

# Personeel MKB: Kostenpost of succesfactor?

## 1 AANLEIDING

---

HR lokaal richt zich op HR vraagstukken voor ondernemingen die lokaal georiënteerd zijn.

Naast maatschappelijke organisaties als gemeente, zorg-, en onderwijsinstellingen vormen MKB bedrijven een (ver)bindende economische rol en motor in een lokale context. Vanuit een HR perspectief willen wij bijdragen aan de verdere ontwikkeling van deze organisaties.

Ingegeven door nieuwsgierigheid en betrokkenheid bij onze klanten, voeren wij een kwalitatief marktonderzoek uit onder MKB bedrijven. Doelstelling hiervan was om inzicht te krijgen in P&O vraagstukken en spanningsvelden binnen het MKB. De bevindingen van het onderzoek zijn daarna teruggelegd en getoetst in een workshop.

Graag delen wij met u onze inzichten en hopen hiermee een bijdrage te leveren aan de dialoog om de mens als succesfactor te laten bloeien en groeien. Wij hopen dat deze white paper u inspireert en food for thought geeft.

## 2 UITGANGSPUNTEN

---

Drie aannames hadden wij vooraf geformuleerd:

### **Personeel wordt vooral gezien als kostenpost**

Ondernemers ervaren de opeenstapeling van verplichtingen, risico's en kosten van het 'werk geven' als een steeds zwaardere belasting. Enerzijds kosten medewerkers geld. Anderzijds maken zij het verschil. Welke afwegingen en afslag neemt u?

### **MKB bedrijven lossen P&O issues vooral ad-hoc, incidenteel op**

P&O vraagstukken zijn afgeleide en behoren niet tot de core business. Aandacht voor personeel is er als een probleem opgelost moet worden. In hoeverre bent u

structureel en met het oog op de toekomst bezig met uw personeelsbestand?

- II. **MKB bedrijven zijn onvoldoende "fit voor future"**  
MKB bedrijven hebben een loyaal personeelsbestand met lange dienstverbanden. Hoe ziet uw personeelsbestand eruit en bent u voldoende toegerust om hiermee de toekomst in te gaan?

In gesprekken met ondernemers zijn deze aannames getoetst. De uitkomsten hiervan hebben we in deze white paper opgenomen.

## 3 PERSONEEL WORDT VOORAL GEZIEN ALS KOSTENPOST

---

Onze aanname is dat met name bij MKB bedrijven de personele kostencomponent een belangrijke driver is... maar aan de andere kant er ook het besef is dat mensen het verschil maken. Er is een spanningsveld waarneembaar tussen enerzijds de mens als kostenpost en anderzijds de mens als succesfactor. De druk op kostenbeheersing staat de investeringen in de mens in de organisatie in de weg.

Als we kijken vanuit een mens perspectief naar de kosten van ondernemingen dan ervaren MKB bedrijven een onevenredige ballast of druk als gevolg van toenevende wet- en regelgeving. De overheid treedt terug en de kosten van sociale zekerheid komen steeds meer bij de werkgevers terecht. De overheid maakt hierbij geen onderscheid naar omvang van bedrijven.

De kosten voor de werkgever liggen ongeveer 33 procent hoger dan het loon van de medewerker. In sommige sectoren kan dat zelfs hoger liggen. Hiermee zijn de risico's bij uitval, ontslag nog niet eens meegerekend. Werknemers zien niets van de premies die de werkgever voor hen betaalt.

Het leidt ertoe dat ondernemers die (meer) personeel willen aannemen, daarvan worden weerhouden omdat zij alle bijbehorende kosten en risico's simpelweg niet aandurven met het oog op de fluctuerende marktomstandigheden.

Uit onderzoek naar de meest belastende werkgeversverplichtingen staat verzuim op een eerste plaats.

De loondoorbetaling bij ziekte van twee jaar wordt door ondernemers als onbillijk gezien, maar werkt ook financieel onevenredig door naar met name kleine en middelgrote bedrijven.

**Ondernemer:**

*"Als we een personeelsprobleem hebben, schakelen we op dat moment de Arbo dienst in, de accountant of een advocaat"*

Voor medewerkers die langdurig arbeidsongeschikt zijn, is de verplichting om tot twee jaar lang loon door te betalen zonder dat er productieve inzet tegenover staat. De werkgever heeft de verplichting de zieke medewerker te begeleiden bij re-integratie en aan dossiervorming te doen. Het vergt een enorme inspanning van het bedrijf vaak de directeur eigenaar en specialistische kennis en tijd om alles goed in te vullen en na te leven. Na 2 jaar arbeidsongeschiktheid beoordeelt het UWV het dossier op de re-integratie inspanningen van werkgever en werknemer.. is het dossier niet op orde, dan staat daar een sanctie op van loondoorbetaling van maximaal 1 jaar en de verplichting van de werkgever om meer te doen aan de re-integratie moet de werkgever nog tot maximaal een jaar langer het loon doorbetalen (de WIA-wachttijd wordt verlengd). Dit wordt ook wel de loonsanctie genoemd.

Na instroom in de WGA loopt de premiebetaling zelfs nog 10 jaar door. Zeker bij kleine ondernemingen betekent uitval van medewerkers ook nog eens een extra belasting voor de bestaande medewerkers of drukt dit op het zoeken naar vervanging, het inwerken van vervangers en loon betalen.

Niet alleen de loonbetaling bij ziekte, bovendien geeft de nieuwe Wet werk en zekerheid geeft werkgevers ook een grote verantwoordelijkheid en financieel risico bij een onverhoopt ontslag door het verplicht stellen van een transitievergoeding na een dienstverband na 2 jaar.

Het onderscheidend vermogen en de toegevoegde waarde wordt gemaakt door goed gekwalificeerde en betrokken medewerkers. Uit ons onderzoek blijkt dat ondernemers zich wel bewust zijn dat het personeel het verschil maakt, maar nog te weinig inzetten om medewerkers ook voor de toekomst gekwalificeerd en gemotiveerd te houden. Het hier en nu is de belangrijkste

prikkel om te handelen. De actiegerichtheid speelt de boventoon waardoor reflectie en bezinning op de toekomst in het gedrang komt. De spanning tussen het runnen en beheersen van de orderportefeuille en het richten op nieuwe markten, klanten, producten en processen en de route daar naar toe zoals netwerken, innovatielabs, co-creatie wordt nog onvoldoende gevoeld of opgezocht.

**TIP:**

**Kijk vanuit een frisse blik naar de organisatie en sta open voor reflectie van mensen van buiten de organisatie.**

**Stimuleer motivatie en betrokkenheid van het personeel door interesse te tonen, open te staan voor ideeën en te vragen om feedback.**

## 4 MKB BEDRIJVEN LOSSEN P&O ISSUES VOORAL AD-HOC, INCIDENTEEL OP

Kijkend naar de HR functie binnen MKB bedrijven dan is het opvallend dat MKB bedrijven tot ca. 60 fte over het algemeen geen vaste P&O functionaris hebben. Men ziet de P&O functie als 'vet' of overhead binnen de organisatie met onvoldoende toegevoegde waarde.

Binnen MKB bedrijven zien wij een sterke gerichtheid op het beheer van het personeelsbestand en in mindere mate op de ontwikkeling en procesmatige sturing. De personele functie is vooral administratief van aard en gericht op verzuimbeheersing, contract signalering en salarisadministratie. De financiële man of vrouw of de office manager voert deze taken uit. De ondernemers ervaren dat de beheersfunctie: de personeels- en salarisadministratie goed op orde is. Lonen worden tijdig en correct uitbetaald en de eisen die gesteld worden door wet en regelgeving zijn administratief ingeregeld en geborgd. Hiermee worden de HR risico's en daarmee gepaarde kosten, geminimaliseerd.

Wat we zien is dat de meer beleidsmatige aspecten van P&O veelal onderbelicht zijn. De beleidsmatige, toekomst gerichte HR onderdelen, zijn geen core-business van de onderneming. Bij directieuren/eigenaren die het belang van sturen op de mens in de organisatie zien en daar affiniteit mee

hebben, zijn de waarden en normen van de directeur/eigenaar leidend. Afwegingen bij personeelsvraagstukken spelen in het hoofd van de directeur/eigenaar, leiden tot besluiten en komen tot uitdrukking in het gedrag van de ondernemer in met name de wijze van aansturing en leidinggeven.

***Ondernemer in de automotive:***

***“ We hebben nog echt een boerenbeleid. Bij ons werkt het piepsysteem. Je merkt een generatiekloof tussen oude en nieuwe generatie. De nieuwe generatie stelt andere eisen aan werk en de wijze waarop zij aangestuurd willen worden”***

Zijn stijl en persoonlijkheid vertaald zich daarmee direct naar de medewerkers. De houding en het gedrag van een directeur/eigenaar is richtinggevend voor de DNA, de cultuur van de organisatie. De stijl van leidinggeven en het gedrag van de directeur/eigenaar maakt of medewerkers zich veilig voelen en ruimte zien om ideeën, opvattingen en vraagstukken bespreekbaar te maken.

***Ondernemer van een onderdelen bedrijf:***

***“ Onze eigenaar, directeur is direct in zijn communicatie en een krachtige persoonlijkheid. We zijn bezig met procesoptimalisatie en het neerleggen van verantwoordelijkheden lager in de organisatie, maar uiteindelijk is er maar één persoon die beslist. Initiatieven worden hierdoor weleens doodgeslagen”***

Daarnaast constateren wij dat de kracht van de ondernemer zit in de competenties die ervoor hebben gezorgd dat hij/zij een succesvolle onderneming heeft neergezet. Succesvol ondernemerschap kent echter andere competenties dan het managen van medewerkers. Ondernemerschap vraagt om focus naar

buiten: de markt, de klanten. Managen vraagt om structureel aandacht voor de mens in de organisatie door aansturing, motiveren en betrekken van medewerkers. De competenties waarmee de ondernemer zijn organisatie heeft groot gebracht en heeft gemaakt waar de organisatie nu staat, kan het gericht managen van de mens binnen de onderneming naar de toekomst, in de weg zitten.

Wat wij zien is dat veel P&O issues ad-hoc, incidenteel worden opgepakt zoals bij een medewerker die niet functioneert of frequent ziek is.

Dit neemt niet weg dat in de dagelijkse bedrijfsvoering van de ondernemer er veel contact momenten zijn met medewerkers. Deze contacten zijn over het algemeen gericht op instructie en aansturing en vinden plaats op de werkvloer tussen de bedrijven door.

Veel MKB ondernemingen kennen inmiddels een cyclus van functionering- en beoordelingsgesprekken. De wijze waarop deze gesprekken worden gevoerd en opgevolgd loopt sterk uiteen. De praktijk van alledag is weerbarstig. De dagelijkse operatie overheerst en door tijdgebrek is het vaker regel dan uitzondering dat personeelsgesprekken sluitstuk zijn. Naast het ontbreken van coördinatie en eigenaarschap hierop hebben de gesprekken voornamelijk een ‘papieren karakter’.

***Ondernemer van een student uitzendorganisatie:***

***“ 3 strikes out” We geven 3 keer een signaal daarna stoppen we met een medewerker”***

Erkend wordt dat de kwaliteit van de personeelsgesprekken nog onvoldoende is door weinig aansluiting met de doelstellingen van de organisatie, beperkte aandacht voor motivatie, duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling. Bovendien blijkt dat opvolging en het monitoren van de afspraken, als lastig wordt ervaren en achterwege blijft. Hier valt nog terrein te winnen in gespreksvaardigheden, aandacht voor en de wijze van leidinggeven, het motiveren, betrekken en aanspreken van medewerkers door leidinggevend.

**TIP :**

**Reflecteer op je eigen competenties: waar zit je kracht, wat is jouw stijl van leidinggeven. Wat gaat goed, wat kan beter als je kijkt naar de inzet, motivatie, betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers.**

**Waar staat de onderneming over een aantal jaren en hoe vertaald zich dat naar de samenstelling en ontwikkeling van het personeelsbestand.**

## 5 MKB BEDRIJVEN ZIJN ONVOLDOENDE 'FIT VOOR FUTURE'

Het micro-, klein- en middenbedrijf is vaak de essentiële factor in economische ontwikkeling. Economische groei komt vooral van bedrijven die doorgroeien. Kleine bedrijven zijn bijvoorbeeld de kraamkamer van nieuwe ideeën en innovaties, zorgen zo voor dynamiek en dagen gevestigde ondernemingen uit. Specialistische kleine bedrijven zijn cruciaal voor de netwerken die om grote ondernemingen heen zijn ontstaan. Ondernemingen zijn essentieel voor een gemeente of regio. Ze zorgen voor werkgelegenheid in de buurt en voorzien in de belangrijke levensbehoeften.

Veelal zijn het ondernemers in het microbedrijf die geworteld zijn in de lokale samenlevingen een wezenlijke bijdrage leveren aan de leefbaarheid.<sup>1</sup>

Meer aanpassingsvermogen en vernieuwingstalent in onze economie is nodig. De snel veranderende markten en technologieën vragen permanente vernieuwing en aanpassing om te kunnen groeien. Groei is niet meer vanzelfsprekend.

Ondernemingen zullen daarom moeten blijven professionaliseren. De dynamiek van de markt, toenemende concurrentie en de vraag om vakmanschap vraagt om veranderingen, opschaling en innovatiekracht.

Stilstand is achteruitgang zowel in termen van continuïteit van de onderneming als voor groei doelstellingen. Uit de MKB groei agenda <http://www.mkb.nl/ima->

[ges/MKB%20GROEIAGENDA\\_LR.pdf](#) blijkt dat ondernemers personeel ervaren als een opeenstapeling van verplichtingen, risico's en kosten van het 'werk geven' echter als een steeds zwaardere belasting. Kosten en risico beheersing zijn belangrijk net zoals het investeren in de ontwikkeling van je personeelsbestand. Professionaliseren betekent ook aandacht voor de mens binnen de organisatie nu en naar de toekomst toe.

MKB bedrijven zijn gegroeid met een personeelsbestand dat ze destijds uit de markt konden trekken en wat toen paste voor de onderneming. Dit waren niet altijd de hoog opgeleide, getalenteerde medewerkers. Die kozen veelal voor grotere ondernemingen met een grotere naam bekend en een aantrekkelijker imago.

**Ondernemer van een drukkerij:**

*"De kwaliteit van ons personeelsbestand is gemiddeld. We lopen risico voor stilstand omdat onze mensen veel praktijkervaring hebben maar minder theoretische bagage".*

Uit onderzoek van PWC: "International Family Business Survey 2014" [www.pwc.nl/familiebedrijven](http://www.pwc.nl/familiebedrijven) blijkt dat MKB bedrijven niet de beste mensen uit de markt kunnen krijgen. MKB bedrijven kunnen niet concurreren met grote ondernemingen die betere arbeidsvoorwaarden kunnen bieden.

**Ondernemer van design bedrijf:**

*"We moeten sneller onze leerprocessen adopteren om bij te blijven bij veranderingen en maatschappelijke ontwikkelingen. We merken dat onze opdrachtgevers jonger zijn dan onze medewerkers, van een andere generatie zijn en daardoor andere eisen stellen aan onze producten en diensten"*

De medewerkers -veelal MBO geschoold- binnen de MKB ondernemingen zijn door de jaren mee gegroeid met de onderneming. Eén van de geïnterviewde ondernemers gaf aan dat bij start van zijn onderneming hij

<sup>1</sup> Uit Kansrijk, de groeiagenda voor ondernemerschap in het MKB, februari 2015

moeite had om mensen te vinden: “het bedrijf oogde niet sexy genoeg”. Hierdoor kwamen medewerkers in dienst die niet volledig gekwalificeerd waren voor de functie. Deze medewerkers kregen daardoor veel groei mogelijkheden waardoor zij door de tijd heen (loyaal) zijn gebleven en zijn meegegroeid met de onderneming. Echter de competenties voor groei naar een volgende fase in de ontwikkeling van de onderneming, sluiten daardoor niet altijd even goed aan.

MKB Nederland streeft naar een aanpak in 2015 om Hbo-onderzoek en -afgestudeerden meer en beter te verbinden met het MKB door een gezamenlijke aanpak met de hogescholen, brancheorganisaties en regionale ondernemersverenigingen.

Door de crisis van de afgelopen jaren, de toenemende werkloosheid zijn er minder kansen op de arbeidsmarkt met als gevolg dat er weinig beweging plaats heeft gevonden op de arbeidsmarkt. Je ziet dat medewerkers kiezen voor zekerheid en vastigheid. Doorstroom wordt hiermee beperkt hetgeen kan leiden tot beperkingen in de ‘fit voor future’ van de onderneming.

Ondernemingen gaan daarmee de toekomst in met het bestaande personeelsbestand, terwijl andere, nieuwe competenties nodig kunnen zijn voor de continuïteit en groei doelstellingen van de onderneming. Het is belangrijk om werknemers van buiten de familiekring aan te trekken.

Uit PwC-onderzoek blijkt dat werknemers van buitenaf sneller aansturen op internationale expansie, het aanboren van nieuwe markten en het ontwikkelen van nieuwe producten. Het aantrekken van externe krachten kan daarom bijzonder lonend zijn.

Bovendien blijkt uit het PwC onderzoek dat het voor familiebedrijven lastig is om externen toe te laten in hogere posities. In 83 procent van de gevallen is de familie de grootaandeelhouder van het bedrijf en bestaat het management uit familieleden. Voor posities onder het managementniveau leidt dit ertoe dat familiebedrijven minder aantrekkelijke werkgevers zijn.

Familiebedrijven kampen daarnaast met het imago dat externe werknemers minder groeimogelijkheden hebben dan hun collega’s die via de familielijn aan het bedrijf verbonden zijn. Andere grote ondernemingen hebben vaak participatie- en beloningsplannen.

Verder blijkt dat wanneer familieleden zich te veel bemoeien met het HR-beleid, niet-familie collega’s zich vaker ondergewaardeerd voelen. Wat betreft de topmanagementposities zijn met name de oprichters beschermend ten opzichte van hun familiebedrijf. Voor latere

generaties geldt dit overigens minder. Je ziet dat zij een andere stijl van leidinggeven hebben, inzetten op grotere betrokkenheid van medewerkers bij beleid en transparanter zijn in hun communicatie.

**TIP:**

**Investeer in je mensen, trek hoger, gekwalificeerd personeel- mensen van buiten-aan en selecteer op kwaliteit en ‘fit’ met de (cultuur van de) onderneming en bevorder doorstroom.**

## 6 AFSLUITING

De wereld wordt steeds complexer, competitiever en transparanter. Hoe houdt je als ondernemer de voorsprong en hoe speel je daarop in ?

In hoeverre betrek je je mensen, neem je ze mee in die veranderingen?

Welke kennis, kunde en vaardigheden vraagt dit van je medewerkers zodat zij toegerust zijn om op die veranderende wensen en behoeften in te kunnen spelen.

Meer dan ooit zullen medewerkers het verschil maken en bepalend zijn voor de continuïteit en toekomst van de onderneming.

Geef structurele aandacht aan je personeelsbestand. Ontwerp personeelsprocessen zodat je pro-actief en minder ad-hoc hoeft in spelen op personeelsvraagstukken.

Onderzoek welke kennis, kunde en houding je nodig hebt voor de toekomst voor je onderneming en stoom medewerkers klaar voor de toekomst.

Besteed tijd en aandacht aan de cultuur van de organisatie als bindend en verbindend element. Kijk kritisch en durf te innoveren in stijl van leidinggeven.

Zoek verbindingen, kijk buiten de muren van je eigen onderneming en investeer in strategische samenwerkingsverbanden. Door te investeren in samenwerkingsverbanden kan creativiteit, mobiliteit, duurzame inzetbaarheid ontstaan die nieuwe impulsen geven en ruimte voor innovatie.

Zijn uw medewerkers klaar voor de toekomst en welke afslag neemt u?

*Juliette Bouman & Mirjam Meere  
april 2015*