

 E-book

# Het mkb- gevoel nu

De weg naar groei door de ogen  
van 300 ondernemers & 5 experts

Teamleader 



De afgelopen twee jaar beleefden heel wat mkb'ers in de zakelijke dienstverlening slapeloze nachten. Wij vroegen ons af hoe zij de coronacrisis zijn doorgekomen. Welke pijnpunten legde working from home bloot? Hoe kun je blijven in het steeds sneller evoluerende landschap van digitalisering, zonder het overzicht of je financiële reserves uit het oog te verliezen?

Ondertussen ontstond een nieuwe, hybride economie. Voor de een was die omschakeling makkelijker dan voor de ander, maar Nederlandse mkb'ers zijn eensluidend in hun conclusie: ze willen meer inzicht in hun financiële situatie en flexibeler reageren wanneer zich opnieuw een onverwachte crisis voordoet.

Bij Teamleader zetten we al 10 jaar alles op alles om de zakelijke dienstverlening optimaal te ondersteunen met onze software en diensten. Ook in 'het nieuwe normaal' is dat niet anders. Met dit e-book willen we het mkb dan ook helpen om zich weer te richten op groei. We geven je een unieke inkijk in hoe andere ondernemers dat doen en geven het woord aan experts.

---

*Het enquête-onderzoek, dat tussen 18 januari 2022 en 30 januari 2022 heeft plaatsgevonden onder 313 Nederlandse mkb-ondernemers in de zakelijke dienstverlening met maximaal 50 werknemers, is uitgevoerd door Profacts. Profacts is een onafhankelijk bureau dat gespecialiseerd is in internationaal marktonderzoek en geavanceerde data-analyse. Het bewaakte onder meer de validiteit en de betrouwbaarheid van de resultaten, die tevens representatief zijn voor de hele populatie waartoe de steekproef behoort.*

## Inhoudsopgave

<b>01.</b>	Ondernemen in het 'nieuwe normaal': een blik op de toekomst	blz 02
<b>02.</b>	De impact van corona: balanceren tussen financiële stabiliteit en innoveren	blz 05
	<b>De ondernemer aan het woord:</b> Pieter Lubberts van Backbone International	blz 12
<b>03.</b>	De zoektocht naar nieuwe verhoudingen in een hybride werkomgeving	blz 14
<b>04.</b>	Corona heeft een rem gezet op innovatiekracht van bedrijven	blz 19
<b>05.</b>	Meebewegen in een onvoorspelbare wereld die razendsnel verandert	blz 23



# 01

## Ondernemen in het ‘nieuwe normaal’: een blik op de toekomst

Na twee jaar corona zien de meeste mkb-bedrijven in de zakelijke dienstverlening met maximaal vijftig werknemers de toekomst weer vol vertrouwen tegemoet. Maar hoewel bijna drie op de vijf ondernemers (zeer) positieve verwachtingen hebben over de toekomst van hun bedrijf en 57% optimistisch is gestemd over hun eigen sector, benadrukt ruim een derde van de ondernemers tegelijkertijd dat een gezonde financiële basis en het creëren van extra financiële buffers hun belangrijkste focus heeft.

Gelukkig lijkt een meerderheid van de mkb-bedrijven in de zakelijke dienstverlening de coronacrisis financieel goed te hebben doorstaan. Terwijl één op de drie bedrijven aangeeft enigszins tot zeer negatief te zijn geraakt, had de pandemie voor de helft van de ondernemers geen impact en ondervond 15% zelfs positieve effecten van de coronacrisis.

Een kwart van de bedrijven heeft in het vierde kwartaal van 2021 meer omzet gerealiseerd ten opzichte van het voorgaande kwartaal, terwijl dit voor ruim de helft van de bedrijven (57%) op een gelijk niveau bleef. In vergelijking met een gemiddeld kwartaal vóór de coronapandemie is een wisselend beeld zichtbaar; bij 23% van de mkb-bedrijven is de omzet hoger, terwijl bij bijna eenzelfde aantal (24%) de omzet juist lager is dan voordat de coronacrisis uitbrak.



**‘De helft van de mkb’ers in de zakelijke dienstverlening gelooft dat corona een blijvende impact heeft op de manier van werken.’**

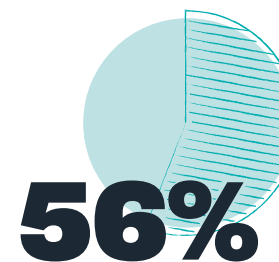


Een grote meerderheid van de mkb-bedrijven in de zakelijke dienstverlening ziet de toekomst, ondanks tal van onzekerheden, met vertrouwen tegemoet. Dit optimisme is ook goed terug te zien in de groeiverwachtingen. Zo geven bijna drie op de tien ondernemers aan te verwachten dat zij in 2022 organische groei zullen realiseren. Ruim de helft houdt nog een slag om de arm, afhankelijk van de vraag of het echt gaat lukken het coronavirus de kop in te drukken. Bovendien ijlen de effecten van de coronacrisis bij veel bedrijven nog na. Zo zegt maar liefst 56% van de mkb-ondernemers dat corona hun bedrijfsvoering nog steeds beïnvloedt; dat geldt zelfs voor ruim driekwart van de marketing- en communicatiebureaus. Ook is het veelzeggend dat bijna de helft van de mkb-ondernemers in de zakelijke dienstverlening gelooft dat de coronacrisis een blijvende impact zal hebben op de manier van werken; slechts 27% denkt dat dit niet het geval zal zijn.

Wat heeft de impact van corona ondernemers dan geleerd? Dat ging soms met vallen en opstaan. Mkb'ers in de zakelijke dienstverleners leven namelijk bij uitstek van de één-op-één contacten met klanten. Zij werden in de eerste fase van de coronacrisis dan ook hard getroffen. De eerste prognoses en noodscenario's die in het voorjaar van 2020 op tafel kwamen, stemden aanvankelijk dan ook somber. De gemiddelde mkb-ondernemer is echter zeer creatief, veerkrachtig en vindingrijk. Zo raakten al snel nieuwe vormen van communicatie en dienstverlening ingeburgerd: online, virtueel en digitaal. Tegen alle verwachtingen in steeg bij veel bedrijven de productiviteit. In hun 'thuiskantoor' konden medewerkers zich beter concentreren en werden ze minder snel afgeleid. Al snel raakten ook ondernemers die aanvankelijk sceptisch tegenover dit 'thuiswerkexperiment' stonden, doordrongen van de grote voordelen van digitalisering.

Het resultaat overtrof alle verwachtingen. Mkb-bedrijven die verder gevorderd waren met de overgang naar digitaal werken – *de early adopters* – vonden sneller de weg omhoog en lieten de negatieve effecten van corona achter zich.

*De late adopters* hadden het moeilijker: zij moesten in korte tijd een steile leercurve doorlopen, hun dienstverlening opnieuw uitvinden en een nieuwe manier van werken omarmen. Nu, ruim twee jaar later, zien we een nieuwe hybride economie om ons heen, waarin bedrijven en mensen elkaar sneller vinden en digitalisering in een stroomversnelling is geraakt.



**'56% mkb-ondernemers  
zegt dat corona hun  
bedrijfsvoering nog  
steeds beïnvloedt.'**







**Prof. Dr. Justin Jansen, hoogleraar Ondernemerschap aan de Erasmus Universiteit, en Prof. Dr. Tom Mom, hoogleraar Strategische Groei en Implementatie aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit**



De wereld verandert razendsnel en als ondernemer moet je hiermee omgaan. Maar hoe breng je focus aan en hoe weet je welke groeikansen de meeste potentie hebben? Als bedrijf moet je op zoek naar je eigen groeiformule. Eén van de fundamentele vragen die je jezelf om de zoveel tijd moet stellen, is: **‘Wie zijn wij, waar staan we voor en waar willen we naar toe?’** Het definiëren van je identiteit helpt bij het vaststellen van strategische doelstellingen en je groeiformule. Zulke nieuwe groeipaden brengen vaak veel positieve energie met zich mee, maar roepen óók vragen of zelfs weerstand op.

Bij medewerkers, maar ook bij investeerders, klanten en partners. Vernieuwing gaat namelijk altijd samen met afscheid nemen van wat vertrouwd is. Daarnaast kunnen gevestigde belangen op het spel staan. Vernieuwing betekent ook altijd een onzekere toekomst tegemoet gaan en dat kan als bedreigend worden ervaren. Er zullen fouten gemaakt worden en er kan wrijving ontstaan, omdat je aan de carrières van mensen komt. Het is dan ook cruciaal dat medewerkers zich kunnen identificeren met de nieuwe groeirichtingen. Dat ze erachter staan en gaan bouwen. Deze collectieve ambitie en motivatie bereik je met het creëren en vertellen van een goed groeiverhaal.



**‘Een groeiverhaal geeft richting, houvast en inspireert.’**



1. De toekomst | 2. Financiële stabiliteit | 3. Hybride werken | 4. Innovatiekracht | 5. Flexibiliteit

## Hoe overleef je in het 'nieuwe normaal'?

Een groeiverhaal geeft richting en houvast. Het brengt focus en bindt medewerkers en klanten aan de toekomstrichting van de organisatie. Het zorgt voor inspiratie, enthousiasme en doelgerichtheid en is een stimulans om samen, met alle neuzen in dezelfde richting, de gezonde groei van de organisatie waar te maken. Bedrijven met een duidelijk groeiverhaal hebben een heldere, collectieve ambitie en presteren over het algemeen beter dan organisaties die dat niet hebben. Wil je overleven in het 'nieuwe normaal'? Dan is een sterk groeiverhaal noodzakelijk. Hoe pak je dit aan? Als ondernemer ben je ooit je bedrijf begonnen, uit passie waarschijnlijk. Omdat je zag dat dingen beter konden. Omdat je impact wilde hebben en het verschil wilde maken. Deze drijfveren zitten vervat in het eerste element van het groeiverhaal:



## Wie ben je als organisatie? Wat is het hogere doel en de dieperliggende reden van haar bestaan?

Dit hogere doel gaat niet over producten, diensten of klantsegmenten. Het gaat ook niet over hoe je omzet of winst maakt. Het gaat over hoe je bijdraagt aan het welzijn en de welvaart van anderen. Het groeiverhaal moet tussen de oren van je mensen zitten. Als ondernemer ben je de belangrijkste spil, juist nu in deze tijd waarin veel medewerkers thuiswerken. Dat betekent dat je dit hogere doel en je kernwaarden voortdurend moet uitdragen - in de bedrijfskantine, je advertenties op social media, bij werving en selectie van nieuwe medewerkers - zodat mensen ervan doordrongen raken.



## De impact van corona: balanceren tussen financiële stabiliteit en innoveren

Hoewel een grote meerderheid van de mkb'ers in de zakelijke dienstverlening de toekomst positief tegemoet ziet, heeft de coronacrisis zijn sporen nagelaten. Zo zegt ruim een derde van de ondernemers dat hun financiële buffers zijn verzwakt en heeft corona bij bijna een derde geleid tot zorgen over onder andere de financiële gezondheid van hun onderneming. Zij zijn daarom voorzichtig en focussen zich in hun plannen voor het komende jaar vooral op de financiële buffers van hun bedrijf in plaats van nieuwe investeringen, zoals de innovatie van producten en diensten.

Hierbij speelt ongetwijfeld een rol dat 15% van alle mkb-bedrijven in de zakelijke dienstverlening NOW-steun heeft ontvangen. Van deze groep maken twee op de drie bedrijven zich zorgen over het terugbetalen hiervan. Voor bijna de helft van deze mkb-ondernemers zou dat namelijk betekenen dat hun bedrijf alsnog in zwaar weer kan terechtkomen. Ook heeft meer dan de helft van de mkb-bedrijven die NOW-steun hebben ontvangen hun belastingbetaling uitgesteld. Dat geldt vooral voor financiële en management-consultancybureaus, waarvan 70% nog een betaling bij de fiscus heeft uitstaan.

### De impact van corona op de bedrijfsvoering

De coronacrisis heeft op verschillende manieren invloed gehad op de bedrijfsvoering van mkb-bedrijven in de zakelijke dienstverlening, zowel positief als negatief. Zo kwam de digitalisering bij veel bedrijven in een stroomversnelling terecht. Maar liefst vier op de tien ondernemers vinden dat dit een positieve impact heeft gehad op hun bedrijfsvoering. Een zelfde aantal deelt deze mening als het gaat om het hybride werken. Bovendien denkt

bijna een derde van de ondernemers dat corona – waarschijnlijk als gevolg van het werken op afstand – gunstige gevolgen heeft gehad voor de werk-privébalans van hun werknemers. Als het gaat om het geestelijke welzijn van hun personeel is het beeld echter wisselend: terwijl een kwart van de mkb'ers denkt dat het mentale welzijn van hun medewerkers in positieve zin is beïnvloed, gelooft ruim een derde dat het tegenovergestelde het geval is.

Hetzelfde geldt voor hoe ondernemers kijken naar de effecten van corona op de bedrijfscultuur en het werkplezier van werknemers: terwijl 30% een positieve uitwerking ziet, vindt ruim een derde dat dit juist nadelige gevolgen heeft gehad. De coronacrisis heeft verder volgens ruim een kwart van de mkb-bedrijven negatieve effecten gehad op hun toeleveringsketen. Daarnaast heeft de pandemie bij vier op de tien ondernemers een negatieve invloed gehad op de financiële resultaten en inkomsten van hun bedrijf.

**'Twee op de drie bedrijven die NOW-steun hebben ontvangen, maken zich zorgen over het terugbetalen hiervan.'**



## De impact van de coronacrisis voor mkb-bedrijven:

	Positief	Negatief	Geen
<b>Hybride werken</b> (thuiswerken/op afstand werken)	38%	19%	43%
<b>Geestelijke gezondheid werknemers</b>	25%	34%	41%
<b>Work-life balance</b>	33%	29%	38%
<b>Toeleveranciersketen</b>	23%	26%	51%
<b>Personeelsbeleid</b>	26%	21%	53%
<b>Financiële resultaten/inkomsten</b>	31%	40%	29%
<b>Interne cultuur/werkplezier</b>	30%	34%	36%
<b>Ondernemersperspectief</b>	36%	30%	34%
<b>Digitalisering</b>	40%	15%	45%



# 46%

**'46% mkb'ers vindt financiële impact op bedrijfsvoering grootste eye opener van corona.'**

Als wordt gevraagd van welke drie aspecten van de crisis mkb'ers in de zakelijke dienstverlening het meest hebben geleerd als zij vooruitkijken naar 2022, worden inzichten in de financiële resultaten en inkomsten het vaakst genoemd. Voor bijna de helft van de mkb'ers in de zakelijke dienstverlening is dit een grote eye opener, gevolgd door de gevolgen voor de work-life balance (44%), de ervaringen met hybride werken (38%) en de effecten van corona op de bedrijfscultuur (38%). Bijna een derde zegt het meeste te hebben geleerd over de digitalisering van hun bedrijf, die door corona versneld vorm heeft gekregen. 31% heeft het meeste opgestoken over het belang van het geestelijke welzijn van hun medewerkers en bijna één op de vijf mkb'ers zegt dat zij door het aanpassen aan de nieuwe omstandigheden waardevolle inzichten hebben verkregen over het personeelsbeleid en de meerwaarde van een sterke interne cultuur.

## Omdenken in tijden van crisis

'Never waste a good crisis', luidt een bekende uitspraak van Winston Churchill. Hoewel de wereld en de manier waarop we leven, werken en zakendoen in slechts een paar weken ingrijpend veranderde, slaagden veel bedrijven erin om de coronacrisis aan te grijpen om na te denken over nieuwe kansen en manieren om groei te realiseren. Ook moesten zij nadenken over de vraag hoe zij het niveau van de dienstverlening konden waarborgen nu de vertrouwde manier van werken had plaatsgemaakt voor werken op afstand. Dat gold óók voor de vraag hoe zij medewerkers konden blijven motiveren en hun onderneming gezond houden.

Dat was niet eenvoudig, want de omstandigheden waren uiterst onzeker. Zo werden veel mkb-bedrijven geconfronteerd met langere betaaltermijnen en wanbetaling. Terwijl sommige sectoren volledig tot stilstand kwamen, raakten andere sectoren juist in een stroomversnelling. Over de gehele linie bleef het mkb groeien, hoewel dit niet zonder slag of stoot ging. De schokkende bewegingen in de economie hadden ook een grote impact op het personeel.

Door de krapte op de arbeidsmarkt, waarbij veel bedrijven in hun zoektocht naar talent in dezelfde vijver vissen, was de aandacht voor het welzijn van het personeel niet eerder zo groot. Nieuwe professionals werven en aan je bedrijf weten te binden – ook of misschien juist nu er steeds meer op afstand wordt gewerkt – is de grootste uitdaging van deze tijd.







**Frederique Biesheuvel,**  
relatiemanager ONL voor Ondernemers

## ‘Een sterke financiële basis hoeft niet ten koste te gaan van innovatie.’

**Door de coronacrisis, de oplopende inflatie en hoge energieprijzen zijn de buffers van veel ondernemers opgedroogd. Nadat zij in de afgelopen twee jaar turbulente tijden hebben gekend en sommigen zelfs weinig tot geen omzet hebben gerealiseerd, kost het tijd voordat ondernemers de stap kunnen maken naar volledig herstel. De eerste stap is in kaart te brengen wat de impact van deze verschillende crises precies is op het bedrijf. Hoe hoog zijn de schulden? Wat betekent dit op langere termijn voor mogelijke winsten in relatie tot de investeringscapaciteit? Oftewel, is het bedrijf nog toekomstbestendig?**

Om tot een gezonde financiële strategie te komen, kan deskundig advies van derden of sparren met andere ondernemers helpen. Zij kunnen meedenken over het aantrekken van financiering en het doen van investeringen. Kijk hierbij als ondernemer óók eens buiten de bancaire sector. De non-bancaire sector kan ondernemers snel de weg wijzen naar financieringsmogelijkheden en vaak is advies hierbij inbegrepen. Wees niet bang om je kwetsbaar op te stellen, dit helpt je vaak juist om verder te komen.

Tegelijkertijd gaan een goed personeelsbeleid en prettige bedrijfscultuur hand in hand met goede bedrijfsresultaten. Goed personeel is cruciaal om het bedrijf ook financieel gezond te krijgen (of te houden). Tevreden medewerkers blijven langer bij hun werkgever, waardoor ze meer ervaring opdoen en een groter netwerk opbouwen. Dit is van onschatbare waarde voor een bedrijf. Bovendien helpt een goede reputatie om een sterkere financiële basis op te bouwen. Zeker na een periode met veel thuiswerken is het belangrijk aandacht te hebben voor saamhorigheid op de werkvloer.

Omgekeerd geldt hetzelfde: ondernemers die niet investeren in personeel zullen dit sneller merken. Werknemers zijn eerder geneigd zich minder in te spannen en kiezen er sneller voor ergens anders te werken. Hierdoor zal het bedrijf minder expertise opbouwen en leveren werknemers minder (goed) werk, wat gevolgen heeft voor de continuïteit en de financiële stabiliteit.





### Investeren is het nemen van risico's

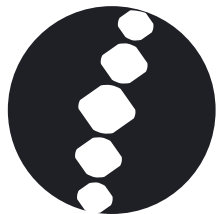
Een sterke financiële basis hoeft niet ten koste te gaan van innovatie. Innovatie is tenslotte investeren in toekomstige financiële stabiliteit. Innoveren is echter niet eenvoudig. Het vraagt om financiële middelen, goed opgeleid personeel en voldoende kennis en doorzettingsvermogen om nieuwe concepten en verdienmodellen in praktijk te brengen. Innovatie om je als bedrijf verder te ontwikkelen is mooi, maar tegelijkertijd is een goede balans erg belangrijk. Innoveren kost geld en soms is het aanwezige kapitaal nodig voor consolidatie. Investeren in innovatie is óók risico's nemen en je moet je altijd afvragen of deze risico's haalbaar zijn. Denk aan verduurzaming of digitalisering. Beide transities zijn al zo ver in ontwikkeling dat je weliswaar moet innoveren, maar niet altijd het wiel opnieuw hoeft uit te vinden. De toekomst is tenslotte duurzaam en digitaal.

Een gezonde focus op de financiële basis houdt zowel rekening met de korte als langere termijn. Voor ondernemers is het vooral belangrijk om in de spiegel te kijken. Is de bestaande strategie de meest wenselijke met het oog op de toekomst? Ik wil bedrijven wel op het hart drukken om na twee jaar corona niet ineens grote risico's te nemen om buffers aan te vullen. Je bedrijf moet met een nieuwe realiteit meebewegen en dat is niet eenvoudig. Richt je daarom op een strategie voor de langere termijn.



Voor ondernemers die NOW-steun hebben ontvangen, is het daarnaast cruciaal dat zij zorgvuldig omgaan met al ontvangen gelden. Als je weet dat dit terugbetaald moet worden, is het niet verstandig dit te gebruiken voor grote investeringen. Zet, tenzij het niet anders kan, de NOW-gelden apart tot het UWV duidelijkheid heeft gegeven.





**BACKBONE**  
INTERNATIONAL



## De ondernemer aan het woord:

**Pieter Lubberts is sinds 2013 Managing Director Europe van Backbone International, een agency dat instaat voor de (technische) productie van grootschalige events en festivals. Ondertussen telt Backbone International een 40-tal werknemers.**

**“Stel dat we ooit uit deze crisis komen, wat moeten we dan op orde hebben?”**



### Positief over de toekomst?

Het mkb werd abrupt tot stilstand gebracht in maart 2020, maar het stelde zich bijzonder weerbaar op. Twee jaar later kijken ondernemers hoopvol naar de toekomst. De nieuwe manier van werken bleek waardevol en installeerde een flexibeler bedrijfsvoering. Wij spraken met Pieter Lubberts van evenementenbureau Backbone International.

Op een dag tijd was de agenda van Backbone International leeg. Pieter en zijn team wachtten niet af, maar begonnen te plannen. Hun personeel gunden ze in de eerste plaats een welverdiende adempauze. Die luwe periode greep Pieter aan om de processen, kosten en onvermijdelijk verlies aan inkomsten in kaart te brengen.

Na een periode van stilstand en bezinning over de eigen werking, moest er toch weer geld verdiend worden. En moest er vooral een zinvolle invulling gegeven worden aan de banen van de werknemers. Want zijn mensen betrokken en gemotiveerd houden, was een van de belangrijkste drijfveren voor Pieter, en ook een van de grootste uitdagingen voor mkb'ers. Backbone International verlegde de focus. In plaats van podia opbouwen voor Koningsdag, gingen ze corona-teststraten inrichten. “Die flexibiliteit heeft enorm in ons voordeel gespeeld: we konden onze weggevallen inkomsten wat compenseren en zo werd onze financiële situatie nooit te dramatisch.”



## Financiële stabiliteit

Ze zijn bij Backbone International dan wel positief over hun financiële situatie, toch blijft er onzekerheid sluimeren. De gezondheidscrisis heeft zijn grip ondertussen gelost, maar stijgende energieprijzen, inflatie en andere onvoorzienigheden bedreigen nu het mkb. Daarom is het belangrijk om je blijvend flexibel op te stellen en die mentaliteit om snel te schakelen paraat te houden.

Een belangrijk deel van die flexibiliteit is het gevolg van voortgezette digitalisering. Sinds 2018 al zocht Pieter naar een softwarepakket dat de volledige werking van Backbone International zou kunnen managen. Want het werd tijd om af te stappen van die Excel sheets. Die zoektocht duurde jaren en werd telkens gestaakt zodra het evenementenseizoen weer begon.

In 2020 startten ze met een nieuw pakket, maar door corona werd de stekker daar meteen uitgetrokken. Die stilstand leidde bij heel wat mkb'ers tot zelfreflectie, en deed Pieter en zijn team inzien welke functionaliteiten nu écht noodzakelijk waren in dergelijke software. Wanneer er in 2021 eindelijk weer positieve vooruitzichten kwamen, kozen ze voor Teamleader.



## Digitaliseren in 2022

Hoewel de eventsector innovatief is, doen ze de dingen daar graag zoals ze altijd gedaan werden. Een gevoel dat ook bij andere mkb'ers weerklinkt. Maar de crisis bracht een zinvolle mentaliteitsshift teweeg. Vergaderen moest ineens online en dat bleek veel efficiënter. Opvolging van project management moest gestroomlijnd worden nu niet iedereen samen op kantoor werkt. En er moest meer inzicht komen in de financiële huishouding door alle weggevalen inkomsten. Ondernemers werden gedwongen om digitaal te werken en dat is iets wat zonder corona wellicht nooit zo snel was gebeurd.

## Probeer Teamleader 14 dagen gratis!

Klantenbeheer, projectmanagement en facturatie in één handige tool. Al ruim 12.000 mkb-bedrijven werken makkelijker dankzij Teamleader Focus.

[Probeer nu gratis](#)

[Contacteer ons!](#)



# 03

## De zoektocht naar nieuwe verhoudingen in een **hybride werkomgeving**

**Van de ene op de andere dag werd het kantoorleven als gevolg van corona voor veel mkb-bedrijven in de zakelijke dienstverlening ingeruild voor een thuishkantoor. In tegenstelling tot wat veel ondernemers vreesden, ging dat niet ten koste van de arbeidsproductiviteit. Bovendien heeft het thuiswerken ervoor gezorgd dat de digitalisering bij veel bedrijven in een stroomversnelling is gekomen. Hoe gaat deze ontwikkeling doorwerken in de werkplek van de toekomst? En welke positie neemt het kantoor straks nog in? Wordt het kantoor nog steeds ingezet als werkplek of is het vooral een ontmoetingsplaats waar meetings en brainstormsessies plaatsvinden?**

De meeste bedrijven verwachten dat hybride werken – een situatie waarin we afwisselend thuis en op kantoor werken – blijft, en sterker nog, de nieuwe norm wordt. Zo geeft meer dan de helft van de mkb'ers aan dat zij ook na corona even vaak of zelfs vaker hybride zullen blijven werken. Met zo'n moderne, digitale werkplek is het eenvoudig om altijd en overal optimaal samen te werken. Dit biedt allerlei voordelen, zoals een betere werk-privébalans en een hogere productiviteit. Nieuwe technologische oplossingen zijn het fundament van deze verandering.

Deze technologie helpt medewerkers om productief te blijven en óók op afstand met elkaar samen te werken, ongeacht de locatie waar zij zich bevinden. Zo groeien we dus steeds meer toe naar een hybride werkplek, waarbij de grens tussen het 'thuishkantoor' en de traditionele werkomgeving vervaagt.

### **Thuiswerken heeft positieve effecten op arbeidsproductiviteit**

Tijdens de coronacrisis is de basis gelegd voor deze nieuwe vorm van werken. Ruim een derde van de werkgevers heeft er voor gezorgd dat het hun personeel aan niets ontbreekt qua digitale en technologische middelen om thuis zo goed mogelijk te kunnen werken – zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit. Zo geven veel mkb'ers aan dat zij geen substantieel verschil in kwaliteit ondervinden in de werkzaamheden die thuis worden verricht ten opzichte van het werk op kantoor.

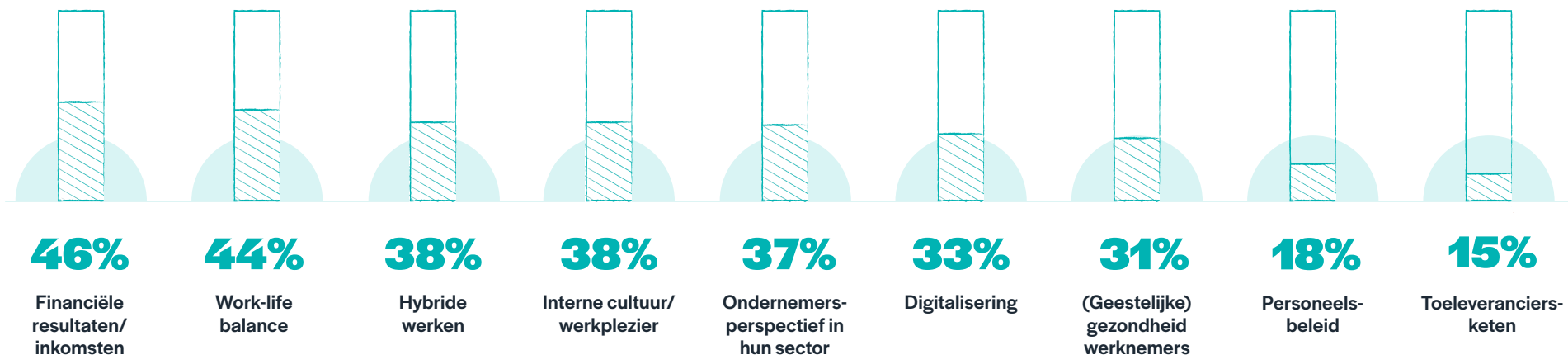
Bovendien zien werkgevers vaker (40%) dat thuiswerken eerder een positief effect heeft op de productiviteit dan andersom (10%). Een derde vindt dat hun medewerkers sinds corona efficiënter werken, bijvoorbeeld doordat minder tijd wordt 'verspild' bij de koffieautomaat. Bovendien hebben **ruim drie op de tien ondernemers de indruk dat de coronacrisis een positieve impact heeft gehad op de work-life balance** van hun werknemers.



Nu hybride werken steeds meer de norm lijkt te worden, rijst de vraag welke invloed dit heeft op het personeelsbeleid en de bedrijfscultuur. Zo ging het thuiswerken van start met medewerkers die vaak al waren ingewerkt, elkaar goed kenden en wisten wat ze aan elkaar hadden. Nu ook steeds meer nieuwe medewerkers op afstand worden ingewerkt, kan dit ten koste gaan van de teamgeest en interne cultuur. Zo kan het voor nieuwkomers – mensen die vaak nog in een vroeg stadium van hun carrière zitten – best lastig zijn om direct vanaf hun aantreden veel thuis te werken. Zij kunnen immers veel leren van ervaren collega's en door op de werkplek met anderen samen te werken en te sparren.

Als je op afstand gaat werken, betekent het óók dat je als werkgever voor de uitdaging staat de binding tussen jouw medewerkers en je bedrijf te versterken. Dat kan soms best een uitdaging zijn: bijna vier op de tien ondernemers geven aan dat zij meer moeite moeten doen om werknemers betrokken en gemotiveerd te houden. Het is dus cruciaal om mensen te blijven verbinden, hoewel het op afstand lang niet altijd eenvoudig is om grip te houden op het personeelsbeleid en de bedrijfscultuur. Gelukkig slagen veel mkb-ondernemers hier steeds beter in. Zo is het aantal ondernemers dat hiermee worstelde in vergelijking met het tweede kwartaal van 2021, afgenomen van 27 naar 19%.

### **Van onderstaande aspecten hebben ondernemers door corona het meest geleerd:**





### Op afstand werken vergt creatieve teambuilding

Ook is bijna de helft van de ondernemers zich er door de coronacrisis sterker van bewust hoe belangrijk het is om een hecht team te hebben met medewerkers die voor elkaar klaarstaan. Zo willen veel werkgevers zich meer focussen op teambuilding. Ook investeert 35% sinds corona meer in het fysieke en mentale welzijn van hun werknemers. Het is goed om daar creatief mee om te gaan en verder te kijken dan de inmiddels welbekende online bedrijfsactiviteiten. Bijvoorbeeld door het stimuleren van een dagelijkse wandeling, het geven van kortingen op gezonde maaltijden en door (online) sportlessen te organiseren. Ook zijn veel ondernemers een stuk flexibeler als het gaat om de werktijden; een grote groep hanteert inmiddels geen vaste werktijden meer.

**35%**  
**'35% investeert meer in het fysieke en mentale welzijn.'**



Eén ding heeft corona ons geleerd: het hybride werken wordt de nieuwe norm. Het maakt niet meer uit waar je je bevindt: je kunt altijd en overal samenwerken, of dit nu op een fysieke locatie is of online. Het klassieke kantoor blijft bestaan, maar in combinatie met het 'thuiskantoor' of flexibele werkplekken op andere locaties. Deze twee werelden komen steeds dichterbij elkaar. Het fysieke kantoor is steeds vaker een basisvoorziening die medewerkers ter beschikking staat, bijvoorbeeld als zij collega's of klanten willen ontmoeten, met elkaar willen brainstormen of overleggen. De thuisomgeving is juist zeer geschikt om geconcentreerd aan een rapport of andere inhoudelijke stukken te werken.

De hybride werkomgeving biedt de mogelijkheid het beste van deze twee werelden met elkaar te verbinden, zonder dat het ten koste hoeft te gaan van de productiviteit. Integendeel, deze nieuwe vorm van werken kan de arbeidsproductiviteit alleen maar vergroten, omdat werkgevers voor hun medewerkers de ideale omstandigheden creëren – of dat nu thuis is of op kantoor – om goed te functioneren. Digitalisering en nieuwe online toepassingen die samenwerking binnen teams én met klanten efficiënter en gemakkelijker maken, creëren hiervoor de voorwaarden.







**Kim Spinder, ondernemer, innovatie-expert  
en oprichter van innovatiebureau Avanteers**

## **‘Om hybride werken te laten slagen, moeten leidinggevenden sturen op resultaten, niet op aanwezigheid.’**

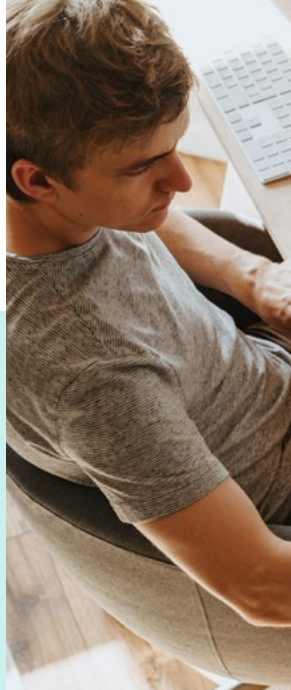
De meeste organisaties gaan niet meer terug naar de wereld vóór corona. Thuiswerken is het ‘nieuwe normaal’. Maar welke activiteiten kun je thuis doen en voor welke zaken kom je naar kantoor? Het kantoor wordt bijvoorbeeld steeds meer een plek om te brainstormen. Het kantoor is óók een goede plek om te netwerken, waar je mensen echt kunt ontmoeten om een relatie met elkaar op te bouwen. Uit onderzoek blijkt verder dat taken als coaching, relaties opbouwen met klanten en medewerkers, nieuwe collega’s inwerken, onderhandelen en besluitvorming effectiever op kantoor plaatsvinden dan thuis.

Eén van de uitdagingen van hybride werken is in verbinding blijven. Als het ene deel van het team thuiswerkt, terwijl de rest op kantoor zit, hoe werk je dan effectief samen? Hoe zorg je dat iedereen ‘aangesloten’ blijft? En hoe zorg je voor flexibiliteit in timing en locatie? Mensen willen zelf keuzes maken, maar moeten

óók samenwerken. Sommige organisaties spreken af hoeveel dagen je op kantoor moet zijn, terwijl andere bedrijven dat aan teams overlaten. Samen op kantoor werken is echter geen voorwaarde voor verbinding. Teamleden kunnen elke dag naast elkaar zitten en toch vreemden van elkaar zijn. Vandaar dat het ontwikkelen van een onderlinge band belangrijk is. Als deze banden sterk zijn, heeft het team een goede cohesie en dat zorgt ervoor dat het productief is.

### **De opkomst van de ‘derde werkplek’**

Door technologie is het eenvoudiger om tijd- en plaatsafhankelijk te werken. Er zijn verschillende keuzes die je hierbij kunt maken. Zo kun je afspreken dat medewerkers tachtig procent van hun werkzaamheden tijdens kantooruren doen, zodat zij kunnen samenwerken met collega’s en overdag deels flexibel zijn om iets anders te doen. Je kunt als organisatie de ‘negen-tot-vijf’-cultuur ook helemaal loslaten. Medewerkers delen hun werktijd dan flexibel in en bepalen zélf welke uren en dagen ze werken. Wanneer het werk gebeurt maakt niet uit, áls je maar resultaat levert. Vaak worden daarbij wel aanvullende afspraken gemaakt over bereikbaarheid.



Heb je een kennisintensief bedrijf? Dan doet bij concentratiewerk de omgeving ertoe. Niet iedereen kan thuis geconcentreerd werken of iedere dag gedisciplineerd aan de slag gaan. Naast kantoor en thuiswerken is de 'derde werkplek' dichtbij huis in opkomst, waar je niet gestoord wordt en wonen en werken kunt scheiden. Inmiddels komt ook de 'vierde werkplek' eraan, waarbij je in een virtuele omgeving samenwerkt en als avatars net als in een computergame met elkaar in een virtueel kantoor samenwerkt. Er zijn óók organisaties waarvoor werken op kantoor de norm blijft. Eén reden is dat je snel kunt schakelen en problemen kunt oplossen.

Bovendien laten ontmoetingen of meetings zich niet altijd plannen. Een andere reden is dat jonge medewerkers elkaar graag willen ontmoeten. Er zijn ook bedrijven die de stap maken naar tijd- en plaatsafhankelijk werken. Naar kantoor gaan mag, maar hoeft niet. Sommige bedrijven hebben zelfs helemaal geen kantoor meer. Ze werken op afstand samen en gebruiken een online samenwerkingsplatform om te communiceren en besluiten te nemen. Afhankelijk van de sector hebben ze soms een bescheiden ruimte om investeerders te ontvangen, want geld ophalen is in een koffietentje toch niet echt ideaal.

### Geef het goede voorbeeld

Bij hybride werken wordt ook voorbeeldgedrag van leidinggevenden gevraagd. Pak als management je voorbeeldrol actief op: ga niet fulltime op kantoor zitten en geef mensen die altijd op kantoor zijn niet meer carrièrekansen dan frequente thuiswerkers. Medewerkers willen met hun team keuzes maken om op kantoor of thuis te werken en willen geen druk voelen als het gaat om aanwezigheid. Ze willen een leidinggevende die ruimte geeft aan thuiswerken. Om hybride werken te laten slagen, moeten leidinggevenden sturen op resultaten, niet op aanwezigheid. Op kantoor werken zou dus geen hogere status moeten hebben dan thuiswerken en iedereen, thuis of op kantoor, moet dezelfde kansen krijgen.

Meer tips & tricks staan in het boek *Eerste Hulp bij hybride werken* van Kim Spinder. De poster met opdrachten over hoe je kunt samenwerken, kun je [hier](#) gratis downloaden.



# Corona heeft een rem gezet op **innovatiekracht** van bedrijven

**Door corona is digitalisering bij ruim vier op de tien mkb-bedrijven in de zakelijke dienstverlening in een stroomversnelling gekomen. Dat is extra belangrijk nu veel bedrijven snel groeien en moeite hebben om nieuwe medewerkers te werven. Dat betekent dat zij goed moeten kijken naar andere manieren om de productiviteit te vergroten. Door digitalisering en het gebruik van software kunnen medewerkers sneller en efficiënter samenwerken, zodat kostbare tijd kan worden bespaard.**

Sinds corona heeft ruim een derde van de bedrijven een veel sterkere focus op digitalisering, bijvoorbeeld door het opzetten van een cloud-omgeving. 36% verwacht daarnaast dat hun bedrijf in de komende jaren meer data-gedreven zal werken. Maar liefst 45% van de mkb-ondernemers in de zakelijke dienstverlening heeft in het derde kwartaal van 2021 echter minder tijd besteed aan digitalisering dan zij zouden willen. Bovendien verwacht ruim een kwart in 2022 hiervan minder werk te kunnen maken, terwijl zij dit wél belangrijk vinden voor hun bedrijf. Zo is digitalisering voor vier op de tien mkb-bedrijven cruciaal om concurrerend te blijven en beschouwt eenzelfde aantal het analyseren van bedrijfsdata als een belangrijke voorwaarde voor groei. Aan de bereidheid om te digitaliseren ligt het vaak niet: vier op de tien mkb-ondernemers is van plan in 2022 actief kennis te verzamelen en 49% zegt wel degelijk geïnteresseerd te zijn in de digitalisering van hun bedrijf.

**‘45% besteedt minder tijd aan digitalisering dan zij zouden willen.’**

# 04

## Hoofdstuk

### Gebrek aan tijd en middelen staat digitale transitie in de weg

Hoewel veel mkb'ers in de zakelijke dienstverlening werk willen maken van de digitale transitie, verwacht ruim een kwart dat zij in 2022 niet zo veel tijd kunnen besteden aan digitalisering als ze zouden willen. Tegelijkertijd geven zeven op de tien bedrijven aan dat zij hun budgetten voor digitalisering en een data-gedreven bedrijfsvoering in het tweede halfjaar van 2021 gelijk hebben gehouden ten opzichte van het halfjaar hiervoor. Als mkb'ers in de zakelijke dienstverlening dit over mochten doen, zouden bijna drie op de tien ondernemers meer budget willen besteden aan digitalisering en een data-gedreven bedrijfsvoering.

Ondanks de bereidheid om stappen vooruit te zetten in de digitale transformatie van hun onderneming heeft de coronacrisis een rem gezet op de innovatiekracht van veel mkb-ondernemers in de zakelijke dienstverlening. Zo is bij veel mkb-bedrijven de focus op digitalisering en innovatie verzwakt. Door de crisis beschikken zij over minder tijd, focus en financiële middelen om hun bedrijfsvoering te digitaliseren en zo de weg vrij te maken naar duurzame groei. Hoewel door de komst van het thuiswerken veel meer medewerkers gebruikmaken van digitale tools dan vóór de crisis, blijven investeringen in specifieke toepassingen als cashflow management en digitaal projectmanagement nog achter.





## Stilstand is achteruitgang

De coronacrisis heeft ons geleerd dat sommige bedrijven beter voorbereid zijn op grote veranderingen dan andere. Er is altijd een groep met koplopers – de zogeheten early adopters – die nieuwe technologie snel omarmen en erin slagen deze te integreren in hun bedrijfsprocessen. De coronacrisis heeft ervoor gezorgd dat nu ook de late majority over de streep is getrokken. Tegelijkertijd zijn er verschillende gradaties van adoptie en zijn er bedrijven die nog terughoudend zijn met het omarmen van nieuwe oplossingen. De mate waarin bedrijven erin slagen om verder te digitaliseren, heeft een rechtstreekse positieve impact op hun veerkracht en het vermogen om te groeien.

Stilstand is echter achteruitgang. Het is dan ook cruciaal dat ook mkb'ers in de zakelijke dienstverlening proberen ontwikkelingen een stap vóór te zijn en in scenario's proberen te denken. Bedrijven die vooruitkijken en hun bedrijfsvoering op nieuwe ontwikkelingen afstemmen, zullen beter in staat zijn te groeien en innoveren. Digitalisering kan bedrijven helpen om hiermee flexibeler om te gaan. Zeker in een tijd waarin extra personeel zeer moeilijk aan te trekken is, kan het bovendien helpen om de bestaande bedrijfsvoering productiever en efficiënter te maken. Een IT-partner die ondernemers adviseert en aangeeft hoe digitalisering gestalte te geven kan hen hierbij helpen.



**40%**  
**'40% van de mkb-bedrijven zegt dat thuiswerken positieve effecten heeft op de productiviteit.'**





**Marelle van Beerschoten, ondernemer  
en oprichter van adviesbureau Digital Shapers**

## ‘Digitalisering is cruciaal om te kunnen innoveren en groeien.’

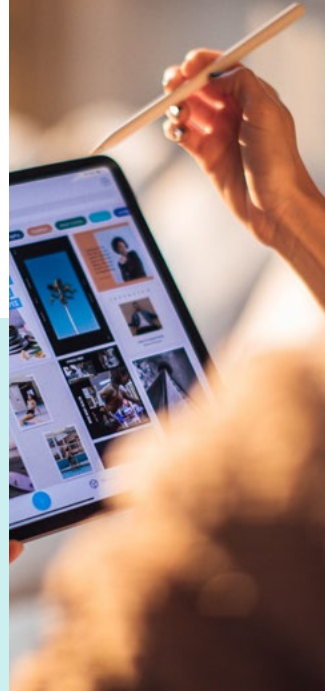
De coronacrisis heeft gezorgd dat digitalisering bij veel mkb-bedrijven in de zakelijke dienstverlening in een stroomversnelling is gekomen. Dat brengt verschillende kansen en uitdagingen met zich mee. Zo is de opkomst van het Internet of Things (IoT) - in combinatie met kunstmatige intelligentie en de implementatie van 5G - een disruptieve ontwikkeling die óók een grote impact zal hebben op mkb-bedrijven. Het Internet of Things verbindt objecten en apparatuur zonder tussenkomst van mensen met elkaar.

Als gevolg van de opkomst van IoT is de hoeveelheid data exponentieel gegroeid en de komst van 5G brengt de adoptie hiervan in een stroomversnelling. Zo wordt het voor bedrijven mogelijk om sneller grote hoeveelheden data te delen. Tegelijkertijd maak kunstmatige intelligentie het mogelijk om met slimme algoritmes patronen in al deze data te herkennen. Hier heeft het mkb nog wel een inhaalslag te maken. Zo hebben grote ondernemingen meer toegang tot grote hoeveelheden data en daarnaast hebben ze de kennis en de middelen om deze uit allerlei bronnen te verzamelen en combineren. Dat geldt lang niet altijd voor middelgrote en kleine bedrijven. Dat kan ten koste gaan van hun innovatiekracht.

### Field Labs: kweekvijvers van nieuwe digitale toepassingen

Het mkb kan op deze ontwikkelingen inspelen door in te zetten op goed databeheer. Want door data te verzamelen, kun je tot nieuwe inzichten komen, zodat je producten en diensten kunt verbeteren of vernieuwen. Gelukkig staan mkb-ondernemers er hierbij niet alleen voor. Zo hebben bedrijven, kennisinstellingen en de overheid de Actieagenda Smart Industry opgesteld, met als doel digitalisering te versnellen. Als mkb-ondernemer kun je je bijvoorbeeld aansluiten bij één van de [Smart Industry Fieldlabs](#) van TNO. Deze ‘hubs’ zijn praktijkomgevingen waarin bedrijven en kennisinstellingen oplossingen ontwikkelen, testen en implementeren. Je kunt er experimenteren met nieuwe toepassingen of deelnemen aan pilots waarin data delen centraal staat.

Als je aan de slag wil gaan met digitalisering is het van belang dat je medewerkers hierin meeneemt. Zo moet duidelijk zijn welke impact deze digitale transitie op hen heeft. Om dit in kaart te brengen, kun je een nulmeting uitvoeren om vast te stellen waar je als bedrijf staat en hoe je de volgende stappen kunt zetten richting digitalisering. Om draagvlak te creëren, moet je uitleggen waarom deze transitie belangrijk is voor het bedrijf en wat het betekent als je dit niet doet.





Bovendien is het cruciaal dat je duidelijk maakt hoe digitalisering het dagelijkse leven van medewerkers gaat veranderen en welke vaardigheden nodig zijn om hun werk te kunnen doen. Hoe beter je dit tastbaar kunt maken en in een helder perspectief plaatsen, hoe sneller mensen dit omarmen. Dan is digitalisering niet langer een abstract begrip; dat roept alleen maar onzekerheid en weerstand op. Je moet je medewerkers meenemen op deze reis en met hen in gesprek gaan over de kansen die zij zelf zien. Daarnaast is het van belang dat je hen traint in het aanleren van skills en competenties die nodig zijn om van digitalisering een succes te maken. Zo worden ook zij 'eigenaar' van deze transitie en zorg je dat digitalisering wordt gedragen in alle geledingen van de organisatie. Op deze manier creëer je de voorwaarden om te kunnen innoveren en groeien.

Digitalisering maakt het mogelijk op verschillende niveaus waarde te creëren en je verdienmodel te vernieuwen. Je kunt door het automatiseren en het optimaliseren van processen kosten besparen, een goed databeheer stelt je in staat nieuwe producten en diensten te ontwikkelen, en digitalisering kan een waardevolle bijdrage leveren aan nieuwe oplossingen die veel maatschappelijke waarde toevoegen. Innovatie, digitalisering, data en duurzaamheid zullen steeds meer onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Als je wilt innoveren, kan dat bijna niet meer zonder technologie en data te gebruiken én rekening te houden met duurzame ambities.



Met goede verhalen kun je uitleggen waarom bijvoorbeeld databeheer essentieel is. Niet omdat digitaliseren een doel op zich is, maar omdat het een bijdrage kan leveren aan inzichten die relevant zijn voor de ambities van de organisatie. Hiervan plukken uiteindelijk zowel het bedrijf, klanten, de medewerkers en de samenleving de vruchten, zoals in de vorm van betere arbeidsomstandigheden, CO2-reductie of op maat gesneden dienstverlening voor klanten.





# 05

## Meebewegen in een **onvoorspelbare wereld** die razendsnel verandert

**Corona heeft veel gevraagd van de flexibiliteit en veerkracht van mkb-bedrijven in de zakelijke dienstverlening. Bijna de helft van de mkb'ers zegt dat de manier waarop zij ondernemen definitief is veranderd en dat hun bedrijf zich moet aanpassen aan een nieuwe realiteit. Aan welke knoppen kunnen zij draaien om mee te bewegen in een wereld waarin verandering de enige constante lijkt te zijn?**

Sinds de economie van het slot is gegaan, zit de zakelijke dienstverlening weer in de lift. Hoewel de omzet- en winstcijfers er positief uitzien, hebben veel ondernemers ook zorgen. Zo verkeren veel bedrijven in onzekerheid over hun financiële positie. Veel bedrijven hebben overheidssteun ontvangen en bijna de helft hiervan verwacht dat zij door het terugbetalen hiervan in moeilijker vaarwater terechtkomen. 37% geeft dan ook aan dat het waarborgen van de financiële gezondheid van het bedrijf en/of het aanvullen van financiële buffers de hoogste prioriteit heeft.

Ook personeelstekorten zetten een rem op de groei. Bijna de helft van de ondernemers kampt met een tekort aan arbeidskrachten en dat staat verdere groei in de weg.

### **Bedrijven richten vizier weer op werving nieuwe medewerkers**

Nu de economie weer opveert, richten steeds meer bedrijven zich op de groei van hun personeelsbestand en op de werving van nieuwe medewerkers. Op dit moment kampt 49% van de mkb-ondernemers in de zakelijke dienstverlening met een personeelstekort en hebben zij één of meerdere vacatures openstaan. Desondanks is het de helft van de ondernemers in het vierde kwartaal van 2021 gelukt om nieuwe werknemers aan te nemen. Eén op de drie ondernemers die op zoek zijn naar extra mensen betwijfelt echter of het gaat lukken om in de eerste helft van 2022 nieuwe medewerkers aan te nemen.



# 37%

**'Waarborgen financiële gezondheid is topprioriteit voor 37% van de bedrijven.'**

Dit groeiende tekort aan gekwalificeerde professionals heeft óók financiële gevolgen. Zo geeft ruim driekwart van de mkb'ers aan dat zij kansen moeten laten liggen en hierdoor omzet mislopen. Veel ondernemers doen er dan ook alles aan om om personeel te vinden, zoals personeel aannemen dat niet volledig aan de vacature-eisen voldoet (67%), de mogelijkheid bieden om op afstand te werken (48%), het bieden van een hoger salaris (43%) en/of het verbeteren van de secundaire arbeidsvoorwaarden (42%). Naast financiële gevolgen is het personeelstekort vaak ook nadelig voor de werknemers. Maar liefst 44% van de ondernemers geeft aan dat zijn/haar personeel hierdoor ook harder moet werken dan normaal.

Tegelijkertijd geven bedrijven het vaakst aan extra budget te hebben vrijgemaakt voor het verbeteren van de interne bedrijfscultuur en het personeelsbeleid, mogelijk om het bestaande personeel te kunnen behouden. Bijna één op de vijf ondernemers zegt hiervoor in het tweede halfjaar van 2021 meer financiële ruimte te hebben gemaakt ten opzichte van de zes maanden hiervoor. Ondanks de gespannen arbeidsmarkt heeft slechts 16% meer geld vrijgemaakt voor de werving van nieuw personeel. Bijna tweederde van de bedrijven heeft deze budgetten in de laatste zes maanden van 2021 niet gewijzigd in vergelijking met het eerste halfjaar hiervoor.

Hoewel veel mkb-ondernemers in de zakelijke dienstverlening erkennen dat data-analyse cruciaal is voor het voortbestaan en competitieve vermogen van hun bedrijf, geldt voor veruit de meeste bedrijven dat zij behoefte hebben aan meer tijd, kennis en financiële armslag om deze digitale transitie in gang te zetten. Het gebrek aan tijd en geld lijkt echter op een 'kip en ei'-probleem. Zo is digitalisering cruciaal om te kunnen groeien en de inkomsten te vergroten, terwijl omgekeerd investeringen een voorwaarde zijn om digitale transformaties in gang te zetten. Het verzamelen en analyseren van bedrijfsdata als basis voor adequate besluitvorming kan er uiteindelijk juist voor zorgen dat ondernemers tijd en geld overhouden.



## ‘Op de arbeidsmarkt is een race for talent gaande, waarbij bedrijven in dezelfde vijver vissen.’

Gedurende de coronacrisis was het vizier van veel bedrijven gericht op overleven. In zulke onzekere omstandigheden is het lastig te focussen op een strategie voor de langere termijn, waarvan digitalisering een belangrijke pijler is. Zo geeft een derde van de mkb'ers aan dat zij door de waan van de dag geen tijd hebben om oog te hebben voor een langetermijnstrategie. Toch is dit cruciaal om te innoveren en de weg naar groei te kunnen inslaan. Dat is extra belangrijk nu de arbeidsproductiviteit door de groeiende personeelstekorten omhoog moet. Dit is onder meer mogelijk door te investeren in nieuwe digitale toepassingen. Bovendien is het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers beschikken over moderne digitale en collaboratieve tools een belangrijke toevoeging aan het bestaande arsenaal van secundaire arbeidsvoorwaarden. Met de voortgaande digitalisering en de opkomst van de hybride werkplek is namelijk een nieuwe dimensie toegevoegd aan Human Resources Management.

Op de arbeidsmarkt is een *race for talent* gaande, waarbij ook mkb-bedrijven in de zakelijke dienstverlening vaak in dezelfde vijver vissen. Als je nieuw talent wil werven en aan je bedrijf wil binden, geldt dat juist jonge professionals het liefst werken in een moderne en dynamische werkomgeving, met korte lijnen en met gebruiksvriendelijke tools en software. Het gaat bij de werving van nieuwe medewerkers niet meer alleen om een goed salaris, voldoende vrije

dagen en een goede pensioenvoorziening, maar óók om de bedrijfscultuur, de kernwaarden van bedrijven en de manier waarop zij met medewerkers en klanten communiceren. Bij het traditionele HR-instrumentarium hoort nu óók een goed functionerend IT-platform waarmee bedrijven niet alleen medewerkers faciliteren, maar ook eindklanten goed kunnen bedienen. Het stelt medewerkers in staat om – ongeacht hun locatie – aan projecten te werken, met elkaar te sparren en brainstormen en tegelijkertijd klantvragen snel op te volgen en de status hiervan te raadplegen. Bovendien staan betrouwbare en actuele cijfers en data aan de basis van een goede besluitvorming. Slimme software maakt het mogelijk om bedrijfs- en klantdata te analyseren en op basis van deze inzichten een strategie te ontwikkelen waarmee bedrijven verder kunnen groeien.

Om de mogelijkheden die digitalisering biedt ten volle te kunnen benutten, is het wel belangrijk een integrale strategie te ontwikkelen gericht op het creëren van een omgeving waarin IT-componenten niet langer los van elkaar functioneren, maar zijn geïntegreerd in één overkoepelende platform.





**Han Mesters,**  
**Sector Banker Zakelijke Dienstverlening ABN AMRO**

## **‘Employer branding is belangrijker dan corporate branding.’**

Op een arbeidsmarkt waarin sprake is van een race for talent staan veel bedrijven voor de uitdaging hun groeiambities te realiseren, terwijl zij kampen met stijgende personeelstekorten. Er zijn gelukkig verschillende knoppen waaraan zij kunnen draaien. Zo kun je kijken welke repetitieve taken geautomatiseerd kunnen worden. Ook is het goed in kaart te brengen welke taken binnen bepaalde functies een generiek karakter hebben en eventueel kunnen worden verdeeld over een aantal medewerkers. Eigenlijk is dit een eerste aanzet tot een grotere focus op competenties als het gaat om de werving en selectie. Tegelijkertijd kan je netwerk uitkomst bieden. Welke functies moeten door eigen werknemers worden verricht en welke taken kun je uitbesteden aan een externe schil?

Ook dit vormt de opmaat naar een nieuwe stap. Of het nu gaat om zzp'ers, uitzendkrachten of gedetacheerden: de contractvorm doet er steeds minder toe. Het gaat er uiteindelijk om dat bedrijven beschikken over de juiste competenties van medewerkers, of zij nu in vaste dienst zijn of niet.

De ervaring leert dat nieuwe medewerkers die via het bestaande personeel binnenkomen vaak het langste blijven. Zorg dus dat je je medewerkers betreft bij de werving van nieuwe collega's en benut het bereik dat zij via hun social media-kanalen hebben. Ook is employer branding – Hoe zet ik mijzelf als werkgever neer? – in deze schaarse markt belangrijker dan corporate branding, waarbij alles draait om hoe je jezelf als merk positioneert. Zorg er verder voor dat je medewerkers aan je bindt, doordat je weet wat leeft op de werkvloer. Bijvoorbeeld door regelmatig met hen in gesprek te gaan en medewerkerstevredenheidsonderzoeken te organiseren. Daarnaast is het zeker voor de jonge generatie van belang dat je een herkenbare purpose hebt.

Zo weten we dat jong talent het liefst werkt voor bedrijven die waarde aan de samenleving toevoegen en niet alleen winst nastreven. Verdiep je ook in de doelen en drijfveren van medewerkers. Probeer hiermee rekening te houden en zorg als het ware voor een verbinding tussen de ‘bedrijfs-kpi's’ en de ‘persoonlijke kpi's’ van medewerkers. Persoonlijke aandacht is de sleutel als je nieuwe en bestaande medewerkers aan je wil binden. Uiteraard dient het salaris marktconform te zijn, maar als jouw bedrijf veel kan bieden op het gebied van persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling en je mensen de ruimte biedt om hun werk zelf in te delen, zal je zien dat het verloop sterk daalt.



## Diversiteit leidt tot innovatie

Personeel levert een belangrijke bijdrage aan de innovatiekracht van bedrijven. De ervaring leert dat een sterk hiërarchische omgeving innovatie in de weg staat. Naast een platte organisatie met korte lijnen, is diversiteit erg belangrijk. Dit noemen we ook wel cognitieve diversity. Het gaat dan niet zozeer om diversiteit op basis van gender, maar meer om het werven van mensen met allerlei achtergronden. Dat moet het namelijk mogelijk maken om klantvragen vanuit verschillende invalshoeken te bekijken en nieuwe oplossingen te ontwikkelen. Als medewerkers daarnaast de ruimte krijgen om fouten te maken en bestaande conventies uit te dagen, zal dat het innovatieve vermogen van bedrijven alleen maar vergroten.

## Vijf tips om je als werkgever te onderscheiden

1. Ontwikkel een HR-strategie die alle schakels omvat: van de instroom en doorstroom tot en met de uitstroom van medewerkers. Als je je alleen focust op werving en niet op goed werkgeverschap, bestaat de kans dat werknemers het bedrijf net zo snel weer via de achterdeur verlaten.
2. Wees je ervan bewust dat de directie een voorbeeldfunctie heeft.
3. Selecteer managers op basis van het credo 'Rank is a responsibility, not a privilege'.
4. Beoordeel medewerkers op hun resultaten en niet op aanwezigheid.
5. Voor medewerkers geldt dat ze behoefte hebben aan autonomie, beter worden in hun vak (mastery) en zingeving (purpose).



Het mkb-gevoel nu is duidelijk: ondernemers zien de toekomst weliswaar rooskleurig tegemoet; toch heeft de coronacrisis hen met de neus op de feiten gedrukt. Er is meer inzicht nodig in de financiële resultaten en digitalisering van handmatige processen is onmisbaar om weerbaarder te zijn tijdens onvoorziene crises.

Hoe kan Teamleader jou als ondernemer helpen om beter te slapen? Met rust in je hoofd, vertrouwen in je team en voldoende geld op je rekening? Met Teamleader Focus, onze eenvoudige, gebruiksvriendelijke software, besparen 12.000 ondernemers en hun teams al jaren veel tijd en kunnen ze focussen op zaken die er écht toe doen.



**Vergaderingen moesten online gebeuren. Er was meer inzicht nodig in de financiële huishouding. En projectopvolging moest gestroomlijnd worden.”**

Pieter Lubberts, Managing Director Europe van evenementenbureau Backbone International, somt op waarom hij is overgeschakeld naar onze software. Om beter te verkopen, te factureren en werk te organiseren.



## Verkopen, factureren en organiseren doe je namelijk op één centrale plek.

### Verkopen

Met Teamleader Focus bewaar je het overzicht over open, gewonnen of verloren verkoopkansen. Je automatiseert je verkoopproces en biedt een professionele service met offertes in je huisstijl. Het resultaat mag er zijn: wie met Teamleader Focus werkt, verkoopt 23% sneller en 35% meer.

### Organiseren

Teamleader Focus doet je tijd besparen en slimmer werken. Je beheert immers al je administratie binnen één tool. Bovendien werk je makkelijk online samen met je team en behoud je altijd en overal het overzicht over je projecten, budgetten en deadlines.

### Factureren

Maak gemakkelijk facturen, word sneller betaald en krijg inzicht in wat je factureert. Teamleader Focus vertelt je bovendien wat je moet factureren en wanneer. Onze rapporten geven je dan weer inzicht in je gewerkte uren en wat je factureert.







## Probeer Teamleader 14 dagen gratis! Zonder creditcard.

Benieuwd naar de functionaliteiten en het effect van Teamleader Focus? Probeer het dan twee weken gratis uit! Zo heb je voldoende tijd om te bekijken of het systeem van toegevoegde waarde voor je is. Na de proefperiode zit je nergens aan vast.

[Probeer nu gratis](#)

[Contacteer ons!](#)