



Eindrapport

Goed werkgeverschap
in het mkb in Regio
Foodvalley

Inzichten en aanbevelingen voor goed werkgeverschap
in het mkb

Organisatie:
Projectleider:
Opdrachtgever:
Datum:

Regio Foodvalley
Remco de Romph
Carolien Huisman
16-12-2024

Inhoud

.....	0
Managementsamenvatting	2
1. Inleiding	7
1.1 Doelstelling van het onderzoek	7
1.2 Probleemstelling en deelvragen	7
1.3 Begripsafbakening goed werkgeverschap	8
1.4 Theoretisch kader	9
2. Methode.....	11
2.1 Populatie en steekproef.....	11
2.2 Dataverzamelmethode en meetinstrumenten	12
2.3 Analyseplan	14
3. Resultaten	15
3.1 Aantrekken van werknemers.....	16
3.2 Behouden van werknemers.....	25
3.3 Ontwikkelen van werknemers	35
3.4 Vitaliseren van werknemers	46
3.5 Het delen van effectieve praktijken in het mkb in Regio Foodvalley.....	55
4. Conclusie en discussie	58
4.1 Probleemstelling.....	58
4.2 Antwoord op de probleemstelling.....	58
4.3 Aanbevelingen	63
Bibliografie	68
Bijlage 1: Analyse literatuuronderzoek	70
Bijlage 2: Analyse diepte-interviews	78
Bijlage 3: Analyse focusgroepsessie	90
Bijlage 4: Protocol focusgroepsessie	96

Managementsamenvatting

1. Inleiding

Dit onderzoek richt zich op de toenemende krapte op de arbeidsmarkt in Regio Foodvalley. In de huidige arbeidsmarkt in deze regio, waar het aantal vacatures groter is dan het aantal beschikbare werknemers, strijden bedrijven hevig om werknemers aan te trekken en te behouden. Goed werkgeverschap wordt hierbij ingezet als een strategisch middel om aantrekkelijk te zijn voor (potentiële) werknemers. Mkb-ondernemingen zonder HR-professionals staan hierin echter op een achterstand. Door een gebrek aan tijd, geld en specialistische kennis hebben zij vaak minder mogelijkheden om goed werkgeverschap goed vorm te geven. Grotere bedrijven kunnen daarentegen meer investeren in het ontwikkelen van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en een prettige werkomgeving, waardoor het mkb achterblijft.

Dit leidt tot een vicieuze cirkel: werknemers kiezen steeds vaker voor grotere bedrijven vanwege hun betere werkgeverschap, waardoor mkb's nog meer werknemers verliezen. Als deze trend doorzet, lopen mkb's het risico structureel met werknemerstekorten te kampen. Dit bedreigt niet alleen hun voortbestaan, maar heeft ook negatieve gevolgen voor de regionale economie. Om dit te voorkomen, is het essentieel dat mkb-bedrijven zich ontwikkelen om hun werkgeverschap te verbeteren en aantrekkelijker te worden voor werknemers.

Achtergrond en definities

Dit onderzoek maakt deel uit van de Human Capital Agenda van Regio Foodvalley, een regionaal samenwerkingsverband tussen acht gemeenten gericht op economische ontwikkeling en welzijn. Binnen dit onderzoek staat het begrip goed werkgeverschap centraal, goed werkgeverschap draait om het creëren van een fijne en eerlijke werkomgeving waarin werknemers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen. Dit omvat onder andere eerlijke salarissen, redelijke werkdruk, ontwikkelingsmogelijkheden en een gezonde werkomgeving. Het is cruciaal voor mkb's om concurrerend te blijven op een krappe arbeidsmarkt, maar door beperkte middelen en kennis lopen zij vaak achter op grotere bedrijven. De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

Hoe kunnen knelpunten en uitdagingen met betrekking tot goed werkgeverschap bij mkb's in Regio Foodvalley worden geïdentificeerd, en welke praktijken en benaderingen zijn hiervoor effectief en duurzaam?

De doelstelling is om Regio Foodvalley inzicht te bieden in de behoefte van mkb-ondernemingen om gerichtere ondersteuning te ontwikkelen bij het aantrekken, behouden, ontwikkelen en vitaliseren van werknemers door hen praktische handvatten te bieden voor goed werkgeverschap. Dit onderzoek heeft als doel knelpunten te identificeren, effectieve praktijken te delen en mkb's bewust te maken van de impact van goed werkgeverschap op het aantrekken en behouden van personeel.

2. Methode

Voor dit onderzoek is een gecombineerde methode toegepast om zowel kwantitatieve als kwalitatieve data te verzamelen. Het onderzoek richtte zich op kleinere mkb's in Regio Foodvalley met 2 tot 20 werknemers, die vaak geen HR-professionals in dienst hebben. De populatie bestaat uit ongeveer 8.100 actieve mkb-ondernemingen, waarvan 27 respondenten op de enquête.

Dataverzameling

1. **Enquête:** Een vragenlijst werd verspreid of afgenomen via telefonische benadering, online platforms, netwerkbijeenkomsten en directe benaderingen. Dit leverde zowel kwantitatieve als kwalitatieve data op.
2. **Literatuuronderzoek:** Analyse van wetenschappelijke artikelen en praktijkgerichte rapporten vormde de basis voor het theoretisch kader en de vraagstelling.
3. **Semigestructureerde interviews:** Vijf interviews met professionals en ondernemers boden diepgang en aanvullende inzichten in effectieve HR-praktijken en uitdagingen binnen het mkb.
4. **Focusgroepsessie:** Een interactieve sessie met mkb-ondernemers valideerde eerdere bevindingen en leverde aanvullende praktijkinzichten en aanbevelingen.

Analyse

De kwantitatieve gegevens van de enquête zijn geanalyseerd om trends en patronen te identificeren. De kwalitatieve data uit interviews, open vragen en focusgroep zijn thematisch geanalyseerd. Vanwege de beperkte omvang van de steekproef bood de kwantitatieve data onvoldoende betrouwbaarheid om zelfstandig conclusies te trekken, echter leverden de kwalitatieve methoden waardevolle inzichten op.

Validiteit en betrouwbaarheid

Om de representativiteit te vergroten, werden bedrijven uit verschillende sectoren betrokken en werd consistentie in de vragenlijst gewaarborgd. Door meerdere methoden te combineren, zoals triangulatie tussen literatuuronderzoek, interviews en focusgroepsessie, werden de resultaten versterkt. Deze methodologie bood een solide basis om de uitdagingen en kansen van goed werkgeverschap in het mkb in kaart te brengen.

3. Resultaten

Het onderzoek identificeert belangrijke uitdagingen voor mkb's in de Regio Foodvalley, zoals het bieden van flexibiliteit, werving, beloning en ontwikkeling van medewerkers. Ondanks beperkte middelen zijn praktische oplossingen en strategieën aangereikt om goed werkgeverschap te versterken en duurzaam personeel te behouden.

Bieden van flexibele arbeidsvoorwaarden

Mkb's worstelen met het bieden van flexibele arbeidsvoorwaarden, terwijl dit essentieel is voor het aantrekken en behouden van medewerkers. Flexibiliteit verbetert de werk-privébalans en verhoogt welzijn, vooral voor jongere werknemers en mantelzorgers. Gebrek hieraan kan leiden tot lagere tevredenheid en vitaliteit.

Jongere generatie

Mkb-ondernemers ervaren uitdagingen met jongere werknemers, zoals hun vraag naar flexibiliteit, vermeend gebrek aan motivatie en moeite met kritiek. Deze percepties contrasteren met de sterke werkcultuur in Regio Foodvalley, wat wijst op mogelijke misverstanden over hun drijfveren en werkmentaliteit.

Wervingsactiviteiten

Mkb-ondernemers vertrouwen nog steeds op vacatures om personeel te werven, maar dit is in de huidige arbeidsmarkt vaak niet genoeg. Persoonlijke wervingskanalen, zoals mond-tot-mondreclame

via medewerkers, blijken effectiever. Dit vergroot de geloofwaardigheid en stimuleert een positieve wervingscultuur. Ook lokale activiteiten helpen om de zichtbaarheid van bedrijven te vergroten.

Sterk werkgeversmerk vormgeven

Een sterk werkgeversmerk is belangrijk om talent aan te trekken en op te vallen in een concurrerende arbeidsmarkt. Veel mkb-ondernemers besteden hier echter weinig aandacht aan door beperkte middelen en een kleinere personeelsvraag. Grootschalige campagnes zijn niet nodig; authentieke en transparante communicatie over waarden en werkcultuur kan het werkgeversmerk effectief versterken en geschikt talent aantrekken.

Online presentatie

Het werkgeversmerk vereist niet alleen goede vormgeving, maar ook effectieve communicatie, vooral online. Veel mkb-ondernemers missen marketingkennis en benutten hun online aanwezigheid onvoldoende. Een aantrekkelijke website en actieve sociale media met content zoals werkdag-impressies en teamactiviteiten versterken het werkgeversmerk en trekken talent aan.

Nieuwe werknemers inwerken

Bij mkb's ontbreekt het vaak aan een gestructureerd inwerktraject. Gestructureerde richtlijnen kunnen hen helpen om nieuwe medewerkers zich welkom te laten voelen, wat betrokkenheid, productiviteit en binding vergroot en de kans op vroegtijdig vertrek verkleint.

Werven studenten

Mkb-ondernemers hebben moeite om te concurreren met grote bedrijven bij het werven van studenten door hun sterke relaties met onderwijsinstellingen. Toch kunnen mkb's door samen te werken profiteren van samenwerkingen met lokale scholen en universiteiten om jong talent aan te trekken en vroeg te binden aan hun bedrijf. Investeren in deze relaties is daarom essentieel.

Competitieve salarissen

Mkb's hebben moeite met het vaststellen van marktconforme salarissen, vooral omdat ze vaak buiten een cao vallen waardoor ze richtlijnen missen. Hierdoor is het lastig om concurrerende salarissen en arbeidsvoorwaarden te bieden, wat ervoor zorgt dat medewerkers soms overstappen naar grotere bedrijven. Ondersteuning bij het bepalen van eerlijke en aantrekkelijke beloningen is daarom nodig.

Gebrek aan doorgroeimogelijkheden

Kleine bedrijven hebben moeite met het bieden van doorgroeimogelijkheden door hun beperkte omvang en ad-hoc personeelsbeleid. Dit kan kandidaten ontmoedigen en werknemers demotiveren. Investeren in ontwikkeling, zoals trainingen, coaching en meer autonomie, vergroot motivatie, loyaliteit en inzetbaarheid. Dit versterkt zowel de groei van medewerkers als de betrokkenheid op lange termijn.

Opleidings- en ontwikkelingsinitiatieven

Mkb's geven door beperkte tijd en middelen weinig prioriteit aan opleidings- en ontwikkelingsinitiatieven, vooral voor soft skills zoals communicatie en stressmanagement. Toch kan investeren in persoonlijke ontwikkeling, zoals lifestyle coaching, motivatie en betrokkenheid vergroten, wat bijdraagt aan een langere binding van werknemers aan het bedrijf.

Aanvragen subsidies

Financiële beperkingen vormen een aanzienlijke hindernis voor mkb-ondernemingen bij het investeren in trainingen en opleidingen. Hoewel subsidies zoals de SLIM-regeling beschikbaar zijn, worden deze vaak als ingewikkeld en moeilijk toegankelijk ervaren. Veel ondernemers schakelen

daarom een HR-dienstverlener in om de aanvraag te regelen, omdat zij dit zelf niet kunnen overzien. Dit benadrukt de behoefte van mkb-ondernemers aan extra ondersteuning op dit gebied.

Coaching voor loopbaan- en ontwikkelplannen

Mkb-ondernemers hebben moeite met het begeleiden van werknemers bij hun ontwikkeling door een gebrek aan structuur in loopbaan- en beoordelingsgesprekken. Dit kan leiden tot demotivatatie en gemiste groeikansen voor zowel werknemers als het bedrijf. Met meer structuur en consistentie in ontwikkelplannen kunnen bedrijven het talent van hun medewerkers beter benutten en groei stimuleren.

Mentorschap

Veel ondernemers hebben moeite met het identificeren van de talenten en behoeften van hun werknemers en missen coachingsvaardigheden. Mentorschap en coaching helpen om medewerkers met doorgroeipotentieel beter te ondersteunen. Regelmatige gesprekken over privé-situaties en het vroeg signaleren van stress kunnen ziekteverzuim verminderen en betrokkenheid verhogen. Gebrek aan leiderschap gericht op vitaliteit belemmert echter motivatie en welzijn.

Wet- en regelgeving en verzuim

Langdurig ziekteverzuim heeft grote financiële gevolgen, vooral als mkb-ondernemers door gebrek aan kennis niet voldoen aan wet- en regelgeving, zoals de Wet verbetering poortwachter. Dit kan leiden tot sancties en risico's voor de onderneming. Veel ondernemers besteden verzuimbeheer uit, maar dit vermindert hun betrokkenheid. Praktische ondersteuning is nodig om verzuim effectief te beheren, risico's te beperken en meer controle te houden over het proces.

Motiveren van statushouders

Mkb-ondernemers hebben moeite om statushouders te belonen en motiveren, omdat salarisverhogingen vaak worden verrekend met hun uitkering. Alternatieve beloningen, zoals trainingen, ontwikkelingsmogelijkheden of persoonlijke initiatieven, kunnen de motivatie en loyaliteit van statushouders vergroten.

4. Aanbevelingen

Advies 1: Ontwikkelen en verspreiden van de scheurkalender 'Werkgeverskracht!'

De scheurkalender biedt mkb-ondernemers 52 weken lang praktische tips over goed werkgeverschap, verdeeld over de thema's aantrekken, behouden, ontwikkelen en vitaliseren. Het doel is ondernemers op een eenvoudige manier te ondersteunen en hen bewust te maken van het belang van goed werkgeverschap. Schakel een marketingspecialist in om de lay-out van de kalender te optimaliseren en aantrekkelijker te maken voor mkb-ondernemers. Verspreid de kalender vervolgens via evenementen van Regio Foodvalley, lokale ondernemersverenigingen en lokale brancheorganisaties. Overweeg directe verzending naar mkb's per post om een breder bereik binnen de doelgroep te realiseren en zo de impact van de kalender te vergroten.

Advies 2: Organiseren van leergroepsessies

Leergroepsessies bieden mkb-ondernemers een platform om ervaringen en inzichten te delen over de thema's aantrekken, behouden, ontwikkelen en vitaliseren. Ze bevorderen kennisuitwisseling en inspiratie door gezamenlijk te reflecteren op uitdagingen en effectieve praktijken. Daarnaast kan het dit een zeer effectieve dataverzamelmethode zijn voor het vervolgonderzoek (advies 4) zijn.

Advies 3: Organiseren van webinars

Webinars bieden een toegankelijke manier om mkb-ondernemers te bereiken en hen te

ondersteunen bij thema's zoals het ontwikkelen van een werkgeversmerk en omgaan met jongere generaties. Deze online bijeenkomsten zijn laagdrempelig en flexibel, waardoor meer ondernemers kunnen deelnemen. Webinars vergroten de bewustwording en helpen mkb-ondernemers om aantrekkelijker werkgeverschap te realiseren, wat bijdraagt aan het aantrekken en behouden van talent.

Advies 4: Vervolgonderzoek naar sectorspecifieke knelpunten

Dit onderzoek geeft een duidelijk beeld van de knelpunten, uitdagingen en effectieve praktijken binnen het mkb in algemene zin. Echter, door de uiteenlopende contexten waarin mkb's werken in verschillende sectoren, is vervolgonderzoek noodzakelijk om sectorspecifieke uitdagingen en oplossingen voor mkb-ondernemingen in Regio Foodvalley beter te kunnen identificeren. Dit helpt bij het ontwikkelen van gerichte en toepasbare adviezen. Dit onderzoek biedt de mogelijkheid om mkb-ondernemers gerichter te ondersteunen, hun bewustzijn over goed werkgeverschap te vergroten en waardevolle inzichten te verkrijgen in het effectief aanpakken van sectorspecifieke uitdagingen.

1. Inleiding

Dit project vindt plaats in Regio Foodvalley (RFV), dat bestaat uit de acht gemeenten Barneveld, Ede, Nijkerk, Rhenen, Renswoude, Scherpenzeel, Veenendaal en Wageningen. RFV is een regionaal samenwerkingsverband waarin kennis- en onderwijsinstellingen, overheid en ondernemers (Triple Helix) samenwerken aan welvaart, economische ontwikkeling en welzijn voor de inwoners, studenten, werknemers en werkgevers (Regio Foodvalley, 2023). RFV valt onder een Gemeenschappelijke Regeling (GR) waarin de acht gemeenten afspraken hebben gemaakt over samenwerking. De Economic Board Regio Foodvalley (EB) is verantwoordelijk is voor het realiseren van de doelstellingen die geformuleerd zijn in een Strategische Agenda (Regio Foodvalley, 2021). Eén van de thema's van deze agenda is Human Capital, waar dit project over gaat.

De Human Capital Agenda richt zich op de toenemende krapte op de arbeidsmarkt in RFV (Regio Foodvalley, 2022). In de huidige arbeidsmarkt in deze regio, waar het aantal vacatures groter is dan het aantal beschikbare werknemers, strijden bedrijven hevig om werknemers aan te trekken en te behouden. Goed werkgeverschap wordt hierbij ingezet als een strategisch middel om aantrekkelijk te zijn voor (potentiële) werknemers.

Mkb-ondernemingen zonder HR-professionals staan hierin echter op een achterstand. Door een gebrek aan tijd, geld en specialistische kennis hebben zij vaak minder mogelijkheden om goed werkgeverschap goed vorm te geven. Grotere bedrijven kunnen daarentegen meer investeren in het ontwikkelen van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en een prettige werkomgeving, waardoor het mkb achterblijft.

Dit leidt tot een vicieuze cirkel: werknemers kiezen steeds vaker voor grotere bedrijven vanwege hun betere werkgeverschap, waardoor mkb's nog meer werknemers verliezen. Als deze trend doorzet, lopen mkb's het risico structureel met werknemerstekorten te kampen. Dit bedreigt niet alleen hun voortbestaan, maar heeft ook negatieve gevolgen voor de regionale economie. Om dit te voorkomen, is het essentieel dat mkb-bedrijven zich ontwikkelen om hun werkgeverschap te verbeteren en aantrekkelijker te worden voor werknemers.

1.1 Doelstelling van het onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is om te achterhalen hoe goed werkgeverschap kan bijdragen aan het aantrekken, behouden, ontwikkelen en vitaliseren van personeel in midden- kleinbedrijf (mkb) in de Regio Foodvalley. Deze regio wordt geconfronteerd met een krappe arbeidsmarkt, vergrijzing en een mismatch tussen vraag en aanbod van gekwalificeerd personeel (Regio Foodvalley, 2022). Mkb'ers beschikken vaak over beperkte middelen en HR-kennis, waardoor het moeilijk is om effectief in te spelen op veranderende personeelsbehoeften (Winnubst & Kok, 2008). Het onderzoek richt zich op het vergroten van het vermogen van mkb's om werknemers aan te trekken en hen langer aan de organisatie te binden (Boselie & De Haas, 2022). Tegelijkertijd beoogt het onderzoek mkb-ondernemers bewust te maken van de impact van goed werkgeverschap en hen praktische handvatten te bieden voor het verbeteren van hun HR-praktijken

1.2 Probleemstelling en deelvragen

Door de krappe arbeidsmarkt is het voor mkb's zonder HR-professionals in Regio Foodvalley cruciaal dat hun HR-activiteiten aansluiten op de behoeften van (potentiële) werknemers, omdat dit essentieel is om werknemers aan te trekken en te behouden. Veel mkb-ondernemers zijn zich echter niet bewust van het belang van goed werkgeverschap in deze context, hebben weinig inzicht in de rol

die zij hierin spelen en weten vaak niet wat zij kunnen doen om dit te verbeteren. De uitdagingen in de externe omgeving maken het voor ondernemers urgent om zich verder te ontwikkelen op het gebied van goed werkgeverschap. Om dit probleem te onderzoeken, is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Hoe kunnen knelpunten en uitdagingen met betrekking tot goed werkgeverschap bij mkb's in de Regio Foodvalley (specifiek zonder HR-professionals) worden geïdentificeerd, en welke praktijken en benaderingen zijn hiervoor effectief en duurzaam?

Om de hoofdvraag te beantwoorden, is goed werkgeverschap opgedeeld in vier thema's die van groot belang zijn binnen het mkb: het **aantrekken**, **behouden**, **ontwikkelen** en **vitaliseren** van werknemers. Binnen elk van deze thema's worden de volgende deelvragen beantwoord:

1. *Welke specifieke knelpunten en uitdagingen ervaren mkb's binnen dit thema?*
2. *Welke specifieke praktijken en benaderingen belemmeren of bevorderen de prestaties van mkb's binnen dit thema?*
3. *Welke bestaande praktijken en benaderingen kunnen binnen dit thema als effectief en duurzaam worden beschouwd?*

Om te achterhalen hoe deze effectieve praktijken van goed werkgeverschap kunnen worden gedeeld met mkb's, is de volgende deelvraag geformuleerd:

4. *Hoe kunnen deze praktijken en benaderingen effectief worden overgebracht en toegepast bij mkb's in de Regio Foodvalley?*

Dit onderzoek ondersteunt de ontwikkeling van gerichte ondersteuning voor mkb-ondernemers in de Regio Foodvalley.

1.3 Begripsafbakening goed werkgeverschap

Aangezien goed werkgeverschap de kern vormt van dit project, volgt hier een beknopte toelichting op wat de literatuur hierover zegt.

1.3.1 Wat is goed werkgeverschap?

Goed werkgeverschap betekent dat een werkgever op een manier werkt die het welzijn, de groei en de rechten van werknemers respecteert en ondersteunt. Het gaat niet alleen om het naleven van wetten, maar ook om eerlijk en respectvol omgaan met werknemers. Ethiek speelt hierin een belangrijke rol: het betekent dat de werkgever beslissingen neemt die eerlijk, rechtvaardig en verantwoord zijn, zowel voor het bedrijf als voor de werknemers.

Van Voss (1999) zegt dat goed werkgeverschap geen vaste betekenis heeft, omdat het afhankelijk is van wat de maatschappij en werknemers op dat moment belangrijk vinden. Toch blijft het ethische deel altijd belangrijk. Dit gaat bijvoorbeeld over gelijke behandeling, respect voor persoonlijke situaties en een eerlijke balans tussen wat goed is voor de werknemer en het bedrijf.

Conen (2022) geeft voorbeelden van hoe bedrijven dit kunnen doen:

- Het betalen van een eerlijk salaris;
- Het bieden van werkzekerheid;
- Het zorgen voor een redelijke werkdruk met ruimte voor zelfstandigheid;

- Het bevorderen van samenwerking en een goede werksfeer;
- Het bieden van kansen om te leren en te groeien;
- Het bieden van een gezonde werkomgeving;
- Het luisteren naar werknemers en hun mening serieus nemen.

Kortom; goed werkgeverschap draait om het creëren van een fijne en eerlijke werkomgeving waarin werknemers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen. Dat is niet alleen goed voor de werknemers, maar ook voor het succes van het bedrijf.

1.3.2 Waarom goed werkgeverschap belangrijk in het mkb?

Aangezien er op de arbeidsmarkt meer werkaanbod dan werknemers is, ontstaat er concurrentiedruk. Werknemers kiezen voor de beste werkgever, dus is het voor ondernemingen van belang om goed werkgeverschap te tonen om zich aantrekkelijker te maken op de arbeidsmarkt. Echter, mkb-ondernemers staan vaak in het nadeel ten opzichte van grotere ondernemingen omdat zij niet altijd over de tijd, geld en kennis beschikken om goed werkgeverschap adequaat vorm te geven (Winnubst & Kok, 2008).

Als mkb's adequaat invulling kunnen geven aan goed werkgeverschap, zullen de HR-activiteiten beter aansluiten op de behoeften van (potentiële) werknemers. Dit draagt bij aan een verbeterde capaciteit om werknemers aan te trekken en hen langer aan de mkb-onderneming te binden (Boselie & De Haas, 2022).

1.4 Theoretisch kader

Het theoretisch kader vormt de basis voor het begrijpen en analyseren van goed werkgeverschap binnen het mkb in de regio Foodvalley. Aan het begin van het onderzoek bood het HRBG-model van Nuis (2018) een praktisch raamwerk voor de definitie van goed werkgeverschap. Dit model beschrijft zeven manieren waarop werkgevers invloed kunnen uitoefenen op mensen en prestaties binnen een organisatie: aantrekken, ontwikkelen, belonen, beoordelen, vitaliseren, doorstromen en plannen. Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat niet alle zeven HRBG van Nuis (2018) even relevant zijn binnen het mkb in de regio Foodvalley. Om het onderzoek beter aan te laten sluiten bij het perspectief van mkb-ondernemers, is goed werkgeverschap gedefinieerd aan de hand van vier thema's: **aantrekken**, **behouden**, **ontwikkelen** en **vitaliseren**. Deze thema's vormen een vereenvoudigde combinatie van de HR-beïnvloedingsgebieden (HRBG) van Nuis (2018). Hieronder worden de vier thema's toegelicht:



Aantrekken (aantrekken en belonen): Dit thema richt zich op hoe aantrekkelijk een onderneming is voor (potentiële) werknemers. Hierbij spelen factoren zoals een passende beloning, goede arbeidsvoorwaarden en een aantrekkelijke ondernemingscultuur een belangrijke rol. Voorbeelden zijn het promoten van werkgeversmerk en het bieden van concurrerende arbeidsvoorwaarden.

Behouden (ontwikkelen, belonen en doorstromen): Dit thema gaat over het behouden van werknemers binnen de onderneming. Belangrijke pijlers zijn het bieden van een aantrekkelijke beloning, ontwikkelmogelijkheden en doorgroeikansen. Het doel is om medewerkers te motiveren en betrokken te houden, bijvoorbeeld door loopbaangesprekken, interne mobiliteit en werk-privébalans te ondersteunen.





Ontwikkelen (ontwikkelen, beoordelen en plannen): Dit thema focust op het stimuleren van groei en vaardigheden bij werknemers en het afstemmen van hun ontwikkeltrajecten op ondernemingsdoelen. Dit omvat opleidingsmogelijkheden, persoonlijke ontwikkelingsplannen en strategische personeelsplanning om te zorgen voor een optimale inzet van talenten in lijn met de ondernemingsstrategie.

Vitaliseren: Dit thema richt zich op het bevorderen van de gezondheid, het welzijn en de vitaliteit van werknemers. Het doel is duurzame inzetbaarheid te waarborgen door middel van maatregelen zoals vitaliteitsprogramma's, ergonomisch werkplekontwerp en stressmanagement.



Naast het conceptuele model is in dit onderzoek ook gebruikgemaakt van het AMO-model (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016). Dit model is uitsluitend ingezet voor het verzamelen van data binnen het onderzoek. Het AMO-model benadert werkgeverschap vanuit drie perspectieven die bijdragen aan de prestaties en resultaten van een organisatie, namelijk:

- **Abilities:** Dit perspectief richt zich op HR-praktijken die de kennis en vaardigheden van medewerkers ontwikkelen. Het model onderzoekt of deze praktijken voldoende aansluiten bij de behoeften van zowel de medewerkers als de organisatie.
- **Motivation:** Hier wordt gekeken naar HR-praktijken zoals beloning, erkenning en autonomie, die gericht zijn op het versterken van motivatie en betrokkenheid. Het model identificeert mogelijke tekortkomingen die demotivatatie kunnen veroorzaken.
- **Opportunities:** Dit perspectief analyseert of de werkomgeving en HR-praktijken voldoende kansen bieden voor medewerkers om hun potentieel te benutten, bijvoorbeeld door loopbaanontwikkeling en ondersteuning.

Dit model is enkel toegepast voor het verzamelen van data binnen het onderzoek.

2. Methode

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek beschreven. Het gaat in op de populatie, de steekproef, de manieren waarop gegevens zijn verzameld, de meetinstrumenten en het plan voor de analyse.

2.1 Populatie en steekproef

2.1.1 Populatie

Het onderzoek richt zich op kleinere mkb's in de Regio Foodvalley met 2 tot 20 werknemers, die vaak geen HR-professionals in dienst hebben. De populatie omvat ongeveer 8.100 actieve mkb-ondernemingen, wat ongeveer 23% van alle ondernemingen in de Regio Foodvalley vertegenwoordigt (Regio Foodvalley, 2022). Deze groep vormt het grootste deel van de werkgevers in de regio, aangezien ongeveer 74% van de ondernemingen eenmanszaken zijn en slechts 3% van de bedrijven meer dan 20 werknemers heeft. Deze groep bleek moeilijk te bereiken zijn voor dit onderzoek. Dit had meerdere oorzaken. Ten eerste zijn veel mkb-ondernemers zich onvoldoende bewust van het belang van goed werkgeverschap binnen hun specifieke context, waardoor zij minder snel bereid zijn om tijd en middelen vrij te maken voor deelname aan onderzoek. Ten tweede hebben deze ondernemers door hun actieve rol op de werkvloer vaak weinig tijd om zich bezig te houden met het vormgeven van goed werkgeverschap (Winnubst & Kok, 2008). Deze combinatie van factoren maakte het een uitdaging om hen actief te betrekken bij dit onderwerp.

2.1.2 Steekproefselectie

De steekproef bestond uit 32 deelnemers, waarvan 27 voldeden aan het profiel van de doelgroep (bedrijven met 2 tot 20 werknemers). Om deze groep te bereiken, is gebruik gemaakt van gelegenheidssteekproef. Dit betekent dat bedrijven werden benaderd via makkelijk toegankelijke netwerken en beschikbare communicatiemiddelen. Door het selectiecriterium (2 tot 20 werknemers) strikt toe te passen, leverde de steekproef data op die aansluit bij de onderzoeksvraag.

2.1.3 Toegankelijkheid en bereik

Om de doelgroep te bereiken, zijn verschillende benaderingsmethoden gebruikt:

- **Telefonische benadering:** Hiermee zijn 15 van de 32 enquêtes verzameld.
- **Online distributie:** De enquête werd gedeeld via LinkedIn, nieuwsbrieven van ondernemersverenigingen en directe e-mails.
- **Netwerkbijeenkomsten:** Persoonlijke netwerken en zakelijke bijeenkomsten werden benut om mkb-ondernemers te benaderen.
- **Actieve zoekopdrachten:** Contactgegevens werden verzameld via overheidsinstanties en zoekopdrachten op Google.
- **Persoonlijk benaderen van mkb's:** Bedrijven rechtstreeks bezoeken en flyers uitdelen.

Hoewel methoden, zoals persoonlijk contact en online distributie, minder effectief bleken, resulteerde de gecombineerde strategie in het verzamelen van 32 enquêtes binnen de regio.

2.1.4 Validiteit en betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van de steekproef werd vergroot door bedrijven uit verschillende sectoren binnen Regio Foodvalley te betrekken. Dit zorgde voor een gevarieerde samenstelling van de steekproef, waardoor de resultaten beter aansluiten bij de verdeling van bedrijven in de regio. Het

gebruik van een gelegenheidssteekproef brengt het risico van vertekening met zich mee, aangezien bedrijven worden geselecteerd op basis van hun toegankelijkheid. Bedrijven die gemakkelijker te benaderen zijn, kunnen mogelijk meer bewustzijn hebben van het onderwerp goed werkgeverschap. Om dit risico te beperken, werd bewust gekozen om een diverse selectie van willekeurige bedrijven te benaderen. Dit vergrootte de representativiteit van de resultaten.

Daarnaast werd ervoor gezorgd dat de vraagstelling in alle situaties hetzelfde bleef, ongeacht of de enquête telefonisch of digitaal werd afgenomen. Deze consistentie in de vragenlijst hielp om de antwoorden vergelijkbaar te houden en de validiteit van de resultaten verder te versterken. Hierdoor biedt de steekproef waardevolle inzichten die relevant zijn voor het onderzoek.

2.1.5 Beperkingen

Met slechts 27 respondenten is de steekproef te klein om de kwantitatieve data representatief te laten zijn voor mkb's in de regio. Hierdoor is de betrouwbaarheid van de kwantitatieve resultaten te laag om bruikbare inzichten te bieden. De verzamelde kwalitatieve data leverden daarentegen waardevolle inzichten op die hebben bijgedragen aan het beantwoorden van het vraagstuk. Daarom zijn de kwalitatieve resultaten opgenomen in de triangulatieanalyse, terwijl de kwantitatieve resultaten uitsluitend zijn opgenomen in de resultatenweergave in hoofdstuk 3.

2.2 Dataverzamelmethode en meetinstrumenten

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van een gecombineerde methode om zowel kwantitatieve als kwalitatieve data te verzamelen. Het doel was om een breed overzicht en gedetailleerde inzichten te verkrijgen over goed werkgeverschap in het mkb. Kwantitatieve gegevens zijn verzameld via een enquête, terwijl literatuuronderzoek, semigestructureerde interviews en een focusgroepsessie zorgden voor kwalitatieve verdieping.

2.2.1 Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek vormde de basis voor het theoretische kader van dit onderzoek. Door het analyseren van wetenschappelijke artikelen en praktijkgerichte rapporten is bestaande kennis over goed werkgeverschap in het mkb in kaart gebracht. Het doel van het onderzoek was om inzicht te krijgen in welke HR-praktijken bijdragen aan goed werkgeverschap en welke hierin juist belemmeren. Deze praktijken zijn ingedeeld in vier thema's: het aantrekken, behouden, ontwikkelen en vitaliseren van werknemers. De inzichten uit de literatuurstudie vormden de basis voor het opstellen van de enquête, interviews en focusgroep, doordat zij hielpen om relevante thema's en concepten duidelijk en toepasbaar te maken.

2.2.2 Enquête

De enquête was gericht op het verzamelen van zowel kwantitatieve als kwalitatieve data om trends, knelpunten, uitdagingen en effectieve werkgeverspraktijken in het mkb in kaart te brengen. De vragenlijst was specifiek ontworpen om inzicht te bieden in de deling van deze praktijken en hun toepassing binnen het mkb.

De enquête bevatte verschillende typen vragen:

- **Profielvragen**, om informatie te verzamelen over de sector waarin het bedrijf actief is, het aantal werknemers en of het bedrijf gevestigd is in de regio Foodvalley.

- **Gesloten vragen**, gebaseerd op Likert-schaalstellingen, gericht op de beïnvloedingsgebieden van het HRBG-model van Nuis (2018). Deze vragen maakten het mogelijk om ervaringen en percepties van werkgevers te kwantificeren;
- **Open vragen**, om knelpunten en uitdagingen te identificeren binnen deze beïnvloedingsgebieden en om succesvolle werkgeverspraktijken te ontdekken die gekoppeld zijn aan het AMO-model. Hierbij werd ook gevraagd hoe deze praktijken effectief gedeeld kunnen worden.

De enquête werd verspreid via diverse kanalen, waaronder telefonische benadering, online platforms, netwerken en persoonlijk bezoeken aan bedrijven. In totaal vulden 32 respondenten de vragenlijst in, waarvan 27 voldeden aan de criteria van de doelgroep (ondernemingen met 2 tot 20 werknemers in de regio Foodvalley). Door deze aanpak bood de enquête een efficiënte manier om waardevolle gegevens te verzamelen over goed werkgeverschap binnen het mkb.

2.2.3 Semigestructureerde interviews

In totaal zijn vijf semigestructureerde interviews uitgevoerd om diepgaand inzicht te verkrijgen in de knelpunten en effectieve praktijken binnen het mkb. De deelnemers bestonden uit professionals die nauw samenwerken met mkb-ondernemers, een kantoormanager en een ondernemer, wat zorgde voor een breed scala aan perspectieven. De interviews duurden elk ongeveer 60 minuten en werden uitgevoerd aan de hand van een vaste vragenlijst, gebaseerd op de deelvragen van het onderzoek en de thema's van het HRBG-model van Nuis (2018).

De vaste vragenlijst bood een duidelijke structuur, maar liet voldoende ruimte voor spontane antwoorden en verdiepende gesprekken. Hierdoor konden ook inzichten worden vastgelegd die niet via de enquête naar voren kwamen. De focus van de interviews lag op het verkennen van knelpunten, uitdagingen en effectieve werkgeverspraktijken die specifiek relevant zijn voor het mkb. Deze aanpak resulteerde in gedetailleerde en rijke inzichten, die een waardevolle aanvulling vormden op de andere dataverzamelmethode.

2.2.4 Focusgroepsessie

Er is een focusgroepsessie georganiseerd om de verzamelde data verder aan te vullen, te verdiepen en te verrijken. De deelnemers bestonden uit mkb-ondernemers die zeer betrokken en actief zijn op het gebied van goed werkgeverschap. Tijdens deze interactieve sessie stonden de vier hoofdthema's aantrekken, behouden, ontwikkelen en vitaliseren centraal. Deze thema's werden uitgebreid besproken om aanvullende inzichten te verkrijgen. Daarnaast werd feedback verzameld over de scheurkalender '*Werkgeverskracht!*', een tweede deliverable voor Regio Foodvalley.

De focusgroepsessie bood waardevolle input over de praktische toepassing van effectieve werkgeverspraktijken. Het doel was niet alleen om nieuwe inzichten te verzamelen, maar ook om de eerder verkregen bevindingen uit de enquête en interviews te valideren. Deze methode leverde zowel verdiepende inzichten als praktische aanbevelingen op, waardoor de bestaande data werd versterkt en aangevuld.

De combinatie van deze methoden zorgde voor een verdiepend perspectief op goed werkgeverschap in het mkb en vormde een solide basis voor verdere analyse.

2.3.4 Operationalisatie

De vragen in de enquête bestaan uit stellingen, een open vraag over de knelpunten en uitdagingen die mkb's ervaren bij deze stellingen, en welke (effectieve) HR-praktijken zij momenteel toepassen. De stellingen zijn gebaseerd op de zeven HRBG-thema's van Nuis (2018). Voor elk thema van dit model zijn twee stellingen opgesteld. De eerste stelling richt zich op de ervaring van het betreffende thema, zoals bij het thema aantrekken: "Ik kan eenvoudig geschikte werknemers vinden voor mijn onderneming." Deze stellingen waren bedoeld om inzicht te krijgen in de thema's waar ondernemers uitdagingen ervaren. De tweede stelling ging over de benodigde werkgeversvaardigheden, met als voorbeeld binnen het thema vitaliseren: "Ik weet hoe ik een gezonde werkomgeving moet creëren om verzuim te voorkomen." Het doel van deze stelling was inzicht te krijgen in de thema's waarin ondernemers de meeste knelpunten ervaren. Aansluitend op deze stellingen werd een open vraag gesteld om verdiepend inzicht te verkrijgen in de specifieke knelpunten en uitdagingen waarmee de ondernemer binnen de genoemde thema's wordt geconfronteerd.

Om (effectieve) HR-praktijken van de respondenten in kaart te brengen, zijn drie open vragen gesteld. Hierbij is gebruik gemaakt van het AMO-model (Ability, Motivation, Opportunity) als basis om te achterhalen hoe zij invulling geven aan goed werkgeverschap. De vragen waren: "Wat doet u om uw werknemers opgeleid te houden?", "Wat doet u om een goede werkplek te creëren voor uw medewerkers?" en "Wat doet u om uw medewerkers gemotiveerd te houden?". Dit model focust op drie kernaspecten van goed werkgeverschap, waardoor de vragen concreter en duidelijker konden worden geformuleerd, terwijl de vragenlijst compact en behapbaar bleef voor de respondenten.

Tot slot zijn er vragen toegevoegd om inzicht te krijgen in wat de respondent nodig heeft om de uitdagingen en knelpunten aan te pakken en welke vorm van ondersteuning daarbij gewenst is.

2.3 Analyseplan

Voor dit onderzoek is een gecombineerde analysemethode toegepast om de verzamelde gegevens systematisch te verwerken en te interpreteren. Hierbij werden zowel kwantitatieve als kwalitatieve analysetechnieken ingezet om een volledig beeld te krijgen van goed werkgeverschap in het mkb.

De kwantitatieve gegevens, afkomstig van de gesloten vragen uit de enquête, zijn geanalyseerd om trends en patronen binnen de vier thema's (aantrekken, behouden, ontwikkelen en vitaliseren) te identificeren.

De kwalitatieve gegevens, waaronder het literatuuronderzoek, de open vragen uit de enquête en de focusgroepsessie, zijn thematisch geanalyseerd. De antwoorden zijn systematisch gecategoriseerd en geëvalueerd om diepgaande inzichten te verkrijgen in de knelpunten, uitdagingen en effectieve praktijken binnen de thema's. Daarnaast zijn de resultaten van de diepte-interviews per deelvraag geanalyseerd.

Vanwege de beperkte omvang van de steekproef bood de kwantitatieve data onvoldoende betrouwbaarheid om zelfstandig tot inzichten te leiden. De kwalitatieve analysemethoden leverden daarentegen waardevolle en verdiepende inzichten op in het onderwerp goed werkgeverschap binnen mkb's.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. De resultaten richten zich op vier kerngebieden van goed werkgeverschap: aantrekken, behouden, ontwikkelen en vitaliseren van werknemers. Voor elk thema worden de knelpunten en uitdagingen waarmee mkb-ondernemingen te maken hebben toegelicht, samen met effectieve praktijken en benaderingen die bijdragen aan verbetering binnen dat thema. Door de inzichten uit literatuuronderzoek, enquêtes, interviews en focusgroepsessie te combineren, biedt dit hoofdstuk een helder overzicht van wat goed werkt en waar nog kansen voor verbetering liggen.

3.1 Aantrekken van werknemers

Het aantrekken van personeel is een grote uitdaging voor mkb-ondernemingen in Regio Foodvalley, vooral in een concurrerende arbeidsmarkt. Deze paragraaf bespreekt knelpunten bij het aantrekken van werknemers en presenteert effectieve strategieën gebaseerd op enquêtes, interviews en een focusgroepsessie. Het doel is een helder beeld te geven van obstakels en oplossingen voor het vinden van talent.



Hieronder staan tabellen met een samenvattend overzicht van de resultaten binnen dit thema:

3.1.1 Knelpunten en uitdagingen	Beschrijving
Secundaire arbeidsvoorwaarden	Toenemende vraag naar flexibele werktijden en extra voordelen; lastig voor kleine ondernemingen om aan te voldoen.
Veranderende werkmentaliteit	Jongere generaties willen meer flexibiliteit en een betere werk-privébalans, wat uitdagend is in sectoren met hoge continuïteitseisen.
Concurrentie op arbeidsvoorwaarden	Grote ondernemingen bieden uitgebreidere secundaire arbeidsvoorwaarden, wat concurrentie lastig maakt voor kleinere bedrijven.
Onzekerheid over wervingskanalen	Ondernemers weten niet via welke platforms of op welke plekken ze vacatures moeten plaatsen, wat de wervingsstrategie belemmert.
Concurrentie van grote ondernemingen	Grote bedrijven hebben meer middelen om nauwe samenwerkingen te onderhouden met onderwijsinstellingen, waardoor zij jong talent makkelijker aantrekken.
Selectiegesprekken en contractafsluiting	Moeite met het voeren van gesprekken en opstellen van contracten door gebrek aan kennis en ervaring.
Ontbreken van inwerktraject	Gebrek aan gestructureerde inwerkprocessen zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers zich minder snel thuis voelen en sneller vertrekken.
Competitieve salarissen bepalen	Moeite met het bepalen van competitieve salarissen, vooral buiten een cao.
Werkgeversmerk	Kleine bedrijven hebben beperkte marketingmiddelen, wat leidt tot lage zichtbaarheid en bemoeilijkt het aantrekken van talent.
Online presentatie	Verouderde of onaantrekkelijke websites ontmoedigen sollicitanten en geven een negatieve eerste indruk van de organisatie.

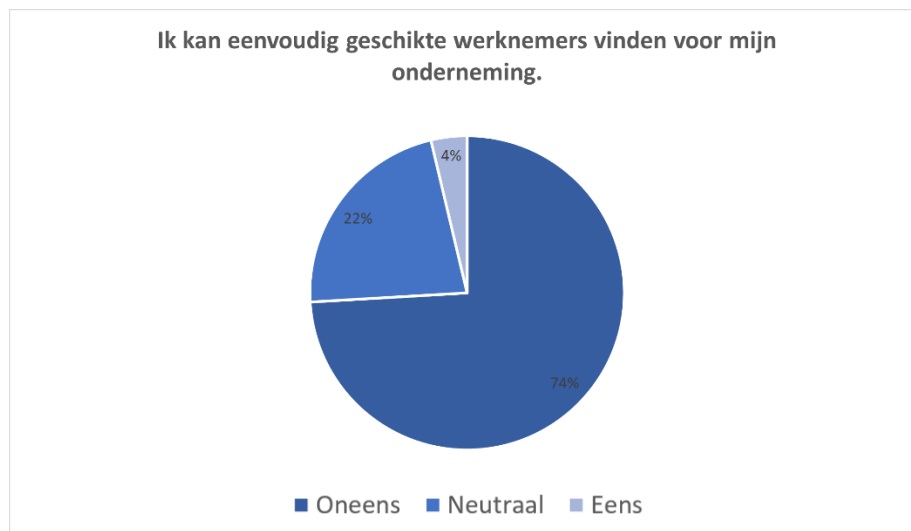
Categorie	3.1.2 Praktijken die bijdragen	3.1.3 Praktijken die belemmeren
Werkgeversmerk	- Opbouwen van een authentiek werkgeversmerk.	- Onduidelijk of ontbrekend werkgeversmerk. - Gebrekkige online aanwezigheid.
Flexibiliteit	- Aanbieden van flexibele werktijden en contracten.	- Gebrek aan flexibiliteit in arbeidsrelaties.
Aanbevelingen en Netwerken	- Aanbevelingen via bestaande medewerkers. - Lokaal netwerken en samenwerking met gemeenschapsorganisaties.	- Gebrek aan investeringen in netwerken. - Beperkte lokale betrokkenheid.
Samenwerking met Onderwijs	- Samenwerken met scholen en universiteiten om jong talent aan te trekken.	- N.v.t.
Reputatie en Werkcultuur	- Communicatie van een eerlijke werkcultuur.	- Negatieve werkcultuur en reputatie. - Gebrek aan diversiteit en inclusie.
Wervingsmethoden en Processen	- Professioneel en gestructureerd sollicitatieproces. - Transparante vacatures met duidelijke verantwoordelijkheden en beloning. - Persoonlijke betrokkenheid van de eigenaar bij werving.	- Gebrekkige transparantie in vacatures. - Informele en ongestructureerde wervingsmethoden. - Onprofessionele sollicitatieprocessen.
Arbeidsvoorwaarden	- Flexibele contracten als aantrekkelijk voordeel.	- Beperkte salarismogelijkheden. - Gebrek aan carrièremogelijkheden.

Categorie	3.1.4 Effectieve praktijken en benaderingen
Netwerken	- Mond-tot-mondreclame via huidig personeel - Gebruik van lokale netwerken (business clubs, ondernemerskringen) - Samenwerking met gemeenschappen en zichtbaarheid op lokale evenementen - Samenwerking met lokale onderwijsinstellingen (stages, traineeships)
Werkomgeving en cultuur	- Creëren van een goede sfeer: waardering, leuk team, vrijheid - Investeren in fijne werkplekken: open sfeer, moderne faciliteiten, thuiswerkmogelijkheden - Persoonlijke betrokkenheid van de ondernemer voor een familiale werksfeer - Innovatie en dynamiek binnen de organisatie: nieuwe concepten bedenken - Investeren in ergonomisch ingerichte werkplekken en moderne tools - Flexibiliteit in arbeidsrelaties: aanpassing van werktijden en functies
Aanbieden van beloningen en ontwikkeling	- Marktconforme salarissen - Ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers - Organiseren van regelmatige uitjes en borrels - Specialistische producttrainingen in samenwerking met leveranciers
Innovatieve wervingsmethoden	- Lokale recreatieve evenementen organiseren - Brede taakinhoud en unieke eigenschappen van functies benadrukken
Online aanwezigheid	- Professionele en actuele online presentatie (website, social media)

3.1.1 Knelpunten en uitdagingen

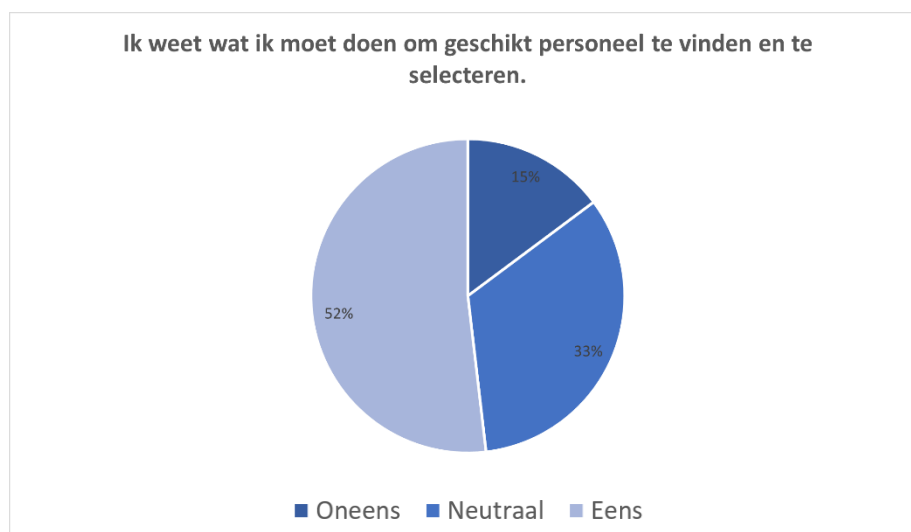
Kwantitatieve uitkomsten enquête

De resultaten van de kwantitatieve data tonen aan dat het vinden van geschikte werknemers een grote uitdaging vormt. Dit wordt duidelijk geïllustreerd in *Grafiek 1*, waaruit blijkt dat het merendeel van de respondenten aangeeft moeite te hebben met het vinden van geschikte kandidaten. Deze gegevens benadrukken de omvang van het probleem en benadrukken het belang van effectieve strategieën om geschikt personeel aan te trekken.



Grafiek 1: Stelling over het thema aantrekken

Grafiek 2 laat zien dat ongeveer de helft van de respondenten aangeeft te weten wat ze moeten doen om geschikt personeel te vinden en te selecteren. Tegelijkertijd geeft een kleiner deel aan onzekerheid te ervaren of neutraal te blijven over dit onderwerp. Dit wijst erop dat er over het algemeen vertrouwen is in dit proces, maar dat er ook ruimte is voor verbetering en ondersteuning.



Grafiek 2: Stelling over het thema aantrekken

Kwalitatieve uitkomsten enquête

Uit de enquête blijkt dat mkb-ondernemers verschillende knelpunten ervaren bij het aantrekken van werknemers. Een belangrijk knelpunt is de toenemende vraag van werknemers naar hoge **secundaire arbeidsvoorwaarden**, zoals flexibele werktijden en persoonlijke ontwikkeling. Voor veel kleine ondernemingen, waar continuïteit van groot belang is, blijkt het echter lastig om aan deze verwachtingen te voldoen. Dit beperkt hun mogelijkheden om concurrerend te blijven op de arbeidsmarkt.

Daarnaast geven ondernemers aan onzekerheid te ervaren over **via welk platform ze moeten werven** en **op welke plek ze vacatures moeten plaatsen**. Deze onzekerheid maakt het moeilijk om hun wervingsstrategie effectief te richten op de juiste doelgroep, wat de zoektocht naar geschikte kandidaten bemoeilijkt.

Een ander genoemd knelpunt is de **concurrentie van grote ondernemingen bij het werven van studenten**. Grote organisaties hebben vaak betere middelen en nauwe samenwerkingen met onderwijsinstellingen, waardoor zij studenten makkelijker aan zich weten te binden. Dit maakt het voor mkb-ondernemingen lastig om jong talent aan te trekken.

Tot slot worden **selectiegesprekken en contractafsluiting** als moeilijkheden genoemd. Het vaststellen van goede afspraken met potentiële werknemers blijkt een lastig proces dat vraagt om meer kennis en ervaring.

Kwalitatieve uitkomsten diepte-interviews

Een belangrijk onderwerp dat tijdens diepte-interviews naar voren komt, is het ontbreken van **effectief inwerktraject**. Zowel de HR-dienstverlener als de accountmanager benadrukken dat het ontbreken van een goed gestructureerd inwerktraject het voor nieuwe medewerkers lastig maakt om zich snel thuis te voelen, wat ertoe kan leiden dat zij snel vertrekken (Bijlage 2a, Bijlage 2c). Kleine ondernemingen ervaren bovendien vaak tijdsdruk, waardoor er onvoldoende aandacht aan deze processen wordt besteed (Bijlage 2c).

Een ander onderwerp dat veelvuldig werd genoemd, is de veranderende **werkmentaliteit onder jongere generaties**. Zowel de regiomanager, kantoormanager als mkb-ondernemer geven aan dat jongere medewerkers vaak minder bereid zijn fulltime te werken en meer belang hechten aan flexibiliteit en een goede werk-privébalans. Dit vormt een uitdaging voor mkb's, vooral in sectoren zoals productie en bouw, waar continuïteit en beschikbaarheid van medewerkers cruciaal zijn (Bijlage 2b, Bijlage 2d, Bijlage 2e).

Daarnaast blijken beloningskwesties een terugkerend probleem. Mkb-ondernemingen die niet onder een collectieve arbeidsovereenkomst (cao) vallen, hebben **weinig houvast bij het vaststellen** van salarissen. Dit maakt het moeilijk om **competitieve salarissen** te bieden. De HR-dienstverlener en de regiomanager van werkgeversorganisatie signaleren dat medewerkers vaak overstappen naar concurrenten die slechts iets hogere lonen bieden (Bijlage 2a, Bijlage 2b).

Tot slot vormt de concurrentie met grotere organisaties een aanzienlijke uitdaging. Grote ondernemingen hebben niet alleen de middelen om hogere salarissen te bieden, maar ook om uitgebreidere **secundaire arbeidsvoorwaarden** te introduceren. Dit maakt het voor kleinere mkb-ondernemingen lastig om te concurreren (Bijlage 2d).

Kwalitatieve uitkomsten focusgroepsessie

De focusgroepsessie bracht verschillende uitdagingen en knelpunten aan het licht waarmee mkb-ondernemingen geconfronteerd worden bij het aantrekken van personeel. Een van de grootste

problemen voor kleine ondernemingen is het **opbouwen van een sterk werkgeversmerk**. Grote ondernemingen hebben doorgaans uitgebreidere marketingmiddelen, waardoor zij makkelijker zichtbaar zijn voor potentiële kandidaten. Daarentegen hebben kleinere organisaties beperkte middelen en een kleinere behoefte aan werknemers, waardoor grootschalige dure wervingscampagnes moeilijk te rechtvaardigen zijn. Dit gebrek aan zichtbaarheid bemoeilijkt het aantrekken van talent.

Een andere uitdaging is de **online presentatie** van de onderneming. Veel sollicitanten oriënteren zich online en een onaantrekkelijke of verouderde website kan hen afschrikken. Dit beperkt de mogelijkheid om geïnteresseerde kandidaten aan te trekken en zorgt voor een negatieve eerste indruk van de organisatie.

3.1.2 Praktijken en benaderingen die bijdragen aan het aantrekken van werknemers

Uit het literatuuronderzoek komen verschillende effectieve praktijken en benaderingen naar voren die bijdragen aan het aantrekken van werknemers in het mkb. Een belangrijke strategie is de **persoonlijke betrokkenheid van de eigenaar bij het wervingsproces**. Wanneer eigenaren actief betrokken zijn, leidt dit niet alleen tot een betere culturele fit met nieuwe werknemers, maar versterkt het ook de aantrekkelijkheid van de onderneming (Knol, 2013; Kroon, 2013; Kroon & Paauwe, 2021).

Daarnaast speelt **flexibiliteit in arbeidsrelaties** een belangrijke rol. Het aanbieden van flexibele werktijden en contracten maakt kleine ondernemingen aantrekkelijker voor potentiële kandidaten, doordat het inspelt op hun behoefte aan balans en flexibiliteit (Rauch et al., 2016; Kroon & Paauwe, 2021; Knol, 2013).

Ook **aanbevelingen via bestaande medewerkers** blijken een effectieve benadering. Werknemers die via collega's worden aanbevolen passen vaak beter bij de ondernemingscultuur en zijn meer tevreden. Dit is vooral waardevol voor kleinere ondernemingen die geen uitgebreide HR-afdeling hebben (Harney et al., 2022; B. Kroon, 2013).

Het opbouwen van een **authentiek werkgeversmerk** is eveneens van groot belang. Door de werkcultuur eerlijk en duidelijk te communiceren, kunnen ondernemingen kandidaten aantrekken die goed bij de organisatie passen en zich ermee kunnen identificeren (Knol, 2013; Kroon & Paauwe, 2021; B. Kroon, 2013).

Verder biedt **samenwerking met lokaal onderwijs** een effectieve en kostenbesparende oplossing voor het aantrekken van jong talent. Het werken met scholen en universiteiten versterkt de instroom van geschikte kandidaten, wat vooral nuttig is in een krappe arbeidsmarkt (Harney et al., 2022; Schul et al., 2022).

Tot slot kan **lokaal netwerken**, zoals samenwerking met gemeenschapsorganisaties en deelname aan lokale evenementen, het werkgeversmerk van het onderneming versterken en de kans vergroten om lokaal talent aan te trekken (Knol, 2013; Kroon & Paauwe, 2021; B. Kroon, 2013).

3.1.3 Praktijken en benaderingen die het aantrekken van werknemers belemmeren

Het literatuuronderzoek brengt ook verschillende belemmeringen aan het licht die kleine ondernemingen ervaren bij het aantrekken van werknemers. Een belangrijke factor is een onduidelijk of ontbrekend **werkgeversmerk**, waardoor deze ondernemingen minder zichtbaar en aantrekkelijk

zijn in een concurrerende arbeidsmarkt (Harney et al., 2022; Kroon & Paauwe, 2021; Knol, 2013). Daarbij speelt ook een **gebrekkige online aanwezigheid** een rol, die de toegang tot kandidaten beperkt en de concurrentiepositie van kleine ondernemingen verlaagt (Harney et al., 2022; Schul et al., 2022).

Een belemmerende factor is een **negatieve werkcultuur**, die vooral in kleinere gemeenschappen snel bekend wordt. Dit kan de reputatie van een onderneming schaden en het moeilijk maken om talent aan te trekken (B. Kroon, 2013; Rauch et al., 2016). Daarnaast ontmoedigt een **gebrek aan diversiteit en inclusie** kandidaten die waarde hechten aan gelijke kansen en een inclusieve werkomgeving (Wikhamn et al., 2021; Harney et al., 2022).

Gebrekkige transparantie in vacatures vormt ook een belemmering. Als verantwoordelijkheden, beloning en werkomstandigheden niet duidelijk zijn, is de kans kleiner dat geschikte kandidaten solliciteren (Knol & Van Riemsdijk, 2009; Knol, 2013). Ook **te informele wervingsmethoden**, zonder structuur, leiden vaak tot gemiste kansen om divers en gekwalificeerd talent aan te trekken (B. Kroon, 2013; Kroon & Paauwe, 2021).

Daarnaast spelen **onprofessionele sollicitatieprocessen** een rol. Kandidaten beoordelen deze processen als een indicatie van de professionaliteit van de onderneming, en een negatieve ervaring kan kandidaten ontmoedigen (Knol & Van Riemsdijk, 2009; Kroon, 2013). Het **gebrek aan flexibiliteit in arbeidsrelaties** maakt kleine ondernemingen minder aantrekkelijk in vergelijking met organisaties die wel flexibele werkopties aanbieden (Rauch et al., 2016; Knol, 2013).

Ook **beperkte salarismogelijkheden** zijn een uitdaging, aangezien kleine ondernemingen vaak niet kunnen concurreren met grotere ondernemingen op het gebied van beloning (Harney et al., 2022; B. Kroon, 2013). Daarbij ontmoedigt het **ontbreken van carrièremogelijkheden** kandidaten die op zoek zijn naar groei en ontwikkeling binnen een organisatie (Rauch et al., 2016; Knol, 2013).

Tot slot vermindert het **gebrek aan investeringen in netwerken** de toegang tot lokaal talent, wat essentieel is voor kleine ondernemingen. **Beperkte lokale betrokkenheid** maakt het ook moeilijker om kandidaten uit de directe omgeving aan te trekken (Harney et al., 2022; Kroon & Paauwe, 2021).

3.1.4 Effectieve praktijken en benaderingen

Kwalitatieve uitkomsten enquête

Uit de enquête komen verschillende praktijken naar voren die mkb-ondernemers toepassen om personeel aan te trekken. Een veelgebruikte aanpak is **mond-tot-mondreclame via huidig personeel**, waarbij medewerkers hun netwerk inzetten om nieuwe collega's aan te bevelen. Dit persoonlijke aspect wordt versterkt door **een goede werkomgeving en een sociaal ingerichte werkcultuur**, waar waardering, een leuk team en vrijheid centraal staan.

Daarnaast investeren ondernemers in **fijne werkplekken** en **moderne faciliteiten**. Dit omvat een open en veilige sfeer, flexibele werkplekken, thuiswerkmogelijkheden en voorzieningen zoals een eigen sleutel van het pand. Het creëren van een **goede sfeer** wordt door mkb'ers gezien als essentieel om werknemers aan te trekken.

Ook bieden ondernemingen **ontwikkelmogelijkheden** en **eerlijke beloningen** om aantrekkelijk te blijven voor kandidaten. Dit varieert van een marktconform salaris tot regelmatige uitjes en borrels, waardoor werknemers zich gewaardeerd voelen en verbonden blijven met het team.

Tot slot benadrukken sommige ondernemers het belang van **innovatie binnen de organisatie**. Het bedenken van nieuwe concepten samen met het team houdt de werkomgeving dynamisch en aantrekkelijk voor zowel huidige als potentiële medewerkers. Voor ondernemingen in specifieke sectoren speelt het netwerk van leveranciers een cruciale rol, bijvoorbeeld door het aanbieden van specialistische producttrainingen die de aantrekkelijkheid voor nieuwe medewerkers vergroten.

Kwalitatieve uitkomsten diepte-interviews

De diepte-interviews laten de volgende effectieve praktijken en benaderingen zien op het gebied van aantrekken. Volgens de HR-dienstverlener en de accountmanager van een werkgeverorganisatie is het **gebruik van lokale netwerken** erg belangrijk. Door zichtbaar te zijn in business clubs en ondernemerskringen, bouwen ondernemingen sterke relaties op in hun directe omgeving, wat helpt bij het vinden van geschikt talent (Bijlage 2a, Bijlage 2c).

Daarnaast blijkt **persoonlijke betrokkenheid van de ondernemer** een cruciale factor. Door direct contact met medewerkers en kandidaten te hebben, creëren ondernemers een familiale werksfeer en versterken ze de loyaliteit binnen het team. Dit draagt bij aan een positieve werkomgeving die aantrekkelijk is voor nieuw talent (Bijlage 2b, Bijlage 2d).

Flexibiliteit in arbeidsrelaties is een andere succesvolle strategie. Door werktijden en functies aan te passen aan de behoeften van werknemers, kunnen ondernemingen beter inspelen op de wensen van jongere generaties en mantelzorgende medewerkers (Bijlage 2b, Bijlage 2e).

Samenwerkingen met **lokale onderwijsinstellingen** blijken ook effectief. Het bieden van stages en traineeships via universiteiten en studentenverenigingen versterkt de instroom van jong talent en biedt ondernemingen de kans om potentiële werknemers al vroeg aan zich te binden (Bijlage 2e).

Tot slot investeren sommige ondernemingen in **moderne werkplekken en technologie** om hun aantrekkelijkheid te vergroten. Dit varieert van het inzetten van nieuwe tools tot het aanbieden van ergonomisch ingerichte werkplekken, waardoor ondernemingen concurrerder worden op de arbeidsmarkt (Bijlage 2b).

Kwalitatieve uitkomsten focusgroepsessie

Ondernemers pakken de genoemde knelpunten aan met diverse creatieve en effectieve strategieën. Om het tekort aan geschikte kandidaten te verminderen, maken ondernemingen tegenwoordig gebruik van **innovatieve wervingsmethoden**, zoals hackerkampen en e-sports-toernooien in de IT-sector. Deze initiatieven bieden niet alleen een mogelijkheid om het netwerk te vergroten, maar versterken ook de connectie met potentiële werknemers. Dit soort methoden stelt ondernemingen in staat om zich te onderscheiden van de concurrentie.

Daarnaast ligt de nadruk op het **versterken van het werkgeversmerk** en de identiteit van kleine ondernemingen. Het schrijven van **sterke vacatureteksten** met voordelen zoals flexibele werktijden en opleidingsmogelijkheden te benadrukken, helpt om potentiële werknemers te overtuigen. Door persoonlijke aandacht en unieke eigenschappen zoals een brede taakinhoud naar voren te brengen, kunnen mkb-ondernemingen aantrekkelijker worden voor kandidaten.

Het **benutten van lokale netwerken** is een andere effectieve strategie. Samenwerking met gemeenschappen en zichtbaarheid bij lokale evenementen versterken niet alleen het werkgeversmerk, maar helpen ook om talent in de directe omgeving aan te trekken. Een professionele en actuele **online presentatie** speelt hierin een cruciale rol. Door een aantrekkelijke en informatieve website te bieden, kunnen ondernemingen een positieve eerste indruk achterlaten bij sollicitanten en hun bereik vergroten.

3.1.5 Conclusie

Het aantrekken van personeel vormt voor mkb-ondernemingen een uitdaging die verder gaat dan het simpelweg vinden van geschikte kandidaten. Een belangrijk knelpunt is de toenemende concurrentie van grotere organisaties, die beschikken over meer middelen en betere voorwaarden kunnen bieden. Voor kleinere ondernemingen is het moeilijker om hierin mee te gaan, zowel op het gebied van salaris als secundaire arbeidsvoorwaarden. Daarnaast speelt de veranderende werkmentaliteit van jongere generaties een rol. Zij hechten meer waarde aan flexibiliteit, een goede werk-privébalans en een moderne werkomgeving, wat niet altijd aansluit bij de mogelijkheden van kleinere ondernemingen. Verder blijkt het lastig om zichtbaar en aantrekkelijk te blijven in een concurrerende markt, vooral wanneer de online presentatie en werkgeversmerk niet optimaal zijn. Ook praktische aspecten zoals het ontbreken van een gestructureerd inwerktraject en onzekerheid over wervingskanalen bemoeilijken het proces. Samen zorgen deze factoren voor een vicieuze cirkel: zonder aantrekkelijk aanbod en een sterke uitstraling is het moeilijk om talent aan te trekken.

Om succesvol personeel aan te trekken, is het essentieel dat ondernemingen inspelen op de behoeften van kandidaten door flexibiliteit, betrokkenheid en innovatie te tonen. Een duidelijke strategie en een authentieke presentatie van de onderneming kunnen het verschil maken om zich te onderscheiden op de arbeidsmarkt. Een effectieve strategie combineert betrokkenheid, flexibiliteit en een sterk werkgeverswerkgeversmerk. Door direct contact met kandidaten te hebben en persoonlijke aandacht te bieden, creëren ondernemers een aantrekkelijke en familiale werkomgeving. Daarnaast helpt flexibiliteit, zoals aanpasbare werktijden en thuiswerkmogelijkheden, om in te spelen op de behoeften van jonge medewerkers. Het versterken van het ondernemingswerkgeversmerk is een cruciale factor. Dit kan door een duidelijke en professionele online aanwezigheid, aantrekkelijke vacatureteksten, en het benadrukken van unieke voordelen zoals opleidingsmogelijkheden en een prettige werkcultuur. Samenwerking met lokale netwerken en onderwijsinstellingen biedt eveneens kansen om talent te vinden en aan te trekken. Tot slot laat de praktijk zien dat kleine ondernemingen hun kracht vinden in authenticiteit en betrokkenheid. Door open communicatie, een persoonlijke benadering en creatieve initiatieven zoals innovatieve wervingsmethoden, kunnen ze zich onderscheiden in een concurrerende arbeidsmarkt. Deze combinatie van praktische en menselijke oplossingen maakt mkb-ondernemingen aantrekkelijker voor potentiële medewerkers.

3.2 Behouden van werknemers

Het behouden van werknemers is een belangrijke uitdaging voor mkb-ondernemers in de dynamische arbeidsmarkt. Dit onderdeel belicht de knelpunten en succesfactoren rondom het thema behouden en biedt inzichten in effectieve strategieën voor het versterken van werknemersloyaliteit en betrokkenheid.



Hieronder staan tabellen met een samenvattend overzicht van de resultaten binnen dit thema:

3.2.1 Knelpunten en uitdagingen	Beschrijving
Meerdere rollen van ondernemers	Ondernemers vervullen vaak meerdere rollen (collega, leidinggevende, loopbaancoach), wat de interactie met werknemers bemoeilijkt.
Beloning voor prestaties	Moeilijkheden bij het eerlijk waarderen en belonen van prestaties, wat kan leiden tot demotivatatie en verloop.
Beloningssysteem voor statushouders	Beperkingen in regelgeving maken het lastig om statushouders adequaat te belonen, wat hun betrokkenheid kan verminderen.
Mentaliteit van jonge generaties	Volgens verschillende ondernemers tonen jongere medewerkers vaak minder betrokkenheid, hebben moeite met kritiek en hechten meer waarde aan flexibiliteit.
Beperkte doorgroei mogelijkheden	Gebrek aan loopbaanperspectieven binnen kleine ondernemingen leidt tot demotivatatie en uitstroom.
Gebrek aan HR-structuur	Geen HR-afdeling zorgt voor ad-hoc HR-praktijken en een gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden, wat motivatie vermindert.
Concurrentie in salaris en voorwaarden	Moeite met het bieden van concurrerende beloningen vanwege het ontbreken van cao's, wat leidt tot vertrek van werknemers.
Flexibiliteit en werkcultuur	Moeite om te voldoen aan de veranderende verwachtingen van jongere generaties, vooral in traditionele sectoren zoals bouw.
Balans tussen salaris en waardering	Salaris alleen is niet voldoende voor langdurige tevredenheid; persoonlijke aandacht en waardering zijn cruciaal.
Persoonlijke aandacht	Moeilijkheden bij inspelen op individuele behoeften (zoals mantelzorg), wat de binding met werknemers ondermijnt.
Ontwikkelingsmogelijkheden	Gebrek aan gestructureerde ontwikkelingsplannen belemmert motivatie en betrokkenheid op de lange termijn.

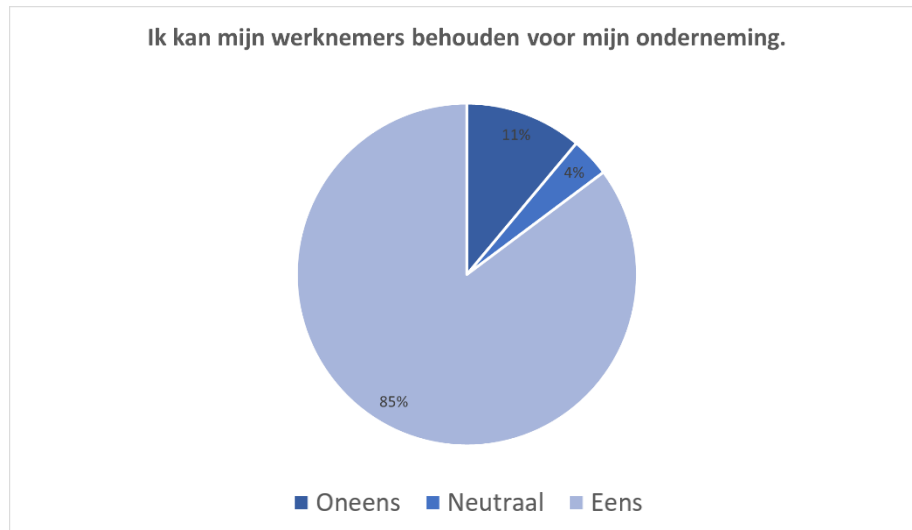
Categorie	3.2.2 Praktijken die bijdragen	3.2.3 Praktijken die belemmeren
Betrokkenheid en Communicatie	- Directe betrokkenheid van de ondernemer op de werkvloer. - Korte communicatielijnen. - Werknemers betrekken bij besluitvorming.	- Gebrek aan waardering. - Negatieve werkcultuur. - Gebrek aan feedback en communicatie. - Gebrek aan transparantie in communicatie.
Ontwikkeling en Erkenning	- Training op de werkvloer en ontwikkeling. - Persoonlijke waardering en erkenning. - Belonen van loyaliteit. - Investeren in gezondheids- en welzijnsprogramma's.	- Gebrek aan investering in ontwikkeling. - Oneerlijke beloningsstructuur. - Ongelijke behandeling.
Werkdruk en Balans	- Flexibiliteit in arbeidsrelaties. - Autonomie en eigenaarschap voor werknemers. - Werkzekerheid bieden.	- Hoge werkdruk en overbelasting. - Gebrek aan balans tussen werk en privé. - Gebrekkige zorg voor mentale gezondheid.
Leiderschap en Cultuur	- Duidelijke en ondersteunende leiderschapsstijlen. - Positieve werkcultuur.	- Onprofessionele leiderschapsstijlen. - Toxische werkcultuur.
Carrière mogelijkheden en Groei	- Mogelijkheden tot groei en ontwikkeling binnen de organisatie.	- Ontbreken van duidelijke carrière mogelijkheden. - Gevoel van stilstand bij werknemers.

Categorie	3.2.4 Effectieve praktijken en benaderingen
Werk-privébalans	- Flexibele roosters en verlofaanvragen - Evenwicht tussen werk en privé stimuleren
Persoonlijke aandacht en communicatie	- Regelmatig overleg en luisteren naar signalen - Informeel contact en oprechte interesse tonen - Open gesprekken over werk- en privé zaken
Flexibiliteit en maatwerk	- Taken en verantwoordelijkheden aanpassen aan individuele behoeften - Rekening houden met persoonlijke voorkeuren en extra vrije dagen aanbieden - Flexibele werkstructuren en werktijden
Werksfeer en sociale activiteiten	- Organiseren van uitjes, etentjes, barbecues en teamactiviteiten - Kleine gebaren zoals snacks of een drankje na het werk - Creëren van een informele en positieve sfeer
Beloning en waardering	- Eerlijk salaris dat meegroeit met ervaring - Extra's zoals kerstpakketten, persoonlijke attenties of vakanties- - Informele beloningen zoals gezamenlijke lunches
Betrokkenheid bij ondernemingskeuzes	- Medewerkers laten meedenken over de koers van de organisatie - Hen betrekken bij belangrijke beslissingen
Werkomgeving en faciliteiten	- Goede werkplek met aandacht voor licht, lucht, ruimte en ergonomie - Secundaire arbeidsvoorwaarden zoals goede koffie, gratis lunches of fitnessruimte - Aanpassingen op basis van behoeften van medewerkers
Professionele ontwikkeling	- Trainingen voor soft skills en coaching voor doorgroeimogelijkheden - Investeren in opleidingsmogelijkheden om betrokkenheid en vaardigheden te vergroten
Open werksfeer	- Cultuur waarin ideeën serieus worden genomen en besluitvorming niet uitsluitend top-down is - Begripvol omgaan met medewerkers die vertrekken en terugkeren

3.2.1 Knelpunten en uitdagingen

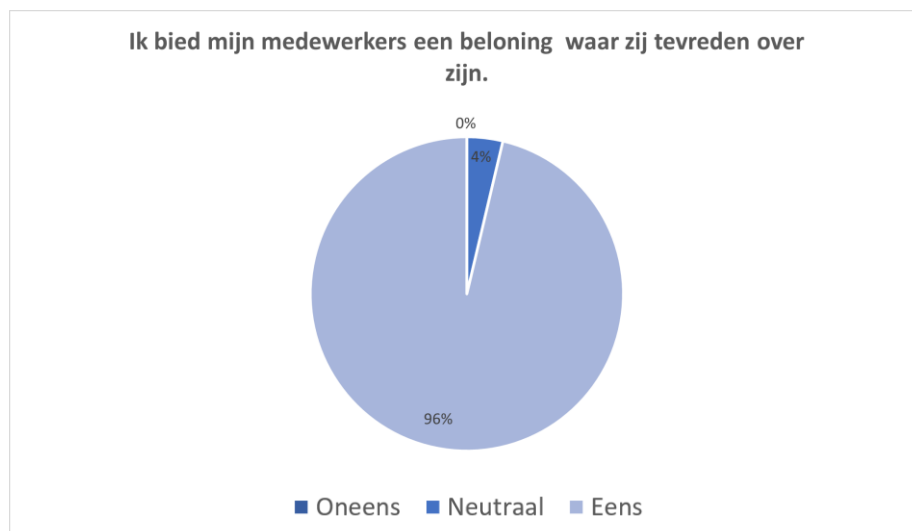
Kwantitatieve uitkomsten enquête

Grafiek 3 laat zien dat een overgrote meerderheid van de respondenten vertrouwen heeft in hun vermogen om werknemers binnen hun onderneming te behouden. Een klein deel heeft hierover een neutrale of negatieve mening, wat erop wijst dat het behouden van personeel voor de meeste ondernemers geen grote uitdaging lijkt te zijn.



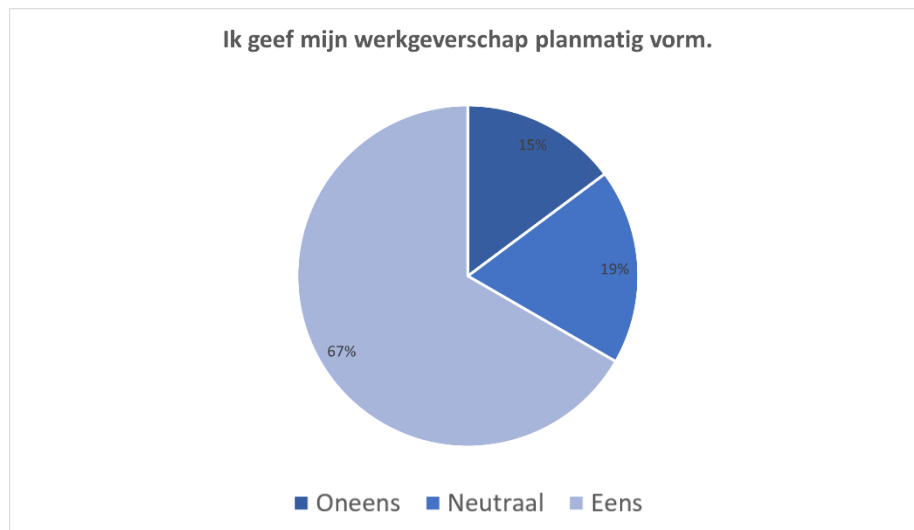
Grafiek 3: Stelling over het thema behouden

Grafiek 4 toont aan dat bijna alle respondenten geloven dat ze hun medewerkers een beloning bieden waar deze tevreden over zijn. Slechts een klein deel van de respondenten heeft hierover een neutrale of andere mening.



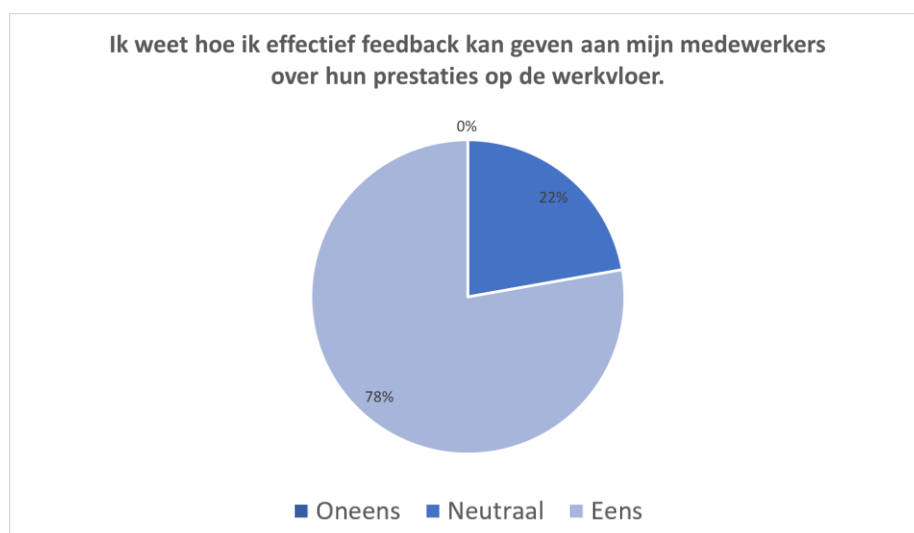
Grafiek 4: Stelling over het thema behouden

Grafiek 5 laat zien dat een meerderheid van de respondenten aangeeft hun werkgeverschap planmatig vorm te geven. Toch is er ook een aanzienlijk deel dat dit niet of slechts gedeeltelijk doet, wat suggereert dat er ruimte is voor verbetering in een meer gestructureerde aanpak om personeel te behouden.



Grafiek 5: Stelling over het thema behouden

Grafiek 6 laat zien dat de meeste respondenten vertrouwen hebben in hun vermogen om effectieve feedback te geven aan medewerkers over hun prestaties. Een kleiner deel voelt zich daar minder zeker over, wat aangeeft dat er bij sommige ondernemers mogelijk behoefte is aan ondersteuning of training op dit gebied.



Grafiek 6: Stelling over het thema behouden

Kwalitatieve uitkomsten enquête

Uit de enquête blijkt dat mkb-ondernemers verschillende knelpunten ervaren bij het behouden van werknemers. Een belangrijk punt is dat eigenaren binnen hun onderneming vaak meerdere rollen vervullen, zoals die van collega, leidinggevende, loopbaancoach en werkgever. Deze meerdere rollen worden maken de interactie met werknemers soms ingewikkeld.

Het vaststellen van een **passende beloning** voor prestaties vormt een andere uitdaging. Ondernemers vinden het lastig om prestaties eerlijk te waarderen en te belonen, wat kan leiden tot demotivatie of zelfs verloop onder werknemers.

Daarnaast wordt het **beloningssysteem voor statushouders** als een uitdaging genoemd. Ondernemers ervaren beperkingen in de huidige regelgeving, waardoor zij deze groep werknemers niet adequaat kunnen belonen. Dit kan hun inzet en betrokkenheid negatief beïnvloeden.

De **mentaliteit van de jonge generatie** wordt vaak genoemd als een knelpunt. Ondernemers signaleren dat jongere medewerkers vaak minder willen werken, moeite hebben met het ontvangen van kritiek en minder betrokkenheid tonen bij de onderneming. Dit gebrek aan motivatie en flexibiliteit belemmert een goede samenwerking en langdurige inzet.

Tot slot vormt het gebrek aan **doorgroeimogelijkheden** binnen kleinere ondernemingen een andere uitdaging. Ondernemers geven aan dat het lastig is om werknemers perspectief te bieden wanneer er beperkte carrièrepaden beschikbaar zijn. Dit kan leiden tot demotivatie of uitstroom van werknemers die verder willen groeien.

Kwalitatieve uitkomsten diepte-interviews

Een belangrijk knelpunt dat tijdens de diepte-interviews naar voren kwam is het **gebrek aan structuur en kennis op HR-gebied**. Veel ondernemingen hebben geen HR-afdeling, waardoor personeelsbeheer vaak ad-hoc en zonder duidelijke strategie plaatsvindt. Dit leidt tot een gebrek aan gestructureerde ontwikkelingsmogelijkheden, wat werknemers minder gemotiveerd kan maken en hun betrokkenheid vermindert (Bijlage 2a, Bijlage 2d).

Een ander groot probleem is de **concurrentie in salaris en arbeidsvoorwaarden**. Doordat veel mkb's niet onder een cao vallen, hebben ze moeite om concurrerende beloningen te bieden. Dit leidt vaak tot het vertrek van werknemers naar grotere ondernemingen die aantrekkelijkere arbeidsvoorwaarden kunnen bieden (Bijlage 2b, Bijlage 2d). Het ontbreken van **doorgroeimogelijkheden** versterkt dit probleem verder, vooral bij jongere generaties die op zoek zijn naar carrièreperspectieven (Bijlage 2c, Bijlage 2e).

Daarnaast speelt de **veranderende werkmentaliteit van jongere generaties** een belangrijke rol. Deze werknemers hechten meer waarde aan flexibiliteit, balans tussen werk en privé, en een positieve werkcultuur. Voor ondernemingen in traditionele sectoren, zoals de bouw, is het een uitdaging om zich aan te passen aan deze verwachtingen, wat tot spanningen en frustraties kan leiden (Bijlage 2d, Bijlage 2e).

Kwalitatieve uitkomsten focusgroepsessie

Uit de focusgroepsessie blijkt dat één van de belangrijkste knelpunten de balans tussen **salaris en waardering**. Hoewel salaris een belangrijke factor is, blijkt het niet voldoende te zijn om langdurige tevredenheid te waarborgen. Dit wordt met name lastig in sectoren waar salarissen door cao's worden vastgesteld, waardoor ondernemingen minder speelruimte hebben om financieel onderscheidend te zijn.

Persoonlijke aandacht en **flexibiliteit** worden ook als een uitdaging ervaren, vooral wanneer ondernemingen niet goed kunnen inspelen op individuele behoeften, zoals mantelzorg of andere persoonlijke situaties. Het gebrek aan persoonlijke betrokkenheid kan ervoor zorgen dat werknemers zich minder gesteund voelen, wat hun binding met de organisatie ondermijnt.

Ten slotte kan een gebrek aan **ontwikkelingsmogelijkheden** een obstakel vormen. Hoewel automatisering vaak zorgt voor efficiënter werk en ruimte voor uitdagendere taken, ontbreekt in sommige ondernemingen een gestructureerde aanpak om medewerkers verder te laten groeien, wat op de lange termijn hun motivatie en betrokkenheid kan aantasten.

3.2.2 Praktijken en benaderingen die bijdragen aan het behouden van werknemers

Uit het literatuuronderzoek komen verschillende effectieve strategieën naar voren om werknemers te behouden in organisaties. Een van de belangrijkste elementen is de **directe betrokkenheid van de ondernemer op de werkvloer**. Door persoonlijk aanwezig te zijn, voelen werknemers zich meer gewaardeerd en erkend, wat hun binding met de onderneming versterkt (Knol & Van Riemsdijk, 2009; Kroon & Paauwe, 2021; Kroon, 2013). **Korte communicatielijnen** spelen hierbij een aanvullende rol, omdat directe toegang tot leidinggevenden het gevoel van veiligheid en tevredenheid onder werknemers verhoogt (Kroon & Paauwe, 2021; Knol & Van Riemsdijk, 2009; Kroon, 2013).

Daarnaast blijkt de **betrokkenheid van werknemers in besluitvorming** cruciaal. Door werknemers een stem te geven in beslissingen, voelen zij zich meer betrokken en is de kans op verloop kleiner (Harney et al., 2022; Kroon & Paauwe, 2021; B. Kroon, 2013). **Training op de werkvloer en ontwikkeling** draagt eveneens bij aan het behoud van personeel, omdat werkplekleren niet alleen de inzetbaarheid van werknemers verhoogt, maar ook hun betrokkenheid vergroot (Kroon & Paauwe, 2021; Rauch et al., 2016; Knol, 2013).

Gezondheids- en welzijnsprogramma's spelen niet alleen een belangrijke rol in het verlagen van ziekteverzuim, maar ook in het versterken van de binding van werknemers met de onderneming (Rauch et al., 2016; Wikhamn et al., 2021). Ook **autonomie en eigenaarschap** blijken effectief: wanneer werknemers vrijheid krijgen in hun werk, voelen zij zich meer gemotiveerd en betrokken (Kroon & Paauwe, 2021; Rauch et al., 2016; B. Kroon, 2013). **Flexibiliteit in arbeidsrelaties**, zoals flexibele werkvormen, helpt stress te verminderen en verhoogt de tevredenheid, wat resulteert in minder verloop (Kroon & Paauwe, 2021; Rauch et al., 2016; Knol, 2013).

Persoonlijke waardering en erkenning is eveneens van groot belang. Regelmatig erkennen van prestaties versterkt de binding van werknemers met de onderneming en verhoogt hun motivatie (Wikhamn et al., 2021; Knol, 2013). Daarbij speelt ook het **belonen van loyaliteit** een rol: werknemers die loyaliteitserkenning ontvangen, blijven langer gemotiveerd en zijn minder geneigd om de onderneming te verlaten (Rauch et al., 2016; B. Kroon, 2013).

Tot slot blijkt dat het **bieden van werkzekerheid** cruciaal is. Werknemers die zich zeker voelen over hun baan ervaren minder stress en tonen meer loyaliteit naar hun werkgever (Harney et al., 2022; Knol, 2013).

3.2.3 Praktijken en benaderingen die het behouden van werknemers belemmeren

Uit het literatuuronderzoek komen ook verschillende factoren naar voren die het behouden van werknemers belemmeren. Een van de meest voorkomende problemen is het **gebrek aan waardering**. Werknemers die zich niet gewaardeerd voelen, verliezen hun loyaliteit en zijn eerder geneigd te vertrekken (Wikhamn et al., 2021; Kroon & Paauwe, 2021; Knol, 2013).

Daarnaast speelt een **negatieve werkcultuur** een grote rol. Een toxische omgeving verhoogt stress en verlaagt motivatie, wat leidt tot een hogere uitstroom van personeel (B. Kroon, 2013; Wikhamn et al., 2021). Dit wordt vaak versterkt door een **gebrek aan feedback en communicatie**, wat onzekerheid veroorzaakt en de binding met de onderneming verzwakt (Knol & Van Riemsdijk, 2009; Kroon & Paauwe, 2021; Kroon, 2013).

Een andere belangrijke factor is **hoge werkdruk**. Langdurige overbelasting zonder voldoende ondersteuning leidt vaak tot burn-out, wat werknemers ertoe aanzet hun geluk elders te zoeken (Rauch et al., 2016; Knol, 2013). Dit wordt verergerd door een **gebrek aan balans tussen werk en privé**, omdat werknemers op zoek gaan naar alternatieven met meer flexibiliteit (Rauch et al., 2016; Wikhamn et al., 2021).

Ook **onprofessionele leiderschapsstijlen** dragen bij aan verloop. Gebrekkig leiderschap, zoals een tekort aan ondersteuning of slechte conflicthantering, kan een toxische werkcultuur in stand houden (Knol & Van Riemsdijk, 2009; B. Kroon, 2013). Ook een **oneerlijke beloningsstructuur** werkt belemmerend, waarbij een gebrek aan eerlijke of concurrerende beloning het moreel verlaagt en verloop verhoogt (Rauch et al., 2016; Kroon, 2013).

Ongelijke behandeling speelt ook een rol, omdat dit leidt tot conflicten, verminderde motivatie en uiteindelijk vertrek van werknemers (Harney et al., 2022; Kroon, 2013). Daarbij is er vaak sprake van een **gebrek aan investering in ontwikkeling**, wat bij werknemers een gevoel van stilstand creëert en hun betrokkenheid vermindert (Harney et al., 2022; Kroon & Paauwe, 2021; Knol, 2013).

Een **gebrek aan transparantie** in communicatie versterkt deze uitdagingen verder, omdat werknemers onzekerheid ervaren en het vertrouwen in de organisatie afneemt (Harney et al., 2022; Knol, 2013). Bovendien is **gebrekkige zorg voor mentale gezondheid** een belangrijke belemmering, aangezien het negeren van mentale problemen bijdraagt aan ziekteverzuim en verloop (Harney et al., 2022; Knol, 2013).

Tot slot vormt het **ontbreken van duidelijke carrièremogelijkheden** een belangrijke belemmering. Werknemers die geen perspectief hebben om door te groeien, voelen zich vaak vastzitten, wat hen motiveert om naar andere werkgevers te zoeken (Kroon & Paauwe, 2021; Rauch et al., 2016; Knol, 2013).

3.2.4 Effectieve praktijken en benaderingen

Kwalitatieve uitkomsten enquête

Mkb-ondernemers passen diverse praktijken toe om personeel te behouden. Een belangrijke strategie is het creëren van een goede **werk-privébalans**. Werkgevers zoeken naar manieren om flexibel te zijn, zoals het aanpassen van roosters en het flexibel omgaan met verlofaanvragen, zodat medewerkers een evenwicht kunnen vinden tussen hun werk en persoonlijke leven.

Persoonlijke aandacht en communicatie spelen een cruciale rol. Ondernemers blijven met hun medewerkers in gesprek, luisteren goed naar signalen en voeren regelmatig overleg. Door persoonlijke aandacht voelen werknemers zich gewaardeerd en gemotiveerd. Informeel contact, zoals een gesprek op zijn tijd of het tonen van oprechte interesse, versterkt deze band.

Het bieden van **flexibiliteit en maatwerk** is eveneens belangrijk. Werkgevers passen waar mogelijk taken en verantwoordelijkheden aan op de individuele behoeften van hun medewerkers. Dit kan betekenen dat er rekening wordt gehouden met persoonlijke voorkeuren of dat er extra vrije dagen worden aangeboden.

Een **leuke werksfeer** en **sociale activiteiten** zijn essentieel voor het behoud van personeel. Ondernemingen organiseren regelmatig uitjes, etentjes, barbecues en andere teamactiviteiten om de onderlinge cohesie te versterken. Kleine gebaren, zoals tussendoor een gebakje halen of een biertje na het werk, dragen bij aan een positieve en informele sfeer op de werkvloer.

Goede beloning en waardering komen ook naar voren als belangrijke factoren. Ondernemers zorgen voor een eerlijk salaris dat meegroeit met de jaren en belonen medewerkers naar waarde. Extra's zoals kerstpakketten, persoonlijke attenties of zelfs een vakantie als blijk van waardering worden ingezet om werknemers te motiveren.

Het **betrekken van medewerkers bij ondernemingskeuzes** versterkt de betrokkenheid en loyaliteit. Door medewerkers mee te laten denken over de koers van de onderneming en hen te betrekken bij belangrijke beslissingen, voelen zij zich meer verbonden met de organisatie.

Tot slot hechten ondernemers veel waarde aan een goede **werkomgeving en faciliteiten**. Een fijne werkplek met aandacht voor licht, lucht en ruimte, evenals ergonomische voorzieningen, draagt bij aan het welzijn van medewerkers. Door te luisteren naar de behoeften van het personeel en eenvoudige aanpassingen door te voeren, wordt het werkplezier vergroot.

Kwalitatieve uitkomsten diepte-interviews

Ondanks de uitdagingen laten de diepte-interviews zien dat veel mkb's effectieve praktijken toepassen om werknemers te behouden. **Persoonlijke betrokkenheid en een familiegevoel** zijn sterke punten van kleine ondernemingen. Door open gesprekken te voeren en aandacht te hebben voor zowel werk- als privé zaken, ontstaat een hechte band tussen medewerkers en werkgevers. Dit versterkt de loyaliteit en het welzijn van werknemers (Bijlage 2c, Bijlage 2e).

Daarnaast speelt **flexibiliteit en maatwerk** een cruciale rol. Ondernemers bieden flexibele werkstructuren aan, passen werktijden aan waar nodig, en houden rekening met de persoonlijke behoeften van werknemers. Dit helpt om werknemers betrokken en tevreden te houden, vooral in uitdagende situaties zoals mantelzorg of hoge werkdruk (Bijlage 2a, Bijlage 2b).

Waardering en erkenning blijken ook effectieve middelen te zijn. Informele beloningen, zoals een gezamenlijke lunch of een barbecue, geven werknemers het gevoel dat hun werk wordt gewaardeerd. Deze kleine, maar betekenisvolle initiatieven dragen bij aan een positieve werkcultuur (Bijlage 2d, Bijlage 2c).

Tot slot investeren ondernemingen in **professionele ontwikkeling** om werknemers te behouden. Dit varieert van het aanbieden van trainingen voor soft skills tot coaching voor medewerkers die willen doorgroeien naar leidinggevende functies. Deze initiatieven vergroten niet alleen de vaardigheden van werknemers, maar versterken ook hun betrokkenheid bij de organisatie (Bijlage 2e, kantoormanager).

Kwalitatieve uitkomsten focusgroepsessie

Een belangrijk thema is het creëren van een **open werksfeer**. Medewerkers voelen zich langer verbonden met de onderneming als ze worden gehoord en betrokken bij beslissingen. Door een cultuur te creëren waarin ideeën serieus worden genomen en besluitvorming niet uitsluitend van bovenaf komt, ontstaat een positieve sfeer die werknemers stimuleert om te blijven.

Secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals goede koffie, gratis lunches of een fitnessruimte, spelen ook een rol in het **behoud** van werknemers. Hoewel ze in eerste instantie vaak over het hoofd worden gezien, worden deze **extra's** na verloop van tijd gewaardeerd en versterken ze de **loyaliteit**.

Een bijzonder voorbeeld van medewerkersloyaliteit uit de focusgroep was een situatie waarin een werknemer vertrok om elders te werken, maar al snel terugkeerde omdat de nieuwe omgeving minder aantrekkelijk bleek te zijn. Deze ervaring liet niet alleen zien dat de werkomstandigheden binnen de onderneming werden gewaardeerd, maar het versterkte ook het vertrouwen en de verbondenheid onder de achterblijvende collega's. Het toonde aan dat **flexibel en begripvol omgaan met dergelijke situaties** de algehele tevredenheid binnen het team vergroot.

Persoonlijke aandacht blijkt ook een cruciale factor te zijn voor het behoud van werknemers.

Flexibiliteit in werkregelingen en begrip voor persoonlijke omstandigheden dragen bij aan een hechtere band tussen het onderneming en de medewerkers. In ondernemingen waar persoonlijke aandacht een kernwaarde is, blijven werknemers vaak langer omdat ze zich gesteund en gewaardeerd voelen.

Ten slotte speelt het bieden van **opleidingsmogelijkheden** een belangrijke rol. Door te investeren in de ontwikkeling van medewerkers, vergroten ondernemingen niet alleen de vaardigheden van hun personeel, maar versterken ze ook de betrokkenheid en loyaliteit. Dit maakt werknemers toekomstbestendiger en geeft hun het gevoel dat ze waardevol zijn voor de organisatie.

3.2.5 Conclusie

Het behouden van werknemers gaat volgens de meeste respondenten in de basis goed, maar er zijn duidelijke aandachtspunten die verbetering behoeven. Een belangrijke uitdaging is dat ondernemers vaak meerdere rollen binnen hun onderneming vervullen, zoals die van leidinggevende en collega. Dit kan leiden tot verwarring en spanningen in de omgang met medewerkers. Daarnaast is het moeilijk om alle medewerkers tevreden te houden met de beloning, vooral in situaties waar de regelgeving weinig ruimte laat voor onderscheid, zoals bij statushouders. Ook de mentaliteit van jongere generaties speelt een rol. Zij stellen andere eisen aan werk, zoals meer flexibiliteit en een betere balans tussen werk en privé, maar tonen soms minder betrokkenheid. Dit vraagt van werkgevers een groot aanpassingsvermogen. Kleine ondernemingen hebben bovendien moeite om doorgroeimogelijkheden te bieden, wat het lastig maakt om talent op de lange termijn aan zich te binden. Tot slot ontbreekt het vaak aan een gestructureerde HR-activiteiten, waardoor kansen om medewerkers te ondersteunen en ontwikkelen onbenut blijven.

Het behouden van werknemers blijkt succesvol wanneer ondernemingen een werkomgeving creëren die aandacht heeft voor persoonlijke behoeften, waardering en ontwikkeling. Ondernemers die flexibiliteit bieden, betrokkenheid tonen en een positieve werksfeer bevorderen, versterken niet alleen de motivatie van hun medewerkers, maar ook hun loyaliteit. Het draait om een balans tussen het bieden van erkenning, het creëren van groeimogelijkheden en het inspelen op individuele wensen, zoals een goede werk-privébalans. Daarnaast speelt het versterken van onderlinge verbondenheid een cruciale rol. Sociale activiteiten, open communicatie en het gevoel onderdeel te zijn van een team zorgen voor een duurzame binding. Ook de rol van de leidinggevende is essentieel: direct contact, oprechte interesse en een ondersteunende houding blijken onmisbaar. Tot slot laat de praktijk zien dat investeren in medewerkers niet alleen hen, maar ook het onderneming toekomstbestendig maakt. Werknemers die zich gewaardeerd, gehoord en gesteund voelen, dragen bij aan een sterke organisatiecultuur en blijven langer verbonden aan de onderneming. Deze benadering leidt tot wederzijds succes en is daarom de sleutel tot behoud van talent.

3.3 Ontwikkelen van werknemers

Dit onderdeel bespreekt de uitdagingen en kansen rondom de ontwikkeling van werknemers binnen mkb-ondernemingen. Het richt zich op knelpunten zoals beperkte ontwikkelmogelijkheden en gebrek aan training, en biedt strategieën voor een leergerichte en inspirerende werkomgeving. Uit enquêtes, interviews en focusgroepsessie komt een compleet beeld naar voren van de praktijk en verbeterpunten.



Hieronder staan tabellen met een samenvattend overzicht van de resultaten binnen dit thema:

3.3.1 Knelpunten en uitdagingen	Beschrijving
Inzicht in ontwikkelbehoeften	Moeilijkheden bij het achterhalen van de ontwikkelbehoeften van werknemers en hierop inspelen.
Gebrek aan behoefte aan opleidingen	Zowel ondernemers als werknemers tonen weinig interesse in opleidingen, waardoor ontwikkeling geen prioriteit krijgt.
Gebrek aan capaciteit	Ondernemingen hebben vaak niet de grootte of middelen om ontwikkeling te prioriteren.
Gebrek aan structuur en tijd	Ontwikkeling gebeurt vaak ad-hoc door het ontbreken van een systematische aanpak en functioneringsgesprekken.
Beperkte doorgroeimogelijkheden	Gebrek aan interne doorgroeimogelijkheden leidt tot beperkt ontwikkelmogelijkheden voor werknemers.
Korte termijn denken	Beperkte middelen zorgen voor een focus op directe behoeften in plaats van langetermijnontwikkeling.
Financiële beperkingen	Moeilijkheden bij het investeren in trainingen door beperkte budgetten en ontoegankelijke subsidies zoals de SLIM-regeling.
Mentaliteit van jongere generaties	Jongere medewerkers hechten meer waarde aan persoonlijke groei, maar mkb's hebben moeite aan deze verwachtingen te voldoen.
Economische onzekerheid	Onzekere economische omstandigheden beperken mogelijkheden voor investeringen in ontwikkeling.
Verschillen in motivatie	Werknemers hebben uiteenlopende ambities; sommigen willen niet groeien, wat uitdaging biedt voor gerichte ontwikkelingsplannen.
Gebrek aan aandacht voor soft skills	Ontwikkeling van communicatie- en stressmanagementvaardigheden wordt vaak over het hoofd gezien.

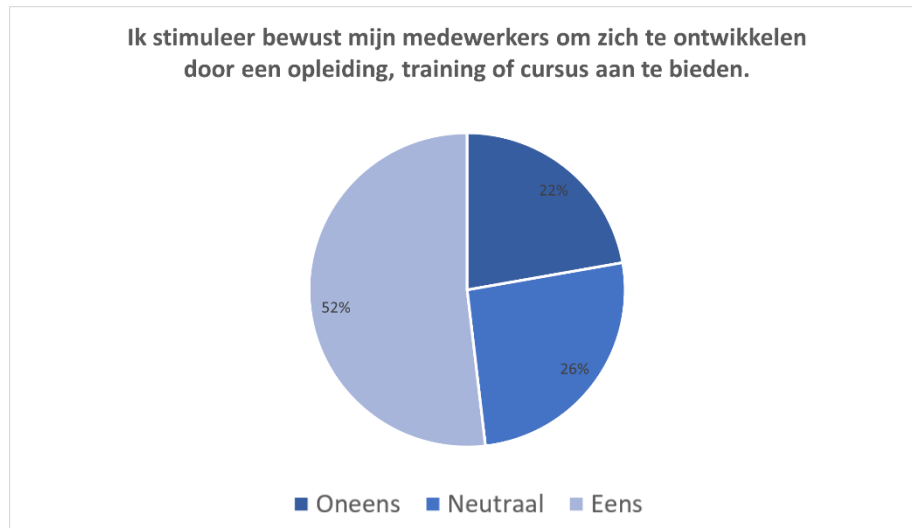
Categorie	3.3.2 Praktijken die bijdragen	3.3.3 Praktijken die belemmeren
Mentorschap en begeleiding	- Mentorschap door ervaren collega's of leidinggevendenden. - Ondersteunende begeleiding op de werkvloer.	- Gebrek aan mentorschap en begeleiding.
Feedback en evaluatie	- Constructieve feedback - Beoordelingsgesprekken.	- Gebrek aan structuur voor feedback en evaluatie.
Leren op de werkvloer	- Informeel leren van collega's. - Praktisch werkplekleren.	- Gebrek aan tijd en middelen voor training. - Te grote operationele focus.
Digitale en online training	- Toegang tot online opleidingen en trainingen.	- Gebrekkige technologische ondersteuning voor ontwikkeling.
Cross-training en autonomie	- Cross-training om werknemers veelzijdiger te maken. - Bevorderen van autonomie en eigenaarschap door verantwoordelijkheid te geven.	- Lage prioriteit voor cross-training. - Gebrek aan autonomie en motivatie.
Projectgericht leren	- Leren door bijdrage aan projecten.	- Gebrek aan ontwikkelingsplannen en leerdoelen.
Carrière mogelijkheden	- Interne groeipaden voor langdurige betrokkenheid.	- Beperkte interne doorgroeimogelijkheden.
Samenwerking met externe partijen	- Samenwerking met externe partners voor kennis en vaardigheden.	- Beperkte samenwerking met externe partners.
Leergerichte cultuur	- Cultiveren van een leergerichte werkomgeving.	- Gebrek aan een leergerichte cultuur.
Operationele focus	- Balans tussen dagelijkse werkzaamheden en ontwikkelingsinitiatieven.	- Te sterke focus op operationele werkzaamheden, waardoor ontwikkeling achterblijft.

Categorie	3.3.4 Effectieve praktijken en benaderingen
Opleidingen en trainingen	- Vakgerichte opleidingen en cursussen via interne en externe trainingen - Praktische certificaten, zoals een aanhangerbijbewijs - Gebruik van e-learning en stimuleren van zelfstandig volgen van trainingen - Trainingen afgestemd op individuele behoeften
Informele kennisoverdracht	- Informele kennisdeling tijdens werk - Werknemers zelf opleiden - Samenwerken aan nieuwe concepten
Persoonlijke begeleiding	- Doelen opstellen en regelmatige evaluatiegesprekken voeren - Ambities bespreken tijdens beoordelings- en ontwikkelgesprekken - Coaching en mentorschap door ervaren medewerkers - Ondersteuning bij nieuwe verantwoordelijkheden voor doorgroeiers
Vrijheid en eigen verantwoordelijkheid	- Werknemers stimuleren om zelf trainingen te zoeken - Ondersteuning met studiebudgetten en praktische middelen
Flexibiliteit in rollen	- Jobcrafting: functies aanpassen aan vaardigheden van medewerkers - Stimuleren van trainingen in soft skills, zoals stemcoaching
Gezondheid en welzijn	- Gezamenlijke programma's gericht op zowel professionele groei als persoonlijke ontwikkeling en vitaliteit. - Individuele begeleiding via gezondheidscoaching - Teamtrainingen en maatwerk zoals online trainingen - Workshops over stressmanagement en welzijn
Brede ontwikkelingsmogelijkheden	- Aanbieden van een breed scala aan trainingen, van hard skills tot workshops over welzijn - Combineren van ontwikkeling en gezondheid om tevredenheid en productiviteit te verhogen

3.3.1 Knelpunten en uitdagingen

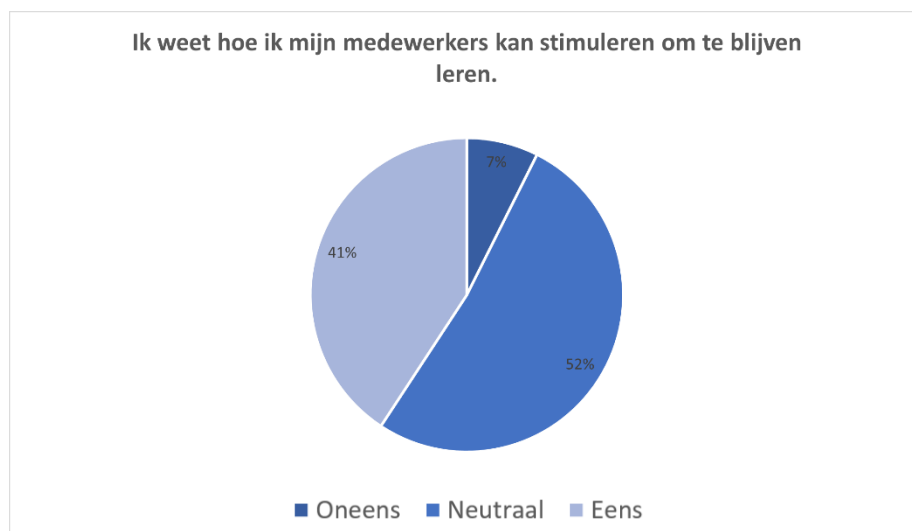
Kwantitatieve uitkomsten enquête

Grafiek 7 laat zien dat iets meer dan de helft van de respondenten bewust hun medewerkers stimuleert om zich te ontwikkelen door middel van opleidingen, trainingen of cursussen. Een aanzienlijk deel doet dit minder actief of staat hier neutraal tegenover, wat aangeeft dat er nog ruimte is om meer aandacht te besteden aan de ontwikkeling van personeel.



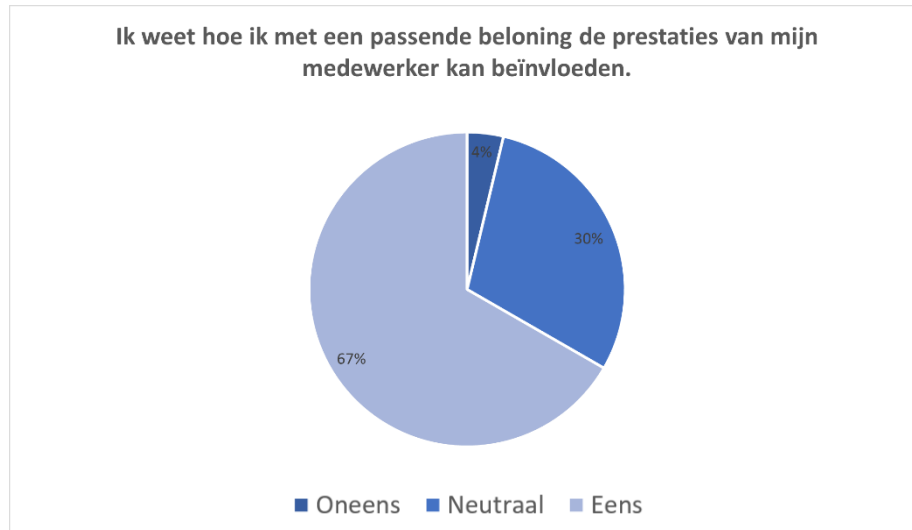
Grafiek 7: Stelling over het thema ontwikkelen

Grafiek 8 laat zien dat een meerderheid van de respondenten aangeeft te weten hoe zij hun medewerkers kunnen stimuleren om te blijven leren. Een aanzienlijk deel voelt zich hier echter minder zeker over, wat aangeeft dat er nog verbetering mogelijk is op dit vlak.



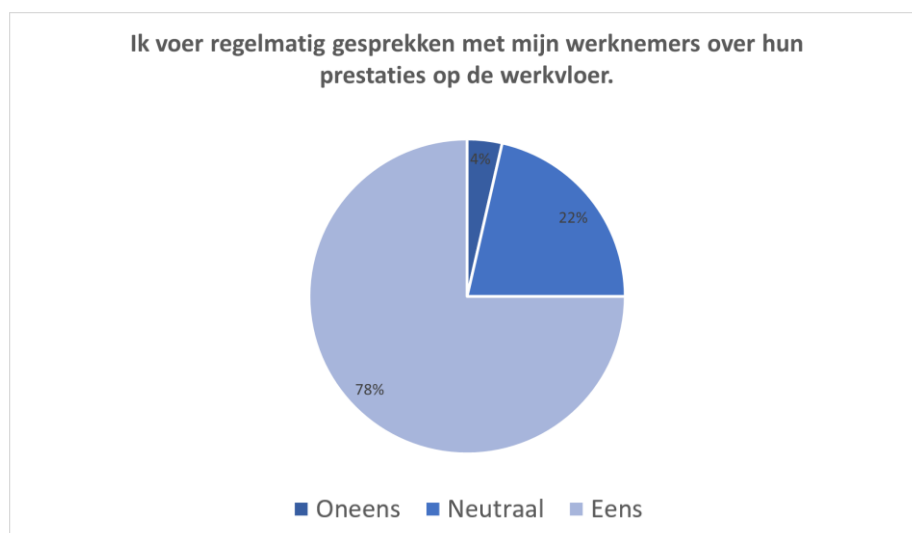
Grafiek 8: Stelling over het thema ontwikkelen

Grafiek 9 laat zien dat het merendeel van de respondenten aangeeft te weten hoe zij met een passende beloning de prestaties van hun medewerkers kunnen beïnvloeden. Een kleiner deel is hier minder zeker van, wat aangeeft dat er bij sommige ondernemingen ruimte is voor meer inzicht in het effectief inzetten van beloningen voor persoonlijke ontwikkeling.



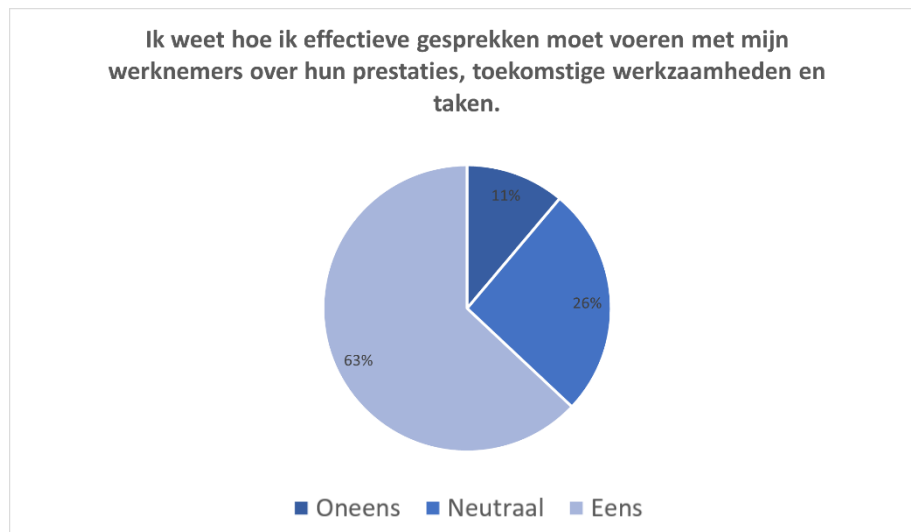
Grafiek 9: Stelling over het thema ontwikkelen

Grafiek 10 toont aan dat de meeste respondenten regelmatig gesprekken voeren met hun werknemers over hun prestaties op de werkvloer. Slechts een klein deel doet dit niet of staat er neutraal tegenover, wat aangeeft dat het merendeel het belang van zulke gesprekken inziet voor de ontwikkeling van personeel.



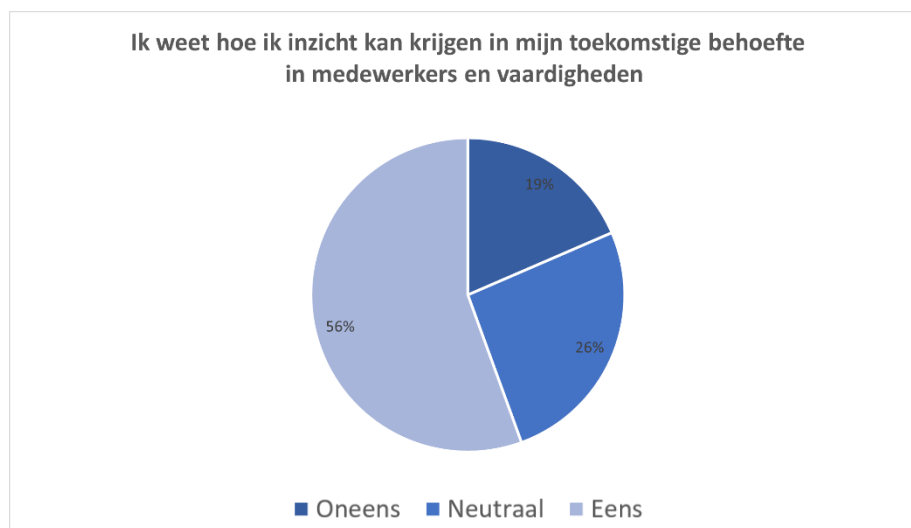
Grafiek 10: Stelling over het thema ontwikkelen

Grafiek 11 laat zien dat een meerderheid van de respondenten aangeeft te weten hoe ze effectieve gesprekken kunnen voeren over prestaties, toekomstige werkzaamheden en taken. Een kleiner deel is hier minder zeker van, wat aangeeft dat er nog ruimte is om deze vaardigheid bij sommige ondernemingen te versterken voor de verdere ontwikkeling van personeel.



Grafiek 11: Stelling over het thema ontwikkelen

Grafiek 12 laat zien dat een meerderheid van de respondenten aangeeft te weten hoe zij inzicht kunnen krijgen in hun toekomstige behoeften aan medewerkers en vaardigheden. Een aanzienlijk deel is hier minder zeker van, wat wijst op ruimte voor verbetering in het plannen van personeelsontwikkeling.



Grafiek 12: Stelling over het thema ontwikkelen

Kwalitatieve uitkomsten enquête

Uit de enquête komen diverse knelpunten naar voren die mkb-ondernemers ervaren bij het ontwikkelen van werknemers. Een belangrijke uitdaging is het **in gesprek gaan met werknemers over wat zij nodig hebben** op het gebied van ontwikkeling. Het blijkt vaak lastig om de behoeften van medewerkers te achterhalen en hierop in te spelen. Een ander genoemd knelpunt is het **gebrek aan behoefte aan opleidingen**, zowel vanuit het onderneming als vanuit de medewerkers. Dit maakt dat ontwikkeling minder prioriteit krijgt binnen de organisatie. Bovendien geven ondernemers aan dat zij vaak **niet de grootte of capaciteit hebben** om veel bezig te zijn met het ontwikkelen van werknemers, waardoor dit aspect in kleinere ondernemingen onderbelicht blijft.

Kwalitatieve uitkomsten diepte-interviews

De diepte-interviews tonen aan dat mkb-ondernemingen verschillende uitdagingen ondervinden bij het ontwikkelen van werknemers. Een belangrijk knelpunt is het gebrek aan structuur en tijd voor personeelsontwikkeling. Veel mkb-ondernemingen missen de kennis en middelen om systematisch aan ontwikkeling te werken. Dit leidt vaak tot een ad-hoc aanpak, waarbij **functionerings- en ontwikkelingsgesprekken** niet plaatsvinden, wat werknemers beperkt in hun groei (Bijlage 2a, Bijlage 2c, Bijlage 2d).

Daarnaast is er sprake van **beperkte interne carrièremogelijkheden**. Dit kan leiden tot frustratie bij werknemers die een gebrek aan toekomstperspectief ervaren (Bijlage 2e). Ook het korte termijn denken speelt een rol, omdat beperkte middelen mkb's dwingen zich te richten op directe behoeften in plaats van langetermijnplanning voor personeelsontwikkeling (Bijlage 2a).

Financiële beperkingen maken het moeilijk om te investeren in trainingen en opleidingen. **Subsidies** zoals de SLIM-regeling zijn wel beschikbaar, maar worden vaak als moeilijk toegankelijk ervaren, wat de implementatie van ontwikkelingsprogramma's belemmert (Bijlage 2a, Bijlage 2b). Daarnaast zijn er weinig doorgroeimogelijkheden, waardoor medewerkers vast kunnen komen te zitten in hun rol zonder mogelijkheden om verder te groeien (Bijlage 2b).

Tot slot vormt de **mentaliteit van jongere generaties** een extra uitdaging. Jongere medewerkers willen meer persoonlijke groei, maar mkb's hebben moeite om aan deze verwachting te voldoen, vooral in sectoren met een hoge werkdruk (Bijlage 2b, Bijlage 2d).

Kwalitatieve uitkomsten focusgroepsessie

Tijdens de focusgroepsessie kwamen diverse knelpunten en uitdagingen naar voren met betrekking tot het ontwikkelen van werknemers. Een belangrijk obstakel is het **identificeren van de interesses en leerbehoeften van werknemers**. Voor kleinere ondernemingen is dit vaak een informele en ongestructureerde aangelegenheid, waarbij het afhankelijk is van de werknemer zelf om aan te geven wat hij of zij wil leren of bereiken. Economische onzekerheid en beperkte budgetten maken het daarnaast lastig om ontwikkelingsmogelijkheden te bieden, zelfs als werknemers gemotiveerd zijn. In sommige sectoren, zoals transport, wordt bijscholing verplicht gesteld, zoals bij Code 95. Hier ligt een deel van de verantwoordelijkheid voor organisatie bij de werknemers zelf, wat soms tot frustraties kan leiden.

Een ander knelpunt is dat niet alle werknemers dezelfde motivatie hebben om zich te ontwikkelen. **Niet iedereen wil altijd groeien**, en sommige medewerkers zijn tevreden met hun huidige rol. Voor werkgevers is het een uitdaging om onderscheid te maken tussen werknemers die ambitieus zijn en degenen die liever in hun comfortzone blijven. Bovendien is er vaak te **weinig aandacht voor soft skills**, zoals communicatie en stressmanagement, die essentieel zijn voor functies waarbij samenwerking en sociale interactie belangrijk zijn.

3.3.2 Praktijken en benaderingen die bijdragen aan het ontwikkelen van werknemers

Het literatuuronderzoek brengt diverse effectieve praktijken en benaderingen naar voren die bijdragen aan het ontwikkelen van werknemers. Een belangrijk aspect is **mentorschap en begeleiding**, waarbij ervaren collega's of leidinggevendenden ondersteuning bieden. Dit creëert een ondersteunende werkomgeving en helpt werknemers sneller groeien in hun rol (Knol & Van Riemsdijk, 2009; Knol, 2013; Kroon & Paauwe, 2021). Daarnaast spelen **feedback- en beoordelingsgesprekken** een cruciale rol. Constructieve feedback verhoogt de betrokkenheid van werknemers bij hun eigen ontwikkelingsproces en motiveert hen om gerichte stappen te ondernemen (Kroon, 2013; Knol, 2013).

Leren van collega's is een kosteneffectieve en informele manier van ontwikkeling die ook de samenwerking binnen teams versterkt. Dit informele leren speelt een belangrijke rol in de dagelijkse praktijk (Knol & Van Riemsdijk, 2009; Knol, 2013). Een meer gestructureerde benadering is **training op de werkvloer**, waarbij praktische werkplekleren het leerproces versnelt en de inzetbaarheid van werknemers vergroot (Rauch et al., 2016; Knol, 2013; Kroon & Paauwe, 2021).

Digitale technologie biedt ook waardevolle kansen voor ontwikkeling. **Toegang tot online opleidingen en trainingen** maakt gespecialiseerde kennis flexibel en toegankelijk, wat werknemers helpt om specifieke vaardigheden te ontwikkelen (Harney et al., 2022; Schul et al., 2022). Daarnaast biedt **cross-training**, waarbij werknemers worden getraind in meerdere rollen, een manier om hun veelzijdigheid te vergroten en hen meer waardevol te maken in dynamische werkomgevingen (Rauch et al., 2016; Knol, 2013; Kroon & Paauwe, 2021).

Het bevorderen van **autonomie en eigenaarschap** draagt bij aan de professionele groei van werknemers. Door verantwoordelijkheid te geven en hen complexe taken te laten uitvoeren, leren werknemers zelfstandiger te werken en ontwikkelen ze belangrijke vaardigheden (Rauch et al., 2016; B. Kroon, 2013; Kroon & Paauwe, 2021). **Roluitbreiding**, waarbij werknemers worden uitgedaagd met nieuwe taken, speelt hierin een aanvullende rol. Het motiveert hen en versnelt hun vaardighedenontwikkeling (Rauch et al., 2016; Knol, 2013).

Projectgericht leren is een andere effectieve strategie, vooral voor kleine ondernemingen. Hierbij leren werknemers door direct bij te dragen aan projecten wat de groei van de werknemer en de onderneming ondersteunt (B. Kroon, 2013; Knol, 2013; Kroon & Paauwe, 2021). Langdurige betrokkenheid wordt gestimuleerd door het bieden van **interne carrièremogelijkheden**. Dit houdt werknemers gemotiveerd en helpt hen veelzijdige vaardigheden te ontwikkelen, waardoor ze toekomstbestendig worden (Harney et al., 2022; Knol, 2013).

Tot slot kunnen ondernemingen profiteren van **samenwerking met externe partners**. Dergelijke samenwerkingen bieden een kostenefficiënte manier om nieuwe kennis en vaardigheden in huis te halen, waardoor werknemers kunnen blijven groeien (Harney et al., 2022; Schul et al., 2022).

3.2.3 Praktijken en benaderingen die het ontwikkelen van werknemers belemmeren

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat verschillende factoren het ontwikkelen van werknemers binnen organisaties belemmeren. Een belangrijk knelpunt is het **gebrek aan tijd en middelen**, waardoor training vaak als een lage prioriteit wordt beschouwd. Dit beperkt werknemers in het opdoen van nieuwe vaardigheden (Rauch et al., 2016; Kroon & Paauwe, 2021; Knol, 2013). Daarnaast speelt **gebrekkige invester bereidheid** een rol; het ontbreken van investeringen in ontwikkeling leidt tot een verlies van concurrentiekracht en talent binnen organisaties (B. Kroon, 2013; Schul et al., 2022).

Een ander obstakel is het **gebrek aan technologische ondersteuning**, wat de effectiviteit van ontwikkelingsinitiatieven beperkt en het leren bemoeilijkt (Harney et al., 2022; Schul et al., 2022). Ook ontbreekt vaak een **structuur voor feedback en evaluatie**, waardoor werknemers geen gerichte begeleiding ontvangen voor hun professionele groei (Knol & Van Riemsdijk, 2009; Kroon, 2013). Daarnaast zorgen het **gebrek aan leerdoelen** en ontwikkelingsplannen ervoor dat werknemers geen richting hebben, wat kan leiden tot stilstand in hun ontwikkeling (Knol & Van Riemsdijk, 2009; Kroon, 2013).

Verder benadrukt het onderzoek het **gebrek aan een leegerichte cultuur** binnen organisaties, wat niet alleen de persoonlijke groei van werknemers beperkt, maar ook de vooruitstrevendheid van de organisatie als geheel belemmert (Rauch et al., 2016; Wikhamn et al., 2021). **Beperkte interne carrièremogelijkheden** ontmoedigen werknemers om zich verder te ontwikkelen, aangezien er weinig groeipaden beschikbaar zijn (Rauch et al., 2016; Kroon & Paauwe, 2021; Knol, 2013). Het **gebrek aan autonomie** is een bijkomend probleem, omdat werknemers hierdoor minder gemotiveerd zijn om nieuwe uitdagingen aan te gaan en stilstand ervaren in hun vaardighedenontwikkeling (Kroon & Paauwe, 2021; Rauch et al., 2016; B. Kroon, 2013).

Daarnaast blijkt dat er vaak een **lage prioriteit voor cross-training** is, waardoor werknemers minder veelzijdig zijn en minder flexibel kunnen inspelen op veranderingen binnen teams (Kroon & Paauwe, 2021; Rauch et al., 2016; Knol, 2013). Ook de **beperkte samenwerking met externe partners** beperkt de toegang tot gespecialiseerde kennis en remt de groei van werknemers (B. Kroon, 2013; Knol, 2013). Het **gebrek aan mentorschap** laat werknemers zonder begeleiding, wat cruciaal is voor hun professionele groei (B. Kroon, 2013; Kroon & Paauwe, 2021; Knol, 2013).

Tot slot richt een te grote **operationele focus** de aandacht van organisaties volledig op dagelijkse werkzaamheden, wat ten koste gaat van de betrokkenheid en motivatie van werknemers om zich verder te ontwikkelen (Harney et al., 2022; Knol, 2013). Deze belemmeringen tonen aan dat het ontbreken van tijd, middelen, structuur en cultuur grote obstakels vormen voor de ontwikkeling van werknemers binnen organisaties.

3.3.4 Effectieve praktijken en benaderingen

Kwalitatieve uitkomsten enquête

Mkb-ondernemers gebruiken diverse benaderingen om hun personeel te ontwikkelen, waarbij een combinatie van vakgerichte opleidingen, persoonlijke begeleiding en eigen verantwoordelijkheid centraal staat. Vakgerichte opleidingen en cursussen vormen een belangrijke pijler. Ondernemers bieden zowel **interne als externe trainingen** aan, vaak via fabrikanten of brancheorganisaties. Voor specifieke functies, zoals in de advocatuur, zijn jaarlijkse opleidingen verplicht om certificeringen te behouden. Daarnaast worden praktische certificaten, zoals een aanhangerrijbewijs, aangeboden om medewerkers verder te professionaliseren. Veel van deze trainingen worden afgestemd op de behoeften van individuele werknemers, wat de effectiviteit vergroot.

Naast formele opleidingen hechten ondernemers veel waarde aan **informele kennisoverdracht**. Dit gebeurt door tussendoor kennis te delen, jonge werknemers zelf op te leiden of samen aan nieuwe concepten te werken. **Tools zoals e-learning** en het stimuleren van werknemers om zelfstandig trainingen te volgen, spelen hierin een ondersteunende rol. Deze aanpak zorgt ervoor dat medewerkers continu leren en zich ontwikkelen binnen hun vakgebied.

Persoonlijke begeleiding en evaluatie worden eveneens als essentieel gezien. Ondernemers stellen samen met werknemers doelen op en voeren regelmatige gesprekken, zoals beoordelings- of

ontwikkelgesprekken, om hun voortgang te bespreken. Deze evaluaties bieden medewerkers de kans om hun ambities uit te spreken en groeimogelijkheden te verkennen.

Een ander belangrijk aspect is het bieden van **vrijheid en eigen verantwoordelijkheid**. Ondernemers moedigen werknemers aan om zelf het initiatief te nemen voor hun ontwikkeling, bijvoorbeeld door passende trainingen te zoeken. Hierbij worden zij ondersteund met suggesties of praktische middelen, zoals een studiebudget.

Kwalitatieve uitkomsten diepte-interviews

Tijdens de diepte-interviews blijkt **mentorschap en coaching** een effectieve methode. Door ervaren medewerkers in te zetten als mentoren of persoonlijke begeleiding aan te bieden, kunnen mkb's groei stimuleren en medewerkers beter ondersteunen in hun professionele ontwikkeling (Bijlage 2a, Bijlage 2e). Voor medewerkers met doorgroeipotentieel, zoals advocaten die partner willen worden, biedt coaching waardevolle ondersteuning bij het omgaan met nieuwe verantwoordelijkheden (Bijlage 2e).

Flexibiliteit in rollen door middel van jobcrafting helpt om functies aan te passen aan de vaardigheden van medewerkers. Dit biedt niet alleen groeimogelijkheden, maar vergroot ook de betrokkenheid en motivatie van werknemers (Bijlage 2c). Daarnaast stimuleren sommige ondernemingen **vakgerichte opleidingen en trainingen in soft skills**, zoals stem coaching, die werknemers helpen hun werk effectiever uit te voeren (Bijlage 2e).

Tot slot is het **zichtbaar en betrokken leiderschap** een belangrijke factor. Door direct contact met medewerkers te onderhouden en persoonlijke gesprekken te voeren over zowel werk- als privé zaken, creëren ondernemers een omgeving waarin medewerkers zich gesteund voelen en kunnen groeien (Bijlage 2c, Bijlage 2d).

Kwalitatieve uitkomsten focusgroepsessie

Uit de focusgroepsessie kwamen verschillende effectieve praktijken en benaderingen naar voren. Een belangrijk inzicht is dat ontwikkeling niet alleen draait om professionele groei, maar ook om welzijn. **Gezamenlijke programma's** die professionele ontwikkeling combineren met een focus op gezondheid en vitaliteit blijken zeer effectief. Een voorbeeld uit de logistieke sector liet zien hoe een werknemer met overgewicht door begeleiding in een brancheprogramma niet alleen gezonder werd, maar ook gemotiveerder. Dit toont aan dat investeren in vitaliteit en welzijn niet alleen het ziekteverzuim verlaagt, maar ook de productiviteit verhoogt.

Daarnaast bleek dat een **persoonlijke en collectieve benadering** belangrijk is voor succesvolle ontwikkeling. Individuele programma's, zoals persoonlijke opleidingsbudgetten of gezondheidscoaching, geven werknemers de kans om hun eigen ontwikkeling vorm te geven. Aanvullend dragen gezamenlijke activiteiten, zoals teamtrainingen en sportdagen, bij aan het versterken van vaardigheden én teamspirit. Voor ondernemingen met flexibele of verspreid werkende teams is maatwerk, zoals online trainingen of sportschoolabonnementen, een waardevolle manier om deelname toegankelijk te maken.

Het belang van ontwikkeling werd eveneens benadrukt. Werknemers die nieuwe vaardigheden leren, zowel hard als soft skills, blijven langer betrokken en gemotiveerd. Ondernemingen die een breed scala aan ontwikkelingsmogelijkheden aanbieden, van vakgerichte trainingen tot workshops over stressmanagement, zien niet alleen een hogere tevredenheid, maar ook een lager verloop.

3.3.5 Conclusie

Het ontwikkelen van medewerkers in mkb-ondernemingen stuit op verschillende knelpunten die de groei van zowel werknemers als organisaties belemmeren. Een van de grootste uitdagingen is het

gebrek aan structuur en tijd. Geïnterviewden geven aan dat personeelsontwikkeling geen prioriteit krijgt door beperkte middelen en focus op dagelijkse ondernemingsvoering. Hierdoor worden gesprekken over groei en toekomst vaak ad-hoc gevoerd, wat ten koste gaat van de effectiviteit van ontwikkelingsprogramma's. Daarnaast is er regelmatig sprake van een tekort aan interne carrièremogelijkheden, waardoor werknemers zich vastgezet voelen in hun rol en gemotiveerd raken om elders hun toekomst te zoeken. Financiële beperkingen maken het voor mkb-ondernemingen lastig om te investeren in trainingen en opleidingen, terwijl jongere generaties juist meer waarde hechten aan flexibiliteit en persoonlijke groei. Het ontbreken van een leergerichte cultuur en duidelijke ontwikkelingsdoelen versterkt deze uitdagingen verder.

De ontwikkeling van medewerkers is essentieel voor duurzame groei en succes binnen organisaties. Het blijkt dat ondernemingen die investeren in een combinatie van formele trainingen, informele kennisoverdracht en persoonlijke begeleiding niet alleen de vaardigheden van hun werknemers versterken, maar ook de betrokkenheid en motivatie vergroten. Praktische initiatieven zoals mentorschap, flexibele leeropties en projectgericht leren spelen hierin een cruciale rol.

Daarnaast is het stimuleren van eigenaarschap en autonomie van groot belang. Werknemers die worden aangemoedigd om hun eigen ontwikkeling te sturen, voelen zich meer verantwoordelijk en gemotiveerd om te groeien. Het bieden van ondersteuning, zoals persoonlijke opleidingsbudgetten en toegang tot e-learningplatforms, vergemakkelijkt dit proces.

Een belangrijke succesfactor is het creëren van een cultuur waarin leren centraal staat. Door regelmatig functioneringsgesprekken te voeren en groeimogelijkheden te bespreken, krijgen werknemers de kans om hun ambities te verwezenlijken. Dit versterkt niet alleen hun eigen ontwikkeling, maar verhoogt ook hun inzet en loyaliteit aan de organisatie.

Tot slot blijkt dat een brede aanpak, waarin zowel aandacht is voor professionele ontwikkeling als voor het welzijn van medewerkers, zorgt voor meer productiviteit, werkplezier en loyaliteit bij werknemers. Ondernemingen die gezondheid en vitaliteit een plek geven in hun ontwikkelingsprogramma's zien niet alleen minder ziekteverzuim, maar ook meer betrokkenheid bij hun werknemers.

3.4 Vitaliseren van werknemers

In dit onderdeel worden de uitdagingen en kansen rondom het vitaliseren van werknemers binnen mkb-ondernemingen besproken. Vitaliteit is essentieel voor gezondheid, welzijn en duurzame inzetbaarheid. Dit hoofdstuk belicht knelpunten zoals langdurig verzuim en werk-privébalans, en biedt strategieën voor een gezonde en productieve werkomgeving. De resultaten uit enquêtes, interviews en focusgroepsessie schetsen een compleet beeld van de praktijk en verbeterpunten.



3.4.1 Knelpunten en uitdagingen	Beschrijving
Langdurig verzuim	Mkb's lopen risico op hoge kosten door gebrek aan kennis in verzuimmanagement en ervaren een gevoel van verlies aan regie door complexe regelgeving.
Onduidelijkheid over wet- en regelgeving	Gebrek aan kennis van ziekteverzuimregels belemmert effectief verzuimmanagement.
Functioneringsgesprekken	Voeren van gesprekken, vooral met persoonlijke onderwerpen, vereist vaardigheden die vaak ontbreken in kleinere organisaties.
Preventieve gezondheidszorg	Moeite met het implementeren van structurele vitaliteitsinitiatieven door financiële beperkingen.
Gebrek aan gezonde werkcultuur	Hoge werkdruk en krappe deadlines leiden tot stress, frustraties en een lagere motivatie onder medewerkers.
Gebrek aan flexibiliteit	Moeite met het aanpassen van werkstructuren aan persoonlijke verantwoordelijkheden zoals mantelzorg, wat werk-privébalans belemmert.
Impact van langdurige ziekte	Langdurige uitval door ernstige aandoeningen zorgt voor operationele uitdagingen.
Toename mantelzorgtaken	Door vergrijzing moeten medewerkers vaker zorgtaken combineren met werk, wat leidt tot spanningen en extra druk binnen teams.
Balans tussen individuele behoeften en teamgevoel	Balanceren van persoonlijke flexibiliteit met teamdynamiek blijft een uitdaging.
Verdeling van werkdruk	Druk door uitval of mantelzorgtaken vereist extra ondersteuning van collega's, wat spanningen kan veroorzaken.

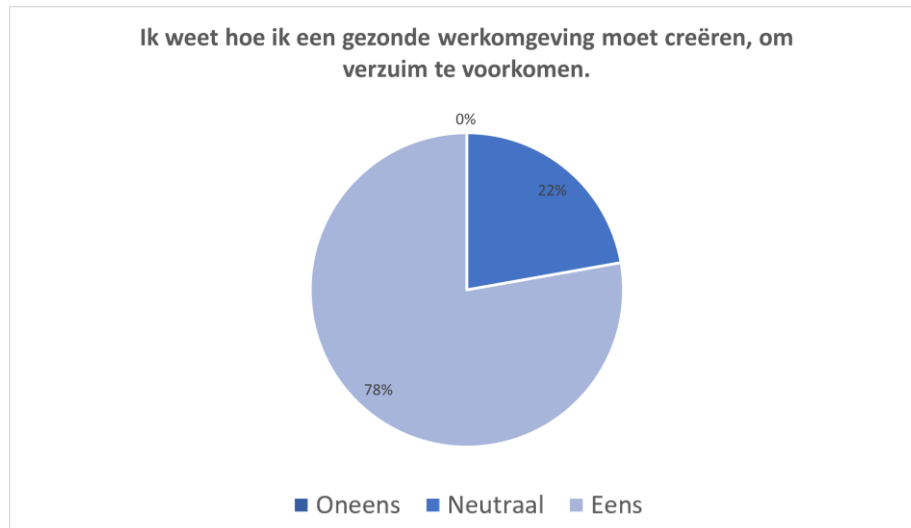
Categorie	3.4.2 Praktijken die bijdragen	3.4.3 Praktijken die belemmeren
Gezondheid en preventie	- Implementeren van gezondheidsprogramma's. - Preventieve gezondheidszorg. - Ondersteuning van mentale gezondheid. - Eenvoudige wellnessinitiatieven voor zowel fysieke als mentale gezondheid.	- Gebrek aan aandacht voor gezondheid. - Ontbreken van preventieve gezondheidszorg. - Gebrek aan mentale gezondheidsondersteuning.
Fysieke werkomstandigheden	- Ergonomische werkplekken. - Stimuleren van fysiek actieve werkdagen. - Tijd en ruimte voor fysieke beweging.	- Gebrek aan ergonomische werkplekken. - Ontbreken van ondersteuning voor fysieke activiteit.
Werk-privébalans en ontspanning	- Flexibele werkstructuren. - Creëren van tijd en ruimte voor ontspanning. - Respect voor persoonlijke tijd.	- Gebrek aan balans tussen werk en privé. - Ontbreken van pauzes of herstelmomenten. - Geen flexibele werkomstandigheden.
Stressmanagement	- Beheersen van stress door tijdige herkenning van overbelasting. - Interventies om stress en burn-out te voorkomen.	- Te hoge werkdruk zonder herstelmogelijkheden. - Onvermogen om stresssignalen tijdig te herkennen.
Sociale cohesie en teamactiviteiten	- Bevorderen van sociale cohesie door teamactiviteiten. - Positieve werksfeer versterken.	- Ontbreken van teamactiviteiten. - Isolerend werkklimaat. - Ongezonde werkcultuur, zoals negativiteit of gebrek aan vertrouwen. - Verhoogd personeelsverloop door slechte werkcultuur.
Leiderschap	- Leiderschap dat welzijn en vitaliteit prioriteert. - Motiveren van werknemers door aandacht voor gezondheid.	- Gebrek aan leiderschap dat vitaliteit ondersteunt. - Negatieve of ongezonde werkcultuur.

Categorie	3.4.4 Effectieve praktijken en benaderingen
Gezonde werkomgeving	- Creëren van een gezonde werkomgeving: voldoende licht, lucht, ruimte, ergonomische werkplekken - Aanbieden van gezonde snacks op kantoor - Organiseren van maandelijkse massages voor stressreductie
Flexibiliteit en maatwerk	- Flexibele werktijden en roosters aangepast op wensen van medewerkers - Maatwerk in taken en werkomstandigheden - Mogelijkheden voor thuiswerken - Aangepast werk voor medewerkers met gezondheidsproblemen - Ondersteuning voor mantelzorgers met aangepaste roosters en extra verlof
Waardering en beloning	- Financiële prikkels: bonussen, winstuitkeringen, salarisverhogingen - Persoonlijke benadering: complimenten, positieve coaching - Viering van mijlpalen: kerstbrieven, kleine extra's zoals barbecues - Directe erkenning en waardering tijdens dagelijkse werkzaamheden
Sociale cohesie en teambuilding	- Organiseren van sociale activiteiten: teamuitjes, BBQ's, etentjes, gezamenlijke sportactiviteiten - Versterken van onderlinge band: gezamenlijke lunches, informele borrels - Creëren van een prettige, informele werksfeer
Initiatieven voor vitaliteit	- Gezonde maaltijden en ergonomische werkplekken - Luxe opties: maandelijkse massages - Ondersteunen van zieke medewerkers om thuis te herstellen

3.4.1 Knelpunten en uitdagingen

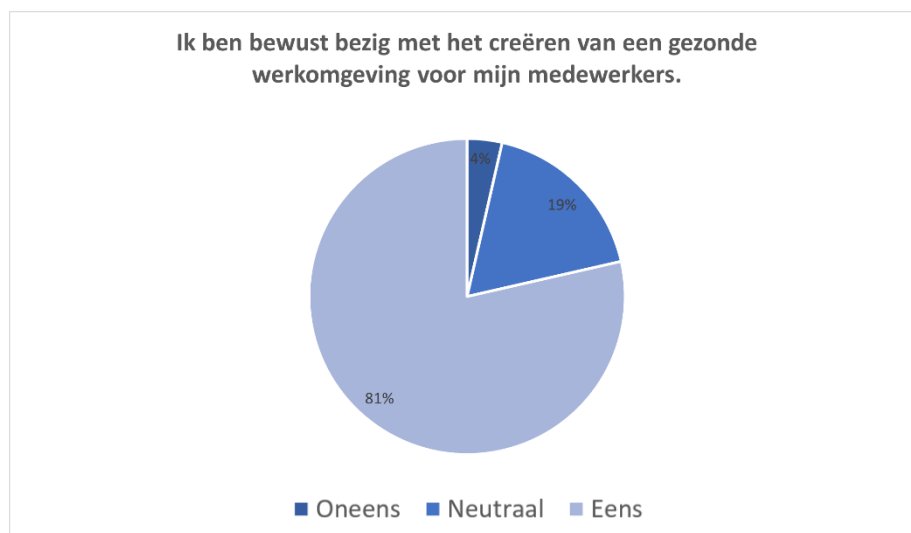
Kwantitatieve uitkomsten enquête

Grafiek 13 laat zien dat het merendeel van de respondenten aangeeft te weten hoe zij een gezonde werkomgeving kunnen creëren om verzuim te voorkomen. Dit duidt erop dat er een breed bewustzijn is over het belang van vitaliteit en een goede werkomgeving binnen organisaties.



Grafiek 13: Stelling over het thema vitaliseren

Grafiek 14 laat zien dat de meeste respondenten bewust bezig zijn met het creëren van een gezonde werkomgeving voor hun medewerkers. Slechts een klein deel is hier minder actief mee of staat er neutraal tegenover, wat aantoont dat vitaliteit voor de meeste organisaties een prioriteit is.



Grafiek 14: Stelling over het thema vitaliseren

Kwalitatieve uitkomsten enquête

Uit de enquête komen verschillende knelpunten naar voren die mkb-ondernemers ervaren op het gebied van het vitaliseren van werknemers. Een belangrijk thema is **langdurig verzuim**, waarbij ook één ondernemer aangaf al jaren hoge kosten te maken door onkunde in het verzuimproces. Dit benadrukt de noodzaak van effectief verzuimmanagement om zowel financiële als operationele uitdagingen te verminderen. Daarnaast ervaren mkb'ers **onduidelijkheden over wet- en regelgeving**, wat hun mogelijkheden beperkt om effectief met ziekteverzuim om te gaan.

Ook blijkt dat ondernemers **functioneringsgesprekken** een uitdaging vinden, zowel in het algemeen als specifiek wanneer persoonlijke onderwerpen tijdens deze gesprekken aan bod komen. Het voeren van zulke gesprekken vraagt om vaardigheden die niet altijd vanzelfsprekend zijn, zeker in kleinere organisaties zonder gespecialiseerde HR-afdelingen.

Kwalitatieve uitkomsten diepte-interviews

Uit de diepte-interviews blijkt dat mkb-ondernemingen diverse uitdagingen ervaren bij het bevorderen van vitaliteit. **Langdurig ziekteverzuim** wordt genoemd als een groot probleem. Hoewel ondernemers vaak een arbodienst inschakelen, leidt de complexiteit van verzuimregels en de samenwerking met verzekeraars soms tot een gevoel van verlies aan regie (Bijlage 2a). Daarnaast hebben mkb's vaak moeite met het implementeren van **preventieve gezondheidszorg**, mede door financiële beperkingen. Dit belemmert investeringen in structurele vitaliteitsinitiatieven (Bijlage 2a).

Een andere uitdaging is het gebrek aan een **gezonde werkcultuur**, wat in sommige gevallen tot frustraties en lagere motivatie leidt. Dit kan worden versterkt door een hoge werkdruk, vooral in sectoren met krappe deadlines en veel klantdruk. Medewerkers ervaren hierdoor stress, wat een negatieve invloed heeft op hun welzijn (Bijlage 2d).

Ook wordt **gebrek aan flexibiliteit** in werkstructuren genoemd als een knelpunt, vooral voor medewerkers met mantelzorgtaken of andere persoonlijke verantwoordelijkheden. Het balanceren van werk- en privéleven blijft een uitdaging, vooral in ondernemingen waar lange werkdagen en hoge verwachtingen centraal staan (Bijlage 2e).

Kwalitatieve uitkomsten focusgroepsessie

Uit de focusgroepsessie blijkt dat **langdurig ziekteverzuim** een belangrijk aandachtspunt is, omdat medewerkers met ernstige aandoeningen een aanzienlijke impact kunnen hebben op een onderneming. Hoewel de meeste ondernemingen relatief lage ziekteverzuimcijfers rapporteren, zorgt langdurige uitval voor een hoge stijging in de gemiddelden.

Een ander knelpunt is de (toekomstige) toename van medewerkers die naast hun werk **mantelzorgtaken** hebben. Door de vergrijzing en het langer zelfstandig wonen van ouderen groeit de druk op werkenden om zorgtaken te combineren met hun baan. Dit vraagt om creatieve oplossingen van werkgevers, zoals flexibele werkuren, maar kan ook leiden tot spanningen binnen teams. Het vinden van een balans tussen individuele behoeften en het behoud van een teamgevoel blijft een uitdaging. Ondernemingen ervaren daarnaast dat deze druk invloed heeft op de verdeling van werk, wat extra ondersteuning vereist van collega's.

3.4.2 Praktijken en benaderingen die bijdragen aan het vitaliseren van werknemers

Het literatuuronderzoek toont verschillende effectieve praktijken en benaderingen die bijdragen aan het vitaliseren van werknemers.

Een belangrijke strategie is het implementeren van **gezondheidsprogramma's**, die niet alleen het welzijn verbeteren maar ook het ziekteverzuim verlagen. Dit is vooral waardevol voor kleine ondernemingen met een beperkte personeelsbezetting (Rauch et al., 2016; Knol, 2013). Daarnaast spelen **ergonomische werkplekken** een cruciale rol. Goed ingerichte werkplekken ondersteunen de fysieke gezondheid van werknemers en helpen bij het verminderen van ziekteverzuim (Harney et al., 2022; Kroon, 2013).

Ook **preventieve gezondheidszorg** is van groot belang. Het nemen van preventieve maatregelen verlaagt langdurige uitval en geeft werknemers het gevoel gewaardeerd te worden (Harney et al.,

2022; Kroon, 2013). Naast fysieke gezondheid is **mentale gezondheidsondersteuning** essentieel. Ondernemingen die aandacht besteden aan de mentale gezondheid rapporteren een lager verloop en meer gemotiveerde werknemers (Wikhamn et al., 2021; Knol, 2013).

Een andere belangrijke factor is het bieden van een goede **balans tussen werk en privé**. Flexibele werkstructuren en respect voor persoonlijke tijd verbeteren de vitaliteit en het welzijn van werknemers (Rauch et al., 2016; Kroon & Paauwe, 2021; Wikhamn et al., 2021). Hierbij speelt ook het creëren van **tijd en ruimte voor ontspanning** een rol. Pauzes en ontspanningsmogelijkheden tijdens het werk verhogen zowel de focus als het werkgeluk van werknemers (Wikhamn et al., 2021; Knol, 2013).

Stressmanagement is een andere effectieve benadering. Ondernemingen die aandacht besteden aan het beheersen van stress ervaren minder verzuim en een hogere betrokkenheid van werknemers (Harney et al., 2022; Knol, 2013). Dit kan worden versterkt door de **tijdige herkenning van overbelasting**. Het vroegtijdig signaleren van stress en interventies om dit aan te pakken, verminderen de kans op burn-out en ziekteverzuim (Rauch et al., 2016; Kroon, 2013).

Het bevorderen van sociale cohesie is ook belangrijk. **Teamactiviteiten** versterken de verbondenheid onder werknemers en zorgen voor een positieve werksfeer, wat bijdraagt aan hun vitaliteit (Harney et al., 2022; B. Kroon, 2013). Dit wordt ondersteund door **leiderschap dat vitaliteit stimuleert**. Leiders die welzijn prioriteren, verhogen de betrokkenheid en gezondheid van werknemers (Kroon & Paauwe, 2021; Harney et al., 2022; B. Kroon, 2013).

Verder kan het stimuleren van **fysiek actieve werkdagen** bijdragen aan de vitaliteit. Werknemers die regelmatig bewegen tijdens het werk, rapporteren meer energie en een hogere productiviteit (Rauch et al., 2016; B. Kroon, 2013). Tot slot hebben ook **eenvoudige wellnessinitiatieven** een bewezen positief effect. Kleine programma's gericht op het verbeteren van de fysieke en mentale gezondheid versterken het welzijn van werknemers aanzienlijk (Rauch et al., 2016; Knol, 2013).

3.4.3 Praktijken en benaderingen die het vitaliseren van werknemers belemmeren

Het literatuuronderzoek laat zien dat verschillende factoren het vitaliseren van werknemers kunnen belemmeren. Een **gebrek aan aandacht voor gezondheid** is een belangrijke oorzaak van lager welzijn op de werkvloer. Wanneer ondernemingen geen gezondheidsprogramma's implementeren, leidt dit tot een verhoogd ziekteverzuim en lagere productiviteit (Rauch et al., 2016; Kroon & Paauwe, 2021; Knol, 2013). Dit wordt versterkt door het ontbreken van **preventieve gezondheidszorg**, wat de kans op langdurige uitval vergroot en de algemene gezondheid van werknemers schaadt (Wikhamn et al., 2021; Knol, 2013).

Daarnaast spelen fysieke werkomstandigheden een grote rol. **Gebrek aan ergonomische werkplekken** kan leiden tot fysieke klachten en een lagere vitaliteit, wat de productiviteit en het welzijn van werknemers negatief beïnvloedt (Harney et al., 2022; Kroon, 2013).

Op het gebied van werkdruk blijkt dat **te hoge werkdruk** zonder voldoende herstelmogelijkheden het risico op burn-out verhoogt en de motivatie vermindert (Wikhamn et al., 2021; Harney et al., 2022). Hierbij is het essentieel om **stresssignalen tijdig te herkennen**, aangezien het vroegtijdig aanpakken van stress mentale en fysieke uitval kan voorkomen (Rauch et al., 2016; Knol, 2013). Het gebrek aan **mentale gezondheidsondersteuning** verergert dit probleem, doordat werknemers zonder adequate ondersteuning een verhoogd risico lopen op uitval en een lagere betrokkenheid ervaren (Harney et al., 2022; Knol, 2013).

Ook een **gebrek aan balans tussen werk en privé** vormt een obstakel. Het niet waarborgen van deze balans kan leiden tot vermoeidheid en een daling in betrokkenheid bij het werk (Kroon & Paauwe, 2021; Wikhamn et al., 2021; Knol, 2013). **Flexibele werkomstandigheden**, zoals thuiswerken of flexibele uren, kunnen deze balans verbeteren, maar het ontbreken van dergelijke opties verlaagt de werktevredenheid en vitaliteit (Rauch et al., 2016; Knol, 2013).

Daarnaast blijkt het ontbreken van **pauzes of herstelmomenten** een negatief effect te hebben op de productiviteit en vitaliteit van werknemers. Pauzes zijn cruciaal om werknemers te helpen herstellen van werkdruk (Rauch et al., 2016; Knol, 2013). Hetzelfde geldt voor **ondersteuning van fysieke activiteit**. Werknemers die niet gestimuleerd worden om fysiek actief te zijn, hebben meer kans op gezondheidsproblemen en een lagere vitaliteit (Rauch et al., 2016; Kroon, 2013).

Sociale en culturele factoren spelen eveneens een rol. Het **ontbreken van teamactiviteiten** kan een isolerend werkklimaat creëren, wat de motivatie en het welzijn van werknemers schaadt (B. Kroon, 2013; Wikhamn et al., 2021). Bovendien kan een **ongezonde werkcultuur**, gekenmerkt door negativiteit of gebrek aan vertrouwen, leiden tot verhoogd personeelsverloop en slechtere mentale en fysieke gezondheid van werknemers (Kroon & Paauwe, 2021; Harney et al., 2022; Knol, 2013).

Tot slot blijkt **gebrek aan leiderschap dat vitaliteit ondersteunt** een belemmering te zijn. Leaders die geen prioriteit geven aan welzijn en vitaliteit zien vaak lagere betrokkenheid en motivatie bij hun werknemers (Kroon & Paauwe, 2021; B. Kroon, 2013; Knol, 2013).

3.4.4 Effectieve praktijken en benaderingen

Kwalitatieve uitkomsten enquête

Mkb-ondernemers passen diverse praktijken toe om de vitaliteit van hun werknemers te bevorderen. **Een goede basis** is hierbij essentieel. Dit omvat een gezonde werkomgeving met voldoende licht, lucht, ruimte en ergonomische werkplekken. Daarnaast worden gezonde snacks op kantoor en soms zelfs maandelijkse massages aangeboden om stress te verminderen.

Flexibiliteit speelt een belangrijke rol bij vitaliteit. Werkgevers bieden flexibele werktijden, passen roosters aan op de wensen van medewerkers en bieden maatwerk in taken. Dit helpt werknemers om een betere balans te vinden tussen werk en privé, terwijl het hun motivatie verhoogt. Ook houden werkgevers rekening met voldoende pauzes en proberen ze stress door werkdruk in goede banen te leiden.

Waardering en beloning spelen een cruciale rol in het motiveren van medewerkers. Prestaties worden beloond met financiële prikkels, zoals bonussen, winstuitkeringen of salarisverhogingen. Daarnaast wordt een persoonlijke benadering, zoals het geven van complimenten en positieve coaching, vaak genoemd als een effectieve manier om werknemers te stimuleren en te waarderen. Ook persoonlijke aandacht, zoals een brief met kerst of het vieren van mijlpalen, draagt bij aan een gevoel van betrokkenheid.

Tot slot wordt de **sociale cohesie en teambuilding** gestimuleerd door regelmatig activiteiten buiten het werk te organiseren. Dit varieert van uitjes, BBQ's en etentjes tot gezamenlijke sportactiviteiten. Deze momenten versterken het teamgevoel en dragen bij aan een gezonde werkcultuur waarin werknemers zich gewaardeerd en verbonden voelen.

Kwalitatieve uitkomsten diepte-interviews

Gezondheid en welzijn krijgen aandacht door het aanbieden van gezonde maaltijden, het faciliteren van sportactiviteiten en het creëren van een prettige, informele werksfeer (Bijlage 2a). Dit draagt bij aan een positieve werkomgeving en verhoogt de betrokkenheid van werknemers.

Flexibiliteit en maatwerk blijken cruciaal bij het ondersteunen van werknemers. Ondernemers passen werkuren en werkomstandigheden aan om tegemoet te komen aan de persoonlijke behoeften van hun medewerkers. Dit varieert van thuiswerkmogelijkheden tot aangepast werk voor medewerkers met gezondheidsproblemen (Regiomanager, Bijlage 2b).

Daarnaast spelen **sociale activiteiten** een belangrijke rol in het bevorderen van een gezonde werkcultuur. Activiteiten zoals teamuitjes, gezamenlijke lunches en informele borrels versterken de onderlinge band en verhogen het werkplezier (Bijlage 2c). Dit draagt bij aan een gevoel van verbondenheid, wat werknemers helpt om stress te verminderen en hun motivatie te behouden.

Tot slot blijkt **directe erkenning en waardering** een effectieve manier om de betrokkenheid en vitaliteit van werknemers te verhogen. In kleine ondernemingen worden medewerkers vaak informeel beloond met complimenten of kleine extra's, zoals een barbecue of gezamenlijke koffiemomenten (Bijlage 2d).

Kwalitatieve uitkomsten focusgroepsessie

De focusgroepsessie laat ook zien dat ondernemingen verschillende effectieve praktijken toepassen om de vitaliteit van werknemers te verbeteren. Veel werkgevers zetten in op **maatwerk en flexibiliteit**, wat essentieel blijkt bij het ondersteunen van werknemers. Denk hierbij aan het aanpassen van werktijden, hulp bij vervoer of de mogelijkheid om vanuit huis te werken. Deze flexibele benadering helpt werknemers om beter om te gaan met hun persoonlijke omstandigheden, terwijl ze toch betrokken blijven bij het werk.

De mkb-ondernemers benadrukken het belang van het ondersteunen van zieke medewerkers en hen thuis te laten herstellen. Dit voorkomt niet alleen verspreiding van ziektes, maar draagt ook bij aan het welzijn van de werknemer en een gezonde werkomgeving.

Daarnaast investeren ondernemingen in **initiatieven voor vitaliteit**. Dit varieert van eenvoudige maatregelen, zoals het aanbieden van gezonde snacks op kantoor en ergonomische werkplekken, tot luxere opties, zoals maandelijks massages om stress te verminderen. Ook sociale samenhang binnen teams krijgt veel aandacht. Ondernemers merken dat een sterke onderlinge band tussen collega's niet alleen zorgt voor een positieve werksfeer, maar ook bijdraagt aan de algehele gezondheid en motivatie van werknemers. Ondernemingen die investeren in een gezonde werkcultuur hebben vaak minder ziekteverzuim en een hogere betrokkenheid.

Mantelzorg wordt door ondernemingen aangepakt met flexibele oplossingen, zoals aangepaste roosters en het bieden van extra verlof. Dit helpt medewerkers om hun zorgtaken te combineren met werk, zonder dat dit ten koste gaat van hun welzijn of betrokkenheid. Bovendien proberen werkgevers deze aanpassingen in balans te brengen met het behoud van teamdynamiek, zodat de werkdruk gelijkmatig verdeeld blijft.

3.4.5 Conclusie

Vitaliteit binnen ondernemingen wordt erkend als belangrijk, maar er zijn specifieke knelpunten die het effectief ondersteunen ervan in de weg staan. Een groot probleem is langdurig ziekteverzuim, dat niet kan leiden tot hoge financiële lasten, maar ook de dagelijkse ondernemingsvoering kan

verstoren. Mkb-ondernemers ervaren een gebrek aan regie en worstelen met complexe verzuimregels, wat de aanpak bemoeilijkt. Daarnaast blijkt dat een gezonde balans tussen werk en privé voor veel werknemers moeilijker te worden. Dit geldt met name voor medewerkers die te maken hebben met hoge werkdruk met mantelzorgtaken. Werkgevers hebben vaak moeite om flexibele oplossingen te bieden die zowel werknemers ondersteunen als de continuïteit van het team waarborgen. Het creëren van een gezonde werkcultuur blijkt ook een uitdaging. Werkdruk, een gebrek aan pauzes en beperkte aandacht voor mentale gezondheid zorgen voor stress en lagere motivatie. Ondernemers missen regelmatig de middelen of kennis om preventieve gezondheidszorg of structurele vitaliteitsprogramma's te implementeren, wat de situatie verder bemoeilijkt.

Het bevorderen van vitaliteit op de werkvloer draait om het creëren van een gezonde, flexibele en ondersteunende werkomgeving waarin medewerkers zich fysiek en mentaal goed voelen. Ondernemingen die hier succesvol in zijn, combineren een aantal bewezen praktijken: ze zorgen voor ergonomische werkplekken, bieden gezonde snacks en ondersteunen werknemers met flexibele werktijden en maatwerkoplossingen. Dit helpt medewerkers om een betere balans te vinden tussen werk en privé, wat zowel hun welzijn als hun productiviteit verhoogt. Het stimuleren van sociale samenhang is daarbij cruciaal. Teamactiviteiten en informele bijeenkomsten versterken de band tussen collega's en dragen bij aan een positieve werksfeer. Dit vergroot niet alleen het werkplezier, maar ook de motivatie en betrokkenheid van medewerkers. Daarnaast spelen preventieve gezondheidsmaatregelen een belangrijke rol. Ondernemingen die vroegtijdig signalen van stress oppikken en hiermee aan de slag gaan, voorkomen langdurig ziekteverzuim en verhogen de algehele vitaliteit van hun team. Leiderschap dat welzijn prioriteert maakt een groot verschil. Ondernemers die persoonlijke aandacht geven en waardering tonen bijvoorbeeld door het vieren van mijlpalen of het geven van complimenten zorgen voor een werkomgeving waar medewerkers zich gewaardeerd en gehoord voelen. Dit versterkt hun motivatie en loyaliteit. Door een gezonde werkcultuur te combineren met praktische ondersteuning en persoonlijke waardering, kunnen organisaties niet alleen het ziekteverzuim verminderen, maar ook een duurzame basis leggen voor tevreden en vitale werknemers. Zo wordt vitaliteit een strategisch onderdeel van succes, zowel voor medewerkers als voor de onderneming.

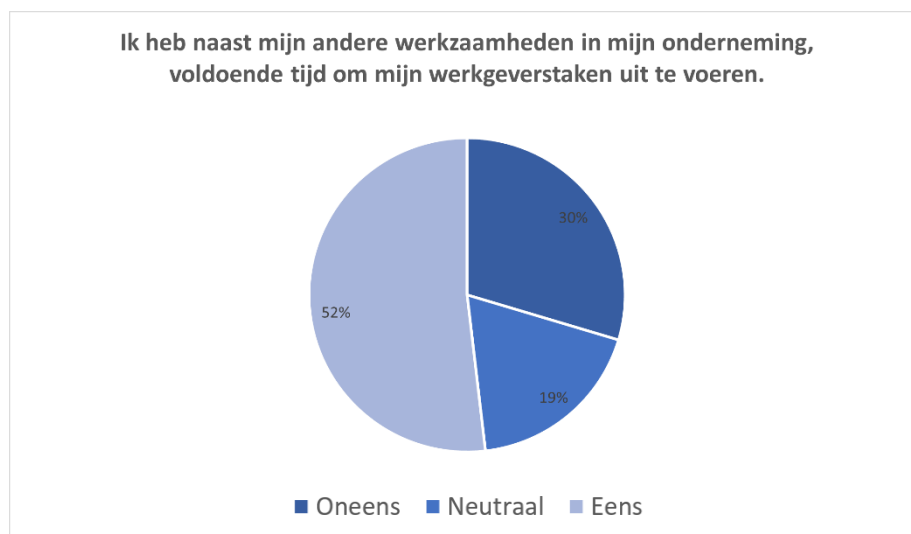
3.5 Het delen van effectieve praktijken in het mkb in Regio Foodvalley

In deze paragraaf staan de ervaringen en behoeften van mkb-ondernemers uit de regio Foodvalley beschreven, evenals de manieren waarop kennis en inzichten kunnen worden gedeeld om beter om te gaan met deze uitdagingen.

3.5.1 Ervaring en behoefte van mkb-ondernemers

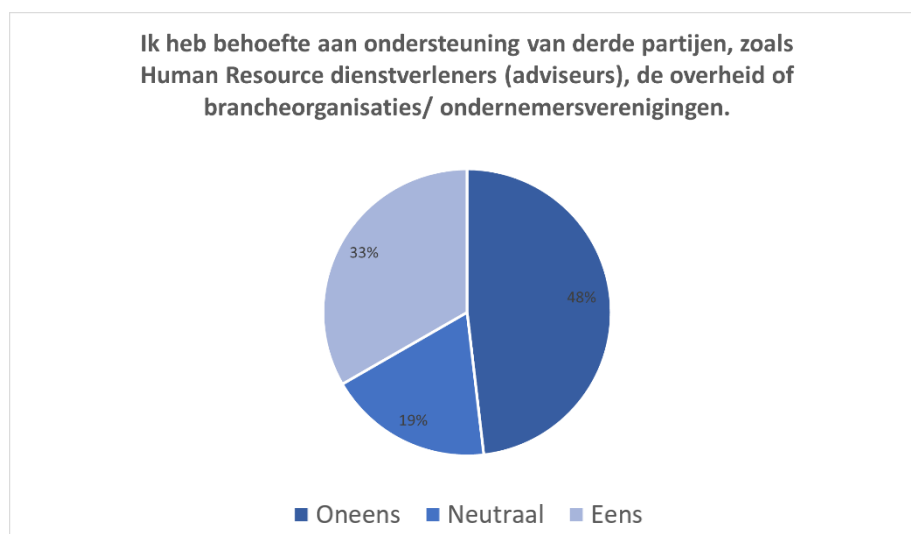
Kwantitatieve uitkomsten enquête

Grafiek 15 laat zien dat ruim de helft van de respondenten aangeeft genoeg tijd te hebben om hun taken als werkgever naast andere werkzaamheden in de onderneming uit te voeren. De andere helft ervaart dit als problematisch of is neutraal.



Grafiek 15: Stelling over tijd voor werkgeverstaken

Grafiek 16 toont aan dat bijna de helft van de respondenten aangeeft geen behoefte te hebben aan ondersteuning van externe partijen, zoals HR-adviseurs, de overheid of brancheorganisaties. Een kleiner deel heeft deze behoefte niet of is hier neutraal over, wat wijst op een duidelijke vraag naar externe hulp bij bepaalde ondernemingsprocessen.



Grafiek 16: Stelling over behoefte aan ondersteuning

3.5.2 Manieren om effectieve praktijken te delen in het mkb

Kwalitatieve uitkomsten enquête

Uit de antwoorden blijkt dat ondernemers behoefte hebben aan gerichte ondersteuning om met hun uitdagingen om te gaan. Veel van deze behoeften draaien om praktische informatie en strategisch advies om hun rol als werkgever beter in te vullen. Een belangrijk aandachtspunt is het verkrijgen van kennis over hoe vacatures effectief gedeeld kunnen worden. In een veranderende arbeidsmarkt willen ondernemers inzicht krijgen in de juiste aanpak, bijvoorbeeld door middel van een cursus in social media of een handboek over wet- en regelgeving. Dit handboek zou ook duidelijkheid moeten bieden over de verplichtingen als werkgever en de voor- en nadelen van bepaalde keuzes.

Daarnaast is er vraag naar concrete stappenplannen, zoals voor het omgaan met langdurig verzuim. Ondernemers willen weten welke acties nodig zijn en in welke volgorde deze moeten worden uitgevoerd. Een centraal loket, waar zij met hun vragen telefonisch terecht kunnen, wordt gezien als een waardevolle oplossing. Dit soort ondersteuning helpt hen snel antwoorden te vinden en complexe vraagstukken op te lossen.

Naast praktische hulp is er ook behoefte aan strategische ondersteuning en sparring. Verschillende ondernemers willen kunnen sparren met experts over diverse onderwerpen, zoals juridische kwesties, financiële zaken en belastingvraagstukken. Dit varieert van juridisch advies over specifieke problemen tot regelmatig sparren over ondernemingsvoering en strategische keuzes. Ook is er behoefte aan ondersteuning bij functioneringsgesprekken, zodat deze professioneel en effectief kunnen worden uitgevoerd.

Een ander belangrijk thema is de aandacht voor de menselijke en strategische kant van het werkgeverschap. Het belang van het opbouwen van een sterk werkgeversmerk om aantrekkelijker te worden voor potentiële werknemers kwam ook voor in de antwoorden, maar beperkt. Ook willen zij meer leren over het versterken van de ondernemingscultuur en over hoe zij beter inzicht kunnen krijgen in de behoeften en drijfveren van hun medewerkers, bijvoorbeeld door effectief door te vragen tijdens gesprekken.

Kwalitatieve uitkomsten diepte-interviews

Uit de diepte-interviews kwamen verschillende manieren effectief kunnen zijn om praktijken en inzichten over goed werkgeverschap te delen binnen het mkb. Verschillende geïnterviewde geven aan dat kennisdeling en samenwerking in lokale netwerken een belangrijke rol spelen. Door het opzetten van HR-kennisnetwerken en het organiseren van gezamenlijke workshops of bijeenkomsten, kunnen ondernemers ervaringen uitwisselen en leren van elkaars. Dit creëert niet alleen nieuwe inzichten, maar versterkt ook de onderlinge steun binnen de mkb-gemeenschap in regio's zoals Foodvalley (Bijlage 2a, Bijlage 2c).

Daarnaast worden praktische hulpmiddelen, zoals handboeken en toolkits, als waardevol gezien. Deze kunnen concrete richtlijnen bieden over relevante thema's. Door de laagdrempelige opzet van deze hulpmiddelen kunnen ondernemers zonder HR-afdeling toch snel en effectief aan de slag met personeelsvraagstukken (Bijlage 2b, Bijlage 2d).

Webinars en online bijeenkomsten worden eveneens vaak genoemd als een efficiënte oplossing. Aangezien veel mkb'ers beperkte tijd hebben, bieden deze digitale sessies een flexibele manier om toegang te krijgen tot nuttige informatie en adviezen. Dit maakt het mogelijk om op eigen tijd te leren. (Bijlage 2b, Bijlage 2d).

Verder wordt het belang van directe ondersteuning benadrukt, zoals servicepunten of sparring met experts. Ondernemers hebben baat bij toegang tot adviseurs of juridische experts om specifieke

vragen te bespreken, bijvoorbeeld over subsidies of complexe HR-vraagstukken. Het kunnen bellen met een loket of deelnemen aan periodieke sparringssessies met experts wordt als zeer waardevol ervaren (Bijlage 2a, Bijlage 2e).

Tot slot workshops over effectief werkgeverschap en strategieën voor het opbouwen van een aantrekkelijk werkgeverswerkgeversmerk kunnen mkb-ondernemingen helpen om zichzelf beter te positioneren op de arbeidsmarkt. Dit kan bijdragen aan het aantrekken van nieuwe talenten en het behoud van gemotiveerde medewerkers (Bijlage 2c, Bijlage 2d).

3.5.3 Conclusie

Het delen van effectieve praktijken binnen het mkb draait om samenwerking, toegankelijkheid en praktische ondersteuning. Ondernemers hebben baat bij duidelijke, gebruiksvriendelijke middelen zoals handboeken en stappenplannen die hen helpen complexe vraagstukken aan te pakken. Door gerichte ondersteuning te bieden, zoals een centraal loket of sparring met experts, krijgen zij snel antwoorden op hun vragen en kunnen ze efficiënter handelen.

Daarnaast speelt kennisdeling een cruciale rol. Lokale netwerken en workshops bieden ondernemers de mogelijkheid om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. Dit versterkt niet alleen hun eigen vaardigheden, maar ook de onderlinge band binnen de mkb-gemeenschap. Digitale tools, zoals Webinars en online bijeenkomsten, bieden een flexibele manier om informatie te delen en ondernemers te ondersteunen, zelfs met beperkte tijd.

Het vergroten van strategische inzichten is eveneens belangrijk. Door aandacht te besteden aan onderwerpen zoals het opbouwen van een sterk werkgeverswerkgeversmerk en het verbeteren van de ondernemingscultuur, kunnen ondernemers aantrekkelijker worden voor talent en hun medewerkers beter ondersteunen. Deze combinatie van praktische hulpmiddelen, persoonlijke ondersteuning en strategische kennisdeling vormt een solide basis voor succes binnen het mkb.

4. Conclusie en discussie

4.1 Probleemstelling

Door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt is het voor mkb's zonder HR-professionals in de Regio Foodvalley van cruciaal belang dat hun HR-activiteiten aansluiten op de behoeften van (potentiële) werknemers. Veel mkb-ondernemers zijn zich echter niet bewust van het belang van goed werkgeverschap in deze context, hebben weinig inzicht in de rol die zij hierin spelen en weten vaak niet wat zij kunnen doen om dit te verbeteren. De uitdagingen in de macro-omgeving creëren daarmee een dringende noodzaak voor ondernemers om zich te ontwikkelen op het gebied van goed werkgeverschap. Om dit probleem te onderzoeken, is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Hoe kunnen knelpunten en uitdagingen met betrekking tot goed werkgeverschap bij mkb's in de Regio Foodvalley (specifiek zonder HR-professionals) worden geïdentificeerd, en welke praktijken en benaderingen zijn hiervoor effectief en duurzaam?

4.2 Antwoord op de probleemstelling

Om de uitdagingen van goed werkgeverschap bij mkb's in de Regio Foodvalley zonder HR-professionals beter te begrijpen, zijn verschillende knelpunten en mogelijke oplossingen geïdentificeerd. De krapte op de arbeidsmarkt dwingt ondernemers om zich te richten op het verbeteren van hun HR-activiteiten en werkgeverschap, ondanks beperkte middelen en expertise. Het onderzoek laat zien dat mkb-ondernemers worstelen met uiteenlopende problemen, variërend van het bieden van flexibele arbeidsvoorwaarden tot het omgaan met veranderingen in de mentaliteit van jongere werknemers, en van het werven en inwerken van nieuw talent tot het naleven van wet- en regelgeving rond verzuim.

De volgende paragrafen presenteren een gedetailleerd overzicht van deze uitdagingen, samen met effectieve praktijken en benaderingen die mkb-ondernemers kunnen helpen bij het ontwikkelen van duurzaam en aantrekkelijk werkgeverschap.

Bieden van flexibele arbeidsvoorwaarden

Veel kleine bedrijven hebben moeite om te concurreren als het gaat om secundaire arbeidsvoorwaarden. Ze hebben vaak niet genoeg middelen om aantrekkelijke voordelen te bieden, zoals flexibele werktijden, extra extra's of fijne voorzieningen. Het grootste probleem ligt echter bij het bieden van flexibiliteit. Kleine bedrijven hebben vaak niet genoeg capaciteit of middelen om flexibele werkregelingen goed te organiseren. Toch is flexibiliteit ontzettend belangrijk om werknemers aan te trekken en te behouden. Het aanbieden van opties zoals aangepaste werktijden, thuiswerken of werk dat is afgestemd op de persoonlijke situatie van een werknemer, maakt medewerkers niet alleen tevredener, maar zorgt ook voor een sterkere band met het bedrijf. Dit is vooral waardevol voor mensen met specifieke behoeften, zoals mantelzorgers of werknemers met gezondheidsklachten. Daarnaast hechten jongere medewerkers steeds meer waarde aan flexibiliteit, een gezonde balans tussen werk en privé, en een positieve werkcultuur. Dit vraagt om aanpassingen in traditionele werkstructuren, wat vooral moeilijk is voor sectoren zoals de bouw of andere industrieën waar continuïteit belangrijk is.

Het waarborgen van een goede werk-privébalans is een andere cruciale factor voor het welzijn en de betrokkenheid van medewerkers. Flexibele werkstructuren en respect voor persoonlijke tijd helpen werknemers om hun verantwoordelijkheden, zoals mantelzorg, beter te combineren met hun werk. Dit voorkomt vermoeidheid en stress. Ondernemingen die dergelijke mogelijkheden niet bieden, riskeren een lagere tevredenheid en vitaliteit van hun werknemers. Helaas vormt het gebrek aan

flexibiliteit een groot obstakel. Het kan ervoor zorgen dat medewerkers moeite hebben om hun werk en privéleven in balans te houden, wat hun welzijn en energie negatief beïnvloedt.

Jongere generatie

Mkb-ondernemers uiten regelmatig frustraties over de mentaliteit van jongere werknemers. Zij geven aan dat deze groep vaak om flexibele arbeidsvoorwaarden vraagt, wat een uitdaging vormt aangezien ondernemers, zoals eerder besproken, moeite hebben met het bieden van flexibiliteit. Daarnaast wordt jongere werknemers vaak een gebrek aan motivatie en betrokkenheid toegedicht.

Ondernemers merken ook op dat zij minder uren willen werken en moeite hebben met het ontvangen van kritiek, wat de samenwerking binnen het bedrijf kan bemoeilijken.

Deze ‘vooroordelen’ van mkb-ondernemers over de jongere generatie lijken echter in contrast te staan met de sterke werkcultuur en het stevige arbeidsethos die kenmerkend zijn voor Regio Foodvalley. Dit verschil in verwachtingen en benaderingen wijst mogelijk op een misverstand, waarbij mkb-ondernemers moeite hebben om de drijfveren en werkmentaliteit van jongere werknemers goed te doorgronden.

Wervingsactiviteiten

Een deel van de mkb-ondernemers vertrouwen nog steeds sterk op het plaatsen van vacatures als hun belangrijkste wervingsstrategie. Hoewel dit in het verleden effectief was, is het in de huidige krappe arbeidsmarkt niet meer voldoende om op te vallen. Echter blijkt het inzetten van persoonlijke wervingskanalen, zoals mond-tot-mondreclame via huidig personeel een krachtige manier om nieuwe medewerkers aan te trekken. Dit directe en persoonlijke contact versterkt de geloofwaardigheid van het bedrijf en stimuleert een positieve wervingscultuur. Daarnaast zorgen activiteiten in de lokale omgeving voor meer aandacht voor bedrijven, wat bijdraagt aan een grotere zichtbaarheid van de onderneming.

Eenvoudig werkgeversmerk vormgeven

Het opbouwen van een sterk werkgeversmerk is cruciaal voor bedrijven om talent aan te trekken en zich te onderscheiden in een concurrerende arbeidsmarkt. Veel mkb-ondernemers zijn zich onvoldoende bewust van het belang van een sterk werkgeversmerk, waardoor hier vaak weinig aandacht aan wordt besteed. Door beperkte marketingmiddelen en een kleinere vraag naar personeel, vinden ondernemers grootschalige wervingscampagnes vaak niet haalbaar. Toch zijn grootschalige campagnes niet de enige manier om een krachtig werkgeversmerk op te bouwen. Er zijn andere effectieve strategieën die het werkgeversmerk aanzienlijk kunnen versterken zonder grote investeringen in wervingscampagnes. Het bouwen van een authentiek werkgeversmerk, waarbij bedrijven op een eerlijke en transparante manier hun waarden, activiteiten en werkcultuur communiceren, helpt om talent aan te trekken dat goed bij de organisatie past.

Online presentatie

Het is belangrijk dat het werkgeversmerk niet alleen goed wordt vormgegeven, maar ook effectief wordt gecommuniceerd naar de omgeving, inclusief potentiële nieuwe medewerkers. Veel mkb-ondernemers hebben echter geen achtergrond in marketing en zijn zich vaak niet bewust van het belang van een sterke online aanwezigheid. Ze weten niet altijd hoe ze hun bedrijf op een aantrekkelijke en professionele manier online kunnen presenteren, wat hen beperkt in het aantrekken van talent. Effectieve praktijken op dit gebied zijn het ontwikkelen van een aantrekkelijke website en het consistent actief zijn op sociale media. Voorbeelden van impactvolle content zijn het delen van posts die een kijkje geven in een typische werkdag, het laten zien hoe goed je als werkgever voor je personeel zorgt, zoals met gezamenlijke lunches, en het delen van hoogtepunten

van personeelsuitjes. Deze aanpak versterkt het werkgeversmerk en maakt het bedrijf aantrekkelijker voor potentiële medewerkers.

Nieuwe werknemers inwerken

Veel mkb-ondernemers missen de kennis om een effectief inwerktraject op te zetten. Om dit proces goed vorm te geven, hebben zij duidelijke richtlijnen nodig. Een goed inwerktraject is van cruciaal belang, omdat het nieuwe medewerkers helpt zich welkom en gewaardeerd te voelen, waardoor hun betrokkenheid en productiviteit sneller toenemen. Bovendien verkleint een gestructureerd inwerktraject de kans op vroegtijdig vertrek en versterkt het de binding met de organisatie. Het bieden van praktische richtlijnen kan mkb-ondernemers ondersteunen in het opzetten van een effectief en gestructureerd inwerkproces, wat uiteindelijk zowel de medewerker als de organisatie ten goede komt.

Werven studenten

Mkb-ondernemers ondervinden veel concurrentie van grote bedrijven bij het werven van studenten. Grote organisaties beschikken over meer middelen om sterke relaties op te bouwen met onderwijsinstellingen, waardoor zij vaak als ‘eerste keuze’ worden gezien voor stages en andere samenwerkingen. Toch kunnen ook mkb-ondernemers sterk profiteren van partnerships met lokale onderwijsinstellingen, universiteiten en studentenverenigingen. Deze samenwerkingen zijn niet alleen effectief om jong talent aan te trekken, maar bieden ook de kans om potentiële toekomstige medewerkers al in een vroeg stadium aan het bedrijf te binden. Het is daarom essentieel dat mkb-ondernemers (samen) investeren in het versterken van hun relaties met onderwijsinstellingen.

Competitieve salarissen

Het grootste knelpunt op het gebied van salaris is de sterke concurrentie rondom beloningen en arbeidsvoorwaarden. Veel mkb-ondernemingen vallen buiten een cao, waardoor zij het houvast en de richtlijnen missen die een cao biedt bij het vaststellen van salarissen. Dit maakt het lastig om eerlijke en marktconforme beloningen te bepalen, vooral omdat het voor ondernemers vaak een uitdaging is om prestaties passend te waarderen en te belonen. Hierdoor vertrekken medewerkers regelmatig naar grotere bedrijven die aantrekkelijkere beloningen en arbeidsvoorwaarden bieden. Om dit te voorkomen, hebben mkb-ondernemingen ondersteuning nodig bij het vaststellen van concurrerende salarissen en arbeidsvoorwaarden.

Gebrek aan doorgroeimogelijkheden

Kleinere ondernemingen staan vaak voor de uitdaging om doorgroeimogelijkheden te bieden. Door de beperkte omvang van het bedrijf is het lastig om werknemers een duidelijk carrièreperspectief of loopbaanpaden aan te reiken. Dit kan vooral kandidaten ontmoedigen die waarde hechten aan persoonlijke groei en ontwikkeling, waardoor zij minder geneigd zijn om te solliciteren. Daarnaast leidt een beperkte interne structuur er vaak toe dat personeelszaken op een ad-hoc basis worden aangepakt. Dit gebrek aan een strategische aanpak voor ontwikkeling en begeleiding kan frustraties veroorzaken bij werknemers die zich vast voelen zitten in hun functie zonder zicht op vooruitgang.

Succesvolle voorbeelden tonen aan dat investeren in ontwikkeling en groei essentieel is om werknemers te behouden en hun betrokkenheid te vergroten. Bedrijven die trainingen, coaching en doorgroeimogelijkheden aanbieden, zien vaak een stijging in zowel motivatie als loyaliteit onder hun medewerkers. Een praktische en effectieve aanpak is het vergroten van autonomie. Wanneer werknemers meer vrijheid en verantwoordelijkheid krijgen om hun werk naar eigen inzicht in te richten, ervaren zij meer voldoening en ontdekken zij nieuwe groeimogelijkheden in hun professionele leven. Dit stelt hen niet alleen in staat hun vaardigheden verder te ontwikkelen, maar versterkt ook hun inzetbaarheid en toekomstbestendigheid. Deze strategieën helpen organisaties niet

alleen om hun werknemers te motiveren, maar ook om hun betrokkenheid op lange termijn te versterken.

Opleidings- en ontwikkelingsinitiatieven

Mkb-ondernemers ervaren uitdagingen bij het ontwikkelen van hun werknemers, vooral door een gebrek aan tijd, geld en middelen. Hierdoor krijgen opleidings- en ontwikkelingsinitiatieven vaak een lagere prioriteit. Bovendien is er vaak beperkte behoefte aan opleidingen, aangezien de doorgroeimogelijkheden binnen de onderneming vaak beperkt zijn, waardoor vakspecifieke trainingen minder noodzakelijk lijken. De ontwikkeling van soft skills, zoals communicatie en stressmanagement, wordt vaak over het hoofd gezien. Een praktijkvoorbeeld van persoonlijke ontwikkeling is het aanbieden van lifestyle coaching, aan een werknemer met overgewicht, om zowel hun welzijn als hun loyaliteit te verhogen. Investeren in deze vaardigheden kan de betrokkenheid en motivatie van werknemers aanzienlijk vergroten, wat bijdraagt aan hun langere binding aan het bedrijf. Mkb-ondernemers hebben de mogelijkheid om zich op dit gebied verder te ontwikkelen.

Aanvragen subsidies

Financiële beperkingen vormen een aanzienlijke hindernis voor mkb-ondernemingen bij het investeren in trainingen en opleidingen. Hoewel subsidies zoals de SLIM-regeling beschikbaar zijn, worden deze vaak als ingewikkeld en moeilijk toegankelijk ervaren. Veel ondernemers schakelen daarom een HR-dienstverlener in om de aanvraag te regelen, omdat zij dit zelf niet kunnen overzien. Dit benadrukt de behoefte van mkb-ondernemers aan extra ondersteuning op dit gebied.

Coaching voor loopbaan- en ontwikkelplannen

Ondernemers ervaren uitdagingen bij het begeleiden van werknemers bij het opstellen en uitvoeren van loopbaan- en ontwikkelplannen. Deze gesprekken vinden vaak informeel plaats op de werkvloer, waardoor het ontbreekt aan een duidelijke structuur. Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers zich richtingloos voelen, wat hun professionele groei belemmert. Daarnaast worden feedback- en beoordelingsgesprekken niet altijd even consistent uitgevoerd, waardoor werknemers niet de begeleiding en richting krijgen die nodig zijn om doelgerichte stappen in hun ontwikkeling te zetten. Dit gebrek aan communicatie vergroot het gevoel van stilstand en leidt tot minder motivatie. Deze knelpunten beperken niet alleen de groei van medewerkers, maar hebben ook gevolgen voor de groei van het bedrijf. Door het niet volledig benutten van het talent en potentieel van hun werknemers, missen bedrijven belangrijke kansen om zowel hun medewerkers als de organisatie verder te ontwikkelen. Door meer structuur en consistentie aan te brengen in loopbaan- en ontwikkelplannen, kunnen mkb-ondernemers grotere successen behalen op het gebied van werknemersontwikkeling.

Mentorschap

Veel ondernemers hebben moeite om de interesses en talenten van hun werknemers te identificeren en weten vaak niet hoe ze dergelijke gesprekken effectief moeten voeren. Ze missen vaak de vaardigheden die nodig zijn om een coachende rol op zich te nemen, terwijl dit essentieel is voor het succesvol ontwikkelen en uitvoeren van loopbaan- en ontwikkelplannen. Het op maat maken van deze plannen, afgestemd op de individuele behoeften van werknemers, vereist een actieve en ondersteunende begeleidingsstijl. Mentorschap en coaching zijn bewezen effectieve methoden om werknemers beter te ondersteunen, vooral diegenen met doorgroeipotentieel.

Daarnaast is het als werkgever belangrijk om in gesprek te blijven met werknemers over hun privésituatie en mogelijke signalen van overbelasting tijdig te herkennen, zodat verzuim kan worden voorkomen. Stressmanagement is een ander belangrijk aandachtspunt. Ondernemers die het welzijn van hun medewerkers prioriteren en stress in een vroeg stadium signaleren, zien vaak een afname in ziekteverzuim en een toename in betrokkenheid. Echter, het gebrek aan leiderschap dat gericht is op

het stimuleren van vitaliteit vormt een belemmering voor de motivatie en gezondheid van werknemers.

Wet- en regelgeving en verzuim

Langdurig ziekteverzuim is een aanzienlijk probleem met grote financiële gevolgen. Door een ad-hoc aanpak lopen onervaren mkb-ondernemers het risico onbewust af te wijken van wet- en regelgeving, zoals de Wet verbetering poortwachter. Het niet naleven van deze regels kan resulteren in forse financiële sancties die in extreme gevallen zelfs het voortbestaan van de onderneming kunnen bedreigen. Daarom is het van groot belang dat ondernemers goed worden geïnformeerd over deze wet- en regelgeving, zodat zij ziekteverzuim effectief kunnen beheren en risico's kunnen beperken.

Daarnaast moeten werkgevers zich ook op operationeel gebied aan specifieke regels houden, bijvoorbeeld welke vragen zij wel of niet mogen stellen bij een ziekmelding. Veel ondernemers voelen zich hierdoor onzeker over hun rol wanneer een werknemer zich ziek meldt. Dit leidt er vaak toe dat zij het verzuimbeheer uitbesteden aan externe dienstverleners. Hoewel dit een oplossing biedt, kan het een nadeel zijn dat ondernemers hierdoor de regie over het verzuimproces verliezen en minder betrokken raken bij de zieke werknemer. Het gebrek aan kennis en vaardigheden op het gebied van verzuimmanagement benadrukt de dringende behoefte aan praktische ondersteuning. Dit stelt mkb-ondernemers in staat om niet alleen financiële en operationele uitdagingen effectiever aan te pakken, maar ook een actievare rol te spelen in het verzuimproces, wat de betrokkenheid en controle vergroot.

Motiveren van statushouders

Mkb-ondernemers ervaren moeilijkheden bij het belonen en motiveren van statushouders. Vanwege de structuur van het uitkeringssysteem worden salarisverhogingen vaak verrekend met de uitkering van de statushouder, wat hun inzet en betrokkenheid negatief kan beïnvloeden. Om dit te compenseren, is het essentieel om te kijken naar alternatieve vormen van beloning, zoals extra trainingen, ontwikkelingsmogelijkheden, of andere niet-financiële voordelen die de motivatie en betrokkenheid kunnen verhogen. Een creatief voorbeeld hiervan, hoewel het afwijkt van de wet- en regelgeving, is een werkgever die een vakantie regelde voor een statushouder en zijn gezin. Dit soort persoonlijke en waarderende initiatieven kan een sterke positieve impact hebben op de motivatie en loyaliteit van statushouders.

4.3 Aanbevelingen

Om mkb-ondernemers in Regio Foodvalley te ondersteunen bij het aanpakken van hun uitdagingen, worden vier gerichte adviezen gegeven. Deze aanbevelingen zijn gericht op het verbeteren van samenwerking met werknemers, het versterken van werkgeverschap, en het ontwikkelen van sectorspecifieke oplossingen, om zo bij te dragen aan een toekomstbestendig en aantrekkelijk mkb.

Advies 1: Verder ontwikkelen scheurkalender 'Werkgeverskracht!'

Als tweede deliverable van dit project is de scheurkalender '*Werkgeverskracht!*' gemaakt. Deze kalender geeft 52 weken lang praktische tips en ideeën over goed werkgeverschap, met links naar handige informatie. De inhoud van de kalender is afgestemd op de behoeften en uitdagingen van mkb-ondernemers, zoals naar voren gekomen in dit onderzoek. De vier thema's uit het onderzoek aantrekken, behouden, ontwikkelen en vitaliseren zijn evenredig verdeeld. Elk thema wordt 12 keer behandeld, gevolgd door een extra week met praktische tips, zoals suggesties voor boeken, websites en andere handige bronnen. De onderwerpen zijn zo gestructureerd dat de thema's elkaar afwisselen, wat zorgt voor een gevarieerde opbouw.

Het doel van de scheurkalender is om een plek te krijgen in het bedrijf van de ondernemer en hen op een eenvoudige manier te ondersteunen met uitdagingen die zij tegenkomen. Tegelijkertijd wil de kalender ondernemers aanmoedigen om meer na te denken over goed werkgeverschap. Veel mkb-ondernemers staan hier nog niet genoeg bij stil. Met korte, praktische teksten biedt de kalender inspiratie om stap voor stap bewuster en beter werkgeverschap in de praktijk te brengen.

Aanbeveling

Hoewel de inhoud van de scheurkalender klaar is, moet de lay-out nog verder ontwikkeld worden om aantrekkelijker te zijn voor de doelgroep. Het is aan te raden om hiervoor een marketingspecialist in te schakelen. Een visueel aantrekkelijke en professionele vormgeving kan helpen om de aandacht van ondernemers te trekken en ervoor zorgen dat de kalender een vaste plek krijgt in mkb-bedrijven.

De scheurkalender is bedoeld voor mkb-bedrijven met 2-20 medewerkers in de Regio Foodvalley, ongeacht de sector. Daarom is het belangrijk dat de uitstraling breed genoeg is om alle sectoren aan te spreken, maar toch specifiek blijft voor deze doelgroep. Daarnaast kan de inhoud ook waardevol zijn voor grotere bedrijven zonder een interne HR-specialist.

Als de lay-out verder is ontwikkeld, kan de scheurkalender worden gedrukt en verspreid via Regio Foodvalley, ondernemersverenigingen en brancheorganisaties. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren tijdens evenementen voor mkb-ondernemers. Omdat ondernemers die zulke evenementen bezoeken vaak al bewuster bezig zijn met goed werkgeverschap, kan een directere aanpak, zoals verzending per post, effectiever zijn. Dit helpt om juist de mkb-ondernemers te bereiken die minder bewust met dit thema bezig zijn. Op deze manier wordt de impact van de scheurkalender vergroot.

Advies 2: Organiseren van leergroepsessies

Tijdens het project is een focusgroepsessie georganiseerd met mkb-ondernemers. Deze sessie bood de gelegenheid om feedback op de scheurkalender te verzamelen en de vier thema's aantrekken, behouden, ontwikkelen en vitaliseren uitgebreid te bespreken. Door gezamenlijk te reflecteren op knelpunten, uitdagingen en effectieve praktijken, ontstond een waardevolle uitwisseling van ideeën. Ondernemers deelden hun ervaringen, leerden van elkaars inzichten en inspireerden elkaar met succesvolle aanpakken.

Daarnaast leverde de sessie waardevolle input op voor het onderzoek. Er werd veel informatie verzameld over de obstakels en uitdagingen waar ondernemers tegenaan lopen, evenals mogelijke oplossingen. Deze inzichten hebben het onderzoek verder verdiept en verrijkt.

Aanbeveling

Organiseer leergroepsessies waarin mkb-ondernemers van elkaar kunnen leren en waarin knelpunten, uitdagingen en oplossingen worden besproken. Deze inzichten kunnen vervolgens worden gedeeld met andere ondernemers, wat waardevolle kennisuitwisseling stimuleert.

Hoewel deze sessies een krachtig middel zijn, vragen ze ook de nodige tijd en inzet van mkb-ondernemers. Door de sessies te combineren met een ontbijt, lunch of borrel, wordt de deelname aantrekkelijker en zullen ondernemers sneller geneigd zijn om mee te doen.

De groepsgrootte kan variëren van 4 tot 12 personen. Kleinere groepen zorgen voor meer betrokkenheid van de deelnemers. Tegelijkertijd kan een diverse groep uit verschillende sectoren interessante perspectieven bieden. Aan de andere kant kan een groep uit dezelfde sector juist dieper ingaan op specifieke sector gerelateerde uitdagingen en oplossingen.

Voor het voorbereiden van deze sessies kan het protocol dat tijdens het onderzoek voor de focusgroepsessies is gebruikt als inspiratie dienen (zie bijlage 4).

Advies 3: Webinars organiseren

Tijdens het onderzoek wekte het presenteren van het project op netwerkbijeenkomsten de interesse van mkb-ondernemers. Dit leidde tot meer gesprekken over het onderwerp, en sommige aanwezigen wilden hier verder over praten. Toch kost het fysiek bijwonen van een evenement veel tijd en moeite voor mkb-ondernemers, waardoor zij vaak niet deelnemen. Bovendien zijn de aanwezigen vaak al actief bezig met goed werkgeverschap.

Webinars bieden een laagdrempelige en toegankelijke oplossing, vooral omdat goed werkgeverschap vaak geen hoge prioriteit heeft binnen deze groep. Dankzij de eenvoudige toegankelijkheid kunnen webinars een bredere groep ondernemers bereiken en zo de impact vergroten. Bovendien hebben ondernemers de vrijheid om op hun eigen manier deel te nemen: ze kunnen actief kijken of bijvoorbeeld onderweg luisteren.

Om mkb-ondernemers te enthousiasmeren, is het effectief om een gevoel van urgentie te creëren. Dit kan door te benadrukken dat tijdens de webinar een concreet probleem wordt behandeld en praktische oplossingen worden geboden. Dit maakt de inhoud direct relevant en waardevol voor hen.

Webinar 1: Eenvoudig werkgeversmerk ontwikkelen

Veel mkb-ondernemers benaderen hun werkgeverschap op een ad-hoc manier, waardoor strategische aspecten vaak onderbelicht blijven. Daarnaast ontbreekt vaak het bewustzijn over het belang van een sterk werkgeversmerk en de kennis om dit effectief vorm te geven. Toch is een krachtig werkgeversmerk essentieel voor het aantrekken en behouden van werknemers. Werknemers kiezen eerder voor bedrijven met een positief imago en blijven daar doorgaans langer in dienst.

Een sterk werkgeversmerk maakt niet alleen de bedrijfscultuur zichtbaar, maar laat ook zien hoe goed een werkgever voor zijn werknemers zorgt. Door bewust en strategisch te werken aan hun werkgeversmerk en na te denken over hoe zij door de buitenwereld worden waargenomen, kunnen mkb-ondernemers een sterke basis leggen voor aantrekkelijk werkgeverschap.

Subthema's voor de webinar:

- Het effect van een sterk werkgeversmerk.
- Praktische stappen voor mkb's om aan hun imago te werken.
- Effectieve werkgeverspraktijken die het imago van werkgevers versterken.
- Effectieve manieren om het werkgeversmerk in de omgeving te promoten.
- Mkb-ondernemers die hun succesverhalen komen delen.
- Voorbeelden van impactvolle content bespreken, zoals een kijkje in een typische werkdag, teamactiviteiten en succesverhalen.

Het ontwikkelen van een sterk werkgeversmerk draagt direct bij aan het aantrekken van (potentiële) werknemers. Door het nut hiervan tastbaar te maken, wordt de noodzaak duidelijker en worden mkb-ondernemers zich meer geactiveerd om hiermee aan de slag te gaan. Het doel van deze webinar is om ondernemers bewust te maken dat van het belang van goed werkgeverschap en hen te inspireren om na te denken over hoe zij hier vorm aan willen geven.

Webinar 2: Jonge generaties werken, motiveren en behouden

Mkb-ondernemers ervaren uitdagingen met jongere werknemers, zoals hun vraag naar flexibele arbeidsvoorwaarden, een vermeend gebrek aan motivatie en betrokkenheid, en moeilijkheden met het ontvangen van kritiek. Deze percepties lijken echter haaks te staan op de sterke werkcultuur in Regio Foodvalley, wat wijst op een mogelijk misverstand over de drijfveren en werkmentaliteit van deze generatie.

Het doel van dit event is om mkb-ondernemers een duidelijk en realistisch beeld te geven van de mentaliteit en het gedrag van de jongere generatie. Ook wordt uitgelegd waarom jongere werknemers bepaalde keuzes maken en wat hun drijfveren en verwachtingen zijn. Binnen dit thema kunnen onderwerpen als hoe motiveer je je werknemers en hoe behoud je je werknemers interessant zijn.

Subthema's voor de webinar:

- Generaties en werkmentaliteit
- Praktische strategieën om (jonge) werknemers te motiveren.
- Tips en tricks voor motiverend leiderschap.
- Effectieve gesprekken voeren met werknemers over ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden.
- Het bevorderen van autonomie op de werkvloer.
- Mkb-ondernemers die hun succesverhalen komen delen.

Aanbeveling:

Deze webinars stellen mkb-ondernemers in staat om de samenwerking met jongere werknemers te verbeteren en een authentiek en aantrekkelijk werkgeversmerk op te bouwen. Dit draagt niet alleen bij aan het aantrekken en behouden van jong talent, maar ook aan een sterkere en

toekomstbestendige positie van mkb-bedrijven in Regio Foodvalley. Door beter begrip, effectievere communicatie en een verbeterde online presentatie kunnen ondernemers hun bedrijf aantrekkelijker maken voor huidige en toekomstige werknemers.

Uitvoering van de webinars

Het is belangrijk om sprekers uit te nodigen die ervaring hebben met mkb-bedrijven en goed aansluiten bij de manier waarop mkb-ondernemers denken en werken. Deskundigen op het gebied van HR, generatieverschillen, marketing, bedrijfscoaching, gedragsverandering en leiderschap kunnen hierbij waardevolle en praktische tips geven die direct toepasbaar zijn.

Daarnaast helpt het om interactieve onderdelen toe te voegen, zoals polls, vraag-en-antwoordsessies en praktijkvoorbeelden. Dit maakt het voor deelnemers makkelijker om mee te doen en de besproken onderwerpen te koppelen aan hun eigen uitdagingen. Zo wordt de bijeenkomst nuttiger en interessanter.

Advies 4: Vervolgonderzoek naar sectorspecifieke knelpunten en effectieve praktijken in het mkb in Regio Foodvalley

Vanwege de lage respons op de enquête was er onvoldoende kwantitatieve data om specifieke knelpunten en effectieve praktijken per sector te identificeren. Dit benadrukt de noodzaak voor vervolgonderzoek dat sectorspecifieke uitdagingen beter in kaart brengt en gerichte oplossingen biedt.

Knelpunten en behoeften verschillen sterk tussen sectoren. Wat werkt in een kantooromgeving is niet direct toepasbaar in een ambachtelijke werkomgeving zoals een timmerbedrijf.

Gezondheidsprogramma's, beloningsstructuren, en werkculturen vereisen een sectorspecifieke aanpak om effectief te zijn. Bovendien hebben mkb-ondernemingen zonder cao vaak geen duidelijke richtlijnen voor het vaststellen van salarissen, terwijl bedrijven met een cao worstelen om zich te onderscheiden in de arbeidsmarkt. Dit vraagt om gedetailleerd inzicht in de uitdagingen en effectieve praktijken binnen verschillende sectoren.

Aanbeveling:

Voer een vervolgonderzoek uit dat zich richt op het identificeren van knelpunten en oplossingen per sector in het mkb in de Regio Foodvalley. Werk hiervoor samen met lokale ondernemersverenigingen, onderwijsinstellingen, en brancheorganisaties om het onderzoek breder te ondersteunen. Dit onderzoek kan bestaan uit:

- **Kwalitatieve interviews:** Gesprekken met mkb-ondernemers uit verschillende sectoren, zoals bouw, horeca, productie, en zakelijke dienstverlening, om hun unieke uitdagingen en oplossingen te begrijpen.
- **Verdiepend kwantitatief onderzoek:** Gericht op specifieke sectoren om trends en gemeenschappelijke knelpunten te identificeren.
- **Casestudies:** Analyse van succesvolle praktijken binnen sectoren om inspirerende voorbeelden en concrete aanbevelingen te formuleren.

Voordelen:

- **Gerichte aanbevelingen:** Het onderzoek biedt mkb-ondernemers sectorspecifieke inzichten en praktische handvatten die direct toepasbaar zijn.
- **Betere aansluiting bij behoeften:** Door sectoren apart te onderzoeken, kunnen oplossingen beter worden afgestemd op de unieke omstandigheden van elke sector.

- **Vergroting van bewustwording:** Door ondernemers actief te betrekken bij het onderzoek, wordt de bewustwording van ondernemers in goed werkgeverschap gestimuleerd.

Dit vervolgonderzoek zal beter inzicht geven in de knelpunten binnen diverse sectoren, waardoor er betere ondersteuning ontwikkeld kan worden bij het aan te pakken en effectieve praktijken te implementeren.

Bibliografie

AWVN. (Z.d.). *Goed werkgeverschap en goed werknemerschap*. AWVN.nl. Geraadpleegd op 24 februari 2024, van <https://www.awvn.nl/arbeidsovereenkomst/hr-van-a-tot-z/goed-werkgeverschap-en-goed-werknemerschap/#:~:text=Goed%20werkgeverschap%20kan%20worden%20gebruikt,buiten%20werking%20stellen%20is%20mogelijk>

Boselie, P., & De Haas, S. (2022). Goed werkgeverschap in een krappe arbeidsmarkt: Het aantrekken en behouden van gekwalificeerd en gemotiveerd personeel. *Www.uu.nl*. Geraadpleegd op 23 september 2024, van https://www.uu.nl/sites/default/files/07082022_Goed%20werkgeverschap%20in%20een%20krappe%20arbeidsmarkt%20-%20FINAL.pdf

Conen, W. S. (2022). *Goed werkgeverschap*. TAC. Geraadpleegd op 26 februari 2024, van <https://denhollander.info/artikel/17494>

Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., & Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3175–3196. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375>

Knol, H. (2013). *Effectief personeelsbeleid in het kleine MKB* (M. Van Riemsdijk & J. Mesu, Reds.). https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/282548503/thesis_H_Knol.pdf

Knol, H., & Van Riemsdijk, M. (2009). Is HRM er ook in kleine maten? Een verkenning van ‘best fits’ in kleine ondernemingen. In *Tijdschrift Voor HRM* (Vol. 3).

Kroon, B. (2013). Speelruimte voor goed werkgeverschap in kleinere organisaties. In *Tijdschrift Voor HRM* (Vol. 4, Nummer 2013, pp. 45–47).

Kroon, B., & Paauwe, J. (2021). HRM in 21st century small organizations: a midrange typology to describe, contrast and contextualize the phenomenon. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3224–3251. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1915359>

Marin-Garcia, J. A., & Martinez Tomas, J. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 4, 1040–1087. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54947443007.pdf>

Nuis, J. W. (2018). *Keukentafels: Waar hebben we het over?* Hbokennisbank.nl. https://www.hbokennisbank.nl/details/sharekit_che:oai:surfsharekit.nl:55b502be-cff7-45c1-b62a-a2c0d071d256

Rauch, A., Hatak, I., University of Groningen, & University of Twente. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. In *Journal of Business Venturing* (Vol. 31, pp. 485–504). <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.005>

Regio Foodvalley. (2021). Economic Board Regio Foodvalley Informatieboekje. In www.regiofoodvalley.nl. Geraadpleegd op 4 januari 2024, van https://www.regiofoodvalley.nl/fileadmin/regiofoodvalley.nl/documenten/Economic_board_v05.pdf

Regio Foodvalley. (2022). Human Capital Agenda 2022-2025. In www.regiofoodvalley.nl. Geraadpleegd op 7 januari 2024, van https://www.regiofoodvalley.nl/fileadmin/regiofoodvalley.nl/documenten/Eindversie_HCA_-_december_2022_-_versie_1.2.pdf

a

Regio Foodvalley. (2023). *Over ons*. Geraadpleegd op 20 december 2023, van <https://www.regiofoodvalley.nl/over-ons>

Schul, A., Helfenrath, K., & Thunnissen, M. (2022). Het succesvol aantrekken en onboarden van internationale kenniswerkers door het midden- en kleinonderneming. *Tijdschrift Voor HRM*, 25(1), 28–54. <https://doi.org/10.5117/thrm2022.1.schu>

Wikhamn, W., Wikhamn, B. R., & Fasth, J. (2021). Employee participation and job satisfaction in SMEs: investigating strategic exploitation and exploration as moderators. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3197–3223. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1910537>

Winnubst, M., & Kok, J. M. P. (2008). *HRM in het MKB: schaaleffecten in HRM-praktijk en -opbrengst*.

Bijlage 1: Analyse literatuuronderzoek

Deze bijlage biedt een overzicht van een literatuurstudie naar praktijken en benaderingen binnen vier kernonderwerpen van personeelsmanagement: aantrekken, behouden, ontwikkelen en vitaliseren. Het document belicht zowel succesfactoren als obstakels, en geeft waardevolle inzichten voor het vormgeven van strategisch HR-activiteiten, ondersteund door relevante academische bronnen.

1. Literatuuronderzoek thema aantrekken

Praktijken en benaderingen die bijdragen aan het aantrekken van werknemers

1. **Persoonlijke betrokkenheid van de eigenaar bij het wervingsproces**

De persoonlijke betrokkenheid van de eigenaar in het wervingsproces zorgt voor een hogere mate van culturele fit en versterkt de aantrekkelijkheid van de onderneming (Knol, 2013) (Kroon, 2013) (Kroon & Paauwe, 2021).

2. **Flexibiliteit in arbeidsrelaties**

Flexibiliteit in werktijden en contracten is een krachtige manier om kandidaten aan te trekken in kleine ondernemingen (Rauch et al., 2016) (Kroon & Paauwe, 2021) (Knol, 2013).

3. **Aanbevelingen via bestaande medewerkers**

Aanbevelingen van medewerkers zorgen ervoor dat nieuwe werknemers beter passen bij de ondernemingscultuur en meer tevreden zijn. Dit is vooral belangrijk voor kleine ondernemingen zonder HR-afdeling (Harney et al., 2022) (B. Kroon, 2013).

4. **Authentiek werkgeversmerk**

Authentieke communicatie over de werkcultuur versterkt het werkgeversmerk en trekt kandidaten aan die passen bij de ondernemingscultuur (Knol, 2013) (Kroon & Paauwe, 2021) (B. Kroon, 2013).

5. **Samenwerking met lokaal onderwijs**

Samenwerking met lokale scholen en universiteiten versterkt de instroom van jong talent en biedt een kostenbesparende oplossing voor werving (Harney et al., 2022) (Schul et al., 2022).

6. **Lokaal netwerken**

Samenwerking met gemeenschapsorganisaties en deelname aan lokale evenementen versterkt het werkgeversmerk en vergroot de kans om geschikt lokaal talent aan te trekken (Knol, 2013) (Kroon & Paauwe, 2021) (B. Kroon, 2013).

Praktijken en benaderingen die het aantrekken van werknemers belemmeren

1. **Werkgeversmerk**

Een onduidelijk of ontbrekend werkgeversmerk maakt kleine ondernemingen minder zichtbaar en aantrekkelijk in een concurrerende arbeidsmarkt (Harney et al., 2022) (Kroon & Paauwe, 2021) (Knol, 2013).

2. **Gebrekkige online aanwezigheid**

Een onvoldoende zichtbaarheid online beperkt de toegang tot kandidaten en verlaagt de concurrentiepositie van kleine ondernemingen op de arbeidsmarkt (Harney et al., 2022) (Schul et al., 2022).

3. **Negatieve werkcultuur**
Een negatieve reputatie over de werkcultuur verspreidt zich snel, vooral in kleinere gemeenschappen, en maakt het moeilijker om talent aan te trekken (B. Kroon, 2013) (Rauch et al., 2016).
4. **Gebrek aan diversiteit en inclusie**
Een gebrek aan inclusieve praktijken ontmoedigt potentiële werknemers die diversiteit en gelijkheid belangrijk vinden (Wikhamn et al., 2021) (Harney et al., 2022).
5. **Gebrekkige transparantie in vacatures**
Transparantie over verantwoordelijkheden, beloning en werkomstandigheden verhoogt de kans dat geschikte kandidaten solliciteren (Knol & Van Riemsdijk, 2009) (Knol, 2013).
6. **Te informele wervingsmethoden**
Het gebrek aan formalisering in wervingsprocessen leidt tot gemiste kansen om divers en gekwalificeerd talent aan te trekken (B. Kroon, 2013) (Kroon & Paauwe, 2021) (Kroon, 2013).
7. **Onprofessionele sollicitatieprocessen**
Kandidaten beoordelen de kwaliteit van het sollicitatieproces als een indicatie van de professionaliteit van de onderneming (Knol & Van Riemsdijk, 2009) (Kroon, 2013).
8. **Gebrek aan flexibiliteit in arbeidsrelaties**
Het gebrek aan flexibiliteit maakt kleine ondernemingen minder aantrekkelijk (Rauch et al., 2016) (Knol, 2013).
9. **Beperkte salarismogelijkheden**
Het ontbreken van aantrekkelijke beloningsstructuren verlaagt de aantrekkelijkheid van kleine ondernemingen in een concurrerende markt (Harney et al., 2022) (B. Kroon, 2013).
10. **Onvoldoende duidelijkheid over carrièremogelijkheden**
Het ontbreken van ontwikkelingsperspectieven ontmoedigt kandidaten die carrièregerichte keuzes willen maken (Rauch et al., 2016) (Knol, 2013).
11. **Geen investering in netwerken**
Het ontbreken van netwerken beperkt de toegang tot lokaal talent en vermindert de aantrekkingskracht van de onderneming in de gemeenschap (Harney et al., 2022) (Kroon & Paauwe, 2021) (Knol, 2013).
12. **Beperkte lokale betrokkenheid**
Lokale betrokkenheid is cruciaal om de aandacht van kandidaten in de directe omgeving te trekken (Harney et al., 2022) (Kroon, 2013).

2. Literatuuronderzoek thema behouden

Praktijken en benaderingen die bijdragen aan het behouden van werknemers

1. **Directe betrokkenheid van de ondernemer op de werkvloer**
Persoonlijke betrokkenheid verhoogt de binding en geeft werknemers het gevoel dat hun werk wordt erkend (Knol & Van Riemsdijk, 2009) (Kroon & Paauwe, 2021) (Kroon, 2013).
2. **Korte communicatielijnen**
Directe toegang tot leidinggevenden verbetert de werkrelatie en verhoogt het gevoel van veiligheid en tevredenheid (Kroon & Paauwe, 2021) (Knol & Van Riemsdijk, 2009) (Kroon, 2013).
3. **Betrokkenheid van werknemers in besluitvorming**
Besluitvorming samen met werknemers verhoogt de betrokkenheid en vermindert verloop (Harney et al., 2022) (Kroon & Paauwe, 2021) (B. Kroon, 2013).
4. **Training op de werkvloer en ontwikkeling**
Werkplekleren verhoogt de inzetbaarheid van werknemers en versterkt hun betrokkenheid (Kroon & Paauwe, 2021) (Rauch et al., 2016) (Knol, 2013).
5. **Gezondheids- en welzijnsprogramma's**
Welzijnsprogramma's verlagen ziekteverzuim en versterken de binding van werknemers met de onderneming (Rauch et al., 2016) (Wikhamn et al., 2021).
6. **Autonomie en eigenaarschap**
Werknemers voelen zich meer betrokken en gemotiveerd in ondernemingen waar ze vrijheid hebben om hun werk in te richten (Kroon & Paauwe, 2021) (Rauch et al., 2016) (B. Kroon, 2013).
7. **Flexibiliteit in arbeidsrelaties**
Flexibele werkvormen verminderen stress en verhogen de tevredenheid, wat leidt tot minder verloop (Kroon & Paauwe, 2021) (Rauch et al., 2016) (Knol, 2013).
8. **Persoonlijke waardering en erkenning**
Werknemers die regelmatig erkenning ontvangen, blijven langer betrokken en voelen zich sterker verbonden met de onderneming (Wikhamn et al., 2021) (Knol, 2013).
9. **Belonen van loyaliteit**
Erkenning voor loyaliteit versterkt de motivatie en verlaagt de kans op verloop (Rauch et al., 2016) (B. Kroon, 2013).
10. **Werkzekerheid bieden**
Het gevoel van zekerheid vergroot de loyaliteit en verlaagt stress onder werknemers (Harney et al., 2022) (Knol, 2013).

1. Gebrek aan waardering

Een gebrek aan persoonlijke waardering verlaagt de loyaliteit en verhoogt de kans op vertrek, vooral in kleine ondernemingen waar directe communicatie eenvoudig kan zijn (Wikhamn et al., 2021) (Kroon & Paauwe, 2021) (Knol, 2013).

2. Negatieve werkcultuur

Negatieve werkculturen leiden tot verhoogde stress en lagere motivatie, wat resulteert in een hogere uitstroom van personeel (B. Kroon, 2013) (Wikhamn et al., 2021).

3. Gebrek aan feedback en communicatie

Onvoldoende communicatie en feedback creëren onzekerheid bij werknemers en verzwakken hun binding met de onderneming (Knol & Van Riemsdijk, 2009) (Kroon & Paauwe, 2021) (Kroon, 2013).

4. Hoge werkdruk

Langdurige overbelasting zonder voldoende ondersteuning leidt tot burn-out en verhoogt het risico op vertrek (Rauch et al., 2016) (Knol, 2013).

5. Geen balans tussen werk en privé

Een slechte werk-privébalans is een belangrijke oorzaak van verloop, omdat werknemers alternatieven zoeken die meer flexibiliteit bieden (Rauch et al., 2016) (Wikhamn et al., 2021).

6. Onprofessionele leiderschapsstijl

Gebrekkig leiderschap, zoals een gebrek aan ondersteuning of conflicthantering, draagt bij aan een toxische werkcultuur en verhoogt verloop (Knol & Van Riemsdijk, 2009) (B. Kroon, 2013).

7. Oneerlijke beloningsstructuur

Een gebrek aan eerlijke of competitieve beloning verlaagt het moreel en verhoogt het personeelsverloop (Rauch et al., 2016) (Kroon, 2013).

8. Ongelijke behandeling

Ongelijke behandeling leidt tot een daling in motivatie en verhoogt het risico op conflicten en verloop (Harney et al., 2022) (Kroon, 2013).

9. Gebrek aan investering in ontwikkeling

Het ontbreken van ontwikkelingsmogelijkheden leidt tot een gevoel van stilstand en verlaagt de betrokkenheid van werknemers (Harney et al., 2022) (Kroon & Paauwe, 2021) (Knol, 2013).

10. Negatieve werkcultuur

Negatieve werkculturen leiden tot verhoogde stress en lagere motivatie, wat resulteert in een hogere uitstroom van personeel (B. Kroon, 2013) (Wikhamn et al., 2021).

11. Gebrek aan transparantie

Transparantie in communicatie versterkt het vertrouwen van werknemers. Het ontbreken daarvan creëert onzekerheid en verhoogt de kans op vertrek (Harney et al., 2022) (Knol, 2013).

12. Gebrekkige zorg voor mentale gezondheid

Ondernemingen die mentale gezondheidsproblemen negeren, zien een hogere mate van ziekteverzuim en verloop (Harney et al., 2022) (Knol, 2013).

13. Geen duidelijke carrièremogelijkheden

Het ontbreken van groei mogelijkheden leidt tot een gevoel van stilstand, wat werknemers aanzet om naar andere werkgevers te kijken (Kroon & Paauwe, 2021) (Rauch et al., 2016) (Knol, 2013).

3. Literatuuronderzoek thema ontwikkelen

Praktijken en benaderingen die bijdragen aan het ontwikkelen van werknemers

1. **Mentorschap en begeleiding**

Mentorschap creëert een ondersteunende werkomgeving en helpt werknemers sneller groeien in hun rol (Knol & Van Riemsdijk, 2009) (Knol, 2013) (Kroon & Paauwe, 2021).

2. **Feedback- en beoordelingsgesprekken**

Constructieve feedback verhoogt de betrokkenheid van werknemers bij hun eigen ontwikkelingsproces (Kroon, 2013) (Knol, 2013).

3. **Leren van collega's**

Informeel leren via collega's is kosteneffectief en versterkt de samenwerking binnen teams (Knol & Van Riemsdijk, 2009) (Knol, 2013).

4. **Training op de werkvloer**

Praktische werkplekleren versnelt het leerproces en versterkt de inzetbaarheid van werknemers (Rauch et al., 2016) (Knol, 2013) (Kroon & Paauwe, 2021).

5. **Toegang tot online opleidingen en trainingen**

Digitale leerplatforms maken gespecialiseerde kennis toegankelijk en vergroten de vaardigheden van werknemers op een flexibele manier (Harney et al., 2022) (Schul et al., 2022).

6. **Cross-training**

Cross-training (training in meerdere rollen of taken) vergroot de veelzijdigheid van werknemers en maakt hen waardevol binnen kleine, dynamische teams (Rauch et al., 2016) (Knol, 2013) (Kroon & Paauwe, 2021).

7. **Autonomie en eigenaarschap**

Autonomie bevordert de professionele ontwikkeling doordat werknemers leren omgaan met verantwoordelijkheid en complexe taken (Rauch et al., 2016) (B. Kroon, 2013) (Kroon & Paauwe, 2021).

8. **Roluitbreiding**

Werknemers die worden uitgedaagd met nieuwe taken ontwikkelen sneller vaardigheden en blijven gemotiveerd (Rauch et al., 2016) (Knol, 2013).

9. **Projectgericht leren**

Projectmatig leren is effectief in kleine ondernemingen waar werknemers direct bijdragen aan de groei van de onderneming (B. Kroon, 2013) (Knol, 2013) (Kroon & Paauwe, 2021).

10. **Interne carrièremogelijkheden**

Werknemers die intern kunnen groeien, blijven gemotiveerd en ontwikkelen veelzijdige vaardigheden die hen toekomstbestendig maken (Harney et al., 2022) (Knol, 2013).

11. **Samenwerking met externe partners**

Externe samenwerkingen bieden kostenefficiënte manieren om nieuwe vaardigheden in huis te halen (Harney et al., 2022) (Schul et al., 2022).

Praktijken en benaderingen die het ontwikkelen van werknemers belemmeren

1. **Gebrek aan tijd en middelen**
Werknemers missen kansen om nieuwe vaardigheden te leren wanneer training wordt beschouwd als een lagere prioriteit (Rauch et al., 2016) (Kroon & Paauwe, 2021) (Knol, 2013).
2. **Gebrekkige investeerbereidheid**
Het ontbreken van investeringen in ontwikkeling leidt tot een verlies aan concurrentiekracht en talent (B. Kroon, 2013) (Schul et al., 2022).
3. **Gebrekkige technologie en tools**
Het ontbreken van technologische ondersteuning verlaagt de effectiviteit van ontwikkelingsinitiatieven en beperkt het leren (Harney et al., 2022) (Schul et al., 2022).
4. **Geen structuur voor feedback en evaluatie**
Gebrekkige feedbackmechanismen maken het voor werknemers moeilijk om gericht te werken aan hun professionele ontwikkeling (Knol & Van Riemsdijk, 2009) (Kroon, 2013).
5. **Gebrek aan leerdoelen**
Heldere doelen en ontwikkelingsplannen geven richting aan de groei van werknemers, en het ontbreken daarvan leidt tot stilstand (Knol & Van Riemsdijk, 2009) (Kroon, 2013).
6. **Afwezigheid van een cultuur die leren stimuleert**
Een gebrek aan een leergerichte cultuur beperkt niet alleen de persoonlijke groei, maar ook de vooruitstrevendheid van de onderneming (Rauch et al., 2016) (Wikhamn et al., 2021).
7. **Beperkte interne carrièremogelijkheden**
Het ontbreken van groeipaden ontmoedigt werknemers om zich te blijven ontwikkelen binnen de onderneming (Rauch et al., 2016) (Kroon & Paauwe, 2021) (Knol, 2013).
8. **Geen focus op autonomie**
Gebrek aan autonomie leidt tot stilstand in vaardighedenontwikkeling en verlaagt de motivatie om nieuwe uitdagingen aan te gaan (Kroon & Paauwe, 2021) (Rauch et al., 2016) (B. Kroon, 2013).
9. **Lage prioriteit voor cross-training**
Cross-training biedt veelzijdige ontwikkelingsmogelijkheden, en het ontbreken ervan beperkt het aanpassingsvermogen van werknemers in kleine teams (Kroon & Paauwe, 2021) (Rauch et al., 2016) (Knol, 2013).
10. **Beperkte samenwerking met externe partners**
Samenwerkingen met externe partijen zijn essentieel om gespecialiseerde kennis binnen te halen en het gebrek daaraan beperkt de groei van werknemers (B. Kroon, 2013) (Knol, 2013).
11. **Gebrek aan mentorschap**
Mentorschap speelt een cruciale rol in het ondersteunen van professionele groei, en het ontbreken ervan laat werknemers zonder begeleiding (B. Kroon, 2013) (Kroon & Paauwe, 2021) (Knol, 2013).
12. **Te veel operationele focus**
Een operationele focus zonder aandacht voor ontwikkeling verlaagt de betrokkenheid en motivatie van werknemers (Harney et al., 2022) (Knol, 2013).

4. Literatuuronderzoek thema vitaliseren

Praktijken en benaderingen die bijdragen aan het vitaliseren van werknemers

1. **Gezondheidsprogramma's**

Gezondheidsprogramma's verbeteren het welzijn en verlagen het ziekteverzuim, wat vooral belangrijk is in kleine ondernemingen met beperkte personeelsbezetting (Rauch et al., 2016) (Knol, 2013).

2. **Ergonomische werkplekken**

Goed ingerichte werkplekken verbeteren de fysieke gezondheid van werknemers en verminderen ziekteverzuim (Harney et al., 2022) (Kroon, 2013).

3. **Preventieve gezondheidszorg**

Preventieve zorg verlaagt langdurige uitval en versterkt het gevoel dat werknemers gewaardeerd worden (Harney et al., 2022) (Kroon, 2013).

4. **Mentale gezondheidsondersteuning**

Ondernemingen die aandacht besteden aan de mentale gezondheid van werknemers rapporteren een lager verloop en een hogere motivatie (Wikhamn et al., 2021) (Knol, 2013).

5. **Balans tussen werk en privé**

Flexibele werkstructuren en respect voor persoonlijke tijd versterken de vitaliteit en het welzijn van werknemers (Rauch et al., 2016) (Kroon & Paauwe, 2021) (Wikhamn et al., 2021).

6. **Tijd en ruimte voor ontspanning**

Pauzes en ontspanningsmogelijkheden tijdens het werk verbeteren focus en werkgeluk, wat leidt tot een hogere vitaliteit (Wikhamn et al., 2021) (Knol, 2013).

7. **Stressmanagement**

Ondernemingen die aandacht besteden aan stressmanagement rapporteren minder verzuim en een hogere werknemersbetrokkenheid (Harney et al., 2022) (Knol, 2013).

8. **Tijdige herkenning van overbelasting**

Proactieve herkenning en interventie bij overbelasting verminderen de kans op burn-out en ziekteverzuim (Rauch et al., 2016) (Kroon, 2013).

9. **Teamactiviteiten en sociale cohesie**

Teamactiviteiten bevorderen een gevoel van verbondenheid en zorgen voor een positieve werksfeer, wat bijdraagt aan de vitaliteit van werknemers (Harney et al., 2022) (B. Kroon, 2013).

10. **Leiderschap dat vitaliteit stimuleert**

Leiderschap dat prioriteit geeft aan welzijn verhoogt de algehele betrokkenheid en gezondheid van werknemers (Kroon & Paauwe, 2021) (Harney et al., 2022) (B. Kroon, 2013).

11. **Fysiek actieve werkdagen**

Werknemers die regelmatig bewegen tijdens het werk rapporteren hogere energie- en productiviteitsniveaus (Rauch et al., 2016) (B. Kroon, 2013).

12. **Eenvoudige wellnessinitiatieven**

Eenvoudige wellnessprogramma's hebben een bewezen effect op de fysieke en mentale gezondheid van werknemers (Rauch et al., 2016) (Knol, 2013).

1. Gebrek aan aandacht voor gezondheid

Het negeren van gezondheidsondersteuning leidt tot lagere productiviteit en verhoogd ziekteverzuim (Rauch et al., 2016) (Kroon & Paauwe, 2021) (Knol, 2013).

2. Geen preventieve gezondheidszorg

Preventieve maatregelen verlagen het risico op langdurige uitval en verbeteren de gezondheid van werknemers; het ontbreken ervan verhoogt het verzuim (Wikhamn et al., 2021) (Knol, 2013).

3. Gebrek aan ergonomische werkplekken

Ergonomische werkplekken ondersteunen fysieke gezondheid en verminderen ziekteverzuim; het ontbreken hiervan leidt tot lagere vitaliteit (Harney et al., 2022) (Kroon, 2013).

4. Te hoge werkdruk

Langdurige overbelasting zonder voldoende herstelmogelijkheden verhoogt de kans op burn-out en verlaagt de motivatie (Wikhamn et al., 2021) (Harney et al., 2022).

5. Geen tijdige herkenning van stresssignalen

Het vroegtijdig herkennen en aanpakken van stresssignalen voorkomt ernstige mentale en fysieke uitval (Rauch et al., 2016) (Knol, 2013).

6. Gebrekkige mentale gezondheidsondersteuning

Het ontbreken van mentale gezondheidsinitiatieven leidt tot meer uitval en een verminderde betrokkenheid (Harney et al., 2022) (Knol, 2013).

7. Geen balans tussen werk en privé

Een gebrek aan werk-privébalans veroorzaakt vermoeidheid en verlaagt de betrokkenheid van werknemers (Kroon & Paauwe, 2021) (Wikhamn et al., 2021) (Knol, 2013).

8. Geen flexibele werkomstandigheden

Flexibele werkmogelijkheden versterken de vitaliteit en betrokkenheid van werknemers, en het gebrek daaraan verlaagt de werktevredenheid (Rauch et al., 2016) (Knol, 2013).

9. Gebrek aan pauzes of herstelmomenten

Pauzes en rustmomenten verbeteren het herstel en de productiviteit van werknemers, en het ontbreken daarvan schaadt de vitaliteit (Rauch et al., 2016) (Knol, 2013).

10. Geen ondersteuning van fysieke activiteit

Fysieke inactiviteit verhoogt de kans op gezondheidsproblemen en verlaagt de vitaliteit (Rauch et al., 2016) (Kroon, 2013).

11. Ontbreken van teamactiviteiten

Sociale interactie en teamspirit versterken de motivatie en welzijn van werknemers, het ontbreken hiervan leidt tot een isolerend werkklimaat (B. Kroon, 2013) (Wikhamn et al., 2021).

12. Ongezonde werkcultuur

Een toxische werkcultuur verlaagt de motivatie en gezondheid van werknemers en verhoogt het personeelsverloop (Kroon & Paauwe, 2021) (Harney et al., 2022) (Knol, 2013).

13. Gebrek aan leiderschap dat vitaliteit ondersteunt

Leiderschap dat prioriteit geeft aan vitaliteit verhoogt de motivatie en gezondheid van werknemers; het ontbreken hiervan leidt tot een lagere betrokkenheid (Kroon & Paauwe, 2021) (B. Kroon, 2013) (Knol, 2013).

Bijlage 2: Analyse diepte-interviews

In het kader van dit onderzoek is een reeks interviews afgenomen met HR-professionals, managers en mkb-ondernemers uit de Regio Foodvalley. In deze bijlage zijn de samenvattingen van de interviews opgenomen. Elke samenvatting biedt een beknopt overzicht van de belangrijkste thema's die tijdens de gesprekken zijn besproken. In de samenvatting wordt ook kort toegelicht welke rol de respondent vervult.

Om de privacy van de respondenten te waarborgen, zijn alle gegevens anoniem verwerkt. Zo worden ervaringen en adviezen op een neutrale wijze gepresenteerd, zonder dat persoonlijke of ondernemingsidentiteiten worden onthuld.

Bijlage 2a: HR-dienstverlener

De HR-dienstverlener ondersteunt mkb-ondernemingen in de regio Foodvalley met advies en praktische oplossingen op het gebied van werkgeverschap. Door nauwe samenwerking helpt deze professional ondernemers bij vraagstukken zoals werving, behoud, ontwikkeling en vitaliseren van medewerkers. In dit interview deelt de HR-dienstverlener inzichten en ervaringen vanuit de praktijk in het mkb.

1. Effectieve praktijken en benaderingen die bijdragen aan goed werkgeverschap in het mkb

- **Hands-on mentaliteit:** mkb-ondernemers pakken dingen direct aan. Ze zien een kans en springen er meteen op zonder een groot plan. Dit betekent dat ze snel beslissingen kunnen nemen en flexibel zijn, wat vaak goed werkt in een kleinere onderneming.
- **Gebruik van lokale netwerken:** Veel mkb's zijn actief in lokale netwerken zoals business clubs en ondernemingenkringen. Dit zorgt ervoor dat ze zichtbaar zijn en goede relaties opbouwen in hun directe omgeving, wat helpt de samenwerking tussen mkb'ers.
- **Informele en persoonlijke benadering:** Kleine werkgevers hebben vaak een persoonlijke band met hun werknemers. Dit komt tot uiting in gezamenlijke activiteiten zoals de vrijdagmiddagborrel, lunches of kleine uitjes. Deze informele sfeer zorgt voor een hechte band en betrokkenheid.
- **Sterke werkethos en ondernemersgeest:** In de regio heerst een mentaliteit van hard werken en aanpakken. Medewerkers en ondernemers zijn gedisciplineerd, vastberaden en voelen zich verantwoordelijk voor hun werk. Ze pakken uitdagingen met doorzettingsvermogen aan en grijpen kansen om te groeien en succesvol te zijn.
- **Behoud van tradities en cultuur:** Veel mkb's in de Regio Foodvalley zijn familieondernemingen en hebben sterke tradities, zoals bepaalde feestdagen vrijhouden of gezamenlijke momenten. Dit creëert een familiegevoel en geeft werknemers het gevoel dat ze ergens bij horen.
- **Directe erkenning en beloning:** In kleine ondernemingen krijgen medewerkers vaak meteen waardering voor hun werk. Dit kan zijn in de vorm van een compliment, een bonus of een klein cadeautje. Deze snelle waardering houdt de motivatie hoog.

2. Praktijken en benaderingen die goed werkgeverschap belemmeren

- **Gebrek aan structuur en kennis:** Veel mkb-ondernemingen hebben geen HR-afdeling en missen daardoor vaak de kennis om personeel goed te werven, op te leiden en te behouden. Dit betekent dat personeel vaak zonder vast plan wordt aangenomen en begeleid.
- **Moeite met loslaten:** Voor veel ondernemers is het lastig om werk en verantwoordelijkheid over te dragen aan anderen. Ze willen alles zelf blijven controleren, wat kan leiden tot micromanagement. Dit zorgt soms voor frustratie bij medewerkers die juist meer autonomie willen.
- **Financiële beperkingen en onzekerheid:** Het budget voor personeelszaken is vaak beperkt in het mkb. Bovendien is de kans op subsidies, zoals de SLIM-regeling, beperkt omdat er veel vraag is en de kans op toekenning klein is. Dit betekent dat HR-investeringen vaak niet structureel kunnen plaatsvinden.

- **Complexe verzuimregels:** Wanneer werknemers ziek zijn, schakelen veel mkb's een arbodienst in. Maar door de complexiteit van de verzuimregels in Nederland en de samenwerking met verzekeraars, wordt de controle vaak overgenomen door de arbodienst. Hierdoor kunnen werkgevers het gevoel krijgen de regie te verliezen.

3. Knelpunten en uitdagingen die mkb-ondernemers ervaren in de praktijk

- **Inwerk- begeleidingstrajecten:** Het aantrekken van personeel is een uitdaging, maar nog moeilijker is het om mensen vast te houden. Vooral de eerste maanden zijn cruciaal. Het ontbreken van een goed inwerk- en begeleidingstraject maakt het voor nieuwe medewerkers moeilijk om zich snel thuis te voelen.
- **Arbeidswet- en regelgeving:** De arbeidswetgeving wordt als ingewikkeld ervaren, vooral bij langdurige ziekte of ontslag. Veel ondernemers voelen zich beperkt door deze regels en weten niet altijd precies wat wel en niet mag, waardoor ze soms geen duidelijke stappen durven te zetten.
- **Korte termijn denken in personeelsontwikkeling:** Door beperkte middelen hebben mkb's vaak geen lange termijn plan voor personeelsontwikkeling. Er wordt vooral gedacht aan de directe behoeften en er wordt nauwelijks vooruitgepland. Dit maakt het moeilijk om een duidelijk loopbaantraject aan te bieden aan werknemers.
- **Beperkingen in beloningsbeleid:** Omdat het mkb vaak niet onder een cao valt, is er weinig houvast voor salarissen. Hierdoor ontstaan er soms problemen met het bepalen van een passend loon en het bieden van competitieve arbeidsvoorwaarden. Dit maakt het moeilijk om concurrentie met andere werkgevers te weerstaan.

4. Effectieve praktijken en benaderingen die werkgeverschap bevorderen

- **Effectief benutten van het netwerk:** Veel mkb's halen kennis en tijdelijke ondersteuning uit hun netwerk. Bijvoorbeeld door iemand tijdelijk in te schakelen voor specifieke taken waar de ondernemer zelf geen tijd of kennis voor heeft.
- **Flexibele beloning en erkenning:** Belonen gebeurt vaak direct en informeel, wat aansluit bij de snelle en flexibele manier van werken binnen het mkb. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zich gewaardeerd voelen en sneller gemotiveerd blijven.
- **Gezondheid en vitaliteit:** Sommige ondernemers zorgen goed voor de gezondheid van hun werknemers door gezonde maaltijden aan te bieden, sportactiviteiten te faciliteren of een prettige, informele werksfeer te creëren. Dit draagt bij aan een positieve werkomgeving.
- **Zichtbaarheid en betrokkenheid van de ondernemer:** Doordat de ondernemer zelf vaak aanwezig is en direct contact heeft met medewerkers, ontstaat er een sterke band. Dit draagt bij aan de betrokkenheid en het welzijn van werknemers en maakt het makkelijker om eventuele problemen direct te bespreken.

5. Hoe effectieve praktijken en benaderingen gedeeld kunnen worden in het mkb in regio Foodvalley

- **HR-kennisnetwerken opzetten:** Door lokale HR-netwerken te creëren kunnen mkb-ondernemers kennis delen en van elkaar leren. Dit kan gaan over wervingsstrategieën, beloning en behoud van personeel.
- **Ondersteuning bij subsidies:** Het aanvragen van subsidies zoals de SLIM-regeling kan ondernemers helpen HR-initiatieven te financieren. Door ondersteuning bij het aanvraagproces kunnen ondernemingen sneller profiteren van de mogelijkheden die deze subsidies bieden.
- **Training in personeelsmanagement:** Voorlichting en basistraining in zaken als arbeidspychologie en personeelsmanagement kan ondernemers helpen beter te begrijpen hoe ze medewerkers kunnen motiveren en behouden.
- **Mentorschap en ervaringsuitwisseling:** Door ervaren ondernemers in te schakelen als mentoren kunnen minder ervaren mkb's leren over personeelsbeheer, verzuimbeheer en andere HR-onderwerpen. Dit kan onder andere door een gestructureerde begeleiding op te zetten binnen Foodvalley.

Bijlage 2b: regiomanager werkgeversorganisatie

De regiomanager werkt aan het ondersteunen van ondernemers in de regio door advies, netwerkverbindingen en kennisdeling. Zij helpt ondernemingen met uitdagingen zoals personeelstekort en groei. In dit interview worden zijn ervaringen en inzichten over werkgeverschap in het mkb besproken.

1. Effectieve praktijken en benaderingen die bijdragen aan goed werkgeverschap in het mkb

- **Flexibiliteit en maatwerk:** mkb-ondernemers in Regio Foodvalley bieden vaak flexibele werkplekken en passen arbeidsvoorwaarden aan waar mogelijk. Kleine, persoonlijke verbeteringen zoals gezamenlijke lunches of het aanbieden van fruit op de werkvloer dragen bij aan het werkplezier en maken de werkplek aantrekkelijker.
- **Betrokkenheid tonen:** Ondernemers zorgen voor een prettige werkomgeving door zichtbaar en betrokken te zijn. Ze onderhouden nauw contact met hun medewerkers, kennen de teamleden goed en zorgen ervoor dat medewerkers zich gewaardeerd voelen.
- **Focus op werkplezier:** Sommige ondernemingen organiseren speciale initiatieven zoals vrijdagmiddagborrels of teamuitjes. Dit zijn eenvoudige maar effectieve activiteiten die bijdragen aan een fijne werksfeer waarin medewerkers zich verbonden voelen met de onderneming.

2. Praktijken en benaderingen die goed werkgeverschap belemmeren

- **Gebrek aan HR-kennis en tijd:** Veel kleine ondernemers hebben geen HR-afdeling en missen daardoor de kennis en tijd om personeel strategisch te beheren. Het HR-aspect blijft vaak onderbelicht, omdat ondernemers zich vooral op hun dagelijkse werkzaamheden richten en geen tijd kunnen vrijmaken voor personeelsontwikkeling.
- **Beperkte beloningsmogelijkheden:** Het bepalen van een passend salaris is voor veel mkb's moeilijk, vooral wanneer de cao niet bindend is. Medewerkers vertrekken soms naar concurrenten voor een iets hoger salaris, wat voor kleine ondernemingen lastig bij te houden is.
- **Weinig structuur in opleiding en ontwikkeling:** Veel ondernemingen, vooral kleinere, hebben moeite om regelmatige trainingen of doorgroeimogelijkheden aan te bieden. Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers vast blijven zitten in hun functie zonder uitzicht op ontwikkeling, wat de motivatie kan schaden.

3. Knelpunten en uitdagingen die mkb-ondernemers ervaren in de praktijk

- **Werving en behoud van jonge medewerkers:** Jongere medewerkers blijken vaak moeilijk te behouden, vooral als ze weinig binding voelen met hun werk of gemakkelijk naar een concurrerend onderneming kunnen overstappen. Mkb's ervaren dat jonge mensen snel vertrekken wanneer ze een aantrekkelijker aanbod krijgen.
- **Arbeidsmarkt en vergrijzing:** De vergrijzing onder medewerkers en de krapte op de arbeidsmarkt vormen een uitdaging. Oudere medewerkers blijven vaak trouw, maar voor jongere medewerkers moeten extra inspanningen worden geleverd om hen betrokken te houden.

- **Verandering in werkmentaliteit:** De jongere generatie is minder geneigd fulltime te werken, kiest vaker voor een 32-urige werkweek en hecht veel waarde aan een goede werk-privébalans. Mkb's hebben moeite om zich aan deze trend aan te passen, vooral in productieomgevingen waar continuïteit belangrijk is.

4. Effectieve praktijken en benaderingen die werkgeverschap bevorderen

- **Gebruik van netwerken en lokale partners:** mkb's die zich goed weten te verbinden met netwerken, zoals ondernemersverenigingen en VNO-NCW, kunnen sneller inspelen op hun behoeften en ondersteuning vinden. Door kennis te delen en samen te werken, kunnen ze nieuwe ideeën en oplossingen ontdekken voor personeelsvraagstukken.
- **Aandacht voor modernisering van werkplekken:** Sommige mkb-ondernemingen investeren in technologie en moderne werkruimtes om het werk aantrekkelijker te maken. Dit varieert van het inzetten van nieuwe tools en software tot het herinrichten van werkplekken zodat deze prettiger zijn voor medewerkers.
- **Gezamenlijke initiatieven voor gezondheid en welzijn:** Ondernemingen met grotere teams bieden soms sportfaciliteiten of programma's aan om de gezondheid te bevorderen. Hoewel het voor kleinere ondernemingen lastiger is om uitgebreide voorzieningen aan te bieden, kan gezamenlijke deelname aan sportieve of informele activiteiten bijdragen aan een gezonde werksfeer.

5. Hoe effectieve praktijken en benaderingen gedeeld kunnen worden in het mkb in regio Foodvalley

- **HR-trainingen en kennisuitwisseling:** Door het organiseren van trainingen en workshops waarin effectieve HR-praktijken worden gedeeld, kunnen ondernemers van elkaar leren. Dit kan variëren van basis HR-kennis tot specifieke onderwerpen als verzuimbeheer of retentiebeleid.
- **Een handboek of toolkit aanbieden:** Het ontwikkelen van een praktisch handboek met tips en voorbeelden voor goed werkgeverschap wordt als een waardevolle stap gezien. Dit kan kleine ondernemers zonder HR-afdeling helpen om effectief met personeelszaken aan de slag te gaan. Het handboek biedt concrete richtlijnen en eenvoudige oplossingen die direct toepasbaar zijn binnen het mkb.
- **Online bijeenkomsten of Webinars:** Aangezien veel ondernemers weinig tijd hebben, kunnen Webinars of online sessies een effectieve manier zijn om snel toegang te krijgen tot nuttige HR-informatie. Dit geeft ondernemers de flexibiliteit om deel te nemen op momenten die voor hen het beste uitkomen.
- **Servicepunten:** Subsidies zoals voor 'leven lang leren' zijn beschikbaar, maar veel ondernemers weten niet hoe ze deze kunnen aanvragen. Lokale netwerken of servicepunten kunnen helpen bij de aanvraag en het gebruik van deze subsidies om personeel op te leiden en verder te ontwikkelen.

Bijlage 2c: accountmanager

De accountmanager ondersteunt ondernemers met werving, personeelszaken en regelingen voor inclusieve werkgelegenheid. Met kennis van de lokale arbeidsmarkt helpt hij mkb-ondernemingen bij uitdagingen en versterkt goed werkgeverschap. In dit interview deelt hij zijn ervaringen en inzichten.

1. Effectieve praktijken en benaderingen die bijdragen aan goed werkgeverschap in het mkb

- **Directe betrokkenheid en familiegevoel:** In de regio Barneveld creëren veel mkb's een werkomgeving die aanvoelt als een familie, waar iedereen goed samenwerkt en elkaar goed kent. Werkgevers tonen persoonlijke betrokkenheid door open gesprekken over zowel werk als privé zaken, wat de werknemersloyaliteit versterkt en de band binnen het onderneming vergroot.
- **Pragmatische beloning en waardering:** Medewerkers worden vaak beloond met kleine extra's, zoals een vrijdagmiddagborrel of een barbecue. Deze simpele maar effectieve vormen van waardering zorgen ervoor dat medewerkers zich gemotiveerd voelen en zich gewaardeerd weten.
- **Sterke werkethiek en betrokkenheid:** In Barneveld ligt de focus vaak op een sterke werkcultuur waarin hard werken centraal staat. Werknemers zijn trots op hun werk en gemotiveerd om taken te voltooien, zelfs als dit langere werktijden met zich meebrengt.

2. Praktijken en benaderingen die goed werkgeverschap belemmeren

- **Gebrek aan HR-structuur:** Veel mkb-ondernemingen hebben geen HR-afdeling en voeren geen gestructureerde personeelsgesprekken, zoals feedback- of beoordelingsgesprekken. Hierdoor worden ontwikkelingskansen vaak niet besproken en blijven medewerkers soms onbewust in dezelfde functie zonder duidelijke groei mogelijkheden.
- **Beperkte kennis van wervingstechnieken:** Ondernemingen hebben vaak moeite om zichzelf effectief te presenteren om nieuwe medewerkers aan te trekken. Vacatures zijn vaak beperkt tot basisvereisten en geven weinig inzicht in wat het onderneming uniek maakt, waardoor het moeilijker wordt om talent aan te trekken. Er is vaak weinig kennis van werkgeversmerk, wat een nadeel is in een competitieve arbeidsmarkt.
- **Vooroordelen en cultuurverschillen:** Sommige ondernemingen staan terughoudend tegenover werknemers met een andere achtergrond of taalbeperkingen, zoals statushouders. Het kan uitdagend zijn om medewerkers met een divers profiel goed te integreren, vooral wanneer er culturele verschillen zijn.

3. Knelpunten en uitdagingen die mkb-ondernemers ervaren in de praktijk

- **Krappe arbeidsmarkt en moeilijkheden in personeel behoudt:** Door de krapte op de arbeidsmarkt is het voor ondernemingen moeilijk om nieuwe medewerkers aan te trekken en te behouden. Vooral jonge mensen vertrekken sneller, omdat zij elders betere arbeidsvoorwaarden kunnen krijgen.
- **Juridische en administratieve lasten:** Ondernemers ervaren de complexiteit van personeelswetgeving als een obstakel. Zaken zoals contracten, veiligheidseisen en verplichtingen

bij ziekte of uitdiensttreding zorgen voor administratieve lasten die veel tijd en moeite kosten, vooral voor kleinere ondernemingen zonder HR-specialist.

- **Gebrek aan tijd voor inwerk- en begeleidingstraject:** In kleinere ondernemingen is er vaak weinig tijd voor een zorgvuldig inwerktraject van nieuwe medewerkers. Het ontbreken van een gestructureerd inwerktraject kan ervoor zorgen dat nieuwe werknemers zich minder snel thuis voelen en minder productief zijn.

4. Effectieve praktijken en benaderingen die werkgeverschap bevorderen

- **Gebruikmaken van netwerken en lokale initiatieven:** Ondernemingen in de regio zoeken steeds vaker hulp bij externe partijen, zoals het Werkgeversservicepunt, voor ondersteuning in werving en personeelsvraagstukken. Dit maakt hen flexibeler en helpt bij het vinden van geschikte medewerkers.
- **Gericht belonen en erkennen:** Ondernemers geven soms bonussen of starten gesprekken om medewerkers te motiveren wanneer zij meer werk aankunnen. Hoewel dit vaak informeel gebeurt, geeft het werknemers wel het gevoel dat hun werk gezien en gewaardeerd wordt.
- **Aanpassingen in functies door jobcrafting:** Ondernemingen proberen steeds vaker functies aan te passen aan de mogelijkheden van de medewerkers, zoals voor statushouders of mensen met een taalachterstand. Dit kan een effectieve manier zijn om meer medewerkers aan te trekken en hen een goede start binnen de onderneming te bieden.

5. Hoe effectieve praktijken en benaderingen gedeeld kunnen worden in het mkb in regio Foodvalley

- **Interne netwerken en gezamenlijke workshops:** Door lokale netwerken op te zetten waarin ondernemers ervaringen kunnen uitwisselen, leren mkb's meer over effectieve HR-praktijken, zoals retentie- en beloningsbeleid. Dit kan helpen om personeelsuitdagingen gezamenlijk aan te pakken en oplossingen te vinden.
- **Praktische trainingen en handboeken:** Er is behoefte aan concrete tools, zoals een handboek voor werkgevers waarin onderwerpen als personeelsontwikkeling en rekrutering op een laagdrempelige manier worden behandeld. Dit biedt ondernemers praktische hulp zonder dat ze een volledige HR-afdeling nodig hebben.
- **Bijeenkomsten en Webinars:** Voor kleinere ondernemingen kunnen ontbijt- of lunchsessies laagdrempelige manieren zijn om in contact te komen met HR-experts en andere ondernemers. Webinars kunnen eveneens helpen door mkb's op afstand toegang te geven tot waardevolle HR-informatie.

Bijlage 2c: mkb-ondernemer

De mkb-ondernemer uit de bouwsector runt een kleinschalig timmeronderneming met drie werknemers. Het onderneming richt zich op een nichemarkt waar vakmanschap centraal staat, en de ondernemer is zelf nauw betrokken bij zowel het uitvoerende werk als het personeelsbeheer.

1. Effectieve praktijken en benaderingen die bijdragen aan goed werkgeverschap in het mkb

- **Familiaire werksfeer en betrokkenheid:** De manager creëert een werkomgeving die aanvoelt als een familie, met aandacht voor zowel werk- als privé zaken van medewerkers. Dagelijkse gezamenlijke koffiemomenten versterken de teamgeest en bieden een kans om eventuele problemen vroeg te signaleren.
- **Persoonlijke waardering en informele beloningen:** De onderneming waardeert medewerkers met kleine, informele beloningen, zoals een barbecue of het samen halen van friet. Deze activiteiten zorgen ervoor dat medewerkers zich gewaardeerd en verbonden voelen met het team.
- **Veiligheid en structuur:** De onderneming legt de nadruk op een veilige werkplek en duidelijke werkprocessen. Regelmatige besprekingen over veiligheidsaspecten en het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid bij medewerkers zorgen voor een veilige en gestructureerde werkomgeving waarin iedereen weet wat er van hen verwacht wordt.

2. Praktijken en benaderingen die goed werkgeverschap belemmeren

- **Beperkte HR-structuur en formele wervingskennis:** De onderneming beschikt niet over een HR-specialist, waardoor werving en personeelsbeheer op een ad-hoc basis plaatsvinden. Hoewel er in het verleden externe recruiters zijn ingeschakeld, werd dit als duur en inefficiënt ervaren. De voorgestelde kandidaten voldeden vaak niet aan de verwachtingen.
- **Concurrentie in salaris en arbeidsvoorwaarden:** De onderneming heeft moeite om te concurreren met grotere organisaties die hogere salarissen en uitgebreidere secundaire arbeidsvoorwaarden bieden. Daarnaast worden werknemersverwachtingen soms als onrealistisch ervaren, wat spanningen kan veroorzaken.
- **Onvoldoende tijd voor functioneringsgesprekken:** Vanwege tijdgebrek zijn formele functioneringsgesprekken niet standaard. Hierdoor worden de ontwikkelingsbehoeften en prestaties van medewerkers niet altijd besproken, wat kan leiden tot een gebrek aan motivatie en betrokkenheid.

3. Knelpunten en uitdagingen die mkb-ondernemers ervaren in de praktijk

- **Werving en behoud van personeel:** Door de krapte op de arbeidsmarkt is het een uitdaging om geschikte medewerkers te vinden en aan de onderneming te binden. Kandidaten stellen vaak hoge eisen, terwijl een klein onderneming niet altijd dezelfde voordelen kan bieden als grotere organisaties.
- **Werkethos van de jonge generaties:** De ondernemer ervaart dat jongere generaties, vaak minder bereid lijken om hard te werken en meer waarde hechten aan vrije tijd en flexibiliteit. Dit staat in

contrast met de werkmentaliteit die binnen het onderneming nodig is. De ondernemer vindt het lastig om met deze houding om te gaan en merkt dat het soms leidt tot frustraties binnen het team.

- **Werkdruk en efficiëntie:** Tijdens drukke periodes is het lastig om de werkdruk in balans te houden. Hoewel er duidelijke prioriteiten worden gesteld om stress te verminderen, blijft het een uitdaging. Medewerkers ervaren soms druk van klanten om extra werk te verrichten, wat zorgvuldig gemanaged moet worden.
- **Jaloezie en misverstanden over taken:** Omdat de manager zowel kantoor- als productiewerk uitvoert, ontstaan er soms misverstanden over de aard van kantoorwerk. Medewerkers denken soms dat het werk achter een bureau minder zwaar is, wat kan leiden tot jaloezie en spanningen binnen het team.

4. Effectieve praktijken en benaderingen die werkgeverschap bevorderen

- **Transparantie over ondernemingsresultaten en kosten:** De manager deelt informatie over de kosten en opbrengsten van projecten met medewerkers. Door uit te leggen welke factoren de winst beïnvloeden, vergroot hij het begrip voor de ondernemingsvoering en creëert hij betrokkenheid bij het financiële succes van de onderneming.
- **Gezamenlijke doelen stellen:** Bij het vaststellen van doelen legt de manager de lat iets hoger, maar zorgt ervoor dat deze haalbaar blijven. Dit helpt om prestaties te bespreken, verwachtingen te managen en een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid te creëren.
- **Flexibiliteit en persoonlijke ondersteuning:** De manager houdt rekening met de individuele behoeften van medewerkers en past het werk waar mogelijk aan. Hij biedt ruimte voor feedback en probeert de werkdruk te reguleren door duidelijke prioriteiten te stellen en te communiceren.

5. Hoe effectieve praktijken en benaderingen gedeeld kunnen worden in het mkb in regio Foodvalley

- **Gebruik van Webinars en handboeken:** De manager ziet voordelen in het organiseren van Webinars waarin mkb'ers HR-inzichten kunnen verkrijgen zonder tijd te verliezen aan reizen. Daarnaast zou een handboek met praktische tips over personeelsbeheer en motivatie waardevol zijn voor ondernemers die beperkte middelen en tijd hebben.
- **Interne netwerken voor kennisdeling:** Door samen te werken met andere ondernemers in de regio kunnen ervaringen worden uitgewisseld over werving, personeelsbehoud en werkdruk. Dit biedt de mogelijkheid om gezamenlijke oplossingen te vinden voor veelvoorkomende uitdagingen.
- **Workshops en praktische trainingen:** Interactieve workshops over effectief werkgeverschap, waarin HR-experts hun inzichten delen, kunnen ondernemers helpen nieuwe benaderingen en oplossingen te ontdekken. Dit draagt bij aan een sterke, ondersteunende mkb-gemeenschap.

Bijlage 2c: kantoormanager

De gesproken kantoormanager van een mkb-onderneming is werkzaam bij een advocatenkantoor en zorgt voor het dagelijks beheer. De manager regelt de operationele zaken en houdt zich bezig met onderwerpen die te maken hebben met het personeel. Deze rol combineert overzicht houden met aandacht voor de medewerkers.

1. Effectieve praktijken en benaderingen die bijdragen aan goed werkgeverschap in het mkb

- **Samenwerking met universiteiten en studentenverenigingen:** Het advocatenkantoor heeft sterke banden opgebouwd met universiteiten en studentenverenigingen, vooral met een universiteit in de regio. Deze samenwerking zorgt voor een constante instroom van getalenteerde stagiaires en beginnende advocaten.
- **Familiaire en betrokken werksfeer:** De manager loopt regelmatig rond op kantoor en onderhoudt persoonlijk contact met medewerkers. Hij vraagt naar werk gerelateerde zaken, maar ook naar persoonlijke thema's zoals stress of privéproblemen. Dit bevordert een hechte sfeer en zorgt voor een gevoel van veiligheid en verbondenheid binnen het team.
- **Flexibele werkstructuur en specialisatie:** Medewerkers krijgen de mogelijkheid om zich binnen twee rechtsgebieden te specialiseren. Dit voorkomt overbelasting door een overvolle agenda in één rechtsgebied en zorgt voor afwisseling in het werk.

2. Praktijken en benaderingen die goed werkgeverschap belemmeren

- **Onvoldoende geschikte instroom op de arbeidsmarkt:** Er is een aanzienlijk tekort aan geschikt ondersteunend personeel, zoals secretaresses met de juiste vaardigheden. Jongere medewerkers missen vaak het vereiste taalniveau en typeniveau, wat de werkdruk voor bestaande medewerkers verhoogt.
- **Beperkte doorgroeimogelijkheden binnen ondersteunende functies:** Voor medewerkers in ondersteunende functies zijn er weinig mogelijkheden om door te groeien binnen de organisatie. Dit kan leiden tot frustratie en het gevoel van een gebrek aan toekomstperspectief.
- **Strikte salarishuizen:** Hoewel er transparantie is over de salarisniveaus, kan de strikte structuur beperkend werken voor medewerkers die mogelijk meer flexibiliteit in salarisverhogingen verwachten, vooral in een krappe arbeidsmarkt.

3. Knelpunten en uitdagingen die mkb-ondernemers ervaren in de praktijk

- **Werving en behoud van talent:** Het kantoor besteedt veel tijd aan het werven van nieuwe advocaten en het behouden van getalenteerde medewerkers. De krapte op de arbeidsmarkt maakt het echter lastig om medewerkers aan te trekken en te behouden, vooral in ondersteunende rollen.
- **Veranderende werkmentaliteit onder jongere generaties:** Jongere medewerkers kiezen vaker voor flexibiliteit en voelen zich minder verbonden met de organisatie. Dit vereist aanpassingen in het werkgeverschap, met meer focus op flexibele werkstructuren.

- **Balans tussen werk en privé:** Advocaten worden vaak geconfronteerd met lange werkdagen en hoge verwachtingen, wat de werk-privébalans onder druk zet, vooral wanneer medewerkers een hoge werkdruk ervaren.

4. Effectieve praktijken en benaderingen die werkgeverschap bevorderen

- **Ondersteuning in professionele ontwikkeling en soft skills:** Het kantoor stimuleert advocaten om zich continu te ontwikkelen, zowel met vakgerichte opleidingen als trainingen voor soft skills, zoals stem coaching en ademhalingstechnieken. Dit vergroot hun zelfvertrouwen en helpt hen om hun werk effectiever uit te voeren.
- **Coaching voor potentiële partners:** Advocaten die willen doorgroeien naar een partnerschap krijgen persoonlijke begeleiding en coaching. Dit helpt hen bij de overgang van werknemer naar werkgever, een proces dat veel verantwoordelijkheid met zich meebrengt.
- **Transparant beloningsbeleid:** Het kantoor hanteert een duidelijk salarishuis dat voor iedereen inzichtelijk is. Dit zorgt ervoor dat medewerkers precies weten wat ze kunnen verwachten qua salarisgroei, wat bijdraagt aan duidelijkheid en tevredenheid.

5. Hoe effectieve praktijken en benaderingen gedeeld kunnen worden in het mkb in regio Foodvalley

- **Periodieke bijeenkomsten met andere mkb-ondernemers:** Deelname aan een netwerk van mkb-ondernemers biedt de mogelijkheid om ervaringen en best practices uit te wisselen. Dit netwerk biedt een veilige ruimte om HR-uitdagingen en oplossingen te bespreken, wat een belangrijke bron van steun kan zijn voor mkb's.
- **Tools voor werkgevers:** Het gebruik van praktische tools, zoals een handboek of digitale platforms, kan mkb-ondernemers helpen om snel en effectief beslissingen te nemen over zaken als werving, personeelsbehoud en werkgeluk.

Bijlage 3: Analyse focusgroepsessie

1.1 Knelpunten, uitdagingen en effectieve praktijken in het mkb per thema

1.1.1 Thema aantrekken

Moeizame werving van personeel

De mkb-ondernemers ondervinden grote uitdagingen bij het werven van geschikte kandidaten. Technische functies worden extra zwaar getroffen door een gebrek aan sollicitanten, mede door culturele factoren zoals de geringe deelname van vrouwen in technische beroepen. Ook zijn veel kandidaten, bijvoorbeeld degenen die vanuit het UWV verplicht solliciteren, niet geschikt voor de functie. In andere sectoren, zoals de horeca, verloopt het aantrekken van personeel juist soepeler door gunstige werkomstandigheden zoals flexibele werktijden.

Creatieve wervingsmethodes

Om het tekort aan geschikte kandidaten aan te pakken, maken ze gebruik van creatieve wervingsstrategieën. Voorbeelden hiervan zijn hackerkampen, conferenties en e-sports-toernooien, die niet alleen het netwerk versterken maar ook de connectie met potentiële werknemers bevorderen. Zulke innovatieve initiatieven bieden ondernemingen een kans om zich te onderscheiden in een krappe arbeidsmarkt. Ondanks de schaarste benadrukken ondernemingen het belang van kwaliteit boven kwantiteit bij het aannemen van personeel.

Werkgeversmerk en identiteit

Voor kleine ondernemingen is het opbouwen van een sterk werkgeversmerk een uitdaging, zeker in vergelijking met grote ondernemingen die vaak uitgebreide marketingmiddelen hebben. Toch kunnen kleinere organisaties zich onderscheiden door hun identiteit duidelijk naar voren te brengen. Dit kan bijvoorbeeld door vacatureteksten te herschrijven en daarin voordelen zoals flexibele werktijden en een afwisselende werkomgeving te benadrukken. Het communiceren van unieke aspecten, zoals opleidingsmogelijkheden of persoonlijke aandacht, kan helpen om potentiële werknemers te overtuigen.

Voordelen en beperkingen van kleine ondernemingen

Kleine ondernemingen hebben vaak beperkte middelen en een beperkte personeelsbehoefte, wat grootschalige wervingscampagnes moeilijk te rechtvaardigen maakt. Toch is het belangrijk dat ook zij zichtbaar blijven, zelfs als de directe personeelsbehoefte laag is. Kandidaten vormen zich vaak al vroeg een beeld van een onderneming, en consistentie in online en offline aanwezigheid kan helpen om kansen te benutten.

Werken bij een klein onderneming biedt voordelen zoals korte lijnen, persoonlijke aandacht en een breder takenpakket, maar dit onderscheidt hen niet altijd van andere Mkb-ondernemingen. Het benadrukken van unieke eigenschappen en het benutten van lokale netwerken zijn belangrijke strategieën.

Online presentatie

De online presentatie van een onderneming, zoals via een website, speelt een cruciale rol bij het aantrekken van kandidaten. Sollicitanten zoeken vaak online informatie over een onderneming, en een onaantrekkelijke of verouderde website kan hen afschrikken. Het belang van een relevante en actuele website werd sterk benadrukt.

1.1.2 Thema behouden

Werksfeer

In sommige ondernemingen blijven medewerkers lang werken. Dit komt doordat er een open sfeer is waarin medewerkers zich gehoord voelen. Als hun ideeën serieus worden genomen, voelen ze zich gewaardeerd. Door hen te betrekken bij beslissingen in plaats van alles van bovenaf op te leggen, ontstaat een fijne werksfeer. Dit zorgt ervoor dat mensen langer blijven werken.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Kleine extra's, zoals goede koffie, gratis lunches of een fitnessruimte, maken een groot verschil voor medewerkers. Hoewel nieuwkomers zich hier niet altijd bewust van zijn, worden deze voorzieningen na verloop van tijd vaak enorm gewaardeerd.

Voorbeeld van terugkeer na vertrek

Een opvallend voorbeeld van medewerkersloyaliteit was het verhaal van een medewerker die besloot de onderneming te verlaten om elders te werken. Al na een korte tijd kwam hij echter terug, omdat bleek dat het gras bij de burens niet groener was. Dit soort situaties laat niet alleen zien dat de werkomstandigheden in de onderneming gewaardeerd worden, maar versterkt ook het vertrouwen onder de achterblijvende collega's. Het toont bovendien dat het management flexibel en begripvol omgaat met dergelijke situaties, wat de algehele tevredenheid en binding binnen het team vergroot.

Salaris en waardering

Hoewel salaris belangrijk is, werd benadrukt dat het geen garantie biedt voor langdurige tevredenheid. Waardering uiten door middel van persoonlijke aandacht, flexibiliteit of opleidingsmogelijkheden draagt meer bij aan loyaliteit dan alleen een hoger loon. In sectoren waar cao's de salarissen bepalen, proberen ondernemingen zich te onderscheiden door medewerkers meteen in de hoogste trede te plaatsen of andere extra's te bieden.

Ontwikkeling

Automatisering speelt een belangrijke rol in het verbeteren van efficiëntie en het creëren van ruimte voor uitdagender werk. Ondernemingen die investeren in interne opleidingen versterken niet alleen de vaardigheden van hun medewerkers maar ook hun betrokkenheid bij de onderneming.

Persoonlijke aandacht

Persoonlijke aandacht is een belangrijk aspect van behoud, vooral in ondernemingen met een hecht team. Flexibele werkregelingen en begrip voor persoonlijke situaties, zoals mantelzorg, worden gezien als manieren om werknemers te ondersteunen en hun betrokkenheid te vergroten.

1.1.2 Thema ontwikkelen

Identificeren interesses

Voor kleinere ondernemingen is het niet altijd makkelijk om te ontdekken wat werknemers willen leren of bereiken. Dit komt vaak aan bod in informele gesprekken, maar het hangt er ook van af of de werknemer er zelf over begint. Soms is er door onzekerheid in de economie of een beperkt budget geen ruimte om opleidingen aan te bieden. In sommige sectoren, zoals transport, moeten werknemers verplicht bijscholing volgen, zoals Code 95. In zulke gevallen ligt een deel van de verantwoordelijkheid voor het regelen van die opleidingen bij de werknemer zelf.

Het belang van ontwikkeling

Werknemers ontwikkelen is belangrijk om ze niet alleen te behouden, maar ook om door te laten

groeien. Toch wil niet iedereen altijd groeien; sommige werknemers zijn tevreden met hun huidige rol. Voor anderen is het leren van nieuwe dingen wel belangrijk. Het gaat niet alleen om vakgerichte vaardigheden (hard skills), maar ook om sociale vaardigheden (soft skills) zoals goed communiceren en omgaan met stress. Deze zijn vaak net zo belangrijk, vooral in functies waarbij samenwerking en contact met anderen een grote rol spelen.

Ontwikkelen met focus op gezondheid

In sommige sectoren zijn er gezamenlijke programma's die werkgevers ondersteunen bij de ontwikkeling van hun personeel. Deze programma's richten zich niet alleen op professionele groei, maar ook op gezondheid en vitaliteit. Een voorbeeld uit de logistieke sector liet zien hoe een werknemer met overgewicht via een brancheprogramma begeleiding kreeg bij gewichtsverlies, wat zowel zijn gezondheid als motivatie verbeterde.

Er wordt veel geïnvesteerd in vitaliteit met initiatieven zoals fitnessprogramma's, workshops over ergonomie en gezondheidscoaching. Dit soort ondersteuning draagt niet alleen bij aan het welzijn van medewerkers, maar helpt ook om ziekteverzuim te verminderen en de productiviteit te verhogen.

Persoonlijke en collectieve benadering

Ontwikkeling op verschillende manieren. Individuele programma's, zoals opleidingsbudgetten en persoonlijke gezondheidstrajecten, bieden medewerkers de vrijheid om hun eigen groei te bepalen. Gezamenlijke activiteiten, zoals teamtrainingen en sportdagen, versterken zowel vaardigheden als de teamspirit. Voor flexibele of verspreid werkende teams is maatwerk, zoals online trainingen of sportschoolabonnementen, belangrijk om deelname toegankelijk te maken.

1.1.2 Thema vitaliseren

Ziekteverzuim en gezondheid

De aanwezige ondernemingen hebben relatief lage ziekteverzuimcijfers, maar langdurige ziektegevallen, zoals medewerkers met ernstige aandoeningen, kunnen het gemiddelde flink omhoog trekken. Ze benadrukken dat het belangrijk is om medewerkers bij ziekte thuis te laten blijven. Dit voorkomt verspreiding van ziektes en zorgt ervoor dat medewerkers volledig kunnen herstellen, wat goed is voor hun welzijn en de werkplek.

Maatwerk en flexibiliteit

Flexibiliteit is essentieel om zieke medewerkers te ondersteunen. Werkgevers bieden vaak maatwerk, zoals het aanpassen van werktijden of hulp met vervoer, zodat medewerkers kunnen blijven werken op een manier die bij hun situatie past. Daarnaast proberen ondernemingen rekening te houden met verschillen in werkvoorkeuren. Sommige medewerkers werken graag thuis, terwijl anderen liever op kantoor zijn. Ondernemingen proberen hierin zo veel mogelijk tegemoet te komen.

Opkomende uitdaging mantelzorg

Mantelzorg wordt een steeds groter thema, omdat ouderen langer thuis blijven wonen en de zorgdruk op werkenden toeneemt. Dit vraagt om nieuwe manieren van ondersteuning door werkgevers, zoals het bieden van flexibele werkuren. Tegelijkertijd proberen ondernemingen het teamgevoel te behouden, zodat het werk goed verdeeld blijft en collega's elkaar blijven ondersteunen.

Initiatieven voor vitaliteit

Werkgevers investeren in vitaliteit door middel van zowel grote als kleine initiatieven. Denk hierbij aan gezonde snacks op kantoor, ergonomische werkplekken en zelfs maandelijkse massages om stress

te verminderen. Sociale samenhang binnen teams speelt ook een hele belangrijke rol. In ondernemingen waar collega's elkaar goed kennen en ondersteunen, ontstaat een gezonde en positieve werkcultuur, die bijdraagt aan het welzijn van alle medewerkers.

1.2 Conceptfeedback scheurkalender

Algemeen concept

De deelnemers waren positief over het idee van de scheurkalender als hulpmiddel voor ondernemers, met een focus op praktische inzichten en best practices. Het concept werd als waardevol beoordeeld vanwege de relevante thema's die aansluiten bij de uitdagingen van ondernemers in het mkb tot 20 werknemers. De presentatie en structuur van het concept riep echter vragen op, wat leidde tot een aantal concrete suggesties voor verbetering.

Verkeerde verwachtingen door naam

De naam "weekkalender" zorgde voor verwarring. Het suggereert een wekelijkse verplichting of vaste planning, wat niet aansluit bij de werkwijze van veel ondernemers. Deelnemers gaven aan dat zij liever hun eigen tempo bepalen en onderwerpen selecteren die op dat moment relevant zijn.

Structuur en toepassing

De kalender bevat relevante thema's en praktische inzichten, maar deelnemers vonden de huidige volgorde niet altijd logisch. Sommige onderwerpen, zoals strategische zaken (bijvoorbeeld werkgeversmerken), vereisen een langetermijnbenadering. Terwijl andere thema's, zoals het oplossen van personeelsproblemen, vragen om directe actie. Het idee werd geopperd om een splitsing te maken tussen strategische en praktische thema's, zodat ondernemers gemakkelijker kunnen navigeren en prioriteren.

Automatiek of menukaart: een flexibele benadering

Tijdens het gesprek werd voorgesteld om het concept van de scheurkalender anders te positioneren, namelijk als een "toolbox" of "menukaart." Dit idee biedt ondernemers de vrijheid om de thema's flexibel te benaderen, zonder dat ze gebonden zijn aan een vooraf bepaalde volgorde.

De metafoor van een "automatiek" werd hierbij genoemd. Net zoals bij een automatiek, waar je op elk moment een gerecht kunt uitkiezen dat bij je smaak of behoefte past, zouden ondernemers uit de kalender thema's kunnen selecteren die aansluiten bij hun actuele uitdagingen. Dit maakt het concept niet alleen toegankelijker, maar ook praktischer voor ondernemers met uiteenlopende prioriteiten. Het flexibel kunnen "kiezen" van onderwerpen sluit beter aan op de dynamische realiteit van het ondernemerschap en vergroot de relevantie en toepasbaarheid van de kalender.

Een inspirerend hulpmiddel voor kleine ondernemingen

Het idee van een scheurkalender die fysiek op kantoor hangt, kreeg positieve reacties van de deelnemers. Ze beschouwen het als een laagdrempelig en inspirerend hulpmiddel dat praktische inzichten biedt. Tegelijkertijd werd benadrukt dat de kalender niet als een wekelijkse verplichting moet worden gepresenteerd, maar juist flexibel en toegankelijk moet blijven, vooral voor kleine ondernemingen met beperkte personeelscapaciteit.

Ondersteuning en presentatievormen

Er werd ook gesproken over het aanbieden van alternatieve presentatievormen, zoals podcasts of video's. Dit zou het concept toegankelijker maken voor ondernemers met verschillende leerstijlen of voorkeuren. Bijvoorbeeld, ondernemers die veel onderweg zijn, zouden baat hebben bij een audiovorm zoals een podcast.

1.3 Inhoudelijke feedback scheurkalender

1.3.1 Sterktes

Relevantie van de thema's

De deelnemers waren unaniem positief over de inhoud van de scheurkalender. De behandelde thema's, zoals het opbouwen van een werkgeversmerk, het binden van medewerkers en het ontwikkelen van vacatures, werden als zeer relevant en praktisch ervaren. De inhoud sluit goed aan bij de uitdagingen waarmee ondernemers met kleine tot middelgrote ondernemingen te maken hebben.

Praktische best practices

De focus op praktische best practices werd zeer gewaardeerd. Deelnemers benadrukten dat de concrete voorbeelden ondernemers direct helpen om stappen te zetten in hun ondernemingsvoering. Zo werd het idee om een typische werkdag in vacatureteksten te beschrijven bijzonder goed ontvangen. Deze aanpak geeft sollicitanten een duidelijker beeld van wat zij kunnen verwachten, wat uiteindelijk leidt tot beter passende kandidaten.

Balans tussen lange en korte termijn

De kalender biedt een goede mix van lange- en kortetermijnthema's. Strategische onderwerpen zoals het werken aan een werkgeversmerk inspireren ondernemers op de lange termijn, terwijl praktische thema's zoals personeelswerving direct toepasbare oplossingen bieden. Deze balans werd als een sterk punt genoemd, omdat het ondernemers op verschillende vlakken ondersteunt.

Brede toepasbaarheid

De deelnemers waardeerden de veelzijdigheid van de inhoud. De behandelde onderwerpen werden als nuttig ervaren voor verschillende sectoren, waardoor de kalender flexibel inzetbaar is, ongeacht het type onderneming.

Inspirerend en praktisch

De inhoud van de kalender werd als inspirerend en toegankelijk ervaren. Deelnemers waardeerden dat het niet alleen oplossingen aandraagt, maar ook ondernemers stimuleert om kritisch naar hun eigen werkwijze en strategie te kijken. Dit biedt hun de mogelijkheid om op hun eigen tempo nieuwe inzichten op te doen en verbeteringen door te voeren.

Prikkelende titel

De titel van week 19, *'Is meer loon beter?'*, werd genoemd als een prikkelende en pakkende introductie. Het raakt een vraagstuk waar veel ondernemers mee worstelen, waardoor het direct relevant en aansprekend is.

1.3.2 Verbeterpunten

Balans en Structuur

Deelnemers adviseerden een duidelijker onderscheid tussen strategische en praktische onderwerpen. Strategische thema's, zoals het opbouwen van een werkgeversmerk, vragen een langetermijnfocus, terwijl praktische onderwerpen direct toepasbaar moeten zijn. Het presenteren van de inhoud als een menukaart of toolbox werd als een betere aanpak gezien, zodat ondernemers zelf hun prioriteiten kunnen bepalen.

Verder uitwerking

Het toevoegen van meer concrete voorbeelden en stappenplannen werd als belangrijk genoemd om de adviezen direct toepasbaar te maken. Sectorspecifieke inzichten zouden daarnaast de herkenbaarheid en bruikbaarheid vergroten, afhankelijk van de aard van de onderneming.

Juridische en administratieve ondersteuning

Deelnemers gaven aan dat basisinformatie over arbeidsrecht, ziekteverzuim en andere juridische verplichtingen waardevol zou zijn voor kleine ondernemers. Dergelijke informatie kan hen ondersteunen bij praktische uitdagingen, zoals het naleven van de Wet Poortwachter, zonder dat de kalender te complex of zwaar wordt.

Aantrekkelijke presentatievormen

Deelnemers stelden voor om de inhoud aantrekkelijker te maken door verschillende presentatievormen, zoals podcasts en video's, te integreren. Dit zou ondernemers met verschillende leerstijlen beter bedienen.

Bijlage 4: Protocol focusgroepsessie

Duur: 2 uur (12:00 – 14:00)

Deelnemers:

De deelnemers aan de sessie zijn mkb-ondernemers uit verschillende sectoren, waaronder:

- **Informatie en communicatie**
- **Bouwnijverheid**
- **Vervoer en opslag**
- **Zakelijke dienstverlening**

Benodigdheden:

- Lunch
- Koffie/ thee
- 6x Handout (concept weekkalender + toestemmingsformulier)
- 6x Pennen
- PowerPointpresentatie
- Opname apparatuur

Programma Overzicht

Tijd	Activiteit	Duur
12:00	Introductie	10 min
12:10	Voorstelronde	10 min
12:20	Open discussie: vier thema's	50 min
13:10	Pauze	5 min
13:15	Feedback ophalen: concept weekkalender	10 min
13:25	Feedback ophalen: inhoud weekkalender	25 min
13:55	Afsluiting	5 min
14:00	Einde sessie	

1. Introductie (10 min)

Tijd: 12:00 – 12:10

- **Welkom**
- **Introductie**
- **Doel van deze sessie:**
 - Identificeren van knelpunten en uitdagingen van MKB-ondernemers.
 - Feedback verzamelen op het concept en de inhoud van de weekkalender.
- **Praktische afspraken:**
 - Vertrouwelijkheid: wat hier besproken wordt, blijft in de groep.
 - Toestemmingsformulier: Lees en onderteken het formulier in de hand-out. Dit geeft toestemming voor opname en gebruik van gedeelde informatie.
 - Pauzes en comfort

2. Voorstelronde (10 min)

Tijd: 12:10 – 12:20

- Deelnemers introduceren zichzelf en: Wat motiveert je in je werk?

3. Open discussie: vier thema's (50 min)

Tijd: 12:20 – 13:10

Doel: Bespreken van knelpunten, uitdagingen en oplossingen op het gebied van goed werkgeverschap.

Vier Thema's:

1. Aantrekken (12 min)

- Stelling: "Ik kan goed geschikte werknemers vinden voor mijn onderneming."
- Discussiepunten:
 - Vacature opstellen en sollicitatieproces.
 - Onboarding en instroomtrajecten.
 - Hulpbronnen (netwerken, wervingsbureaus).
 - Hoe val je op in de arbeidsmarkt?

2. Behouden (12 min)

- Stelling: "In mijn onderneming is het vanzelfsprekend dat medewerkers lang blijven werken."

- Discussiepunten:
 - Motivatie, werkdruk en beloning.
 - Doorgroeimogelijkheden en ontwikkeling.
 - Hoe behoud je talent?

3. **Ontwikkelen** (12 min)

- Stelling: "In mijn onderneming hebben medewerkers alle kansen om zich continu te ontwikkelen."
- Discussiepunten:
 - Professionele groei en talentontwikkeling.
 - Planning van ontwikkelingsmogelijkheden.
 - Hoe stimuleer je medewerkers?

4. **Vitaliseren** (12 min)

- Stelling: "In mijn onderneming zijn mijn medewerkers gezond en weinig ziek."
- Discussiepunten:
 - Ziekteverzuim verminderen.
 - Werkplezier en ontspanning bevorderen.
 - Fysieke en mentale gezondheid ondersteunen.

4. **Pauze** (5 min)

Tijd: 13:10 – 13:15

5. **Feedback ophalen: Concept scheurkalender** (10 min)

Tijd: 13:15 – 13:25

6. **Feedback ophalen: inhoud scheurkalender** (25 min)

Tijd: 13:25 – 13:50

7. **Afsluiting** (5 min)

Tijd: 13:50 – 13:55