

# Zaken Doen augustus 2008

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

## Stijging startsalarissen...

Bron: HAY, NationaleVacaturebank.nl

Door de daling van de werkloosheid zijn de aanvangssalarissen van net afgestudeerde hbo'ers en wo'ers in de afgelopen twee jaar met ruim tien procent gestegen. Salarisadviesbureau HAY maakte onlangs bekend dat het gemiddelde inkomen van hoger opgeleide starters nu op € 31.710 per jaar ligt. Na twee jaar in functie is dat vaste inkomen gestegen tot € 36.163 per jaar. Voor mbo'ers liggen

de bedragen op respectievelijk € 25.000 en € 27.130 per jaar (peildatum januari 2008).

Naar verwachting van het CPB zal het werkloosheidscijfer dit jaar uitkomen op vier procent. Daardoor neemt de spanning op de arbeidsmarkt alleen maar toe en dat zal leiden tot nog verdere stijgingen van de salarissen – overigens niet alleen die van de starters!

## ...maar u betaalt uw startende hbo'er te veel!

Alsof de grote stijgingen nog niet genoeg waren! Een op de drie werkgevers biedt aan een startende hbo'er ruim € 3.500. Dat is veel meer dan nodig is! Aan werkzoekende hbo'ers is namelijk gevraagd welk salaris zij verwachten. Het grootste deel, zo'n 65%, stelde tevreden te zijn met € 2.500 per maand. 15% heeft daarop geantwoord zelfs genoeg te nemen met minder dan € 1.750 per maand! Dat is overigens wel erg weinig voor een afgestudeerde hbo'er, ook zonder enige ervaring.

Volgens het onderzoek van NationaleVacaturebank ligt het gemiddelde salaris aanbod voor starters momenteel (juli 2008) tussen € 1.750 en € 2.500. Het laatste bedrag komt overeen met het resultaat van het HAY-onderzoek. Er zijn geografische verschillen, die alles te maken hebben met het vacatureaanbod. In de Randstad is dat het hoogst en daar liggen de aangeboden salarissen dan ook eerder rond of iets boven de € 2.500 per maand. In Zeeland zijn de minste vacatures en daar ligt het salaris aanbod momenteel dan ook op of onder het landelijk gemiddelde.

## Zomer – is het warm?

Bron: FNV/SZW

Een hoge temperatuur heeft negatieve invloed op het concentratievermogen en daardoor neemt het risico op ongelukken toe. Let op: zodra de temperatuur boven een bepaalde waarde komt, moet u maatregelen nemen! In een ruimte waar zeer zwaar of intensief werk wordt verricht, moet u uiterlijk zodra het er 25 graden wordt, zorgen voor ten minste een ventilator die de lucht in beweging houdt; als er sprake is van 'gewoon' zwaar of intensief werk, geldt dat vanaf 26 graden; bij licht werk vanaf 28 graden. Bij zittend kantoorwerk geldt dit vanaf 30 graden. Het kan zinvol zijn om meer specifiek advies te vragen aan een arbodeskundige.

Houdt u in ieder geval extra rekening met werknemers die een verhoogd risico lopen: zwangeren, mensen met longaandoeningen (CARA), mensen met hartaandoeningen en mensen die medicijnen gebruiken zoals tegen hoge bloeddruk. Laat hen zware lichamelijke inspanning vermijden (uitstellen) of anders ten minste verminderen. Vraag eventueel advies aan de bedrijfsarts. Ga flexibel om met klachten en wensen van uw medewerkers en geef zeker de buitenwerkers vaker de gelegenheid om zich goed in te smeren met zonnebrandcrème, te douchen en om te kleden. Zorg dat ze een petje of hoedje dragen – leuk met uw bedrijfslogo erop! Adviseer uw mensen om luchtige (lieft katoenen) kleding te dragen, veel te drinken (maar geen alcohol!) en trakteert u af en toe op ijs en/of chips, vanwege het extra zout.

Mogelijke maatregelen zijn bijvoorbeeld: warmteproducerende apparaten zoveel mogelijk uitzetten of in een aparte ruimte zetten (apparaten, computers, ovens), warmte afzuigen, lampen uit waar mogelijk, (lieft buiten)zonwering, airconditioners en/of ventilatoren, platte daken nat houden, tropenrooster of korter werken, vaker pauzes houden.

**Dit blad wordt u aangeboden door Margriet Guiver-Freeman, AInstIB**



## Guiver Freeman

Expertise in Transition Management

Dijkhof 73 - 6715 DW EDE GlD – T/F 0318 438 177 – M 0611 380 349  
E [margriet@guiver-freeman.com](mailto:margriet@guiver-freeman.com) - [www.guiver-freeman.com](http://www.guiver-freeman.com) - [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?

## Zwangerschapsuitkering voor vrouwelijke zelfstandigen

Bron: SZW

Sinds juni van dit jaar hebben vrouwelijke zelfstandigen recht op een zwangerschaps- en bevallingsuitkering van minimaal zestien weken. De uitkering bedraagt maximaal het wettelijk minimumloon. Voorwaarde: de zelfstandige moet in het voorafgaande jaar ten minste 1.225 uur hebben gewerkt. Voor wie minder dan dat aantal uren heeft gewerkt, wordt de uitkering berekend naar de winst/inkomsten in het jaar voordat de uitkering

wordt uitgekeerd. De regeling geldt ook voor de meewerkende echtgenote van een zelfstandige. Het recht op een zwangerschaps- en bevallingsuitkering voor zelfstandigen is geregeld in de Wet arbeid en zorg. De regeling wordt uitgevoerd door de UWV en betaald uit de algemene middelen. De kosten bedragen dit jaar naar verwachting 14,5 miljoen euro en vanaf 2009 jaarlijks 27 miljoen euro.

## Drie vragen over coaching

Zeker in de huidige arbeidsmarkt zijn de werknemers de factor die het succes van de organisatie kunnen maken of breken. Natuurlijk geeft u dus uw werknemers alle aandacht en ontwikkelingsmogelijkheden. Soms hebben echter ook de beste mensen wat extra aandacht nodig om echt succesvol te zijn. Coaching wordt dan vaak genoemd. Voor degenen die vraagtekens zetten bij coaching als ontwikkelinstrument, hier enkele veelgestelde vragen en de antwoorden daarop.

### Hoe weet je als leidinggevende dat iemand een coach kan gebruiken?

Coaching is aan de orde als je weet dat iemand alle nodige kennis en vaardigheden bezit om zijn werkzaamheden goed te kunnen verrichten en hij om de een of andere reden toch niet goed presteert. Dat kan liggen aan een gebrek aan focus, motivatie, zelfvertrouwen of betrokkenheid. Een coach kan de medewerker helpen om zelf de passende oplossing te vinden en vervolgens de juiste stappen te zetten in de goede richting. En dit geldt voor alle medewerkers op alle niveaus: van directie tot werkvloer.

### Wat houdt coachen eigenlijk in?

Een coach stelt heel veel vragen en brengt daarmee een gesprek op gang. De coach is geen trainer en ook geen leraar. Hij draagt geen kennis of vaardigheden over, hij lost geen problemen op voor degene die gecoacht wordt, en hij geeft ook geen advies. Door de juiste vragen te stellen in de gesprekken helpt de coach zijn gesprekspartner inzicht te krijgen in hoe hij zo succesvol mogelijk kan worden. De coach helpt dus de gecoachte meer zelfkennis te krijgen en vervolgens om zijn gedrag

of houding zo te veranderen dat hij er andere resultaten mee bereikt. De coach wordt dan vaak een praatpaal voor de gecoachte en laat hem door middel van vragen en reflectie op een andere manier naar zijn problemen kijken.

### Wat levert coaching voor rendement op?

Het grootste voordeel is meestal dat de medewerker (weer) enthousiast wordt voor zijn werk en voor de organisatie. De meeste mensen ontwikkelen zich graag in hun werk en zij verwachten dat de werkgever de ontwikkeling faciliteert. De meeste mensen die weggaan bij een organisatie doen dat omdat de relatie met hun leidinggevende te wensen overlaat. De periode vanaf het vertrek van een medewerker tot er een ingewerkte nieuwe werknemer is, is erg kostbaar voor de organisatie. De kosten lopen soms wel op tot achttien maandsalarissen. Coaching leidt niet alleen tot een grotere effectiviteit van de desbetreffende medewerkers en uiteindelijk van de hele organisatie, maar het versterkt de binding van de werknemers met de werkgever en bespaart op die manier heel veel geld.

## ZZP'er zelf aansprakelijk bij schade

Bron: SZW

Het aantal zelfstandige ondernemers in onze maatschappij is aan een sterke opmars bezig. Het scala van dienstverlening dat door zelfstandigen wordt verricht wordt ook als maar breder. Voor opdrachtgevers is het dan ook van groot belang om te weten welke risico's daar voor hen aan zijn verbonden op de terreinen van aansprakelijkheid en de vrijwaring van loon- en premieheffing.

Op vragen van de Tweede Kamer over aansprakelijkheid rondom zwart werk kwam de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid met de volgende antwoorden: Wanneer een zzp'er echt als zelfstandige optreedt, is de opdrachtgever in beginsel niet aansprakelijk voor schade die, of een ongeval dat, de zzp'er overkomt. De zzp'er verricht het werk immers zelfstandig en is zelf verantwoordelijk voor zijn werk(wijze), het gebruik van veilige werktuigen e.d.

Slechts in het geval dat de opdrachtgever een onrechtmatige daad ten opzichte van de zzp'er te verwijten valt, zal de zzp'er hem aansprakelijk kunnen stellen voor de geleden schade.

## 8 september: Dag van de Alfabetisering

Wist u dat 1,5 miljoen (autochtone!) Nederlanders laaggeletterd zijn en niet of nauwelijks kunnen lezen en schrijven? De Stichting Lezen en schrijven (van o.a. prinses Laurentien) probeert daar veel aan te doen. Op maandag 8 september worden ook prijzen uitgereikt aan organisaties die in 2007 zich hard gemaakt hebben om laaggeletterden verder te helpen. Er zijn maar liefst 36 genomineerden.

## Hoe duurzaam ondernemen we?

Bron: *Duurzaamheidsbarometer PwC*

Er zijn maar weinig Nederlandse bedrijven en organisaties die 'duurzaam ondernemen' echt hebben ingebed in hun strategie en organisatiestructuur. PwC heeft 165 beslissers in bedrijfsleven, overheid en NGO's (niet-gouvernementele organisaties) gevraagd naar de stand van zaken in hun organisatie. Men voelt over het algemeen een toegenomen druk om duurzaam te ondernemen – van overheid en afnemers, van werknemers en van de directie. De aandeelhouders worden nooit genoemd! Door duurzaam te ondernemen streeft men naar versterking van het imago en de reputatie. Ook zijn er ondernemingen die graag een voorbeeldrol vervullen. In andere gevallen gaat het erom te voldoen aan wet- en regelgeving en om klanten en marktaandeel te behouden.

81 procent van de respondenten stelt dat de aandacht rond duurzaam ondernemen de afgelopen twee jaar is toegenomen binnen hun organisatie. Dat blijkt uit de strategie, de gedragscode en/of uit meetbare doelen. Maar er worden nauwelijks subsidies aangevraagd voor innovaties en aanpassingen, externe adviseurs, of het aanpassen van (IT-)systemen. Ook heeft 40 procent geen vastgesteld beleid over dit thema en is er in minder dan de helft van de ondernemingen iemand aangesteld om zich specifiek bezig te houden met duurzaam ondernemen. Het lijkt dus vooralsnog vooral een kwestie van veel geschreeuw en weinig wol...

Toch zijn de respondenten bijna allemaal van mening dat duurzaam ondernemen essentieel is om op lange termijn te overleven. Niemand verwacht dus dat het van de agenda zal verdwijnen.

## Duurzaam werkgeverschap drijft op respect

Bron: *MT.nl*

Tegenwoordig wordt zelfs gesproken over duurzaam werkgeverschap. Triodos Bank probeert het goede voorbeeld te geven. HR Manager Els Verhagen legt uit: "Dat betekent niet dat we nooit iemand zullen ontslaan. Wij spreken wel degelijk mensen aan op hun prestaties, maar wel op een andere manier. Duurzaam werkgeverschap is wat mij betreft het aangaan van relaties waarbij je met respect voor elkaar, samen bekijkt waar beide partijen iets te winnen hebben. Niet per se in de zin van geld, maar een goede positie voor beiden als uitgangspunt. De ontwikkeling van de organisatie en de ontwikkeling van de medewerker horen hand in hand te gaan. Dan is er pas sprake van duurzaam werkgeverschap."

Triodos Bank legt in de praktijk niet alleen de nadruk op het talent en dus de mogelijkheden van de medewerkers, ook bij de producten gaat de bank uit van mogelijkheden in plaats van beperkingen. "Misschien lijkt duurzaamheid op dit moment een hype. Maar er is al jaren sprake van een duidelijke trend. En die gaat de komende jaren gewoon door. De uitdaging ligt voor Triodos de komende tijd vooral in het investeren in medewerkers. Alleen op die manier kunnen we blijven groeien en blijven tegelijkertijd onze kernwaarden diep verankerd in onze organisatie."

## Aan de slag met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Bron: *Lobke Vlaming, MVO Nederland*

'Eigenlijk kan iedere ondernemer met MVO aan de slag. Zolang hij er maar op uit is om zodanig te ondernemen dat het milieu, zijn sociale omgeving en zijn winst daar wel bij varen.'

Onderwerpen die u als ondernemer op weg kunnen helpen om een maatwerkoplossing voor uw situatie te vinden zijn: ontwikkelen van vakmanschap en groei van het vakgebied – zorgzaamheid voor de omgeving – leveren van een relevante bijdrage – samen met anderen aan MVO werken – nastreven van een MVO-imago – inkopen van 'eerlijke' producten – steunen van de samenleving.

### Stappenplan

1. Bepaal welke onderwerpen voor u relevant zijn
2. Weet wat anderen van u verwachten
3. Formuleer MVO-doelstellingen en activiteiten
4. Evalueer regelmatig uw vooruitgang
5. Communiceer over uw MVO-inspanningen

## Verklaring Arbeidsrelatie (VAR)

Wanneer de opdrachtgever zeker wil stellen dat hij geen loonbelasting of premies verschuldigd is, kan hij aan de opdrachtnemer (freelancer) vragen een VAR (Verklaring Arbeidsrelatie) te tonen. De opdrachtnemer kan deze beschikking aanvragen bij de Belastingdienst.

Als de opdrachtnemer een VAR-wuo (winst uit onderneming) of VAR-dga (directeur-groootaandeelhouder) toont is de opdrachtgever gevrijwaard van loon- en premieheffing. LET OP: Dit geldt dus niet voor een VAR-loon (loon uit dienstbetrekking) of VAR-row (resultaat uit overige werkzaamheden).

De brochure over de VAR is te downloaden via

[http://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/de\\_verklaring\\_arbeidsrelatie\\_al0931z5fd.pdf](http://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/de_verklaring_arbeidsrelatie_al0931z5fd.pdf)

## Aanhang Lean-filosofie groeit nog steeds

Bron: *Gids voor Personeelsmanagement*

Energiebedrijf Essent heeft onder andere zijn administratieve HR-taken ondergebracht in een shared services center. Het doel van een SSC is om de service aan klanten (in- en extern) te verbeteren en tegelijkertijd kosten te besparen. Binnen een SSC wordt standaardisatie toegepast om kosten te verlagen.

Tegelijkertijd is men in het hele bedrijf begonnen de Lean-filosofie te implementeren, ook in het SSC. Deze sinds de Tweede Wereldoorlog bij Toyota ontwikkelde filosofie is de oplossing van Toyota voor elke (menselijke) activiteit die middelen gebruikt maar geen waarde creëert: muda (verspilling). Lean identificeert verschillende vormen van verspilling en elimineert deze door vanuit klantperspectief processen te verbeteren.

Een shared services center en de Lean-filosofie kunnen elkaar aanvullen. Het primaire doel van beide bewegingen is om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen en de efficiency te verbeteren. De belangrijkste overeenkomst tussen een SSC en de Lean-filosofie is dat beide bewegingen gericht zijn op de (interne) klant.

Door binnen de SSC-omgeving via de Lean-filosofie administratieve HR-taken te verbeteren, heeft de Essent Support Group aantoonbare resultaten behaald. De kwaliteit is verbeterd, de doorlooptijd is teruggedrongen en de werkvoorraad is sterk afgenomen. De Lean-filosofie heeft het veranderproces rondom de inrichting van het SSC ondersteund. De dienstverlening aan de (interne) klant is sterk verbeterd.

## Rookpauzes

Bron: *ArboOnline*

Een werkgever is niet verplicht zijn werknemers elke twee uur tien minuten (rook)pauze te geven bij een werkdag van acht uur. De Arbowet gaat niet over het aantal keren dat gerookt mag worden. Wel geven de Arbeidstijdenwet en de Arboregelgeving richtlijnen voor pauzes.

In de arbeidstijdenwet staat dat iemand na 4,5 uur arbeid een pauze van dertig minuten moet krijgen.

Dit is eventueel op te splitsen in twee pauzes van vijftien minuten.

In de Arboregelgeving staan specifieke regels voor beeldschermwerk. Na twee uur aaneengesloten werken achter een beeldscherm moet men óf een pauze genieten van 10 minuten, óf men moet even wat andersoortige werkzaamheden doen.

## Wachtwoorden

Bron: *StrategicFinance, Express.be, Computable, InfoWorld*

### Teveel wachtwoorden

Citrix Systems heeft 242 zakelijke computergebruikers in Nederland en 105 uit België en Luxemburg ondervraagd. Bijna 75 procent van de gebruikers in de Benelux moet meer dan drie wachtwoorden onthouden om toegang te krijgen tot zakelijke applicaties. Twintig procent zelfs meer dan zes! Dat blijkt te veel: verloren wachtwoorden en papieren lijstjes zijn het gevolg.

En het worden er steeds meer. Ongeveer een derde van de ondervraagden moet ieder jaar weer meer wachtwoorden onthouden dan in het jaar ervoor. Helpdesks hebben er een dagtaak aan om gebruikers te helpen die hun wachtwoord verloren hebben. Een en ander leidt tot een zwakkere beveiliging, want iedereen gaat toch papieren lijstjes aanleggen met al die wachtwoorden.

### Te gemakkelijke wachtwoorden

De wildgroei aan diensten en websites die worden beveiligd met een wachtwoord maakt dat gebruikers steeds vaker gemakkelijk te onthouden wachtwoorden kiezen. Die zijn door hackers eenvoudig te kraken.

Gebruikers kunnen al die wachtwoorden gewoon niet onthouden, blijkt uit een onderzoek van Safe Internet Foundation en PwC. Daarom gebruiken zij hun achternaam, postcode of kenteken als toegangscode. Of ze leggen dat beruchte papieren lijstje naast de computer. Hackers maken gebruik van deze 'wetenschap' door lijsten aan te leggen met veelgebruikte wachtwoorden en deze vervolgens te gebruiken om op systemen in te breken.

### Een sterk wachtwoord

Een sterk wachtwoord is extreem moeilijk te raden, zelfs door goede vrienden. Sterke wachtwoorden bestaan uit schijnbaar willekeurige getallen, letters en tekens. Bovendien is een sterk password uniek en wordt het niet gebruikt in andere systemen.

Het probleem is echter het onthouden van zo'n sterk wachtwoord – laat staan van een hele reeks. Daarvoor kan men een ezelsbruggetje gebruiken. Een acroniem bijvoorbeeld: `Ik drink elke ochtend twee koppen koffie`, wordt dan `Ideo2kk`. Een variant erop is gebruik van de tweede letter: `krlcwoo`. Of het omdraaien van het woord. Ook de lengte is belangrijk: hoe langer het wachtwoord is, hoe minder goed het is te onthouden door anderen.

Ook voor het onthouden van meerdere wachtwoorden zijn ezelsbruggetjes. Bijvoorbeeld de volgorde van de landen die iemand bezocht in combinatie met de eerste, tweede of derde letter van een land. Wie reisde naar Duitsland, Engeland, Kenia, Denemarken en India, maakt bijvoorbeeld de volgende wachtwoorden: D1ekdi, Un2een en Ign3nd. Dat begrijpt (en raadt) niemand!

## Wettelijk bruto minimumloon en -jeugdloon per 1-7-08 met 1,62% omhoog

Leeftijd	% van het minimumloon per maand per week per dag			
23 jaar en ouder	100%	1.356,60	313,05	62,61
22 jaar	85 %	1.153,10	266,10	53,22
21 jaar	72.5 %	983,55	226,95	45,39
20 jaar	61.5 %	834,30	192,55	38,51
19 jaar	52.5 %	712,20	164,35	32,87
18 jaar	45.5 %	617,25	142,45	28,49
17 jaar	39.5 %	535,85	123,65	24,73
16 jaar	34.5 %	468,05	108,00	21,60
15 jaar	30 %	407,00	93,90	18,78

Ook de uitkeringen zijn per 1 juli met 1,62% verhoogd.

## Klanttevredenheidsonderzoeken zijn zinloos

Bron: *Telecommerce Magazine*

Aan tevreden klanten heb je niets. Ze verlaten bedrijven in groten getale, terwijl het gros van die bedrijven maar blijft focussen op klanttevredenheidsonderzoeken. Kennelijk leren ze dus niet van hun - slechte - ervaringen. Volgens de Britse customer experience-goeroe Colin Shaw is het antwoord toch zo eenvoudig.

'In feite draait goed klantrelatiemanagement om één kernvraag: welke ervaring wil je als organisatie je klanten bezorgen? En juist omdat de organisatie daarop geen antwoord heeft, doet iedere afzonderlijke afdeling daarom wat ze zelf goeddunkt, waardoor de klant qua ervaring in verwarring achterblijft.'

'Kijk, we weten dat 50% van de klantervaring bestaat uit emoties. De uitdaging die daaruit voortkomt is simpel: welke emoties van de klant wil je opwekken?' aldus Colin Shaw.

Uit onderzoek van onder andere de London Business School, is gebleken dat er maar twintig

ervaringen zijn die klanten kunnen hebben en die er echt toe doen in het kader van de financiële prestaties: 8 negatieve en 12 positieve emoties. Het interessante is dat *tevredenheid* onder die twintig emoties niet voorkomt! Bij dit onderzoek is wel vastgesteld dat ook tevreden klanten weglopen. Zelfs bedrijven met een klanttevredenheidsscore van 95% verliezen klanten. En ondertussen blijven ze hun onderzoeken maar baseren op klanttevredenheid.

'Customer experience gaat om een hele nieuwe manier van denken → je bekijkt de organisatie door een heel andere lens. Het vereist een compleet ander referentiekader voor iedereen binnen het bedrijf. De meeste bedrijven zijn heel erg op zichzelf gericht en niet op de klant. Customer experience gaat echter om empathie en het elkaar door en door kennen → een goede bereikbaarheid voor de klanten en een goede klantkennis.'

## Gebrek aan personeel remt de groei

Bron: *NUZakelijk, onderzoek van BDO CampsObers en Graydon*

De krappe arbeidsmarkt, maar ook de wet- en regelgeving en automatisering, zijn de belangrijkste belemmeringen voor verdere groei van de snelst groeiende bedrijven in Nederland. Maar liefst 60% van de ondervraagde bedrijven noemt de langdurig openstaande vacatures het grootste probleem. Voor wat betreft de automatisering is het lastig dat de interne en externe omgeving van snel groeiende bedrijven snel kunnen wijzigen en dat het informatiesysteem daarop moet worden aangepast. De daarvoor nodige snelheid en flexibiliteit ontbreken vaak.

De genoemde factoren die de groei stimuleren zijn, in volgorde van prioriteit: marketing & sales, gevolgd door strategie en op de derde plaats personeel & organisatie. Ruim zeventig procent van de ondervraagde bedrijven verwacht dat het personeelsbeleid de krappe arbeidsmarkt zal overwinnen waar het gaat om het aantrekken en binnenhouden van talent. De ondervraagde ondernemers geven aan dat het vooral de medewerkers zijn die hun onderneming tot een succes maken.

## Re-integratiekosten verhalen op derden

Bron: *P&OActueel*

Door een aanpassing van artikel 6:107a in het Burgerlijk Wetboek is het sinds kort mogelijk om - als de arbeidsongeschiktheid van uw medewerker te wijten is aan een derde - de volledige re-integratiekosten op die 'dader' te verhalen. Denk aan een verkeersongeval, waaraan een derde schuldig was. Tot nog toe kon de werkgever alleen de netto-loonkosten verhalen. Sinds de wetswijziging kunnen ook de kosten van de arbodienst, taxi's, uw P&O-medewerker, de aanpassing van de werkplek, reactiverende trainingen, bij- en herscholingen worden verhaald.

## Test uzelf

Bron: [Loopbaan.nl](http://Loopbaan.nl), [Zibb.nl](http://Zibb.nl)

Test uw **assertiviteit** op <http://www.zibb.nl/Subnavigatie/Advies/Scans-testen-/Assertiviteitstest.htm>

Test uw **intelligentiequotiënt (IQ)** op <http://www.werksite.nl/iq-test>

Test uw **sociale intelligentie** op <http://www.loopbaan.nl/site/Test%20jezelf/Test%20je%20sociale%20intelligentie.asp>

Test de mate waarin u **stressgevoelig** bent op <http://www.intermediair.nl/html/Tests/stresstest/index.html>

Waarschuwing: Niets is (helemaal) voor niets – het kan zijn dat u op deze sites kennis moet nemen van een product van de leverancier... Overigens hebben wij geen binding met deze leveranciers!

## Innovatie

De onafhankelijke IIB-adviseurs in Nederland hebben zich voorgenomen om in het jaar 2008 extra aandacht te besteden aan innovatie. Vernieuwing is immers essentieel voor de blijvend succesvolle toekomst van iedere onderneming in elke branche. We hadden het al over verloren intelligentie. Wij merken in de praktijk dat veel ondernemers moeite hebben met het begrip innovatie. Ze hebben er vaak heel ingewikkelde beelden bij en dat is volgens ons helemaal niet nodig. Het gaat niet alleen maar om hele grote, compleet nieuwe uitvindingen of ruimtevaartachtige technieken. Wij gaan uit van de definitie die staat op Wikipedia: **Het proces van innovatie draait erom dingen op een nieuwe (en zo mogelijk ook betere) manier aan te pakken.** Dat is alles! Maar het kan wel gaan om heel verschillende dingen: producten, processen, diensten en zo meer.

De redactie van **Zaken Doen** vraagt steeds een andere bij het IIB aangesloten adviseur om in een column in te gaan op een vorm van vernieuwing die hem of haar na aan het hart ligt en die vrij gemakkelijk kan worden gebruikt of ingevoerd in een organisatie. Een column is altijd beperkt van lengte en dat betekent dat de stukjes meestal niet alle aspecten of consequenties van die innovatie kan behandelen! In een column zal over het algemeen de eigen mening van de auteur sterk naar voren komen en daarom staat de naam van de auteur eronder. Indien u dat wenst kan uw bedrijfsadviseur u met hem of haar in contact brengen.

## Waar is uw creativiteit?

*Product- en procesinnovatie kritische succesfactor voor marktleaders*

Uit research van Treacy & Wiersema (Nederlandse uitgave *De discipline van marktleaders*, 3<sup>e</sup> druk 2007) is duidelijk geworden dat de marktstatus van een bedrijf of organisatie wordt bepaald door de volgende drie waardedisciplines:

- Kostenleaderschap (*operational excellence*: lage prijs en koopprijs)
- Productleaderschap (*product leadership*: beste, allernieuwste producten)
- Klantenpartner (*customer intimacy*: specifieke klantwensen, totaaloplossing)

Wat als een constant te verbeteren waarde naar voren komt is productleaderschap door middel van product- en procesinnovatie. In de dienstverlenende sector hebben ondernemers vaak de overtuiging dat 'in ons type business' geen significante innovatie mogelijk is. De ervaring leert echter dat er wel degelijk mogelijkheden zijn om ook deze ondernemingen efficiënter en effectiever te maken en zich te laten onderscheiden ten opzichte van hun concurrentie. Vaak neemt men de tijd niet om eens plaats te nemen in de 'helikopter' en vanuit die positie een creatieve en effectieve ondernemingsstrategie te formuleren voor het realiseren van continue en winstgevendende groei.

Maar het wordt niet alleen in de dienstverlenende sector moeilijk gevonden om innovatie succesvol aan te pakken - of het nu gaat om productinnovatie of procesinnovatie. De vraag die iedere onderneming zichzelf dient te stellen is welke systemen, structuren en procedures zij hebben om ideeën naar boven te laten komen, deze te evalueren en ze, na selectie, effectief te implementeren. Zo stond enige tijd geleden een artikel in *Strategy and Business* over het systeem dat Toyota hanteert voor verbeteringsideeën. Jaarlijks worden bij Toyota rond de twee miljoen (!) ideeën gegenereerd waarvan – ga er even voor zitten – rond de 85% wordt geïmplementeerd. Hoe dicht komt u bij dit soort getallen?

Een recent onderzoek (IBM, The Global Study 2006) onder 765 directeuren geeft de volgende significante bronnen voor innovatieve ideeën (percentages op basis van aantal respondenten): Medewerkers 40%, Zakenpartners 36%, Klanten 35%, Consultants 22%, Concurrentie 20%, Verenigingen 18%; Interne R&D 15%, Wetenschappelijke instituten 12%. BoozAllenHamilton voegt daar op basis van een eigen onderzoek aan toe dat er helemaal geen correlatie te vinden is tussen de hoogte van de investering in onderzoek en ontwikkeling en de mate van succes van de onderneming.

Dus: Hoe kunnen we effectief gebruik maken van de bronnen die dagelijks toegankelijk zijn? Het blijkt meer een kwestie van **Denken – Plannen – Doen**, dan van **Klaar – Richtten – Vuren**. Die eerste aanpak zal in eerste instantie vaak onnatuurlijk aanvoelen. We houden er nu eenmaal van dingen uit te proberen en beginnen daarom al snel zaken aan te passen en te veranderen. Zakelijk gezien blijkt dit dus niet de manier om de kans op succes te maximaliseren.

Conclusies:

- Voor iedere onderneming liggen er mogelijkheden om te innoveren.
- Iedere onderneming moet innoveren om succesvol te blijven.
- Iedereen moet een manier vinden om verbeteringsideeën uit de verschillende bronnen vrij te maken.
- Het vereist veel discipline om ideeën te evalueren en met succes te implementeren.

*Peter van der Struijs, AInstIB  
Vertaling/bewerking van artikel in Independent Business Today door Roger Harrop, AInstIB*

## Sociale innovatie de basis van succes

Bron: *BusinessCompleet*

Volgens onderzoek op de Erasmus Universiteit is driekwart van de geslaagde technische innovaties te danken aan sociale innovatie. Sociale innovatie is gericht op de vernieuwing van de arbeidsorganisatie, waarbij medewerkertevredenheid en –welzijn, talentontplooiing en organisatieprestaties centraal staan. Daarbij spelen het realiseren van hoogwaardige arbeid, het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden en het toepassen van nieuwe organisatieprincipes een rol. Zo krijgen talentmanagement, diversiteitmanagement en gezondheidsmanagement vorm. Een dergelijke organisatie ontstaat vanuit de werkvloer mits de randvoorwaarden ervoor worden geschapen door de leiding.

De leiding van de organisatie kan een dergelijke

vernieuwing versnellen door bijvoorbeeld performance management in te voeren, al of niet aan de hand van de balanced score card. Zo'n ingreep mislukt echter nogal eens omdat het management onvoldoende kengetallen heeft over de medewerkers en dus te weinig kennis van de organisatie als sociaal systeem. De arbeidsorganisatie – of die nu groot is of klein – is sneller effectief te vernieuwen als de organisatie actueel inzicht heeft in de competenties (zowel de harde als de soft skills) van de werknemers. Dat maakt onderbouwd ingrijpen mogelijk.

Uw onafhankelijke IIB-adviseur kan u helpen de competenties van uw organisatie in kaart te brengen.

## In toekomst meer innovatiesubsidies naar MKB?

Bron: *Het Financieele Dagblad*

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) vindt dat de overheid een verkeerd innovatiebeleid voert, waardoor het kleinere ondernemingen zelden lukt om innovatiesubsidies te krijgen, terwijl grote bedrijven er wel gebruik van kunnen maken. Er moeten voor de subsidies veel te veel lastige formulieren worden ingevuld. Dat kost zoveel tijd en moeite dat de kleinere zelfstandige ondernemer afhaakt. Daardoor komen veel goede uitvindingen niet van de grond en raakt Nederland in Europa achterop als innovatieland. Economische Zaken heeft laten weten meer aandacht te zullen gaan geven aan innovatieve mkb-ers.

## Welke doelstelling hebt u met uw bedrijf?

Bron: *EIM.2007*

Volgens het ministerie van Economische Zaken benoemen MKB-ondernemers de volgende zaken als hun twee belangrijkste doelstellingen: continuïteit van hun onderneming (83%) en het maken van winst (62%), op afstand gevolgd door zelfstandigheid (28%) en het realiseren van groei (27%).

## Programma Uitzending Managers

Vele IIB-geaccrediteerde adviseurs houden zich naast hun adviespraktijk bezig met vrijwilligerswerk. Zo zijn enkelen actief voor de PUM (Programma Uitzending Managers). Deze organisatie zendt experts uit om bedrijven in landen buiten de EEG te helpen hun business succesvol(ler) te maken. Via de PUM adviseren en assisteren zij bedrijven die zich willen ontwikkelen maar niet de financiële middelen hebben om een adviseur in te huren.

Het uitgangspunt van de PUM is armoedebestrijding door middel van vakkundige ondersteuning in plaats van geld via donaties zoals van het IMF. In veel van de betrokken landen (denk aan Rusland, Roemenië, Nepal, Turkije en Bulgarije, maar ook landen in Afrika) zijn kennis of opleidingen niet zo makkelijk toegankelijk als in Nederland. Een missie voor de PUM duurt meestal een dag of tien en is vaak best lastig.

De adviseur maakt lange dagen: informatie verzamelen en analyseren, ondernemingsplannen maken en alles wat daarbij hoort. Maar het is ook dankbaar werk. Dat een onderneming na enige tijd succesvol wordt is geweldig, maar de reacties van de ondernemers en hun medewerkers is de ultieme beloning. Door de intensiteit waarmee gewerkt wordt ontstaat een band met de mensen die soms jarenlang blijft bestaan. Zoals een collega het stelt: 'Het is fijn mensen te helpen, maar het verrijkt ook mijn kennis van de lokale bevolking en mijn eigen geest en geeft mij ook heel veel energie. We beseffen dan steeds weer hoe goed wij het hier eigenlijk hebben.'

Meer informatie: [www.pum.nl](http://www.pum.nl)

## Wist u dat...

Het MKB heeft in de omzet van de sector bouw een aandeel van 62%; in de industrie van 25%; in de vervoer-, opslag- en communicatiesector 37%; in de verhuur en zakelijke dienstverlening 47% en in de overige dienstverlening 75%.

## Onze afsluiter is deze keer met welverdiende vakantie!

Hij was er zo aan toe dat hij kennelijk zijn column helemaal was vergeten. Daarom deze keer een extra 'algemene' bladzijde.