

Noord-Holland

Succesvol ondernemen met personeel

Tien initiatieven voor meer creativiteit in het MKB in Noord-Holland

Auteur:

Carlijn Bijvoet (020-5634447)

Contactpersoon:

Anna-Marijke Westra (072-5275360)

Als trefpunten voor het verwerven van kennis en inspiratie is ING Bank hoofdsponsor van het Ondernemers Congres Noord-Holland. 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 en kijken we op een zeer praktische wijze naar de mogelijkheden om succesvol te ondernemen met personeel.

Succesvol ondernemen met personeel

Ondernemerschap kan niet zonder vernieuwing. En vernieuwing kan niet zonder ideeën, en dus een constante stroom van creativiteit. 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 Noord-Holland worden hier opgesomd.

1) 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 ze in contact met medewerkers van andere bedrijven en mogelijk ook uit andere sectoren. Op die manier kunnen verfrissende nieuwe ideeën ontstaan. In Noord-Holland wordt in slechts 16% van de bedrijven het volgen van een cursus actief gestimuleerd. Medewerkers van de regionale detailhandel volgen het vaakst een cursus. In de groothandel en bouw gebeurt dat verreweg het minst.

Een andere manier om nieuwe kennis op te doen is via het bezoeken van een vakbeurs. Het effect van dit initiatief is nagenoeg even groot

als die van het volgen van een cursus, de inzet is echter wel veel groter. In bijna eenderde van de bedrijven bezoeken medewerkers minimaal één keer per jaar een vakbeurs. In de bouw gebeurt dit verreweg het meest.

Laat medewerkers na een beursbezoek of cursus hierover vertellen, zodat opgedane kennis wordt overgedragen.

2) Bevorder contact met leveranciers

Een verbetering van het contact van medewerkers met leveranciers levert in Noord-Holland veel creativiteit op. Opvallend genoeg stimuleert echter maar 18% van de ondernemers dit actief. Vooral in de bouw worden leveranciers over het hoofd gezien als interessante kennispartner.

Creëer één aanspreekpunt voor klanten en leveranciers. Dan is het voor iedereen duidelijk waar men moet zijn voor contact met het bedrijf.

3) 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 ook gericht mededenken. 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.

Vooral de betrokkenheid bij beslissingen blijkt in Noord-Holland van belang bij het stimuleren van creativiteit. Op

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

dit moment gebeurt dat in slechts 17% van de bedrijven actief. Vooral de industrie stelt beslissingen open voor medewerkers. In de

regionale bouw en horeca gebeurt dat daarentegen nauwelijks.

4) Stel ideeën- en klachtenmanager aan

Een meer directe manier om creativiteit van medewerkers te stimuleren is het instellen van een ideeënmanager. Deze heeft als taak om continue aandacht te vragen voor en het

Organiseer een brainstorm-sessie waarbij ook klanten en leveranciers zijn uitgenodigd.

stimuleren van nieuwe ideeën. Daarnaast moet hij 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 stimuleren van nieuwe ideeën. Daarbij kun je ook denken aan financiële slagkracht, bijvoorbeeld om medewerkers te belonen voor ideeën. Daarnaast is het van belang dat medewerkers

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

actief betrokken worden en niet denken dat alléén de ideeëncoördinator verantwoordelijk is voor ideeën. Inmiddels heeft ruim tweederde van de

bedrijven in Noord-Holland een ideeënmanager. De transport en logistiek springt hierbij positief naar voren. In de groothandel blijft de inzet van een ideeënmanager het meeste achter.

Naast een ideeënmanager kan er ook iemand aangesteld worden als klachtenmanager. De taken van deze managers lopen niet veel uiteen. De één richt zich op (interne) ideeën, de ander op (externe) klachten. Daarnaast zal de klachtenmanager de ingekomen klachten

omzetten in ideeën om het proces of product verder te verbeteren. In Noord-Holland is in meer dan driekwart van de bedrijven iemand specifiek belast met het innen en afhandelen van klachten.

5) Stimuleer doorstroming medewerkers

Kennis is een noodzakelijk ingrediënt voor ideeën. Daarom is het contact met leveranciers en het volgen van een cursus zo belangrijk. Maar ook interne kennisuitwisseling blijkt in Noord-Holland van grote importantie. Vooral de invloed van doorstorming op de creativiteit van medewerkers is belangrijk. 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 Noord-Holland stimuleert slechts 3% van de ondernemers doorstroming actief. 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.

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

6) Zet prestatiebeloning in

Prestatiebeloning wordt over het algemeen gezien als middel om betrokkenheid, en daarmee mogelijk ook creativiteit, te bevorderen. In het Nederlandse MKB blijkt dit laatste verband niet erg krachtig, maar desondanks blijkt het Noord-Hollandse bedrijfsleven er wel bij gebaat. Prestatiebeloning blijkt in deze regio namelijk zeer succesvol bij het stimuleren van ideeën. Het wordt overigens in maar 19% van de bedrijven actief ingezet. In de bouw is de inzet van prestatiebeloning het grootst.

7) Stimuleer het informeel contact tussen medewerkers

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 werk wordt gesproken. Tijdens de lunch bijvoorbeeld, of bij de koffieautomaat. Leiding-

geevenden kunnen deze vormen van informele communicatie ook bevorderen door 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 Noord-Holland zorgt vooral een borrel tot meer creativiteit. Desondanks wordt in slechts 35% van de bedrijven ook daadwerkelijk minimaal eens per maand het glas geheven. In de horeca gebeurt dat het vaakst.

8) Creëer tijd voor ideeën

Om ideeën te bevorderen is het belangrijk dat medewerkers tijd krijgen om aan eigen, vaak experimentele, projecten te werken zonder daarover verantwoording aan het management te hoeven afleggen. Vele innovatieve organisaties kennen een regeling waarbij medewerkers een maximum percentage van hun tijd aan dit soort zaken mogen besteden. Ondanks dat deze verregaande vorm van ideeënstimulering niet voor ieder bedrijf weggelegd is, kan je ook denken aan andere initiatieven die minder tijd kosten, zoals het inruimen van tijd aan het eind van iedere vergadering om te brainstormen. Of aan het begin van de week een koffierondje of een borrel aan het eind van de week, waar – voor extra ideeënstimulering – natuurlijk een goede inhoudelijke sessie aan vooraf gegaan is.

9) Stuur op resultaat en stimuleer onafhankelijkheid

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. Meer dan 90% van de ondernemers in Noord-Holland geeft aan dat het resultaat telt. Toch wordt er in slechts de helft van diezelfde bedrijven ook actief op resultaat gestuurd. In de dienstverlening gebeurt dat het minst. Verder zijn de verschillen tussen sectoren gering.

Stimuleer onafhankelijkheid

Resultaatsturing heeft pas echt effect wanneer het wordt gecombineerd met weinig sturing op proces. 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 Noord-Hollandse bedrijven. Maar ook het verminderen van de regels blijkt uitermate effectief bij creativiteitsstimulering. Opvallend genoeg geeft bijna 70% van de ondernemers aan dat via regels en voorschriften werkzaamheden zo worden uitgevoerd zoals zij dat willen.

Vooraf gegaan is. Vooral in de detailhandel hebben ondernemers hier een handje van. In de horeca krijgen medewerkers per saldo veel vrijheid.

10) Stimuleer het werken in teamverband

Samenwerking tussen medewerkers vergroot de inventiviteit van medewerkers omdat vanuit verschillende oogpunten naar een bepaald product of proces gekeken wordt. Dit geldt zeker voor functionele samenwerking, waarbij medewerkers vanuit verschillende vakgebieden hun

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

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

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

inzichten combineren. Dit vergroot niet alleen de creativiteit, maar in de meeste gevallen ook de toepasbaarheid van deze ideeën. In bijna

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

tweederde van de bedrijven wordt veelvuldig in teamverband gewerkt. In meer dan de helft van de bedrijven

in Noord-Holland gaat het hierbij om teams die bestaan uit medewerkers van verschillende afdelingen.

In de Noord-Hollandse horeca en industrie wordt het vaakst in teamverband gewerkt. In de transport en logistiek gebeurt dat veel minder. Wanneer er in deze sector wordt samengewerkt, is dat ook nog eens vaak met mensen binnen dezelfde functiegroep. In de andere sectoren gebeurt dat veel vaker in functieoverschrijdende teams. De verschillen hierbinnen zijn gering.

Conclusie

In deze vier pagina's zijn de tien meest succesvolle maatregelen ter stimulering van de creativiteit van medewerkers in Noord-Holland opgesomd.

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

Het volgen van een cursus of bezoeken van een vakbeurs staat hierbij op de eerste plaats. Andere succesvolle initiatieven zijn het stimuleren van leverancierscontact en het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers. 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

De Noord-Hollandse top 10 in vergelijking met de rest van Nederland

	Noord-Holland	Rest van Nederland
Laat medewerkers cursus volgen	1A	2
Laat medewerkers vakbeurs bezoeken	1B	8
Bevorder contact met leveranciers	2	4
Betrek medewerkers bij bedrijf	3	3
Stel een ideeën- of klachtenmanager aan	4	18
Stimuleer doorstroming van medewerkers	5	1
Zet prestatiebeloning in	6	23
Stimuleer informele contacten tussen medewerkers	7	7
Creeër tijd voor ideeën	8	20
Stuur op resultaat en stimuleer onafhankelijkheid	9	12
Stimuleer het werken in teamverband	10	5

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 toezichthouders 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 1 oktober 2007.