

# Midden-Nederland

## Succesvol ondernemen met personeel

Tien initiatieven voor meer creativiteit in het MKB in Midden-Nederland

Auteur:

Carlijn Bijvoet (020-5634447)

Contactpersoon:

Marloes Brunt (030-2389826)

Als trefpunten voor het verwerven van kennis en inspiratie is ING Bank hoofdsponsor van het Ondernemers Congres Midden-Nederland. Kennis, inspiratie en netwerken staan hierbij voor ons centraal. Dit jaar aangevuld met het thema SUCCES. In deze publicatie haken wij in op dit thema door op zeer praktische wijze te kijken naar de mogelijkheden om succesvol te ondernemen met personeel.

### Succesvol ondernemen met personeel

Ondernemerschap kan niet zonder vernieuwing. En vernieuwing kan niet zonder ideeën. Om mee te kunnen met de markt is het daarom noodzakelijk om een constante stroom van creativiteit op gang te brengen. De vraag is hoe ondernemers dat kunnen bereiken. Het ING Economisch Bureau deed hier onderzoek naar en bestudeerde de invloed van 25 initiatieven op de creativiteit van medewerkers. De tien meest ideeënstimulerende maatregelen voor Midden-Nederland worden hier opgesomd.

#### 1) Betrek medewerkers actief bij bedrijf

Succesvolle vernieuwing kan niet zonder een aanzienlijke betrokkenheid van medewerkers bij de dagelijkse, maar ook toekomstige, gang van zaken. Wanneer medewerkers beter op de hoogte zijn van de plaats die werkzaamheden innemen in het gehele proces, kunnen zij gericht meedenken. Hierdoor neemt ook de kwaliteit van ideeën toe omdat deze beter passen bij de koers van het bedrijf.

Een nieuwsbrief is al genoeg om medewerkers op de hoogte te houden van belangrijke en minder belangrijke zaken binnen het bedrijf.

Voor de betrokkenheid bij beslissingen blijkt in Midden-Nederland van belang bij het stimu-

leren van creativiteit. Op dit moment gebeurt dat in slechts 22% van de bedrijven actief.

Voor de ondernemers in de detailhandel en dienstverlening stellen beslissingen open voor medewerkers.

In de industrie, bouw en transport en logistiek gebeurt dat daarentegen nauwelijks.

Ga om de maand met een select, maar wisselend, gezelschap om de tafel zitten om te horen hoe het gaat met het bedrijf.

#### 2) Zet prestatiebeloning in

Prestatiebeloning wordt over het algemeen gezien als middel om betrokkenheid, en daarmee ook

creativiteit te bevorderen. Dit laatste verband lijkt niet erg krachtig. Maar dat is het in Midden-Nederland juist wel. Prestatiebeloning blijkt in deze regio

namelijk zeer succesvol bij het stimuleren van ideeën. Desondanks wordt het maar in een vijfde van de bedrijven actief ingezet, vooral in de dienstverlening.

Denk bij prestatiebeloning ook aan vormen waarbij medewerkers deelnemen in de winst. Hierdoor krijgen medewerkers waarschijnlijk ook meer oog voor en betrokkenheid bij het totale bedrijf(sresultaat).

#### 3) Laat medewerkers cursussen volgen en vakbeurzen bezoeken

Het volgen van een cursus en het bezoeken van een vakbeurs zorgen ervoor dat de kennis van uw medewerkers up-to-date blijft. Daarnaast komen medewerkers hierdoor in contact met medewerkers van andere bedrijven en andere sectoren. Op die manier kunnen verfrissende nieuwe ideeën ontstaan. In Midden-Nederland wordt in slechts 15% van de bedrijven het

volgen van een cursus actief gestimuleerd. Vooral in de groothandel wordt regelmatig bijgeleerd door medewerkers. In transport en logistiek en horeca gebeurt dit daarentegen nauwelijks.

Een andere manier om nieuwe kennis op te doen is via het bezoeken van een vakbeurs. In Midden-Nederland is dit initiatief van iets minder grote invloed

Laat medewerkers na een beursbezoek of cursus hier-over vertellen, zodat opgedane kennis wordt overgedragen.

op de creativiteit van medewerkers dan het volgen van een cursus, maar een dergelijk bezoek vindt wel aanzienlijk vaker

plaats (30%). Met 50% is het aandeel medewerkers dat regelmatig een vakbeurs bezoekt in de dienstverlening het grootst.

#### 4) Stimuleer het werken in teamverband

Samenwerking tussen medewerkers vergroot de inventiviteit omdat vanuit verschillende oog-

Laat medewerkers oplossingsgericht meedenken. Vraag daarom niet alleen hoe het gaat, maar ook hoe het beter kan.

punten naar een bepaald product of proces gekeken wordt. Dit geldt zeker voor functionele samenwerking, waarbij medewerkers vanuit verschil-

lende vakgebieden hun inzichten combineren. Dit vergroot niet alleen de creativiteit, maar in de meeste gevallen ook de toepasbaarheid van ideeën. In bijna tweederde van bedrijven wordt veelvuldig in teamverband gewerkt. In de helft van de bedrijven in Midden-Nederland gaat het hierbij om teams die bestaan uit medewerkers van verschillende afdelingen.

In de Midden-Nederlandse horeca en detailhandel wordt het vaakst in teamverband ge-

Voorkom dat een team vastroest door regelmatig van samenstelling te veranderen.

werkt. In de transport en logistiek gebeurt dat in minder dan een kwart van de bedrijven.

Ook de functionele samenwerking blijft achter in deze sector. Terwijl deze functieoverschrijdende vorm van samenwerking in Midden-Nederland het meest wordt toegepast in de industrie (73%).

#### 5) Organiseer regelmatig een borrel

Kennisuitwisseling tussen medewerkers hoeft overigens niet alleen plaats te vinden via min of meer georganiseerde samenwerkingsverbanden of projectgroepen. Het is juist belangrijk dat er ook op een meer informele manier over het werk wordt gesproken. Tijdens de lunch bijvoorbeeld, of bij de koffieautomaat. Leidinggevenden kunnen deze vormen van informele communicatie ook bevorderen door bijvoorbeeld een borrel te organiseren, of een personeelsuitje. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat tijdens deze bijeenkomsten voornamelijk een sfeer wordt gecreëerd waarin het uiten van ideeën wordt vereenvoudigd. In Midden-Nederland is vooral het organiseren van een borrel van invloed op de creativiteit van medewerkers. Toch wordt in slechts 35% van

Laat een brainstormsessie voor-af gaan aan een borrel, zodat er na een formele sessie ook nog een op meer informele manier over onderwerp gediscussieerd kan worden.

de bedrijven ook minimaal een keer per maand het glas geheven. In de bouwbedrijven gebeurt dit het vaakst. Dit in tegenstelling tot de detailhandel waar slechts in 10% van de bedrijven met enige regelmaat geborreld wordt.

#### 6) Stuur op resultaat

Resultaatsturing betekent dat de leidinggevende vaststelt wat medewerkers moeten doen, maar dat medewerkers zelf bepalen hoe ze dat doen. Resultaatsturing speelt in theorie een grote rol bij het stimuleren van ideeën, omdat medewerkers hierdoor meer ruimte krijgen om werkzaamheden naar eigen inzicht in te vullen. Met als gevolg dat er ook meer ruimte ontstaat om kansen, mogelijkheden en problemen te zien en oplossingen aan te dragen. Daarnaast leidt resultaatsturing tot een efficiëntere invulling van het bedrijfsproces, een betere benutting van algemene én specifieke kennis van medewerkers en een betere verdeling van werkzaamheden. Meer dan 80% van de ondernemers in Midden-Nederland geeft aan dat het resultaat telt. Toch wordt er in slechts de helft van diezelfde bedrijven ook actief op resultaat gestuurd. De verschillen tussen sectoren zijn gering.

Voorkom bij resultaatsturing dat medewerkers zich alleen richten op 'eigen' operationele targets.

### 7) Stimuleer onafhankelijkheid

Resultaatsturing heeft pas echt effect wanneer het wordt gecombineerd met weinig sturing op proces. De ruimte voor creativiteit wordt immers drastisch verkleind wanneer leiding-

Door het openen van een weblog kunt u de kennisuitwisseling tussen u en uw medewerkers verbeteren.

gevenden bepalen hoe het resultaat moet worden behaald. Daarom heeft resultaatsturing pas echt effect als medewer-

kers een bepaalde mate van zelfstandigheid en onafhankelijkheid hebben. En dan hebben we het over daadwerkelijke vrijheid om werkzaamheden naar eigen inzicht uit te voeren. En die ontstaat alleen wanneer een leidinggevende verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid delegeert en het aantal regels en voorschriften tot een minimum beperkt. Met name de mate van vrijheid is van belang bij het stimuleren van creativiteit in Midden-Nederlandse bedrijven. Maar ook het verminderen van de regels blijkt uitermate effectief bij creativiteitsstimulering. Opvallend genoeg heeft bijna 60% van de ondernemers aangegeven heeft dat zij door het instellen van regels en voorschriften hand houden in werkzaamheden van medewerkers. Vooral in de horeca en bouw gebeurt dat veelvuldig. Terwijl ondernemers in de industrie veel minder vaak via regels en voorschriften de gang van zaken bepalen.

### 8) Stel beloningen in voor goede ideeën

Niet alleen indirecte maatregelen zorgen voor meer ideeën. Je kunt als ondernemer ook kiezen voor een meer directe benadering door bijvoorbeeld een extra beloning in het vooruitzicht te stellen bij een goed idee. Het kan gaan om een (aanzienlijke) financiële beloning maar

Organiseer eens per jaar een grote "ideeënrally", waarbij de indiener van het beste idee een prijs wint.

er zijn ook voorbeelden van bedrijven waar de beloning niet zozeer financieel, maar van meer symbolische aard is. Bij het ene

bedrijf gaan er op vrijdagmiddag gehaktballen rond als een week succesvol afgesloten is. Een ander bedrijf stuurt een bloemetje naar huis, wanneer flink is overgewerkt. Belangrijkste doel van een extra beloning is in ieder geval dat er een prikkel ontstaat om je als medewerkers extra in te zetten voor het bedrijf. Veel ondernemers vinden dit op het eerste gezicht niet nodig. Het loon is immers al een beloning voor de inzet. Toch blijkt uit onze enquête dat

deze extra prikkel zorgt voor een sfeer waarin creativiteit en ideeën centraal staan. In een derde van de bedrijven in Midden-Nederland worden goede ideeën extra beloond. In de transport en logistiek het vaakst, terwijl dit aandeel in de bouw het meeste achterblijft.

### 9) Stimuleer doorstroming medewerkers

Kennis is een noodzakelijk ingrediënt voor ideeën. Daarom is het contact met klanten en leveranciers zo belangrijk. Maar ook interne kennisuitwisseling blijkt in Midden-Nederland van grote importantie.

Naast samenwerking kunt u hierbij ook denken aan doorstorming van medewerkers naar andere functies binnen het bedrijf. Medewerkers krijgen hierdoor kennis van het totale bedrijfsproces en de verschillende onderdelen daarvan. Bijkomend voordeel is dat medewerkers langer verbonden blijven aan het bedrijf, waardoor waardevolle

kennis minder snel verloren gaat. In Midden-Nederland stimuleert slechts 3% van de ondernemers doorstroming actief.

Zoek bedrijven waarmee u kunt samenwerken op de arbeidsmarkt, door bijvoorbeeld het aanbieden van doorstromingsmogelijkheden, maar ook stages en opleidingen.

Hierbij hebben we overigens alleen gekeken naar definitieve doorstroming. Er bestaan ook andere, minder definitieve vormen van interne kennisuitwisseling. Bijvoorbeeld door medewerkers de mogelijkheid te bieden om een aantal weken mee te lopen met een ander onderdeel van het bedrijf. Misschien is het zelfs mogelijk om medewerkers te laten rondkijken bij leveranciers of klanten. Hiermee vang je twee vliegen in één klap. Enerzijds wordt (tijdelijke) doorstroming gestimuleerd en anderzijds wordt het contact met klanten en leveranciers bevorderd.

### 10) Stel ideeënmanager aan

Een laatste relatief succesvolle manier om de creativiteit van medewerkers te bevorderen is het instellen van een ideeënmanager. Deze heeft als taak

om continue aandacht te vragen voor en het stimuleren van nieuwe ideeën. Daarnaast moet hij

Betrek indieners bij het vervolg-traject van een idee. Daarmee creëer je een voedingsbodem voor toekomstige ideeën.

de ingediende ideeën behandelen, afhandelen en bewaken. Hiertoe heeft de ideeënmanager

een groot aantal mogelijkheden. Gangbaar is het instellen van een ideeënplatform op de intranetsite. Voor een succesvolle ideeënmanager is het overigens van groot belang dat hij de ruimte krijgt van het management om een deel van zijn tijd te besteden aan het verwerken en

**Verandering betekent DOEN!  
Anders gebeurt er nog niets.**

stimuleren van nieuwe ideeën. Daarbij kun je ook denken aan meer financiële slagkracht, bijvoor-

beeld om medewerkers te belonen wanneer een idee daadwerkelijk wordt uitgevoerd, of wanneer een idee tot een aanzienlijke verbetering leidt. Voorwaarde is overigens wel dat medewerkers actief betrokken worden en niet denken dat alléén de ideeëncoördinator verantwoordelijk is voor ideeën. Inmiddels heeft bijna tweederde van de bedrijven in Midden-Nederland een ideeënmanager. In de horeca is deze verreweg het vaakst aangesteld (46%), terwijl de bouw achterblijft (19%).

## Conclusie

In deze vier pagina's zijn de tien meest succesvolle maatregelen ter stimulering van de creativiteit van medewerkers in Midden-Nederland opgesomd. Het betrekken van medewerkers bij beslissingen staat hierbij op de eerste plaats. Andere succesvolle initiatieven zijn het inzetten van prestatiebeloning en het stimuleren van beursbezoek of cursus. Dit betekent overigens niet dat u nu uw gehele bedrijfsorganisatie anders moet gaan inrichten. Deze studie is juist gericht op het verbeteren van de organisatie zonder al te grote aanpassingen. Het gaat om initiatieven die u morgen kunt toepassen en die dan mogelijk overmorgen al succesvol zijn. Belangrijk is in ieder geval dat u binnen uw bedrijf een sfeer creëert waarbij creativiteit en nieuwe ideeën centraal staan.

**Kijk voor sectoronderzoeken over dit – en andere – onderwerpen op [www.ingbank.nl/zakelijk](http://www.ingbank.nl/zakelijk)**

### De Midden-Nederlandse top 10 in vergelijking met de rest van Nederland

	Midden-Nederland	Rest van Nederland
Betrek medewerkers bij bedrijf	1	4
Zet prestatiebeloning in	2	23
Stimuleer cursussen en vakbeurs bezoek	3	2
Laat medewerkers samenwerken in teamverband	4	5
Organiseer regelmatig een borrel	5	7
Stuur op resultaat	6	14
Stimuleer onafhankelijkheid	7	10
Stel extra beloning in bij goed idee	8	6
Stimuleer doorstroming	9	1
Stel ideeënmanager in	10	12

Bron: ING Economisch Bureau

#### Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichhouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 30 september 2007.