

# Zaken Doen augustus 2018

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

## Gratis toegang tot ruim 500.000 rechtenvrije foto's

Een foto zegt meer dan 1.000 woorden. Vandaar dat bedrijven in hun uitingen op sociale media/website/hardcopy steeds meer gebruik maken van foto's en/of filmpjes. Velen maken daarbij gebruik van Shutterstock, of huren een beroepsfotograaf in. De laatste blijft onvervangbaar als het gaat om bedrijfs specifieke foto's. Gaat het om foto's van meer algemene aard, dan biedt Unsplash ruim 500.000 foto's die rechtenvrij beschikbaar zijn. Deze zijn te vinden op [www.unsplash.com](http://www.unsplash.com) of via de app in itunes of google play store. Om te voorkomen dat je verdwaalt in deze hoeveelheid aan foto's is er een uitgebreide mogelijkheid om zoektermen in te geven. *EvdS*

## Maakondernemingen: vaak teveel een verzameling van eilandjes

Ondernemingen met een duidelijke langetermijnvisie doen het beter dan ondernemingen die weliswaar dure machines aanschaffen, maar daardoor veel te veel bezig zijn met het efficiënt inzetten daarvan, terwijl ze zich te weinig bekommeren om datgene wat in de markt plaats vindt.

Ze zijn teveel intern gericht, in plaats van dat ze samenhang brengen tussen hun onderneming en de externe markt. (het samenspel van techniek, organisatie, logistiek enerzijds en anderzijds de markt). Want hoe kundig de vaklieden, werkvoorbereiders, inkopers, verkopers en managers van veel maakondernemingen ook zijn, juist dat samenspel kan en moet beter.

Als de ondernemer dan marktgericht en gedreven is en toch graag wil vernieuwen wordt hij geconfronteerd met de afdeling werkvoorbereiding die omkomt in het werk en de stapel opdrachten zo goed mogelijk wil wegwerken. Daarnaast is dan de inkoop gespitst op scherp inkopen en is iedereen in de productie erg gefocust op een efficiënte bezetting van de machines. Daarnaast is de onderneming bezig met het zo slank mogelijk organiseren van het gehele proces.

Deze interne "tegenstellingen" leiden tot sub-optimalisatie. Zou men daarentegen iets bijzonders aanbieden dat de concurrentie niet zomaar kan overnemen, dan worden er juist euro's verdient. Dat "onderscheidende" kan zijn dat een toeleverancier zich ontwikkelt tot een modulebouwer of een meedenker (partnership) met de klant wordt. Dit kan ook zijn dat de onderneming heel erg goed wordt in speciale bewerkingen, zoals het precisie maatwerk van zeer complexe onderdelen. Dit vereist wel een vorm van een totale aanpak, waarin iedere afdeling een onderdeel wordt van de hele onderneming en volledig op elkaar zijn ingespeeld.

**!** De les daaruit is dat niet elk onderdeel/afdeling moet gaan optimaliseren, maar dat naar het totale pakket binnen de onderneming gekeken wordt.

Dus geen kleine afdelingen in stand houden, maar deze samenvoegen naar een eenheid/cellen. Dit geldt voor zowel kleine series met veel variaties als ook grotere series met weinig variaties.

Dit blad wordt u aangeboden door Eric van de Straat, AInstIB

**STRAIGHT** Human Support

Wij helpen u bij de oogst!!

Voor advies en ondersteuning bij Human Resource Management, uitvoering van assessments en ondersteuning bij invoering AVG/GPDR en/of vergroten van werkplezier

Cor Hilbrinkstraat 36 - 7622 EW Borne - M 0647 212 630  
E [info@straight-hs.nl](mailto:info@straight-hs.nl) - [www.straight-hs.nl](http://www.straight-hs.nl) - [www.iib.ws](http://www.iib.ws)

Wilt u mij alstublieft een e-mail sturen als u Zaken Doen in het vervolg niet meer wenst te ontvangen?

Het ultieme doel hierbij is dat de flow van het product binnen zijn proces geoptimaliseerd dient te worden (Quick Response Manufacturing) wat leidt tot:

- Lagere kostprijs
- Kortere doorlooptijden
- Minder materiaalstromen
- Eenvoudige samenwerking met toeleveranciers
- Hogere kwaliteit
- Flexibiliteit
- Lagere onderhoudskosten

Wat is echter veelal de praktijk: bij voldoende werk wordt er de noodzaak niet van ingezien om te optimaliseren en bij gebrek aan orders moeten alle zeilen bijgezet worden om de onderneming in leven te houden.

Het is daarom goed om van je eigen kracht als onderneming uit te gaan en te bepalen welke rol je in de waardeketen wenst te vervullen. Een externe coach kan daarbij van belang zijn als het gaat om:

- Opzetten van een projectstructuur
- Ondersteunen/adviseren bij de technische kant
- Ondersteunen/adviseren bij de strategie en marketing
- Eventueel betrekken van toeleveranciers/co-makers

Voordeel van een externe coach is dat deze op een aantal terreinen extra expertise toevoegt, maar ook minder behept is met de cultuur van de organisatie, wat maakt dat hij/zij gemakkelijker buiten de gebaande lijntjes kan kleuren. *PdK*

## MKB bedrijven groeien mede dankzij leiderschap

NLgroeit brengt een Whitepaper uit "[Vandaag werken aan de groei van morgen](#)", opgesteld door Erasmus Universiteit en McKinsey & Company. Ondanks alle lovende woorden over succesvolle start- en scale-ups met alle daaraan verwante positieve initiatieven, ondersteunt door het ministerie van Economische Zaken, blijkt dat het met de doorgroei van middelgrote MKB bedrijven steeds slechter gaat. Er wordt echter nog geen antwoord gegeven hoe dit op te pakken. Praktisch- coachend leiderschap blijkt in ieder geval een randvoorwaarde te zijn.



### Harde realiteit volgens de Whitepaper:

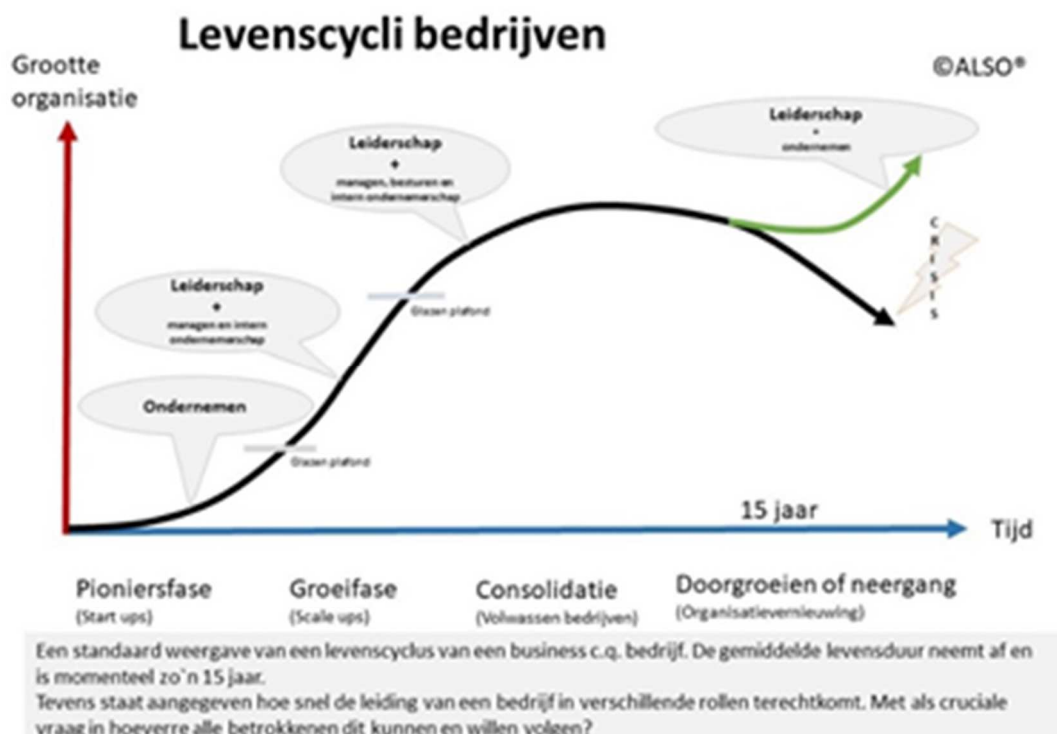


- In 2012 bleken 62% van de Nederlandse MKB bedrijven niet te groeien.
- In 2016 was dit percentage 82%. Een alarmerend signaal omdat MKB bedrijven zorgen voor 62% van de toegevoegde waarde in het totale Nederlandse bedrijfsleven en 71 % van de totale werkgelegenheid.
- Een deel van de verklaring is dat 90% van de

onderzochte bedrijven zich nauwelijks op de vernieuwingen in de markten richten en denken dat hun bedrijf er over 3 jaar nog steeds hetzelfde uitziet.

- MKB bedrijven hebben nauwelijks hun focus gelegd op nieuwe toepassingen gebaseerd op nieuwe technologieën. Zij ontwikkelen daarom nauwelijks vaardigheden om nieuwe kansen op te pakken.
- Leiderschap binnen de MKB bedrijven speelt volgens de Whitepaper een cruciale rol bij de groei van de ondernemer, zijn organisatie en zijn medewerkers.
- Een belangrijk lichtpunt voor MKB ondernemers die willen overleven en voortbestaan is te onderzoeken hoe nieuwe opstartende bedrijven en succesvolle voorlopers in de branche met hun bedrijf bezig zijn. Zij durven zichzelf de fundamentele vragen te stellen hoe te kunnen overleven of te groeien. Waar verdienen we in de toekomst ons geld mee? Wat vraagt de samenleving van ons? Wat zijn de trends binnen onze business en hoe reageren we daarop.
- Succesvolle bedrijven passen hun strategie doorlopend aan de omgeving aan.

! De vraag hoe het verder moet worden in het rapport niet beantwoord.



Iedereen lijkt met zichzelf bezig te zijn om te overleven in de huidige hectische wereld. Ook de media en de politiek hebben onvoldoende interesse om dit belangrijke thema op te pakken. Gezien de snelle veranderingen is afwachten steeds vaker een dodelijke optie. Proactief de eigen onderneming aanpassen is een betere aanpak. De leiding van de onderneming zal dat zelf moeten oppakken.

## Leiderschap, de sleutel voor de oplossing

MINEZ wil met NLgroei graag de groei binnen het Nederlandse bedrijfsleven aanwakkeren. Hierbij richt men zich vooral op succesvolle start- en scale-ups. Uit internationale rapportages blijkt dat met een verdere doorgroei van al bestaande MKB bedrijven nog veel meer valt te verdienen. Dat zet echt zoden aan de dijk.

Leiders van succesvolle innovatieve bedrijven begrijpen dat de levensduur van de meeste business korter wordt en dat de fasen in de levenscycli elkaar sneller opvolgen. In het bovenstaand schema staat weergegeven wat dit voor de leiding en de medewerkers betekent.

- Voor de leiding is het essentieel te weten waarom en hoe de markten zich ontwikkelen en wat dat betekent voor het eigen bedrijf. Kortom, ken uw strategische positie met als kernvraag hoe u en uw medewerkers met deze ontwikkelingen in de markt kunnen meegroeien.
- In de pioniersfase en groeifase ligt het accent vooral op ondernemerschap. Maar zodra u door het eerste glazen plafond (10-20 werknemers) breekt worden er hogere eisen op het vlak van leidinggeven gesteld. Delegeren van bevoegdheden met behoud van de zakelijke slagkracht vraagt om een andere stijl van leidinggeven. Iets wat voor veel ondernemers een brug te ver is.
- Bij het doorbreken van het tweede glazen plafond (bijvoorbeeld bij 100 medewerkers) wordt het bedrijf een professionele organisatie die professioneel aangestuurd moet worden. Uit de sport weten we dat aan de top komen moeilijk is, maar aan de top blijven is nog moeilijker. Consolideren vraagt om tijdig innoveren en continu verbeteren. Zodra bedrijven over hun hoogtepunt heen zijn staat de leiding voor de keus tegelijkertijd te moeten groeien op kansrijke gebieden en af te slanken daar waar de business steeds kansarmer wordt.

## Aan de slag

Uit de bovenstaande cijfers blijken veel Nederlandse MKB bedrijven op of over het hoogtepunt van hun levenscyclus heen te zitten. Men is wellicht vooral in de ban van de waan van de dag en verliezen zo het oog op de werkelijkheid en de nabije toekomst.

Adviseurs of ondernemingscoaches zijn graag bereid om samen met u te kijken in welke fase uw onderneming zich bevindt. Eventueel samen met uw accountant. Veelal komen oplossingen van zelf naar boven wat een aangrijppunt kan zijn om actie te ondernemen.  
Bron melding: [www.samenondernemen](http://www.samenondernemen)

## Column: Een nadenkertje!

De redactie van *Zaken Doen* en de onafhankelijke IIB-adviseurs van Nederland besteden per editie aandacht aan een bepaald onderwerp of vraagstuk; speciaal bedoeld om verder over na te denken.

## Consulting t.o.v. organisatorische therapie

Ondernemers die bellen voor adviseurs of specialisten doen dat omdat zij of kennis nodig hebben waarover zij zelf niet - of in onvoldoende mate - beschikken, dan wel hebben ze serieuze problemen die ze zonder hulp zelf niet kunnen oplossen.

Van de ondernemers uit de eerste groep hebben velen waarschijnlijk behoefte aan advies hoe ze:

- hun leveringsstelsel kunnen verbeteren;
- een bepaalde markt kunnen gaan bewerken;
- een bepaald proces kunnen automatiseren.

Kortom, zij zijn op zoek naar specifieke oplossingen voor productie- of administratieve problemen.

De ondernemers uit de tweede groep hebben volledig andere vormen van behoeften.

Zij hebben bijvoorbeeld behoefte aan het oplossen van een opvolgingsvraagstuk, wat gewoonlijk een stijl- en waardenconflict blijkt te zijn waarbij de oprichter van het bedrijf is betrokken.

Mogelijk zijn er binnen deze groep ook ondernemers die de bureaucratische cultuur van hun organisatie veranderen of hebben zij hulp nodig bij het samensmelten van de verschillende culturen van recent verworven bedrijven.

### Type consultant

De eerste groep heeft behoefte aan een dienstverlener belast met het ondervinden van de behoefte van de organisatie van de klant en die een specifiek vastgestelde oplossing levert. Zij krijgen een concrete opdracht. Hun rol is om de klant tevreden te stellen en precies te leveren waarvoor is betaald. Hun expertise ligt in het beter kennen van het terrein waarin zij advies geven dan hun klant en weten hoe eersterangs presentaties kunnen worden gemaakt.

De tweede groep heeft een organisatietherapeut nodig, die heel anders getraind is dan een adviseur en het bedienen van de organisatie op een totaal andere manier werkt.

### Analyse m.b.t. het verschil

Adviseurs hebben klanten. De klant is de baas. De klant definieert wat hij van de adviseur gedaan wil hebben. De adviseur voltooit de wensen van de klant door middel van het doen van aanbevelingen.

Therapeuten hebben geen klanten. Therapeuten hebben 'patiënten'. De patiënt beschrijft een 'pijn' die hij voelt, maar hij geeft de therapeut geen opdrachten of stelt geen eisen. De organisatie van de patiënt weet dat het ergens pijn doet, maar weet niet wat men ermee aan moet.

De therapeut is getraind om de organisatie in z'n geheel te analyseren. Hij weet hoe de problemen benaderd dienen te worden en in welke volgorde. Hij moet een inschatting kunnen maken m.b.t. de termijn waarbinnen voor de verschillende onderwerpen een oplossing gezocht kan worden en wat de ermee gepaard gaande kosten zullen bedragen.

### Verschillende rollen

De adviseur heeft te maken met een functioneel probleem. Hij is feitelijk de 'dokter' en geeft zijn klant een recept/voorschrift. Hij spreekt met 'uitroepetekens', onderwijst en oordeelt.

De therapeut adviseert niet. Hij dient de organisatie van de patiënt te voorzien van het gereedschap en de processen om hen te helpen zelf hun eigen problemen op te lossen.

De therapeut gebruikt 'vraagtekens' om zijn patiënten naar hun eigen oplossingen te leiden.

Hij weet welke vragen gesteld dienen te worden en in welke volgorde, zodat de organisatie van de patiënt zichzelf realiseert wat er gedaan moet worden, wanneer dat moet gebeuren en op welke wijze zij dat kan doen.

*Uw IIB-geaccrediteerde adviseur/ondernemer staat u als 'luisterend oor' graag ter beschikking. En hij/zij kan verder samen met u een juiste koers bepalen. Bovendien kan hij/zij buiten zijn/haar eigen competenties nog beschikken over ervaren deskundigen vanuit zijn/haar netwerk. Doe er uw voordeel mee. TW*



## De waarde van werkplezier!

Op dit moment zijn er bij veel bedrijven twee "trending topics": te weten "agile", oftewel hoe realiseer ik een wendbare organisatie. In het artikel op pagina's 2 en 3 wordt daarvan de noodzaak nog eens onderstreept. Het tweede onderwerp betreft "werkplezier" of het ruimere begrip "medewerkerbeleving" (internationaal aangeduid met: employee experience). Gelukkig is dit tweede onderwerp het stadium van geitenwollen sokken en "zoek jezelf broeder" al geruime tijd ontstegen. Daar waar in het begin de focus op werkplezier voornamelijk van de HR-afdeling kwam zie je nu dat het onderwerp organisatiebreed wordt gedragen.

Diverse, met name grote, bedrijven doen er alles aan om via employer branding hoog in de zoekrange van mogelijke kandidaten te komen. Want het is inmiddels overduidelijk dat het vinden van goed personeel binnen alle sectoren steeds moeilijker wordt. Dit geldt zowel voor hoogopgeleiden als praktisch opgeleiden. Er dreigt een gruwelijk tekort aan geschikt personeel wat negatieve gevolgen heeft voor de groeimogelijkheden van organisaties.

Net zo goed als het gemakkelijker is om een klant te behouden, dan een nieuwe te vinden is het ook eenvoudiger om aandacht aan je personeel te schenken zodat ze blijven in plaats van dat ze hun heil zoeken bij mogelijk wel de concurrent.



Werkplezier valt onder te verdelen in de begrippen *bevlogenheid* en *betrokkenheid*. Als organisatie heb je beide types mensen nodig. Wat is het verschil. Theo Janssen is een persoon die beide eigenschappen perfect in beeld brengt. Als geboren en getogen Arnhemmer groeide hij uit tot clubicoon bij Vitesse, wat hem uiteindelijk het erelidmaatschap opleverde en de titel "Zilveren Vitessenaar". Ook tijdens zijn omzwervingen buiten Vitesse bestond er geen twijfel over bij welke club zijn hart lag. Na tussenstappen bij FC Twente en Ajax heeft hij zijn carrière bij Vitesse afgesloten als actief voetballer en is hij daar nu actief als jeugdtrainer. Een perfect voorbeeld van betrokkenheid.

Kijken we naar zijn periode bij FC Twente dan wordt de bevlogenheid duidelijk zichtbaar. Met FC Twente werd hij niet alleen landskampioen, maar won hij tevens de Johan Cruyffschaal en de KNVB-beker. In het kampioensjaar 2010/2011 ontving hij de Gouden Schoen, de prijs die wordt uitgereikt aan de voetballer van het jaar. De overstap naar FC Twente is een goed voorbeeld van bevlogenheid. De mogelijkheden die FC Twente hem bood om zich als voetballer verder te ontwikkelen en te profileren waren de achtergronden van deze overstap. Waarbij zeker meegespeeld zal hebben dat de cultuur bij beide verenigingen destijds vele overeenkomsten kenden. De overstap daarna naar Ajax mag je gerust een mismatch noemen. Er was geen sprake van bevlogenheid en van enige betrokkenheid met de cultuur van Ajax was al helemaal geen sprake.

Gea Peper en Heleen Mes, auteurs van "employee experience" omschrijven het belang voor aandacht voor dit onderwerp als volgt: "Gelukkige medewerkers zijn essentieel voor tevreden klanten en positieve (bedrijfs)resultaten. Bedrijven die actief werken aan het geluk van hun personeel, zijn succesvoller. Door werknemers op een positieve manier aan de organisatie te verbinden, behoud je de juiste mensen met de juiste instelling, kennis en vaardigheden. Dat scheelt niet alleen verloopkosten, maar creëert de cultuur die bij de organisatie past én zorgt voor een positieve reputatie als werkgever."

**Uitspraak:** "Happy employees equal happy clients"

*Richard Branson*

## Maar hoe doe ik dat?

Er zijn diverse acties die ondernomen kunnen worden om het plezier van medewerkers te vergroten:

- Maak duidelijk wat de bijdrage van de organisatie is aan de maatschappij;
- Belangrijk is dat de directie dit uitdraagt, oftewel "walk your talk";
- Beperk het aantal managementlagen en schrap regels waar dit mogelijk is. Bureaucratie is dodelijk!;
- Maak gebruik van de denkkraft van medewerkers en stimuleer dit door open te zijn in het delen van bedrijfsinformatie;
- Betrek medewerkers bij beslissingen;
- Beloon medewerkers naar hun toegevoegde waarde en denk daarbij niet alleen aan traditionele beloningen in financiële zin. Het bieden van faciliteiten en uitdagingen, waar medewerkers in geïnteresseerd zijn, behoort daar eveneens toe;
- Zorg voor een divers personeelsbestand, dus zowel specialisten als generalisten, bij voorkeur met diverse achtergronden en verschillen in leeftijd. *EvdS*



## Slapend dienstverband? Maak ze wakker!

Zowel de Tweede Kamer als Eerste Kamer hebben ingestemd met het wetsvoorstel dat regelt dat betaalde transitievergoeding na twee jaren ziekte volledig wordt gecompenseerd. Hiermee is dus de compensatie van de transitievergoeding een feit. De verwachting is dat de wet per 1 april 2020 in werking treedt. De datum van terugwerkende kracht blijft gehandhaafd op 1 juli 2015. Alle dienstverbanden die op of na 1 juli 2015 zijn beëindigd in verband met twee jaren ziekte vallen dus onder deze wet. Het maakt niet uit of men gebruik heeft gemaakt van een beschikking van het UWV of een vaststellingsovereenkomst. Vanaf de datum van ingang van de wet heeft men zes maanden de tijd om een verzoek bij het UWV in te dienen voor compensatie van de betaalde transitievergoeding.

! De te betalen transitievergoeding wordt berekend over de duur van het dienstverband, dus inclusief de periode waarop er sprake was van een slapend dienstverband. De terug te ontvangen transitievergoeding echter heeft geen betrekking op de periode waarop er geen sprake meer was van een loondoorbetalingsverplichting. Oftewel voor dat deel mag de werkgever in dat geval zelf opdraaien.

! Wees niet te scheutig bij het opschonen van personeelsdossiers vanwege de AVG. U voldoet nog steeds aan de AVG als u duidelijk kunt aangeven voor welk doel bepaalde gegevens worden bewaard. Deze gegevens zijn van belang als u straks in aanmerking wilt komen voor de transitievergoeding als er sprake is van ontslag van medewerkers wegens twee jaren ziekte.

! De aanvraag voor vergoeding kan tot uiterlijk een half jaar na ingangsdatum van de wet worden ingediend.

! Heb je het dienstverband slapend voortgezet om een transitievergoeding te voorkomen dan is het waarschijnlijk verstandig om alsnog tot beëindiging over te gaan. Dit valt in veel gevallen te verkiezen boven het laten voortbestaan van de arbeidsovereenkomst met alle bijbehorende risico's. *EvdS*

## De afsluiter

Helaas, ik ben met vakantie

