Regio Zuid innoveert iets meer dan gemiddeld.

Een verminderde vraag leidt bij 47% van de deelnemers tot innovatie. Bij bedrijven zonder vraaguitval is dat 43%. De verminderde markt vraag lijkt dus niet veel effect op innovatie te hebben.

Als we inzoomen op de samenhang tussen verminderde markt vraag en het effect op innoveren gerelateerd aan de bedrijfsomvang nemen we echter wel een significant verschil waar. Vooral in organisaties van 100 tot 250 werknemers zien we dat de bedrijven die last hebben van een verminderde markt vraag door de crisis relatief veel meer innoveren. In deze groep innoveert 50% van de bedrijven, wat ten opzichte van het gemiddelde in deze groep (36%) een aanzienlijk verschil is.



‘Slank af waar het moet, innoveer waar het kan’

TNO-adviseur en lector Rob Gründemann presenteert zijn achtpuntenplan

Hoe bereid je jouw onderneming voor op de periode na de crisis? Rob Gründemann, verbonden aan TNO en Hogeschool Utrecht, noemt acht aandachtspunten waarmee ondernemers zich kunnen voorbereiden en onderscheiden.



Rob Gründemann –
TNO-adviseur en lector

Punt 1: Zet de overcapaciteit die er mogelijk nog is, in voor innovaties

“Als in het bedrijf door tijdelijke terugloop in de vraag sprake is van overcapaciteit, dan kan deze situatie benut worden om innovaties te ontwikkelen.”

Punt 2: Breng de langetermijnbehoefte aan personeel in kaart “Wanneer de toekomstige organisatie afwijkt van de huidige organisatie, dan kan dat ook betekenen dat de benodigde competenties en vaardigheden van het personeel anders komen te liggen. Een analyse van de personele behoefte na de crisis helpt bij het maken van keuzes in welke onderdelen van de organisatie afgeslankt kan of moet worden en waar niet. Ook biedt het de organisatie de mogelijkheid om het personeel in de tussenliggende periode te scholen voor eventuele nieuwe taken.”

Punt 3: Breng kennis en competenties in kaart “Het is verstandig om de huidige kennis en competenties van medewerkers vast te leggen. Op die manier wordt veelal zichtbaar dat er meer kennis en competenties in de organisatie aanwezig zijn dan benut worden. Ook kan hierbij rekening gehouden worden met de ontwikkelingsbehoefte van de medewerkers.”

Punt 4: Zorg voor brede inzetbaarheid van personeel “Investeringen in de brede inzetbaarheid van werknemers vóór dat sprake is van een situatie van boventalligheid, zeg maar het preventieve beleid, dragen bij aan het voorkomen of beperken van gedwongen herplaatsingen of ontslag.”

Punt 5: Maak gebruik van financiële regelingen voor ontwikkeling en scholing “Bij een ontslagtraject is het verstandig om ontwikkeling en scholing te stimuleren. Daarmee staan boventallige werknemers sterker op de arbeidsmarkt. Financiële regelingen kunnen in de cao zijn vastgelegd, of door een overkoepelende organisatie, zoals een werkgevers- of werknemersvereniging, worden aangeboden. Tevens kan de werkgever in het kader van goed werkgeverschap zelf investeren in de kennis en capaciteiten van het boventallige personeel.”

Punt 6: Werk samen op branche- of regionaal niveau “Om te zorgen dat goede werknemers voor de sector behouden blijven, is het van belang om te kijken wat er mogelijk is op branche- of regionaal niveau. Dit kan door gebruik te maken van regionale en/of sectorale initiatieven of door het inzetten van instrumenten die door

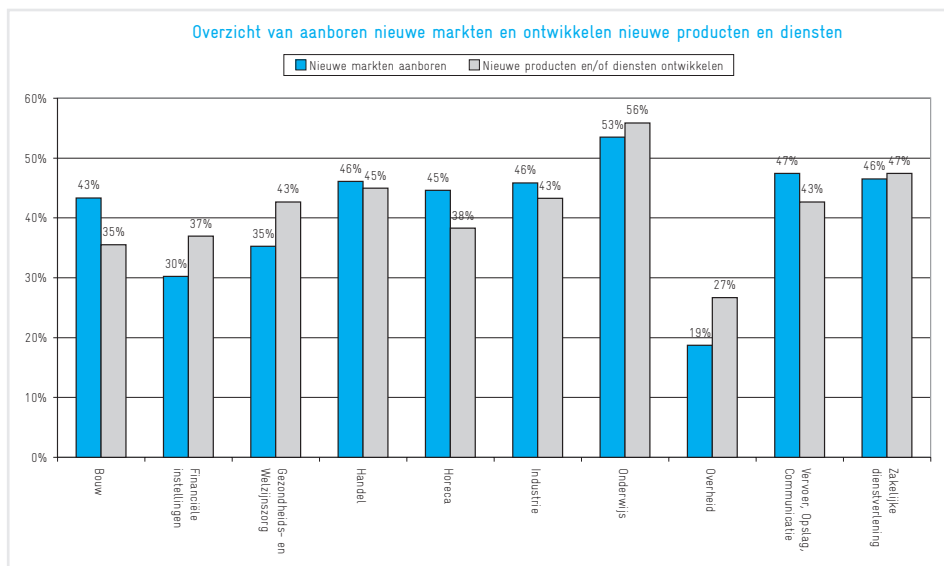
branche- en sectorale organisaties zijn ontwikkeld. Ook de dienstverlening van het UWV, het werkbedrijf, biedt hierbij mogelijk soelaas.”

Punt 7: Denk na over een nieuw leveringsprogramma en andere markten

“Het kan aantrekkelijk zijn om te kijken of de huidige capaciteit benut kan worden om andere, wellicht aanverwante diensten of producten te leveren. Ook kan daarbij gedacht worden aan andere afzetmarkten. Hoewel deze oplossing voor de hand lijkt te liggen, wordt dit perspectief in de ‘waan van de dag’ en door de noodzaak om snel maatregelen te treffen, vaak uit het oog verloren.”

Punt 8: Maak gebruik van mogelijkheden voor flexibele arbeidsbemiddeling (flexpool)

“Vanuit een regionaal perspectief kunnen overtollige werknemers soms worden opgevangen in een flexpool. In de regio zijn meestal niet alleen werkgevers die teveel personeel hebben, maar ook werkgevers die tijdelijk of langdurig behoefte hebben aan nieuwe mensen. Een regionale flexpool kan vraag en aanbod beter op elkaar afstemmen en zorgen voor een goede inzet van de betrokken medewerkers.”



Overige maatregelen

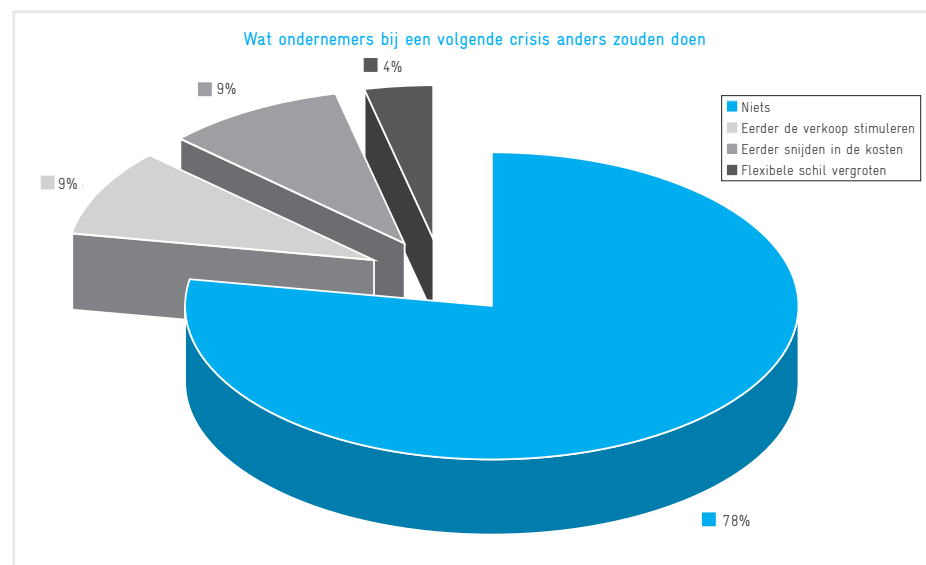
Naast de genoemde top vijf van maatregelen heeft 28% van de bedrijven het werkproces structureel veranderd. De verschillen tussen de sectoren zijn niet groot. De sectoren met de minst negatieve impact van de crisis, Onderwijs, Overheid en Zorg, hebben hier ook het minst aan gedaan. Ook in de regio's zien we dat deze maatregel crisis gerelateerd is. Regio Zuid heeft met 32% deze maatregel het meest toegepast. De werkprocessen zijn vooral aangepakt in de grotere bedrijven (groter dan 250 werknemers) met 38%. Van technische innovatie is slechts in 13% van de

bedrijven sprake, waarbij Transport (17%) en Industrie (16%) het hoogst scoren en de Bouw (9%) en Overheid (8%) het laagst.

Opvallend is overigens dat 20% van de ondernemers in het geheel niets doet. In de Zorg (29%) en het Onderwijs (26%) is het percentage instellingen dat niets doet het hoogst; in de Horeca (16%) en de Industrie (18%) het laagst. Hoewel de bedrijven in de regio Zuid het meest getroffen zijn, is hier het percentage bedrijven dat niets doet het hoogst (26%). In Midden en Noord ligt dit percentage lager: 23% resp. 16%.

Leerpunten uit de crisis

In het onderzoek werd gevraagd wat de ondervraagden in een volgende crisis anders zouden doen. Uit de antwoorden op deze vraag blijkt dat ondernemers overwegend tevreden zijn over de door hen getroffen maatregelen; 78% zegt in een volgende crisis hetzelfde te doen. Een klein deel van de deelnemers geeft aan bij een volgende crisis eerder de verkoop te stimuleren en in kosten te snijden; voor beide maatregelen komt dit uit op 9%.



'Een geslaagde innovatie begint met een goede organisatie'

Peter van der Hauw van EIM over het rendement van innoveren

Vernieuwen, hoe doe je dat? En vooral: hoe doe je dat als MKB-ondernemer?
Het EIM deed er onderzoek naar, met als resultaat het rapport 'Slimmer werken'. Medeauteur Peter van der Hauw, lid van het managementteam van EIM, geeft z'n visie.

Over harde en zachte innovaties
"Deze MKB Marktmonitor laat zien dat veel bedrijven, al dan niet als gevolg van de crisis, nieuwe producten of diensten ontwikkelen. Dit zijn zogeheten 'harde innovaties'. Het belang hiervan voor bedrijfsprestaties is al vaak aangetoond. Wat ondernemers zich niet altijd

realiseren, is dat het rendement van dergelijke harde innovaties mede wordt bepaald door de manier waarop het werkproces is ingericht. De introductie van nieuwe producten of diensten vraagt dikwijls om structurele veranderingen. Dit valt onder de noemer 'zachte innovaties'. En het is goed om te beseffen dat hard en zacht elkaar nodig hebben."

Over het rendement van innoveren
"Bij zachte innovaties kun je bijvoorbeeld denken aan een andere inrichting van de werkplek, of aan veranderingen van de werk- en taakverdelingen. Het kan ook heel nuttig zijn om de interne communicatie eens goed onder de loep te nemen. Je moet je zelfs afvragen of de managementstructuur niet aan de nieuwe werkwijze moet worden aangepast, bijvoorbeeld door bepaalde activiteiten en beslissingen te decentraliseren, of juist te centraliseren. Met ons onderzoek 'Slimmer werken' hebben we het belang laten zien van dergelijke zachte innovaties. Het rendement van harde innovaties blijkt significant hoger als ze met zachte innovaties gepaard gaan."

Over inspelen op veranderende situaties

"Als we kijken naar de invloed van de economische recessie, dan hebben zachte innovaties voor 25 tot 30% van de bedrijven een hogere prioriteit gekregen. Voor ongeveer 12% is deze prioriteit juist afgenomen. Bedrijven die melden dat investeringen in zachte innovaties nu een hogere prioriteit hebben dan voorheen, noemen daarvoor vooral argumenten op het terrein van kostenbesparing, efficiencyverbetering, rendementsverhoging enzovoort. Deze bedrijven geven aan dat juist in tijden van economische recessie de interne bedrijfsvoering en organisatie van het werk goed in de gaten moeten worden gehouden. Dit om adequaat te kunnen inspelen op veranderende marktsituaties."

Over het voordeel van het nadeel

"Bedrijven noemen ook nog andere redenen om in een periode van crisis te kiezen voor zachte innovaties. Bijvoorbeeld omdat het rustiger is. Er is daardoor eindelijk tijd om de interne bedrijfsvoering en werkorganisatie eens goed tegen het licht te houden. Op die manier verandert het nadeel in een voordeel. Het komt natuurlijk ook voor dat het bedrijf al in een bepaalde

ontwikkelingsfase zit, gericht op groei en uitbreiding van het marktaandeel. In zo'n geval is het noodzakelijk door te gaan met de geplande veranderingen, ongeacht de economische omstandigheden."



Peter van der Hauw -
Management teamlid EIM

H5

Personele maatregelen

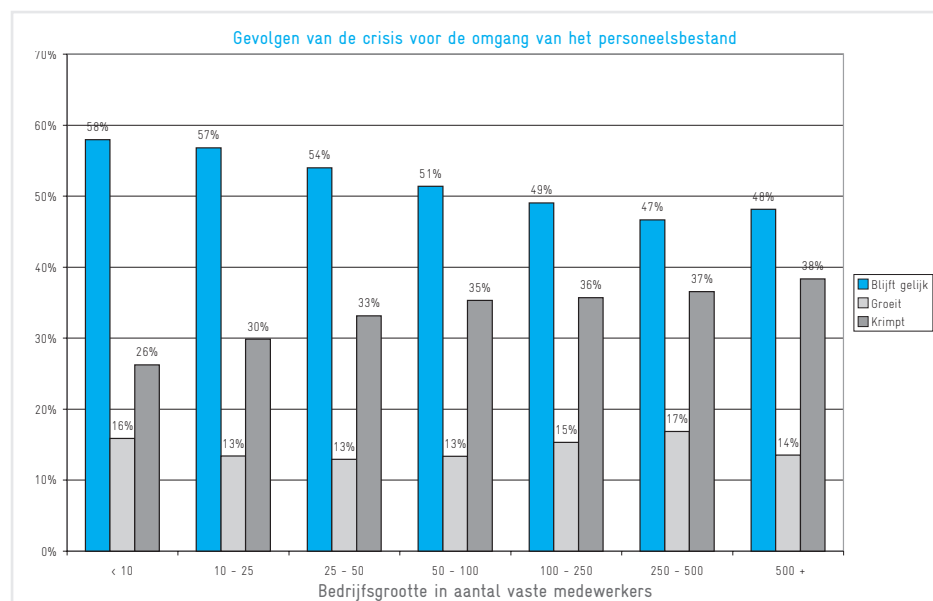
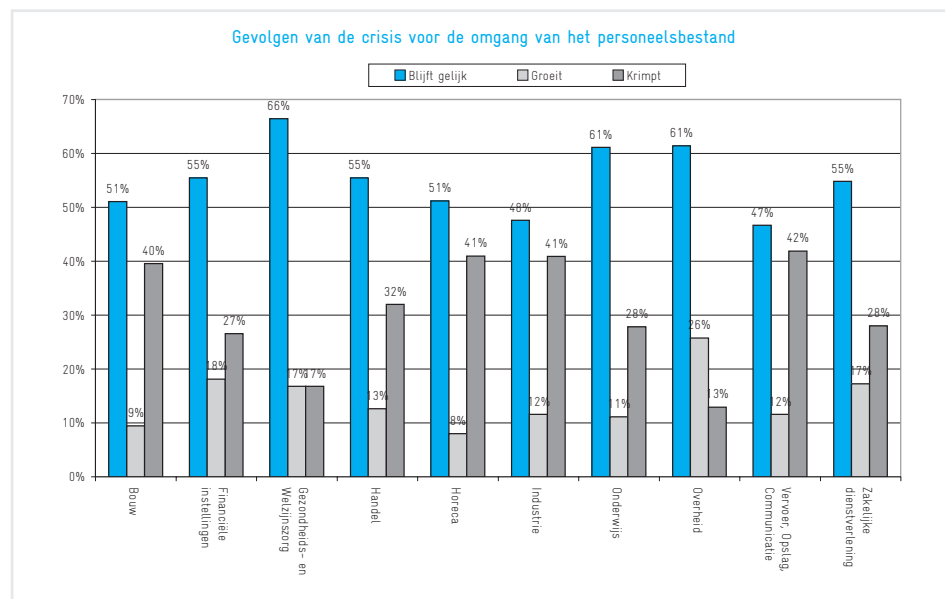
“Door het vertrek van een grote klant moesten wij krimpen. Wij hebben deze kans aangegrepen om juist van minder goed personeel afscheid te nemen.” Michel Leber, Save Industriebanden

Door de crisis heeft gemiddeld 32% van de ondernemingen het personeelsbestand moeten verkleinen. Er zijn per branche behoorlijke verschillen. Er ligt een duidelijke relatie tussen de branches die hard getroffen zijn door de crisis en de mate van krimp. Afwijkend is de sector Handel. In deze sector geven relatief weinig ondernemingen aan in personeel te zijn gekrompen, om precies te zijn een kwart minder dan andere branches die een zelfde afname in marktvraag hadden (Bouw, Horeca, Industrie en Transport). Het aantal ondernemingen dat verklaart te zijn gekrompen, wordt groter naarmate de onderneming groter wordt. Kleinere bedrijven zijn qua bedrijfsgrootte

dus stabieler. Tussen de regio's zijn kleine verschillen. In regio Zuid is het personeelsbestand bij relatief de meeste ondernemingen gekrompen (36%) en bij de minste in regio Midden (29%). Van de ondernemingen die nu krimpen verwacht een grote meerderheid (58%) na deze dip weer uit het dal te klimmen. Deze verwachten in de toekomst een uitbreiding van hun personeelsbestand. Een groep van 12% ziet geen verbetering en verwacht een blijvende krimp voor de toekomst. Een kleine meerderheid van de ondernemingen (54%) geeft aan dat de personele omvang gelijk blijft, ondanks de crisis. Ruim de helft van deze groep verwacht ook in de toekomst een zelfde

omvang te houden. Een derde verwacht een uitgestelde groei; zij blijven nu stabiel, maar geven aan in de toekomst te gaan groeien in aantal fte.

Ondanks de crisis geeft 14% aan dat het personeelsbestand nog groeit, dit zijn zowel grote als kleine organisaties. Van deze ondernemers verwacht 70% ook in de toekomst een doorgaande groei. Opvallend is dat er in 2009 twee keer zoveel Overheidsinstellingen groeien als krimpen.



“Het sterk snijden in het personeelsbestand brengt als risico met zich mee dat bij een opleving van de economie niet meer aan de vraag kan worden voldaan. Het op dat moment aantrekken en opleiden van nieuwe collega's kan sterk vertragend werken in de groei van een onderneming, waardoor een substantieel marktaandeel kan worden verloren.” Arjan Verwoert, Ernst & Young Accountants

H6 De toekomst

Op de vraag hoe men de ontwikkeling van het eigen bedrijf in de komende drie jaar ziet, zijn de reacties overwegend positief. Een grote meerderheid van 62% zegt een groei te verwachten, 9% weet het niet en 11% gaat eerst krimpen en ziet dan verder. Het meest optimistisch is de Horeca, waarvan 70% voorspelt te gaan groeien. Deze sector wordt gevolgd door Zakelijke Dienstverlening, waarvan 68% groei verwacht. Relatief het meest pessimistisch zijn de Bouw (19% krimp en 44% groei) en Overheidsinstellingen (11% krimp en 39% groei). Onzeker over de toekomst zijn onderwijsinstellingen, waarvan 17% het niet weet. De kleinere ondernemers zijn relatief positief gesteld over de toekomstige groeimogelijkheden van hun bedrijf. Van de groep ondernemers met minder dan 10 medewerkers geeft 68% aan in de komende 3 jaar te gaan groeien. Bij de organisaties met meer dan 250 medewerkers ligt dit percentage

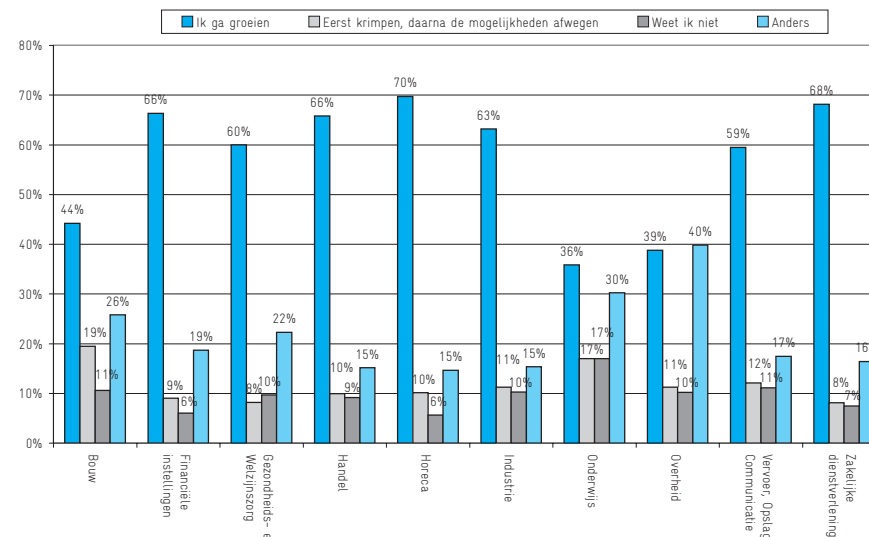
tussen de 56 en 59%. De regionale verschillen lopen niet erg uiteen. Wel is de verwachte groei in regio Zuid met 66% hoger dan de 63% in Midden en 61% in Noord.

Verwachte groei van de flexibele schil

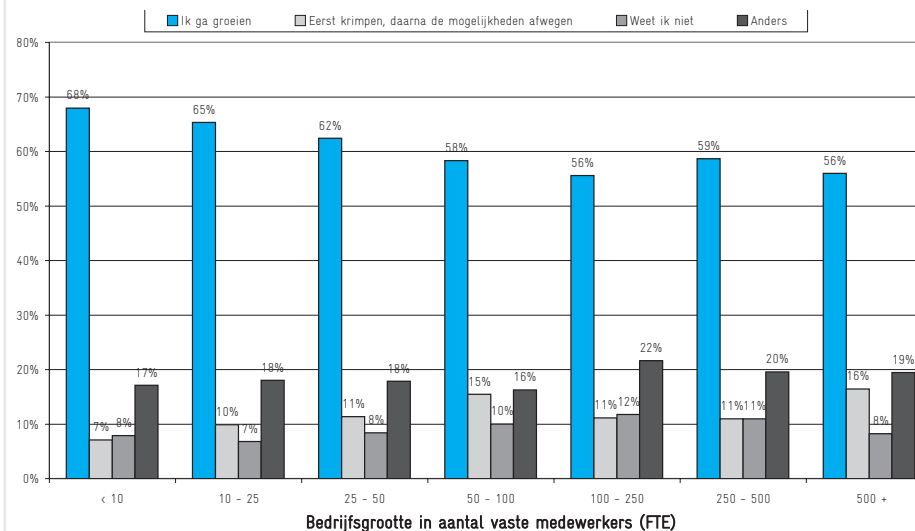
De optimistische toekomstverwachting vertaalt zich door naar de verwachte groei van de flexibele schil. Bijna de helft van de bedrijven (49%) verwacht te gaan groeien. Daarnaast verwacht gemiddeld 44% van de organisaties dat de flexibele schil gelijk blijft en 7% voorziet een krimp. Van de verschillende branches zijn Industrie en Transport het meest overtuigd van een groei van de flexibele schil. De Financiële instellingen en de Overheid hebben die verwachting relatief het minst.

De verschillen tussen de regio's zijn niet groot. In de vergelijking tussen het MKB en de grotere organisaties valt

De verwachte ontwikkeling van MKB-ondernemingen per branche in de komende 3 jaar



De verwachte ontwikkeling van MKB-ondernemingen naar grootte in de komende 3 jaar



vooral op dat organisaties met meer dan vijfhonderd werknemers relatief vaak aangeven dat de flexibele schil gaat groeien. Deze grote bedrijven hebben overigens ook, in meerderheid, aangegeven dat ze hun flexibele schil hebben verkleind in reactie op de crisis.

“De crisis leert ons beter te anticiperen op tegenvallers. Zeker als het gaat om de opbouw van het personeelsbestand zien we hiervoor mogelijkheden door actief gebruik te maken van uitzendmedewerkers, detacheringsbureaus en tijdelijke contracten. Als de situatie verslechtert, is het relatief gemakkelijk de flexibele schil weer af te bouwen”. Jan Dekker, Hego Walserijproducten

“Werk aanbieden aan flexibel personeel is altijd een lastige beslissing omdat de natuurlijke vertrouwensband ontbreekt. Anderzijds breng je hiermee snel expertise in je bedrijf die ook nog eens een laag risico

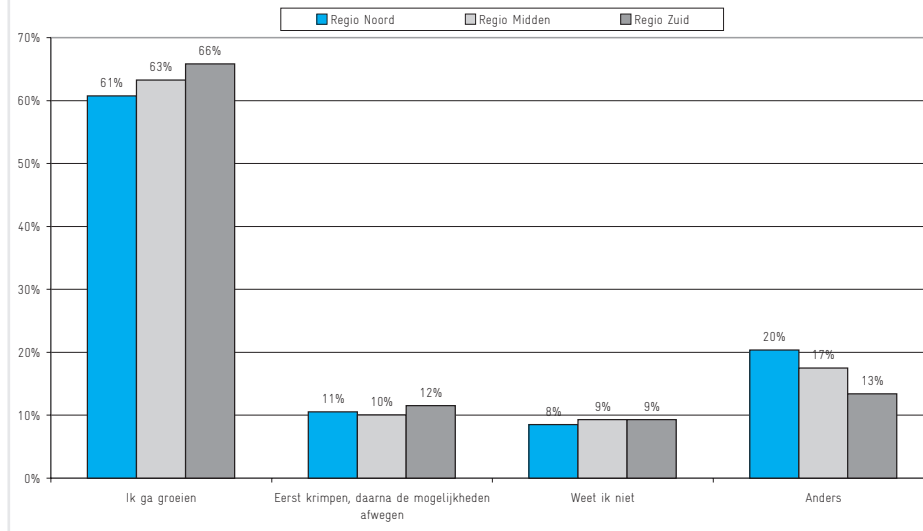
vormt voor je financiële positie. Het inhuren van externe professionals is voor ons dan ook een goede en veilige vorm van meebewegen met de markt.” Maarten Fekkers, Amis Services

‘Flexibiliteit en loyaliteit kunnen heel goed samengaan’

Adjiedj Bakas is verkozen tot ‘Trendwatcher van het Jaar 2009’ en tot ‘Zwarte Zakenman van het Jaar 2008’. Voor Unique heeft hij onlangs de pocket ‘Werktrends van morgen’ geschreven, over toekomstige trends op de arbeidsmarkt. Speciaal voor MKB Marktmonitor reageert de trendwatcher op een aantal uitkomsten.

“De trend om de flexibele schil te vergroten is heel zichtbaar. Maar niet alleen om voorbereid te zijn op krimp en groei. Bedrijven grijpen deze crisis zelfs vaak aan om meer mensen te ontslaan dan noodzakelijk, zodat ze direct de flexibele schil kunnen vergroten. In een bedrijf is steeds meer verschillend talent nodig en lang niet allemaal fulltime en jaren achtereen.” Over zijn eigen ervaringen zegt Adjiedj Bakas het volgende. “Zelf werk ik met een beperkt aantal vaste krachten voor dagelijks terugkomende werkzaamheden, zoals secretariaat, marketing en perscontacten. Verder huur ik flexibele krachten in voor het specialistische en projectmatige werk. Deze combinatie bevalt me uitstekend, en het is me opgevallen dat ook flexibele krachten vaak loyaal zijn. Dat hangt dus niet af van het type dienstverband. En omdat ik vaker met dezelfde mensen werk, maken ook zij mede onderdeel uit van de cultuur van mijn bedrijf.”

De verwachte ontwikkeling van MKB-ondernemingen per regio in de komende 3 jaar



'Flexibele arbeid kan de redding zijn van het bedrijf'

Aart van der Gaag over flexwerken in het MKB

Door een verdere flexibilisering van de arbeid kunnen ondernemers beter het hoofd bieden aan een crisis. Ook in het MKB. Klopt die stelling? Wij vroegen het aan een deskundige bij uitstek: Aart van der Gaag, directeur van de Algemene Bond van Uitzendondernemingen.



Aart van der Gaag –
directeur ABU

Wat is eigenlijk de situatie bij bedrijven en organisaties als het gaat om flexibele arbeid? Hoe gaan we er in Nederland mee om?

"Dat verschilt per bedrijfstak. En het wordt ook bepaald door de omvang van het bedrijf. Er zijn in Nederland organisaties die zonder flexibele arbeid simpelweg niet kunnen bestaan. Denk bijvoorbeeld aan vleesverwerkende bedrijven. Daar zijn maar twee

mogelijkheden. Ze kiezen voor 60% flexpersoneel, of ze pakken alles in en verhuizen naar Polen. Andere opties zijn er niet. En datzelfde geldt voor nog veel meer bedrijfstakken. Daarbij durf ik de stelling aan dat het percentage flexwerkers alleen maar zal stijgen."

We hebben het nu over bepaalde bedrijfstakken. Maar wat kan flexibilisering betekenen voor het MKB, ook gezien in het licht van deze crisis?

"Als het gaat om flexibele arbeid dan blijft het MKB eigenlijk een beetje achter bij de rest van het bedrijfsleven. Als je Nederland vergelijkt met andere Europese landen, dan scoren we heel hoog met flexwerk, behalve bij het MKB. Deze ondernemers kunnen doorgaans heel goed rekenen, maar op dit punt zitten ze er toch een beetje naast. Want juist voor kleine bedrijven is flexibiliteit heel belangrijk. Ga maar na: als je drie of vier mensen aan het werk hebt, dan is die ene man of vrouw 25% van je personeelskosten. In een tijd zoals deze moet je je personeelsbestand dus à la minute kunnen aanpassen. Anders ga je kopje onder als er even wat minder vraag is naar je product of dienst."

Bij het onderzoek voor Marktmonitor gaven sommige ondernemers aan dat de flexibele schil hun bedrijf heeft gered.

"Dat ondersteunt mijn stelling dat flexibiliteit juist voor het MKB heel belangrijk is. Er zijn alleen nog te weinig ondernemers die beschikken over die flexibele schil. En die hebben ze hard nodig, ook in de toekomst. Want dit is echt niet de laatste crisis."

Zijn uitzendkrachten niet te duur voor de kleinere MKB-bedrijven?

"Integendeel. Je bent een paar euro's meer kwijt, maar daarmee koop je alle risico's af. En al het gedoe dat vast personeel met zich meebrengt. Je hebt niet meer te maken met ziekteverzuim, met opzegtermijnen en met dure afvloeiingsregelingen. Aan werving en selectie hoef je je dure tijd ook niet meer te besteden. Vergis je niet, in een vast contract zitten heel veel verborgen kosten, waarvan je je pas bewust wordt als het fout gaat. Zoals nu, in deze crisis. Voor een klein meerbedrag haal je de flexibiliteit in huis die je nodig hebt als het tegenzit. Je kunt sneller beslissen en beter inspelen op de omstandigheden. Die flexibiliteit is dus heel veel waard."

Benodigde competenties en opleidingen

De ondernemers signaleren weinig impact van de crisis op de benodigde competenties. De overgrote meerderheid (65%) verwacht dat de competenties voor de vaste krachten gelijk blijven. Voor de flexkrachten verandert er qua competenties, ook in de toekomst, nog minder dan voor de vaste krachten. In verhouding verwachten de meeste Horecaondernemers (73%) dat de benodigde competenties gelijk blijven. Bij de Financiële instellingen ligt die verwachting het laagst (59%). In de regio Zuid wordt relatief het meest gedacht aan de noodzaak van andere competenties (39%). En organisaties tot 10 werknemers denken maar in weinig gevallen andere competenties nodig te hebben (23%).

Van de ondernemers verwacht 36% meer te gaan investeren in opleidingen, 59% van de organisaties verwacht hierin hetzelfde te investeren en 5% denkt minder te gaan uitgeven aan opleidingen. De hoogste toename is in de sectoren Overheid, Zorg en Transport. Er is een overeenkomst tussen de investeringsbereidheid van bedrijven en de verwachte toename van de benodigde competenties. Er kan echter niet zonder meer worden geconcludeerd dat er een

direct verband is, want competenties worden niet alleen in huis gehaald door het opleiden van mensen, maar zijn ook afhankelijk van het aanwezige talent.

“De gemiddelde leeftijd ligt bij ons, met 44 jaar, hoger dan in andere branches. Om de ontwikkeling van de organisatie in minimaal hetzelfde tempo te kunnen volgen, is het belangrijk dat alle medewerkers in beweging blijven. Immers, als de medewerkers niet veranderen, kan ook de organisatie niet veranderen. Daarom investeren we via opleiding en scholing in medewerkers van alle leeftijden.” Saskia Koopman, Wonen West Brabant

‘Meer werk en minder werkers, hoe los je dat op?’

Paulien Bongers van TNO over het verwachte tekort aan arbeidscapaciteit

We kunnen het ons in deze tijd van afslanken en inkrimpen nauwelijks voorstellen, maar in de nabije toekomst zullen we weer geconfronteerd worden met een tekort aan personeel. Paulien Bongers, Manager Businessunit Arbeid bij TNO weet er meer van.

Over de situatie nu

“In deze MKB Marktmonitor zien we hoe bedrijven inspelen op veranderingen in de omgeving om de crisis van nu te overleven. In de top 5 van maatregelen staat snijden in kosten en personeel, het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden tussen bedrijven, zoeken naar nieuwe markten en nieuwe producten. Prima initiatieven om de crisis zoveel mogelijk het hoofd te bieden.”

vervolg op pagina 32



Paulien Bongers -
Manager Businessunit Arbeid TNO

vervolg van pagina 31

Over de situatie straks

"Maar, we moeten niet vergeten dat na deze crisis de schaarste in arbeidscapaciteit, zowel kwalitatief als kwantitatief, weer prominent in beeld zal komen. De verwachting van de commissie-Bakker dat we in Nederland aan de vooravond van een fundamentele verandering staan, blijft van kracht. Voor het eerst in de geschiedenis zal er dan meer werk zijn en minder mensen die daarvoor beschikbaar zijn. We zullen straks voor de uitzonderlijke uitdaging gesteld worden om een krimpende bevolking te combineren met een voortgaande economische dynamiek."

Over participatie en productiviteit

"Om de gevolgen van de krimpende beroepsbevolking op te vangen, is er in Nederland een vrij brede consensus om de participatiegraad te verhogen naar 80% in 2016. Berekeningen laten zien dat een verhoging van de arbeidsparticipatie naar 80% niet genoeg oplevert om de kosten van de vergrijzing op te vangen. De oplossing zal daarom ook gezocht moeten worden in een substantiële groei van de gemiddelde productiviteit per werkend persoon. Beide elementen staan echter haaks op elkaar. Een verhoging van de arbeidsparticipatie gaat veelal gepaard met een inschakeling van minder productieve werknemers en dat heeft een negatief effect op de gemiddelde productiviteit per persoon."

Over nieuwe competenties en sociale innovatie

"Hoe lossen we dat op? Ons advies is: werk aan de competenties van medewerkers, aan hun vakbekwaamheid en zorg dat de werkprocessen lean zijn, zodat meer mensen productiever kunnen werken. Vaak liggen technische oplossingen daaraan ten grondslag. Maar ook de manier waarop mensen worden aangestuurd heeft impact op de organisatie. Geef ruimte aan talent, leg verantwoordelijkheid laag in de organisatie en zorg voor maatwerk in arbeidsrelaties. Wij noemen dat sociale innovatie."

"Wij voorzien tekorten van goed geschoold en ervaren personeel. Veel scholing en begeleiding van nieuwe medewerkers, intern en extern, helpt ons deze tekorten op te vangen."
Paul Gruson, ACO B.V.

"Dit is het moment om, wanneer het cash- en kostentechnisch mogelijk is, te investeren in opleidingen van je medewerkers. Zo bereid je je personeelsbestand optimaal voor op een economische opswing en kun je sneller groeien dan de concurrenten." Arjan Verwoert, Ernst & Young Accountants

'Talent zal steeds moeilijker te vinden zijn, dus hou ze vast'

Trendwatcher Adjiedj Bakas over een toekomstig tekort aan vakspecialisten

"Op sommige vakgebieden zullen grote tekorten ontstaan aan vakspecialisten. Om dit het hoofd te bieden adviseer ik de ondernemer mee te gaan met de volgende trends. Flexibiliseer de arbeid; zet talent in waar het nodig is en zet het niet op één plek vast. Kijk verder dan de eigen regio; de wereld wordt steeds digitaler, werk hoeft niet fysiek op de werkplek plaats te vinden. In de mondiale arbeidsmarkt is de juiste specialist zeker te vinden. Maar vraag en aanbod moeten nog hun weg vinden naar elkaar. Hierin zou een uitzendbureau een belangrijke rol kunnen vervullen. Hou die vakspecialist ook na zijn vijftenzestigste vast. Onder bepaalde voorwaarden, zoals een verminderd aantal uren per week, willen veel senioren graag aan het werk blijven. Het bedrijf houdt zo zijn talenten vast, de ouderen voelen zich er prettig bij, zijn vaak nog heel productief en gemotiveerd,

en het is ook nog eens goed voor de economie. Bedenk of je een functie niet kunt opdelen of anderszins veranderen. Zo ben je flexibeler in de invulling ervan. Faciliteer vrouwen met kinderen zodat ze meer uren kunnen werken. Als al deze vrouwen een dag per week extra kunnen werken, betekent dat een enorme groei van het arbeidspotentieel."



Trendwatcher Adjiedj Bakas

"Op macroniveau wordt het probleem van vergrijzing op middellange termijn alleen maar groter. Nog efficiënter werken is een noodzaak om met een beperkter arbeidsaanbod aan de vraag te voldoen. Op microniveau is efficiënter werken daarnaast essentieel om concurrerend te kunnen blijven in de toekomstige economie." Arjan Verwoert, Ernst & Young Accountants

"Wij vinden aanwas van onderaf belangrijk. Daarom geven wij presentaties op scholen en zijn wij een erkend leerbedrijf. Wij hebben continu leerlingen bij ons aan het werk." Henno Remijn, Broekhuisgroep

"Weinig schoolverlaters reageren op onze vacatures. Daarom proberen we via stagiaires, van vmbo tot wo, aansluiting te vinden met Generatie Y."

Saskia Koopman,
Wonen West Brabant

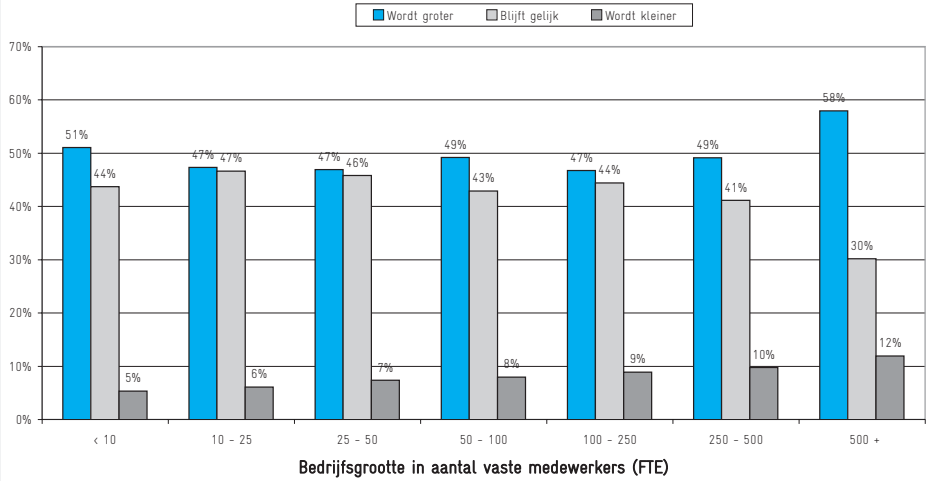
Een kleine meerderheid van de ondernemers (51%) verwacht tekorten aan gekwalificeerd personeel voor de toekomst. Vergrijzing wordt als belangrijkste reden aangegeven. Deze verwachting is terecht, want ook de cijfers van het CBS wijzen uit dat Nederland de komende jaren te maken krijgt met een sterk vergrijzende bevolking. De babyboomers gaan dan richting hun pensioen. En ondernemers lopen het risico op wegvloeiën van intellectueel kapitaal als de kennis en ervaring onvoldoende wordt overgedragen op de zittende groep werknemers.

In 2005 was 33% van de beroepsbevolking 50-plusser en in 2025 zal het percentage rond de 42% liggen (bron Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)). In 2008 lag de gemiddelde leeftijd van een Nederlandse werknemer op 40,3 jaar. 8 jaar geleden, in 2001, was de gemiddelde leeftijd nog 38,3 jaar. Dit blijkt uit de nieuwste publicatie

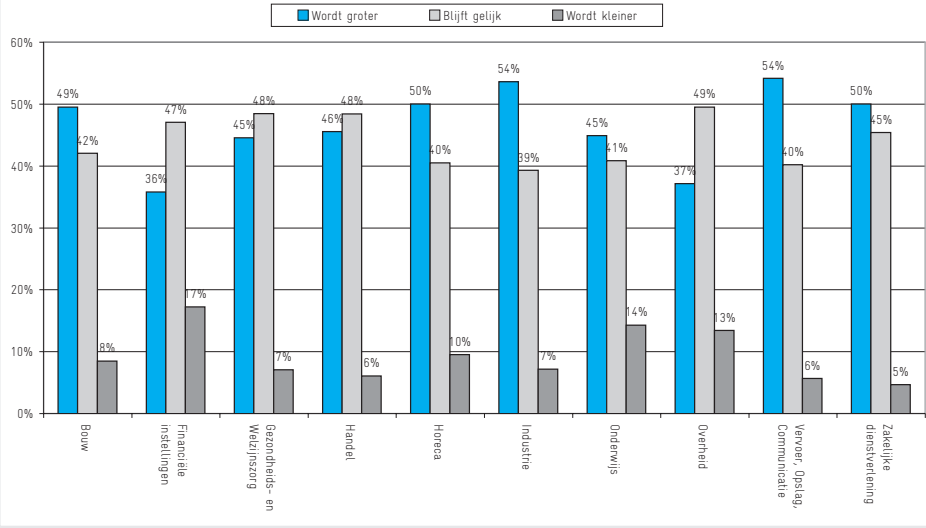
van het CBS. De ontwikkeling is wel verwacht, maar toch gaat de vergrijzing het laatste jaar snel. In het Onderwijs werken, met gemiddeld 44 jaar, de oudste medewerkers, in de Horeca, met gemiddeld 35 jaar, de jongste. De economische crisis heeft de krapte op de arbeidsmarkt tijdelijk voor een deel opgelost, maar op korte termijn wordt een zeer krappe arbeidsmarkt verwacht. Daar komt bij dat een groot deel van het arbeidspotentieel ZZP'er is geworden.

Er is in Nederland een cultuuromslag nodig van 'oud maakt plaats voor jong' naar 'iedereen is nodig om de economie te laten draaien'. Naast de vergrijzende beroepsbevolking worden ook ontgroening (17%) en geen aansluiting hebben met Generatie Y (16%) als redenen aangegeven voor de verwachte tekorten.

De verwachte ontwikkeling in omvang van de flexibele schil in de komende 3 jaar



De verwachte ontwikkeling in omvang van de flexibele schil in de komende 3 jaar



‘Betrokkenheid is de beste manier om talent te werven’

Hans de Boer over de generatie die straks het werk moet doen

Voormalig MKB-voorzitter Hans de Boer is betrokken bij diverse projecten die te maken hebben met de nieuwe generatie werknemers. Hij is onder andere mede-initiator van de zogenaamde Vakcolleges, een duwtje in de rug voor jongeren die aan de slag willen. Wij geven Hans de Boer graag het woord.

Over jongeren van nu

“We zien heel veel jongeren met iPod-dopjes in de oren door de stad lopen. We weten ook dat zij bij voortduring, zelfs vanaf de fiets, het internet wereldwijd afstruinen. We zien én horen ze in het openbaar vervoer uitgebreid sms'en en telefoneren. De aandacht voor

wat zich dichtbij en onder hun ogen afspeelt wordt vervangen door aandacht voor dingen op grote afstand of zelfs wereldwijd. Wereldwijd, maar asociaal. Althans, heel vaak is dat zo. Het is een trend, maar niet een trend die voor alle jongeren geldt. Uitgaande van die trend, zal het ook steeds vaker voorkomen dat werkgevers te maken krijgen met jongeren die een beetje losstaan van de werkelijkheid van alledag en veraf van de werkvloer.”

Over de kloof met de werkgever

“Was het nu maar zo dat de jongeren op school voldoende relatie zouden onderhouden met het echte leven binnen een bedrijf. Neen, ook daar staat een groot deel van de opleiding in het teken van theorie en de scholen zijn zo groot, dat jongeren niet gemakkelijk worden gecorrigeerd. De Oudfriese wijsheid zegt: ‘Een school mag niet groter zijn dan het geheugen van de conciërge’. Maar helaas heeft Friesland weinig ministers van onderwijs geleverd. Oftewel, schaalvergroting is het onderwijscredo geweest en dat is niet bevorderlijk voor praktische en persoonlijke coaching voor

jongeren. En schaalvergroting maakt bovendien dat ondernemers de weg naar de scholen steeds slechter weten te vinden.”

Over nieuwe initiatieven

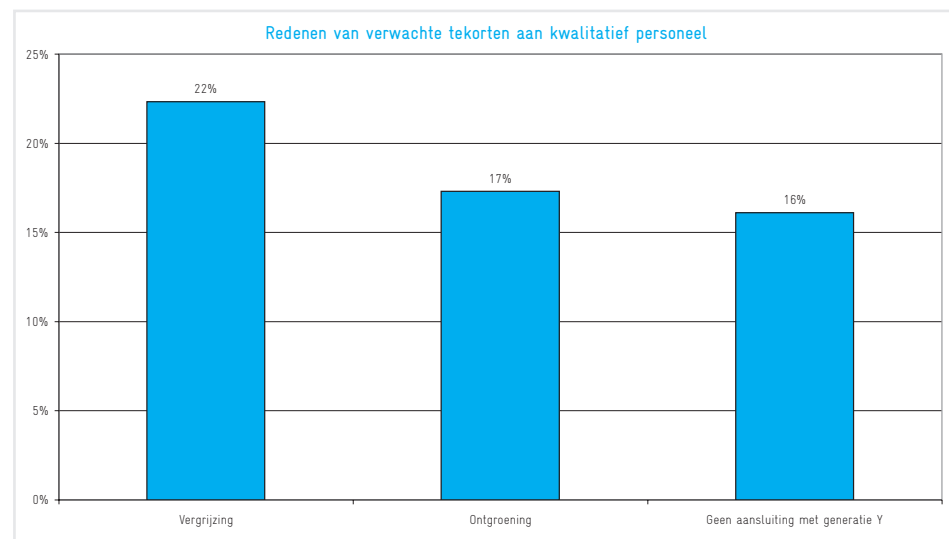
“Wat te doen. Ondernemers ontkomen er niet aan om zich intensiever te bemoeien met het beroepsonderwijs. Stages aanbieden, leerkrachten binnen het bedrijf aan de praktijk laten ruiken, leerwerkbanen aanbieden en ook zelf de scholen binnenstappen. Dat valt niet mee, maar men moet wel, als men tenminste straks de beste jonge mensen naar zich toe wil halen. Dit brengt me op de zogenoemde Vakcolleges-techniek die wij hebben opgericht met ondersteuning van USG people, de moeder van Unique. De Vakcolleges zijn kleinschalig, praktijkgeoriënteerd en ingebed in een net van hechte relaties met de werkgevers. We hebben nu 30 van die Vakcolleges-techniek, volgend jaar zullen er zo'n 60 zijn en we mikken op uiteindelijk zo'n 75 colleges.”

Over het commitment van de ondernemer

“Wat voor de techniek kan, kan ook voor andere vakken. Vanuit de zorg wordt nu bijvoorbeeld bepleit dat we onze formule ook aanwenden voor Vakcolleges-zorg. Wie weet komen er straks ook van die eliteopleidingen in de administratieve en secretariële hoek. Wij als initiatiefnemers hebben daarbij een belangrijk criterium: werkgevers moeten het willen en ook commitment afgeven.”



Hans de Boer – voormalig MKB-voorzitter
(foto: Robert Peek)



"De jonge medewerker leert snel, maar is ook heel snel uitgekeken. Om een groot verloop te voorkomen moet je daarom als manager heel scherp sturen op verdieping en verbreding van deze jonge medewerkers. Veel scholing in de breedte en een duidelijk groeipad zijn belangrijke voorwaarden." Paul Gruson, ACO B.V.

"Wij zijn heel geïnteresseerd in de Y-generatie. Zo volgen we seminars en workshops om meer inzicht te krijgen in deze jonge generatie. Onze focus op deze generatie komt mede door onze teleurstelling in de laag erboven. Begin dertigers zijn vaak verwend door de krappe arbeidsmarkt, veranderen makkelijker van baan en zijn niet altijd eerlijk over hun cv." Margo Gellekink, Koffiebranderij Peeze

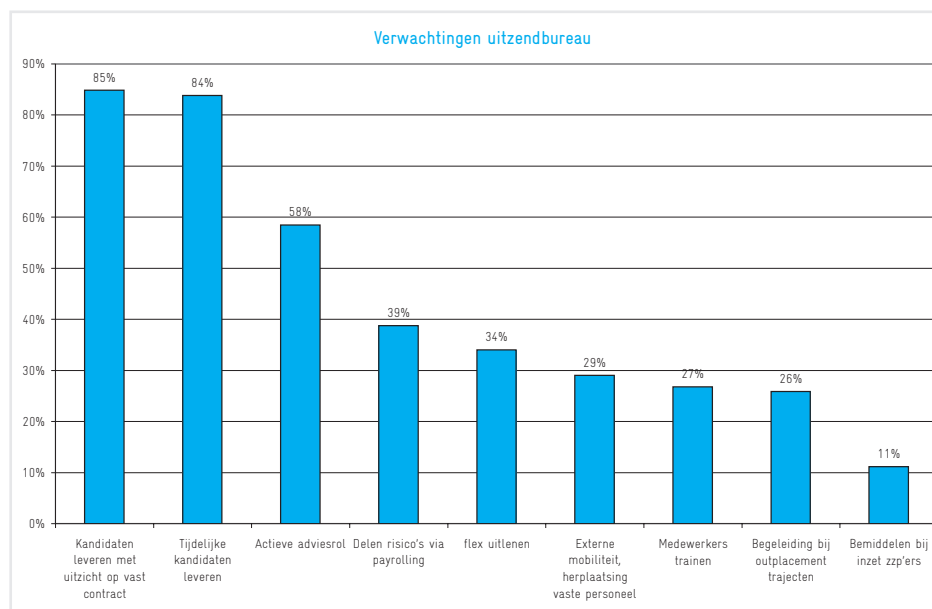
"Aansluiting met de Y-generatie is een probleem. We zien er tegenop om veel energie en kosten te steken in personeel dat zich moeilijk kan binden aan een bedrijf of functie. Wisseling van personeel heeft een negatief effect op je klanten. Bedrijven zijn drukker met het behouden van personeel dan met de klant en dat veroorzaakt een bepaalde krampachtigheid. Het evenwicht tussen de eisen en de prestaties van de medewerker is nog wel eens zoek". Michel Leber, Save Industriebanden

Wat wordt er verwacht van een uitzendbureau

Naast een organisatie voor het inlenen van tijdelijke medewerkers, zien opvallend veel ondernemers (85%) het uitzendbureau als een bemiddelaar van vaste banen. Terugblikkend op eerder onderzoek van Unique² onder 600 uitzendmedewerkers gaf een kleine 80% aan dat zij hun uitzendbaan zien als een opstap naar een vaste baan. De behoeften van beide partijen sluiten dus goed op elkaar aan.

Een actieve adviesrol is eveneens een functie die door een grote meerderheid wordt genoemd. Kennis van de arbeidsmarkt en kennisoverdracht inzake wet- en regelgeving worden genoemd als belangrijkste componenten van deze adviesrol. Om hieraan invulling te geven organiseert Unique 'KnowHow sessies' over bijvoorbeeld ontslagrecht.

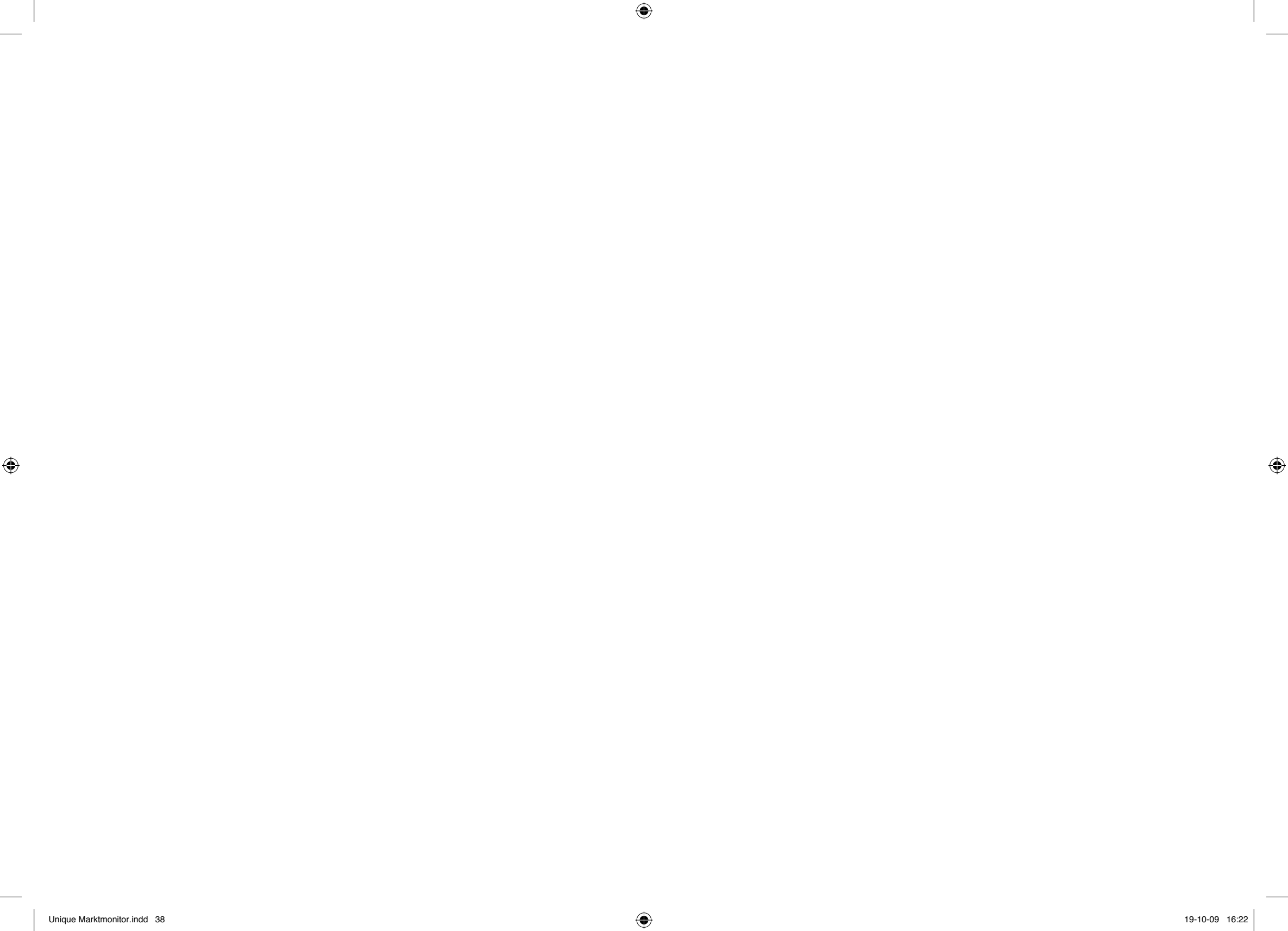
²Unique-rapport 'Vinden, Binden, Boeien van uitzendmedewerkers' juni 2008



De nieuwe generatie moet zich aanpassen, maar wij ook'

Trendwatcher Adjiedj Bakas over de nieuwe generatie

"De mensen van Generatie Y zijn wat verwend. Ze zullen moeten leren te werken en hun houding veranderen. Door de crisis worden zij hiertoe ook gedwongen; ze verliezen het momenteel vaak van de dertigers en veertigers omdat deze meer gewaardeerd worden door de werkgever. Ik voorzie dat de Y-generatie zich zal aanpassen, maar ik adviseer ook de werkgevers om zich meer open te stellen voor deze generatie en haar specifieke wensen, zoals flexibeler werktijden en thuiswerken. Dan komt het helemaal goed."



Meer informatie?

Over innoveren in het MKB

Het rapport 'Slimmer werken', waarvan Peter van der Hauw (EIM) mede-auteur is, kunt u vinden op www.innovatieplatform.nl/publicaties.

Over het werken van de toekomst

Vraag de pocket 'Werktrends van morgen', geschreven door Adjiedj Bakas, kosteloos aan op www.unique.nl.

Over Generatie Y

Informatie, tips en workshops, u vindt het allemaal op www.unique.nl/Y-generatie.

Over financieren

Het boekje 'Turbulente Tijden' kunt u aanvragen op www.rabobank.nl/bedrijven.

Over MKB Marktmonitor 2009

Voor meer nieuws en achtergronden kunt u zich aanmelden bij de LinkedIn-groep 'personeel kennisnet voor ondernemers'.

