Themanummer 02 2013
OTIB Trendfiles

OT
IB

morgen begint vandaag

Kansen voor innovatieve installatiebedrijven

Inleiding

‘Morgen begint vandaag’ is het tweede themanummer van OTIB Trendfiles en gaat over de toekomst. Een toekomst waarin maatschappelijke thema’s als duurzaamheid, energiebesparing en comfortabel leven volop kansen lijken te bieden aan innovatieve installateurs. Er zijn echter ook ontwikkelingen gaande die alle bedrijven raken. Ontwikkelingen die gewoon doorgaan, ondanks de gevolgen van de recessie waar veel bedrijven nu mee kampen. De klant verandert en wil een maatwerkoplossing in plaats van een standaardproduct. De verhouding tussen partners binnen de bouwkolom krijgt andere vorm en inhoud. Op de arbeidsmarkt zien we dat vergrijzing en ontgroening zorgen voor krapte op de arbeidsmarkt. En de arbeidsrelatie tussen werknemers en werkgevers wordt anders ingevuld.

Theo Ockhuijsen, voorzitter Innovatiegroep Uneto-VNI: “Onze bedrijven moeten echt mee in die veranderingen. Bijblijven en initiatief nemen op het gebied van technische ontwikkelingen maar ook op menselijk vlak. Want mensen in het algemeen en dus ook werknemers willen andere dingen beleven, op een andere manier werken en op een andere manier privézaken meemaken. Zie dat niet als bedreiging, zie het als kans. Geef je organisatie lucht en ruimte om die kansen te benutten.”

Het ontwikkelen van een organisatie-identiteit is daarbij een belangrijk thema. Dat betekent enerzijds zorgen dat je een deskundige partner bent voor de eindgebruiker en dat je van toegevoegde waarde bent in het bouwproces. En anderzijds de kwaliteiten van alle werknemers binnen het bedrijf optimaal benutten en je profileren als een aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt.

In deze publicatie geven experts uit de praktijk en uit de wetenschap hun visie op deze thema’s. Hun boodschap is om niet te wachten tot de crisis voorbij is.
Want morgen begint vandaag!

De Klant

BIM

Samenwerken

Partners

Talent

Sociale innovatie

Arbeidswensen

Organisatie

Kennis

Talentmanagement

Loopbaanontwikkeling

Jongeren

Ouderen

Generaties

Leermeesters

Organisatie identiteit

Zo werk ik altijd!

Soft skills zijn voor softies!

Dit is alleen geschikt voor grote bedrijven!

De vooroordelen

Het levert toch niks op!

Het is crisis - we hebben wel wat anders aan ons hoofd!

Experts

In deze publicatie laten zowel wetenschappers op het gebied van sociale innovatie, arbeidsmarkt en talentontwikkeling als deskundigen uit de praktijk hun licht over de toekomst van de branche en de arbeidsmarkt schijnen. Samen proberen ze richting te geven aan het veranderingsproces waar installatiebedrijven zich in bevinden.

Ton Wilthagen

Hoogleraar arbeidsmarktrecht, Universiteit van Tilburg.
Directeur onderzoeksinstituut ReflecT.

Aart Bontekoning

Organisatiepsycholoog, generatie-expert en auteur van o.a. ‘Generaties! Werk in Uitvoering’ (2012). Partner in Generatiewerk. Zie www.aartbontekoning.com

Frank Pot

Emeritus hoogleraar Sociale innovatie Radbout Universiteit Nijmegen.
Voorzitter Adviesraad van het ‘European Workplace Innovation Network‘.

Aukje Nauta

Bijzonder hoogleraar ‘Employability in werkrelaties’ aan de Universiteit van Amsterdam. Partner van organisatieadviesbureau Factor Vijf.

Beate van der Heijden

Hoogleraar Strategisch HRM, Radboud Universiteit Nijmegen, Open Universiteit Nederland en verbonden aan de Universiteit Twente.

Michiel Schoemaker

Zelfstandig onderzoeker, docent en adviseur Talent en organisatieontwikkeling. Bijzonder hoogleraar identiteit en talent in netwerkorganisaties aan de Radbout Universiteit Nijmegen (tussen 2003 en 2011).

Jan Verbeek

Directeur Kannegieter, leverancier van kennis en toepassingen op het gebied van datacommunicatie en slimme distributieoplossingen.

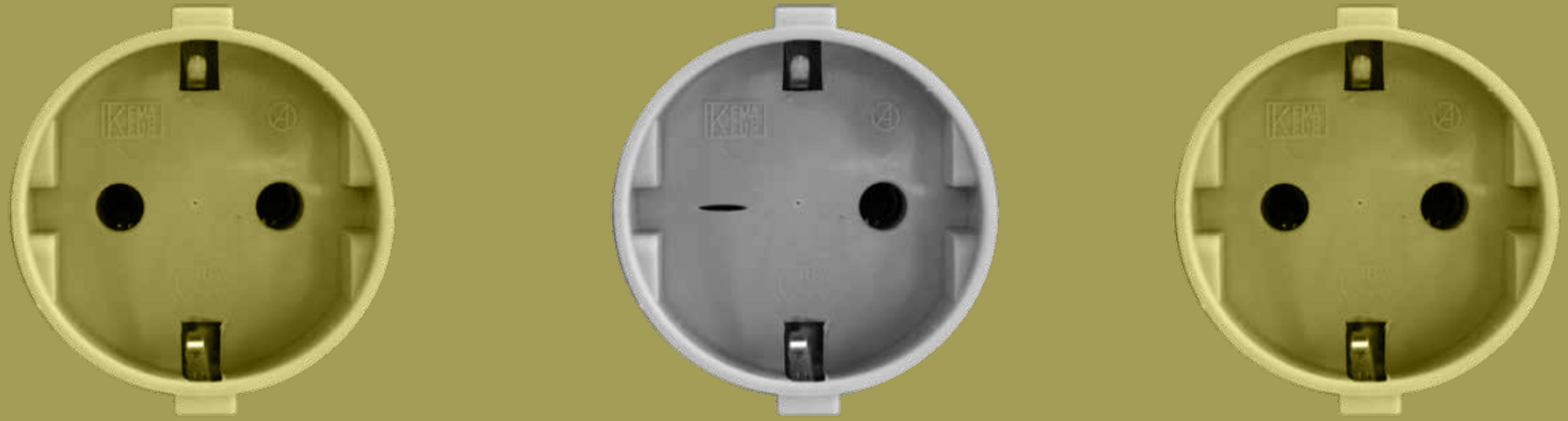
René de Kwaadsteniet

Secretaris Innovatie aannemersfederatie Nederland Bouw en Infra.
Directeur Building Changes, voor verbetering samenwerking tussen bouw-, installatie- en infrabedrijven en opdrachtgevers.

Theo Ockhuijsen

Voorzitter innovatiegroep Uneto-VNI.

DE KLANT



Mensen hebben toegang tot alle soorten informatie en begeven zich steeds vaker in wisselende sociale- of kennisnetwerken. De meeste mensen worden mede daardoor steeds deskundiger, kritischer, bewuster en mondiger. Installatiebedrijven krijgen daarmee klanten die heel goed weten wat ze willen. En advies zoeken in hoe ze hun wens het beste kunnen realiseren. Deze klanten hebben bovendien steeds vaker behoefte aan betere communicatie, duidelijke planning en inzicht in de gebruikskosten.

Jan Verbeek, directeur van Kannegieter, leverancier van kennis en toepassingen op het gebied van datacommunicatie en slimme distributieoplossingen, beaamt dat de installateur een andere vraag uit de markt krijgt: “Het wordt steeds meer een eindgebruikermarkt. Die eindgebruiker heeft een wens, hij wil functionele oplossingen en zoekt partijen die daar grondige kennis van hebben, die hem daarbij kunnen ondersteunen en die processen in de keten snappen.”

Theo Ockhuijsen, voorzitter Innovatiegroep Uneto-VNI stelt dat installateurs zich meer moeten realiseren dat een klant zijn eigen uitdagingen heeft: “ De klant wil bijvoorbeeld een nieuw gebouw waarin hij zijn geld wil gaan verdienen. Dan kijkt hij naar de kosten op de korte maar vooral ook op de lange termijn. Naar de ‘total cost of ownership’. Het proces dat in dat gebouw gaat plaatsvinden wordt dan belangrijk. Pas als je weet wat dat proces is, wat de drijfveren van die klant zijn, dan pas kun je hem het beste adviseren. Daar moet je je dus in verdiepen.”

Frank Pot, Emeritus hoogleraar sociale innovatie en voorzitter Adviesraad van het ‘European Workplace Innovation Network‘: “ Daarnaast wordt ook de planning steeds belangrijker. Dat geldt voor zowel particulieren als voor business to business. De klant wil het op een tijdstip en op een manier die in zijn planning past. En niet op een manier die het zo makkelijk mogelijk maakt voor de leverancier of het installatiebedrijf. Ik denk dat dat ook een hele grote verandering is voor de installatiebedrijven.”

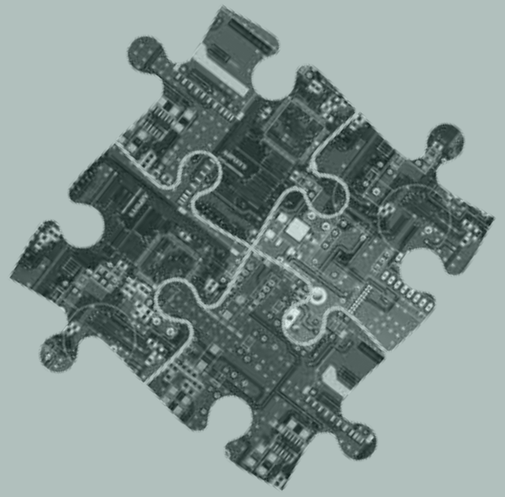
Volgens **Theo Ockhuijsen** wordt de markt steeds dynamischer. Veel nieuwe invloeden, zoals conceptueel bouwen en meer kennisuitwisseling aan de voorkant van het project, krijgen vorm en inhoud. Daarnaast worden installaties ook complexer. Voor de installateur van de toekomst lijkt een steeds meer adviserende rol weggelegd.

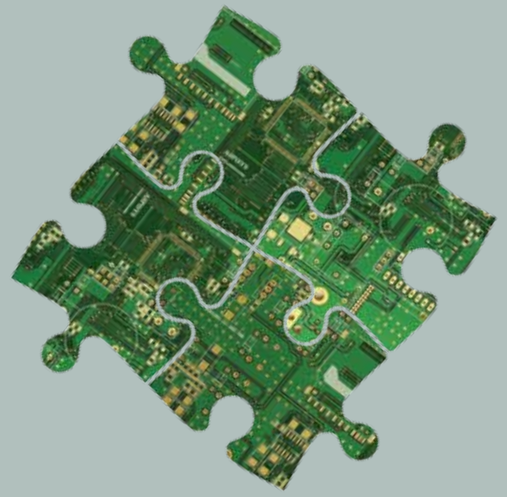
Theo Ockhuijsen: “Het is natuurlijk niet nieuw dat adviseren en meedenken met de klant belangrijk is. Alleen is het dat nu in toenemende mate omdat systemen veel meer integreren. Een installateur moet daarom kennis hebben van de laatste technieken maar ook van de belevingswereld van zijn klanten. En als je naast de techniek ook de mens, de gebruiker, centraal zet wordt het resultaat vanzelf goed.”

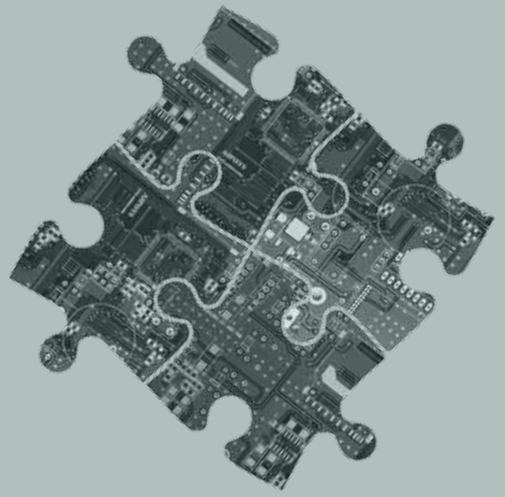
Bouwpartners zouden ook veel meer samen “integraal” vraaggestuurd moeten ondernemen. Door samen te kijken naar het aanbieden van passende oplossingen. Aldus **René de Kwaadsteniet**: “Maar dat is nog een lange weg, want wij zijn dat niet gewend. En het wordt bovendien ook in stand gehouden door de opdrachtgevers die nog altijd gefragmenteerde bestekken in de markt zetten waar op technisch niveau moet worden ingeschreven. En waar dan toch nog te vaak naar de laagste prijs per onderdeel wordt gekeken. Het is aan ons om de klant de meerwaarde van functioneel specificeren te laten zien.”

Jan Verbeek: “Maar dat betekent voor de installateur wel dat zijn core business verandert. Hij zal veel meer kennis tot zich moeten nemen om dat oplossingsdenken in zijn organisatie te krijgen. En niet alleen de installateur. Leveranciers moeten ook anders kijken naar de markt. Dus de komende tijd hoeven wij niet stil te zitten; we moeten veel energie stoppen in het opzoeken van elkaar en écht samenwerken.”

PARTNERS







Een andere benadering van de eindgebruiker heeft consequenties voor de samenwerking binnen de bouwkolom. Gedeelde verantwoordelijkheid, garantie geven op een eindproduct en faalkostenreductie zijn belangrijke thema's. Daarnaast wordt installatietechniek een steeds belangrijker onderdeel van het bouwproces. Een installatiebedrijf kan daarom een volwaardige partner zijn. Niet alleen in de uitvoering maar vooral ook in een adviserende rol in de ontwikkelingsfase.

René de Kwaadsteniet: "Een bouwkolom is een verticale samenwerking die daarnaast vaak ook nog gefragmenteerd is. Wat je nu steeds vaker ziet is een ontwikkeling naar een horizontale samenwerking. Dat vergt andere vormen van samenwerking en eindverantwoordelijkheid."

Jan Verbeek: "De klant van tegenwoordig wil niet perse de goedkoopste oplossing; hij wil een functionele oplossing waarmee hij jaren vooruit kan en waar hij zich ook betrokken bij voelt. Dus zoek ik partnership met de installateur om samen met de eindgebruiker op een transparante wijze dat project aanpakken. En daar ook een resultaatgerichte garantie op af te geven. Dat is wat enorm gaat veranderen."

René de Kwaadsteniet: "Die gedeelde eindverantwoordelijkheid is een van de belangrijkste ontwikkelingen in het toekomstige bouwproces. Daarnaast komt er ook steeds minder acceptatie van faalkosten. Horizontale samenwerking heeft nadrukkelijk ook voor ogen om die hele verspilling uit de bouwkolom te laten verdwijnen. Dat betekent dat je met elkaar aan de voorkant gaat nadenken hoe de oplossing er uit gaat zien. Waarbij je ook nadenkt over hoe lang iets meegaat en welke onderhoudskosten daarmee gemoeid zijn. En de installateur is dan één van de partners die hierin participeert. Op die rol moet hij zich goed voorbereiden. Hij moet weten hoe zijn eigen toegevoegde waarde eruit ziet. En zijn focus zetten op het resultaat dat hij voor ogen heeft."

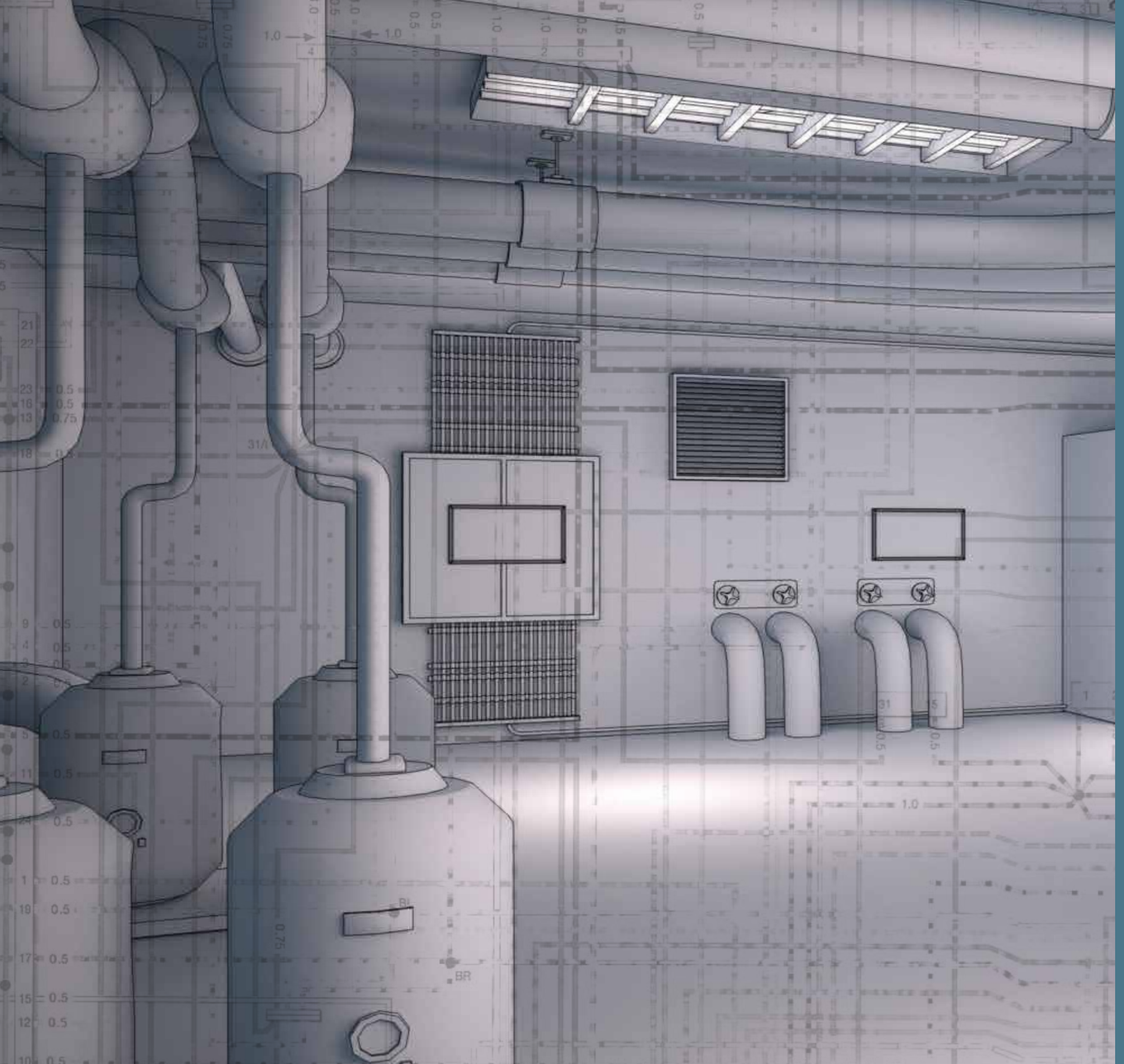
Samenwerking tussen bouwpartners hoeft niet altijd over een concreet project te gaan. Overleg over het proces van installeren kan ook geld opleveren.

Frank Pot: “Ik zou me kunnen voorstellen dat installatiebedrijven ook met de leveranciers veel uitvoeriger spreken over hoe de installaties gebouwd zouden moeten worden. Modulair eventueel, zodat ze aan die moderne klant tegemoet kunnen komen. Dat is een voorbeeld van overleg in de keten dat uiteindelijk leidt tot een betere kwaliteit voor de klant.”

Volgens **Jan Verbeek** kunnen installateurs geld verdienen in het verhogen van de doorlooptijd tijdens installatie. Samenwerken met leveranciers speelt daarin een belangrijke rol. “Door prefab, door te assembleren, door datakasten kant-en-klaar aan te leveren zodat de installateur in een heel hoog tempo zijn werk kan doen. Dat is een voorbeeld waarin we elkaar geweldig kunnen ondersteunen. Een installateur heeft bepaalde eerstelijnskennis in huis. En als hij zich meer gaat focussen op het slim organiseren van zijn project dan koopt hij andere kennis ten aanzien van de oplossingen gewoon in. Zo ziet de nieuwe generatie installateurs er volgens mijn visie uit.”

Misschien wel de belangrijkste voorwaarde voor deze vormen van samenwerking is vertrouwen in elkaar. Volgens **Theo Ockhuijsen** heeft de branche hierin nog wel een paar stappen te maken. “Het is tegennatuurlijk aan onze traditie. Wij willen de informatie graag bij ons houden, bang dat een ander er met de klant vandoor gaat. Maar dat is nu echt een verkeerd uitgangspunt. Het gaat er om dat we een totaal kleurenpalet aanbieden. Jij bent rood, ik ben groen en mijn collega is blauw en met elkaar kunnen we alle kleuren aanbieden. Dat geldt voor de techniek en dat geldt voor de kennis. De basis is dat je het met elkaar wilt delen.”

Jan Verbeek: “Ik denk dat we elkaar maar eens in de ogen moeten kijken en zeggen ‘Hoe kunnen wij die eindgebruiker samen helpen zijn mooie project te realiseren? Hoe kunnen wij elkaars kwaliteiten gebruiken om dat voor elkaar krijgen?’. We moeten veel meer met elkaar optrekken. Veel meer transparant en open naar elkaar zijn.”



BIM

Het Bouw Informatie Model, kortweg BIM, kan samenwerking in een bouwproject makkelijker maken. Een BIM is een digitaal (3D) gebouwmodel waarin alle relevante informatie gedurende het gehele bouwproces wordt opgeslagen, gebruikt en beheerd. Daarmee wordt het bouwen efficiënter en verminderen de faalkosten. Bovendien geeft werken met een BIM een opdrachtgever meer inzicht in het proces.

René de Kwaadsteniet: “Essentieel voor een horizontale samenwerking is communicatie. We moeten dezelfde taal spreken. Dat is een proces. BIM is daarbij een heel goed middel om de samenwerking te ondersteunen en binnen een project elkaar van informatie te voorzien in een taal die voor iedereen hetzelfde is.”

Theo Ockhuijsen: “Een BIM brengt ons veel meer dan alleen een 3D modelleringstool waar ook de planning en de budgetten heel goed in passen. Het brengt ons ook een andere manier van samenwerken binnen de kolom, veel meer op basis van gelijkwaardigheid. In feite kun je een BIM ook doen zonder computer want het is gewoon een andere manier van samenwerken. Als je een BIM als vliegwiel gebruikt, als een impuls voor je organisatie, dan ga je ook op een andere manier leren samenwerken. Om uiteindelijk het gewenste resultaat te behalen zowel op inhoudelijke kwaliteit als ook onder aan de streep, in geld.”

BEST PRACTICE

Creative Valley in Utrecht is een bedrijfsverzamelgebouw dat ontworpen is voor 'het nieuwe werken'. Het gebouw is ontwikkeld door Laurens van Doorn van NIC Commercieel Vastgoed en ontving in 2011 de Rietveldprijs voor architectuur.

Laurens van Doorn: "Het is een gebouw waar mensen ruimtes delen en waar mensen ruimtes voor zichzelf hebben. Naar ons idee zijn veel kantoren plekken waar je je niet echt thuis voelt. En zich thuis voelen is iets wat mensen graag willen. Ook als ze werken. Daarnaast zie je aan het gebruik van Social Media dat mensen ook behoefte hebben elkaar te ontmoeten. Als je een gebouw maakt waarin je dit faciliteert krijg je vanzelf hele tevreden bewoners. Dat was ons idee."

"Dit uitgangspunt betekende ook dat we hoge eisen stelden aan het ontwerp en de uitvoering. Zowel op bouwfysisch- als installatietechnisch vlak. We wilden bijvoorbeeld perse een CO2 neutraal gebouw, dus een warmtepomp was volstrekt vanzelfsprekend om mee te beginnen. Een uitdaging was ook dat het gebouw solitair staat in het gebied. Dat betekent een hoge windbelasting en een hoge zonbelasting. Soms tegelijkertijd. Het deel van het gebouw dat in de schaduw ligt vraagt dan bijvoorbeeld verwarming terwijl de andere kant in de zon ligt en juist koeling vraagt. Aan het oplossen van deze problemen hebben wij heel hoge eisen gesteld. Simpelweg omdat onze gebruikers dat doen. Niemand pikt het meer dat je het te koud of te warm hebt op kantoor. Als we een optimaal werkklimaat willen creëren moeten de installaties daar ook optimaal op aansluiten. Daarnaast zit dit gebouw vol met technologie, zoals een domotica systeem en een narrowcasting systeem. De techniek is er dus we gebruiken het!"

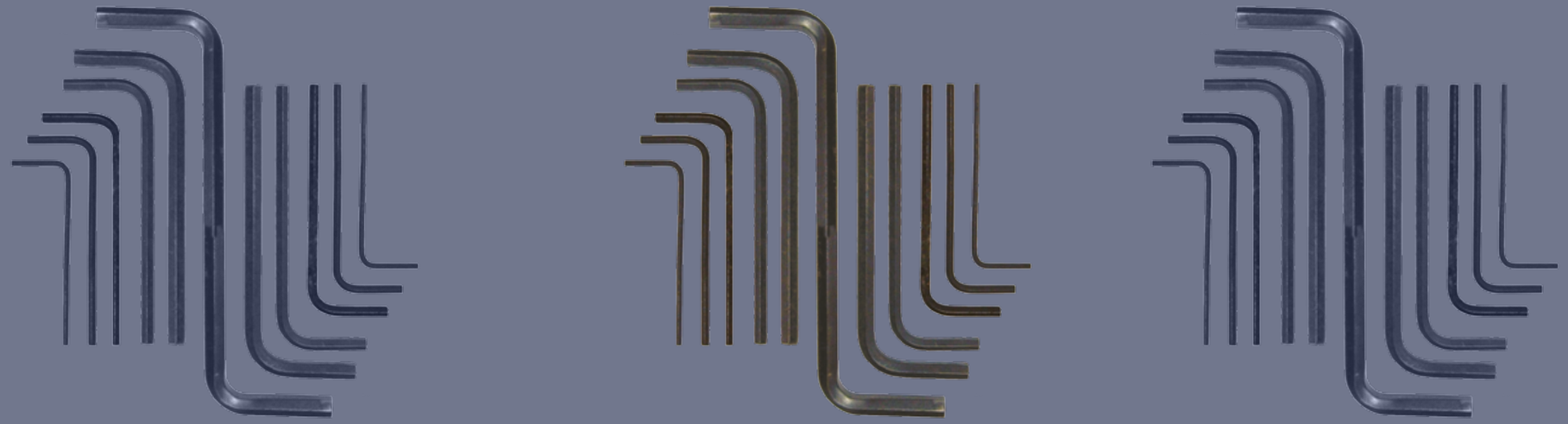
OVER INSTALLATIEBEDRIJVEN

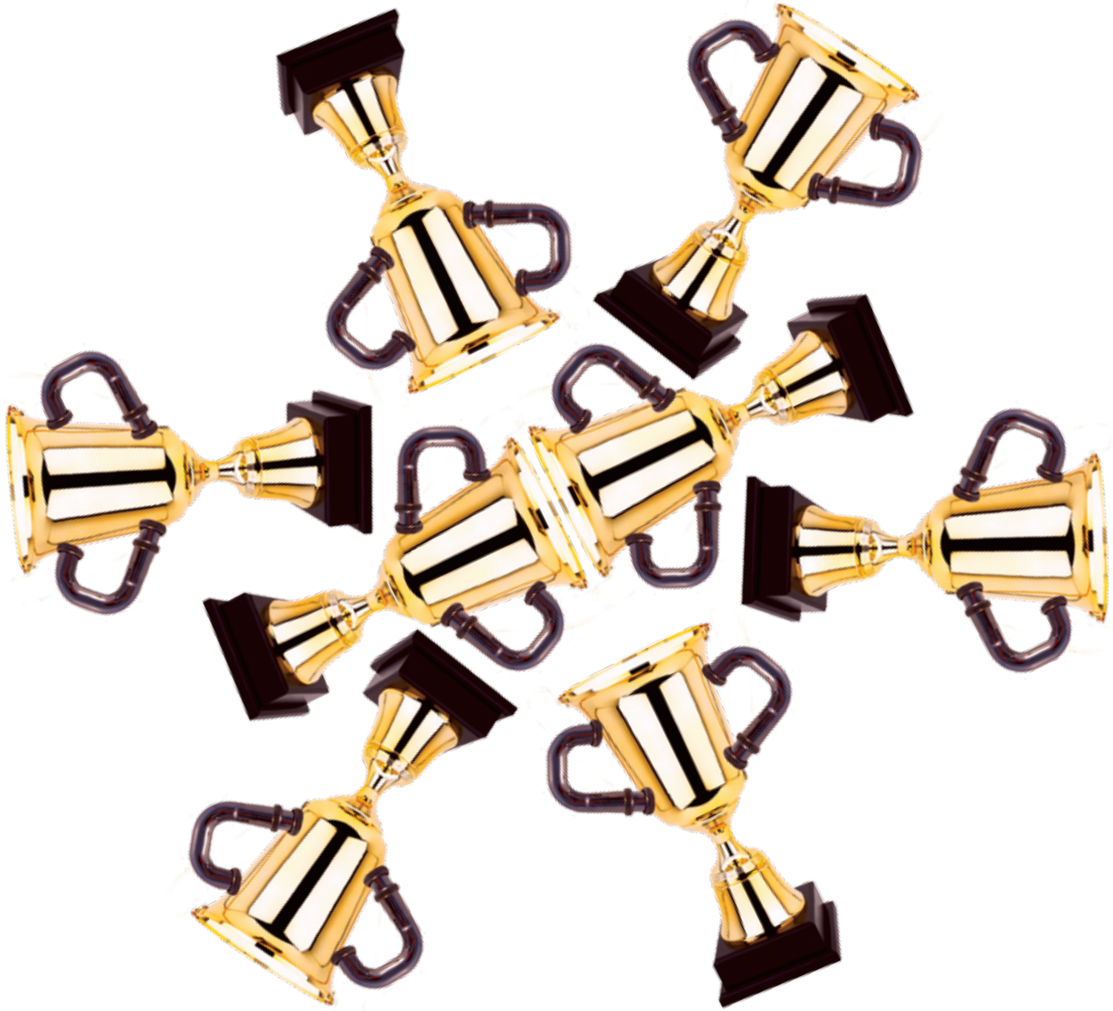
Laurens van Doorn: “Techniek die er al lang is wordt nog maar mondjesmaat aangeboden. Naar mijn mening is het daarom van groot belang dat installateurs zich continu blijven scholen en op de hoogte blijven van de nieuwste technieken.”

“Een ander belangrijk aspect waar weinig over nagedacht wordt zijn de kosten. Ik word als verhuurder afgerekend op servicekosten niveau. Voor mij is het daarom van groot belang dat ik mijn kosten in de hand houd. Dat betekent dat verwarming per vierkante meter geen tien euro mag kosten maar negen euro, en beslist geen elf, twaalf, of dertien euro. Want dan heb ik meteen een probleem. Het energieprestatieniveau en de technieken die worden toegepast zijn daarom van groot belang.”

“Ik zeg altijd maar, met een aannemer doe je een project maar met de installateur ben je getrouwd. Als hij het goed doet heeft hij nog jarenlang het onderhoud van zo’n gebouw en bij hem komen we automatisch weer terug als we tegen problemen aanlopen. In mijn ogen liggen er nog kansen genoeg voor installateurs. Maar ze moeten er wel zelf werk van maken!”

ORGANISATIE





Talent

Een andere klantbenadering en horizontale samenwerking met bouwpartners betekent wel dat een bedrijf daar de mensen voor in huis moet hebben. Een werkgever moet naast het formuleren van de toegevoegde waarde van zijn bedrijf dan ook weten wat daarin de toegevoegde waarde is van zijn mensen. En dit onderhouden met scholing en aanvulling van andere mensen waar nodig.

Michiel Schoemaker: “Het onderscheidend vermogen van organisaties zit niet langer in de techniek maar zit in de mensen. Het talent van alle medewerkers samen, levert de toegevoegde waarde aan klanten. De werkgever van de toekomst is iemand die zich bewust is van de betekenis van zijn bedrijf voor klanten maar ook weet welke talenten zich in zijn bedrijf bevinden. Dus weet wat de waarde is van het sociaal kapitaal binnen zijn bedrijf. En dit moet hij onderhouden en ontwikkelen zodat er een sterke organisatie-identiteit ontstaat die zowel effectief is naar de klant als naar de mensen die graag binnen zijn bedrijf willen werken.”

Om te weten welke talenten medewerkers hebben, zowel op het gebied van hun functie als op andere gebieden, zouden volgens **Theo Ockhuijsen** werkgevers eens vaker op gelijkwaardige basis met hun werknemers moeten praten over hoe je als bedrijf en als werknemer mee kunt in de veranderende markt.

Theo Ockhuijsen: “Dat is de uitdaging waar de bedrijven nu voor staan. En ik denk dat veel werkgevers verrast zullen zijn wat het oplevert als ze gewoon eens vragen aan hun werknemers hoe zij denken over de bedrijfsvoering en hun eigen rol daarin.”

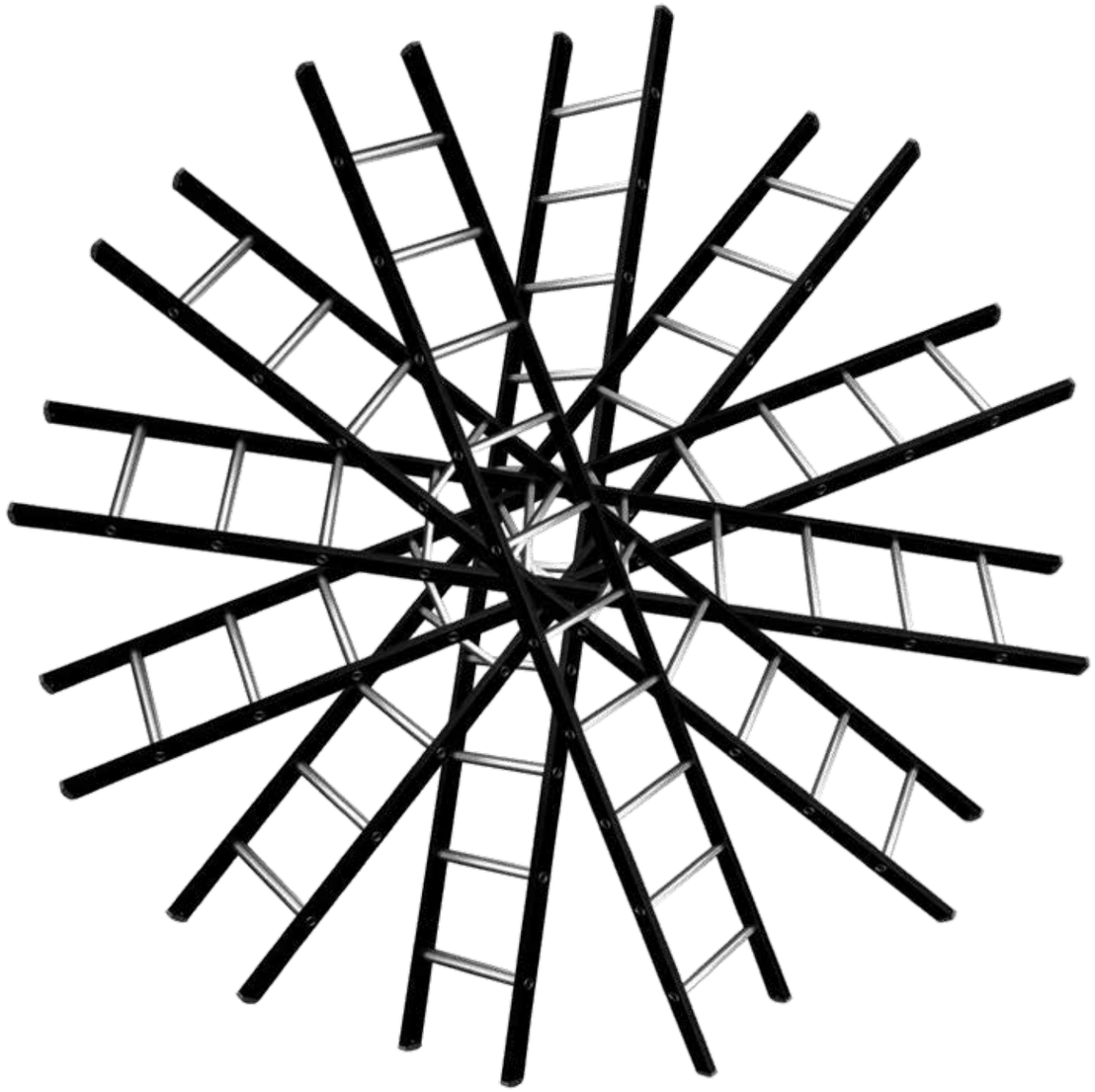
Frank Pot: “HRM beleid wordt vaak beperkt tot: Hoe maak ik het aantrekkelijk voor de mensen? Maar om productiviteit en klanttevredenheid te halen moet je juist het werk op een zodanige manier organiseren dat die resultaten worden bereikt. Daar kunnen werkgevers en werknemers het prima samen over hebben.“

KENNIS

De snelle technologische ontwikkelingen maken het opdoen en uitwisselen van kennis steeds noodzakelijker. Het waarderen, onderhouden en slim inzetten van de kennis en de vaardigheden van individuele medewerkers is van cruciaal belang voor het voortbestaan van bedrijven.

Frank Pot: “Technische installaties worden steeds ingewikkelder maar ook steeds vaker modulair opgebouwd. Een monteur hoeft daarom van minder dingen verstand te hebben. Daar staat tegenover dat er meer kennis nodig is van de belevingswereld van de eindgebruiker en technische ontwikkelingen. Dat is nodig om een gelijkwaardige partner in het bouwproces te zijn en een meer adviserende rol naar de klant toe vorm en inhoud te geven.”

Michiel Schoemaker: “Het betekent ook dat je gedurende je hele loopbaan naast werken ook met leren bezig bent. En dat is een prachtige manier voor organisaties om mensen aan zich te binden. Als je zegt: ik bied niet alleen leuk werk maar je kunt bij mij ook je talent ontwikkelen, dan kan het heel aantrekkelijk zijn voor mensen om zich aan je te verbinden.”



Loopbaanontwikkeling

Kennis en ontwikkeling worden van steeds groter belang voor de inzetbaarheid van werknemers in de veranderende markt. **Beate van der Heijden**, hoogleraar strategisch HRM, doet onderzoek naar loopbaanontwikkeling, inzetbaarheid en leven lang leren. Zij legt uit dat in de jaren ‘90 de verantwoordelijkheid voor werk en ontwikkeling vooral bij de werkgever en de direct leidinggevende werd gelegd. Later werd de werknemer zelf verantwoordelijk geacht voor zijn of haar loopbaan. Tegenwoordig is steeds vaker sprake van een duale verantwoordelijkheid.

Beate van der Heijden: “Loopbaanontwikkeling vindt nu veelal plaats in dialoog tussen de werkgever en de individuele werknemer. Een probleem daarbij is wel dat een leidinggevende op dit moment nog vaak afgerekend wordt op de hier-en-nu prestaties. Daarom zijn leidinggevenden bijvoorbeeld vaak geneigd de mensen in te zetten op projecten waar ze een maand geleden ook goed in waren. Daarmee krijg je superspecialisten. En dat hoeft geen probleem te zijn als dat project gevraagd blijft en mensen gemotiveerd blijven. Maar je ziet vaak dat de inhoud van projecten door de technologische ontwikkelingen dusdanig verandert dat je eigenlijk als leidinggevende de mensen op projecten moet plaatsen waar ze nieuwe expertises op doen. Dan zullen ze breder inzetbaar blijven en niet vast lopen.”

Volgens **Aukje Nauta**, bijzonder hoogleraar inzetbaarheid en arbeidsrelaties, ben je nooit in je eentje inzetbaar maar gebeurt dit altijd in een relatie. Maar als werknemer heb je wel een eigen verantwoordelijkheid.

Aukje Nauta : “Als werknemer ben je wel zelf verantwoordelijk voor je eigen levensgeluk, en daar hoort je loopbaan ook bij. Het individu zal zelf continu aan zijn eigen ontwikkeling en vakmanschap moeten werken. En de werkgever ondersteunt hem daarbij. In mijn ogen is de ideale werkgever dan ook een werkgever die niet alleen aan het hier en nu denkt, aan zijn eigen winstmarge, maar een werkgever die investeert in zijn werknemers. Daar krijg je gemotiveerde medewerkers voor terug die iets extra’s willen doen voor het bedrijf. En ook groeien en daardoor hun eigen inzetbaarheid onderhouden.”

Een toekomstbestendige arbeidsmarkt moet volgens **Ton Wilthagen**, hoogleraar arbeidsmarkt, vooral bewerkstelligen dat de juiste mensen met de juiste competenties op de juiste plek komen. En dat moet voortdurend goed worden gematched. Voorwaarde voor die inzetbaarheid van mensen is dat er voldoende transparante informatie beschikbaar is over de competenties van de huidige en toekomstige werknemers.

Ton Wilthagen: “Nu zie je vaak dat bedrijven te weinig weten van mensen, mensen weten te weinig van bedrijven, en bedrijven en mensen weten te weinig van wat scholen kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van competenties. De drie belangrijkste partijen weten te weinig van wat ze in huis hebben en gaan dus af op vrij oppervlakkige informatie zoals een diploma dat soms al redelijk oud is. Dan selecteer je eigenlijk op hele oppervlakkige kenmerken terwijl het aantal mensen dat in aanmerking kan komen voor een functie of een project, al dan niet met een stukje extra competentie ontwikkeling, veel groter is.”

Talentmanagement

Personeelsmanagers zullen meer energie moeten steken in het herkennen en in kaart brengen van het talent van een medewerker. En in overleg met de werknemers de mogelijkheden bieden om dat talent te ontwikkelen en onderhouden.

Michiel Schoemaker: ”Dat wordt vaak gezien als een taak van P&O of de HR-afdeling maar mijn stelling is dat het veel meer iets is voor de direct leidinggevende. Want die ziet zijn of haar mensen aan het werk en kent ze het beste.”

Beate van der Heijden: “Ik denk dat het daarbij wel belangrijk is om mensen zo veel mogelijk autonomie te geven. We hebben tegenwoordig grote verwachtingen van de bereidheid van mensen om te investeren in hun eigen ontwikkeling, maar geef ze dan ook zo veel mogelijk empowerment, autonomie, hoe men dat in wil richten.”

Michiel Schoemaker: “En besteed aandacht aan het samenstellen van je teams. Talentmanagement was vroeger vooral gericht op de competenties van individueel talent. Maar wat je nu ziet is dat er steeds meer gekeken wordt naar het collectief. Wat betekent projectmatig werken voor de samenwerking tussen de talenten? Zie het als een sportteam, als dat in een flow is heeft dat niet alleen met het individuele talent te maken maar vooral met hoe dat team samenspeelt en ik denk dat dat in organisaties net zo is.”

ARBEIDSWENSEN

Bij loopbaanontwikkeling hoort ook luisteren naar de specifieke wensen van de individuele werknemer. Een vaste baan met vaste werktijden en een strikt omschreven takenpakket is niet meer de grootste wens van werknemers. Uit onderzoek van ITS blijkt dat het geen gehoor vinden bij de werkgever over zaken als flexibeler werken en loopbaanontwikkeling een belangrijke reden is voor werknemers om van baan of zelfs van branche te veranderen.

Michiel Schoemaker: “De werknemer van de toekomst is het al lang niet meer alleen om salaris te doen. De werknemer van de toekomst is een zelfbewust individu die leuk werk wil en de mogelijkheid om zijn talent te ontwikkelen.”

Aukje Nauta: “De werknemer van nu wil graag verantwoordelijkheid nemen voor dat deel van werk waar hij goed in is en wat hij ook leuk vindt om te doen. Ontneem ze dat dan niet door bijvoorbeeld het werk op te splitsen in kleine efficiënte stukjes. Want dat leidt er uiteindelijk toe dat mensen hun werk saai vinden en minder hun best doen. Met alle gevolgen van dien voor de bedrijfsresultaten.”

Frank Pot: “Mogelijkheden voor deeltijd, flexibele werktijden en zelfroosteren zijn vooral ook voor de huidige jongste generatie belangrijk. Geef ze die mogelijkheid dan. Ze hebben tegenwoordig allemaal een computer, een telefoon, een iPad. Laat ze maar onderling bepalen hoe ze het gaan aanpakken en eventuele problemen opvangen, bijvoorbeeld als iemand ziek is. Je zult zien dat de tevredenheid toeneemt en het verzuim afneemt.”

Theo Ockhuijsen: “Wij zitten natuurlijk in de kolom nog wel in een vast stramien waarbij de bouw ’s ochtends om 7.00 uur begint. Maar waarom zouden we daar niet op een andere manier mee kunnen omgaan zodat we ook monteurs of verschillende deelwerkgebieden wat beter op elkaar kunnen afstemmen?”

Ton Wilthagen: “Je kunt het zoeken in het oprekken van de ‘dagvensters’. Als je je bedrijfstijd een stuk langer maakt dan de werktijd van mensen sluit dat bovendien ook goed aan bij de wensen van klanten. Want klanten willen ook niet meer de hele dag van 9 tot 5 thuis zitten te wachten op een monteur. Dat betekent niet dat monteurs dan ook 15 uur per dag moeten werken,maar als je hele ‘dagvenster’ wordt opgerekt kunnen mensen natuurlijk wel een voorkeur hebben. Dat is de flexibiliteit die je zou moeten organiseren.”

Sociale innovatie

Luisteren naar werknemers op het gebied van loopbaanontwikkeling, arbeidsproductiviteit en arbeidsvoorwaarden is een thema dat valt onder de noemer ‘sociale innovatie’. Volgens **Frank Pot**, emeritus hoogleraar sociale innovatie, is sociale innovatie het permanent vernieuwen van je organisatie, het vergroten van het innovatievermogen, teneinde de gewenste arbeidsproductiviteit en product- of dienstenvernieuwing te behalen.

Frank Pot: “Sociale innovatie kun je omschrijven als het gelijktijdig en in onderlinge samenhang vernieuwen en verbeteren van de werkorganisatie, personeelsbeleid en de arbeidsrelatie. Het begrip sociale innovatie is ontstaan omdat er vroeger nogal eenzijdige aandacht was voor technologische innovatie. Maar uit onderzoek bleek dat je juist met sociale innovatie ook heel veel winst kon maken.”

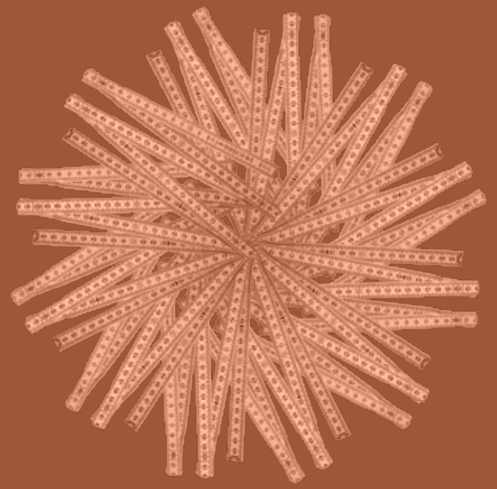
Aan een hogere arbeidsproductiviteit ontkom je niet, aldus **Frank Pot**, omdat over de hele linie sprake is van de ontgroening en vergrijzing. Bedrijven zullen dus moeilijker aan personeel kunnen komen.

Frank Pot: “Op dit moment zitten we nog in een recessie, maar als deze voorbij is ontstaan er echt grote problemen. In het ITS rapport van vorig jaar stond al dat er 5000 vacatures zijn. Maar dat zal na de recessie alleen maar toenemen. Dus we zullen met minder mensen dezelfde arbeidsproductiviteit moeten behalen om ons niveau van welzijn en sociale zekerheid te behalen. Dus ook op het niveau van de maatschappij betekent het dat de arbeidsproductiviteit omhoog moet.”

En een hogere productiviteit vereist gemotiveerde werknemers. Volgens **Frank Pot** hoeft dat helemaal niet ingewikkeld te zijn.

Frank Pot: “Mensen vragen mij wel eens wat ze moeten doen als ze iets willen met sociale innovatie. Heel simpel, vraag eens aan je medewerkers hoe hun werk beter kan worden georganiseerd. Zodat de productiviteit omhoog gaat, en ze meer plezier in hun werk hebben. En als die productiviteit omhoog gaat, en je praat er met elkaar over, dan kan je meteen ook allerlei knelpunten wegnemen op het gebied van lichamelijke belasting, of stressfactoren. Dat gaat in een moeite door. Zo simpel is het eigenlijk.”

GENERATIES



De werknemer van de toekomst is vooral ook schaars. De gemiddelde leeftijd van werknemers stijgt omdat de uitstroom van ouderen die met pensioen gaan niet meer gecompenseerd wordt door de instroom van jongeren. Bovendien komt er nu een nieuwe generatie met eigen wensen en eisen op de arbeidsmarkt.

Ton Wilthagen: “Jongeren willen ontwikkelingsmogelijkheden, daar zullen ze ook een bedrijf op selecteren. Ze willen zich ontwikkelen binnen het bedrijf maar ze willen ook werk en privé kunnen combineren. Dat is heel typerend voor de generatie die nu op de arbeidsmarkt komt.”

Volgens **Theo Ockhuijsen** moeten bedrijven zich profileren en gedragen als een aantrekkelijke werkgever. “Het is net als je een leuk vakantiehuisje wilt huren. Dan kijk je ook eerst naar de reviews. En zo krijg je ook absoluut websites waarop jongeren een bedrijf waar ze eventueel willen gaan werken gaan checken. En als ze dan in de reviews lezen dat die directie toch niet echt doet wat ze beloven dan klikken ze gauw weg. Dan gaan ze wel bij een ander werken.”

René de Kwaadsteniet: “Dit is echt een andere generatie dan de voorgaande. Deze generatie wil graag vroeg verantwoordelijkheid nemen voor hun vak. En gaan veel natuurlijker om met de nieuwste technologieën. Het mooie is dat dat uitstekend past bij de huidige ontwikkelingen.”

Jongeren

Aart Bontekoning is organisatiepsycholoog en doet onderzoek naar de verschillen in generaties op de werkvloer. Wil je de jongste generatie werknemer binden en boeien dan moet je je in hem verdiepen, is zijn stelling.

Aart Bontekoning: “Waar jongeren veel werkenergie van krijgen is een open sfeer. Waarin ze vanaf het begin net zo veel waard zijn als hun collega’s. Gemiddeld genomen zijn de meeste organisaties nog formeel en een beetje hiërarchisch. En dat is iets wat de jonge mensen helemaal niet willen. Iedereen is gelijkwaardig in hun ogen. Alleen de één geeft leiding en de ander doet iets technisch. Deze jongeren zien het werk meer als een tweede thuis. In hele jonge organisaties zie je dat ook. Daar denk je, als je een traditionele organisatie gewend bent, wat een bende. Nou dat is helemaal niet zo, het is een soort thuis. En dat bevordert bij hen de creativiteit en de werklust.”

“Deze jongste generatie is ook van alle generaties die ik ken het meest gevoelig voor sfeer. En lopen veel makkelijker weg dan de vorige generaties, dan gaan ze gewoon iets anders doen. Dat gebeurt nu misschien nog niet op grote schaal vanwege de crisis. Ze hebben bijvoorbeeld net een appartementje gehuurd en zijn gaan samenwonen. Maar ik voorspel dat als de crisis voorbij is er organisaties zijn die leeg gaan lopen.”

Dat minder jongeren de branche instromen omdat ze steeds minder geïnteresseerd zouden zijn in techniek vindt Bontekoning moeilijk te geloven.

Aart Bontekoning: “Ik zie juist bij jongeren dat ze graag iets willen bijdragen aan de maatschappij, aan de natuur. En duurzaamheid is volgens mij ook een hot item bij de installatiebureaus. Daarnaast vinden die jongeren het hartstikke leuk om dingen te bouwen, om dingen te maken die ze met trots kunnen aanwijzen. Ik denk dat de bottleneck hooguit zit in de manier van werken en het samenwerken. Dat vinden ze te ouderwets en te hiërarchisch. En dat schrikt jongeren wel af.”

“Ik heb eigenlijk een simpel advies voor bedrijven die jongeren willen binden en boeien. Kijk intern naar werknemers die kinderen hebben in de leeftijd waar dat boeien en binden voor geldt. En laat ze praten over wat hen opvalt bij hun eigen kinderen en vertaal dat naar het bedrijf. De kennis is gewoon in huis.”

Ouderen

De hele beroepsbevolking en dus ook de installatiebranche vergrijst de komende 20 jaar. Dat komt omdat er minder jongeren zijn en dus ook minder instroom. Een gezonde organisatie streeft daarom naar een meerjarenplan met betrekking tot leeftijdsdiversiteit. Daarbij gaat het niet alleen om het bevorderen van de jonge instroom maar ook om de productiviteit van de oudere werknemers in het bedrijf op peil te houden.

Ton Wilthagen: “Je kunt in deze tijd niet meer verwachten dat mensen jaar in jaar uit precies hetzelfde werk doen. Dan zie je dat de productiviteit afneemt, dat mensen het minder goed volhouden en minder leuk gaan vinden. Daarom is het heel belangrijk dat je zorgt voor variatie en roulatie van mensen. Zeker voor ouderen om ze vitaal en gemotiveerd te houden. Ook omdat dat ze langer moeten doorwerken.”

Volgens **Frank Pot** blijkt ook uit onderzoek dat ouderen flexibeler blijven en nieuw werk makkelijker aan kunnen als ze in de loop van hun werkzame leven al verschillende dingen hebben gedaan. Ze zijn dan ook beter in staat om nog nieuwe dingen te leren.

Frank Pot: “Variatie in het werk bieden is een van de dingen die je voor ouderen kunt doen, maar dan moet je vroeg beginnen. Bedrijven waar de gemiddelde leeftijd al hoog is die kan ik alleen maar aanraden: ga met die zogenaamde oudere werknemers om de tafel zitten en vraag ze eens wat hier nou moet veranderen om te zorgen dat jullie met plezier tot je 67ste hier kunnen werken? Durf dat nou eens te doen!”

Volgens **Aart Bontekoning** is de huidige oudere generatie al veel vitaler dan de vorige generatie. En zeggen de meeste ouderen dat ze niet zozeer willen stoppen met werken op hun 62ste, maar dat ze het werk liever anders zouden willen inrichten.

Aart Bontekoning: ”Veel oudere werknemers willen niet blijven werken zoals ze deden, maar terug naar hun passie als ze daar vanaf zijn geraakt. En flexibeler werken. Dat komt omdat ze minder energie hebben, dat is het leeftijdseffect. Maar ze voelen zich nog wel heel vitaal en willen dus wel actief blijven meedoen. Ze willen net als de jongeren ook geen baas in hun nek die zegt wat ze moeten doen, dat kunnen ze met al hun ervaring zelf wel bedenken. Dat levert veel stress op en neemt teveel energie en werkplezier weg. Hierin zit dus niet zoveel verschil tussen de oudste en de jongste. Met dat verschil dat de senioren zich daar nu pas op gaan richten en de nieuwe generatie junioren dat al gelijk doet.”

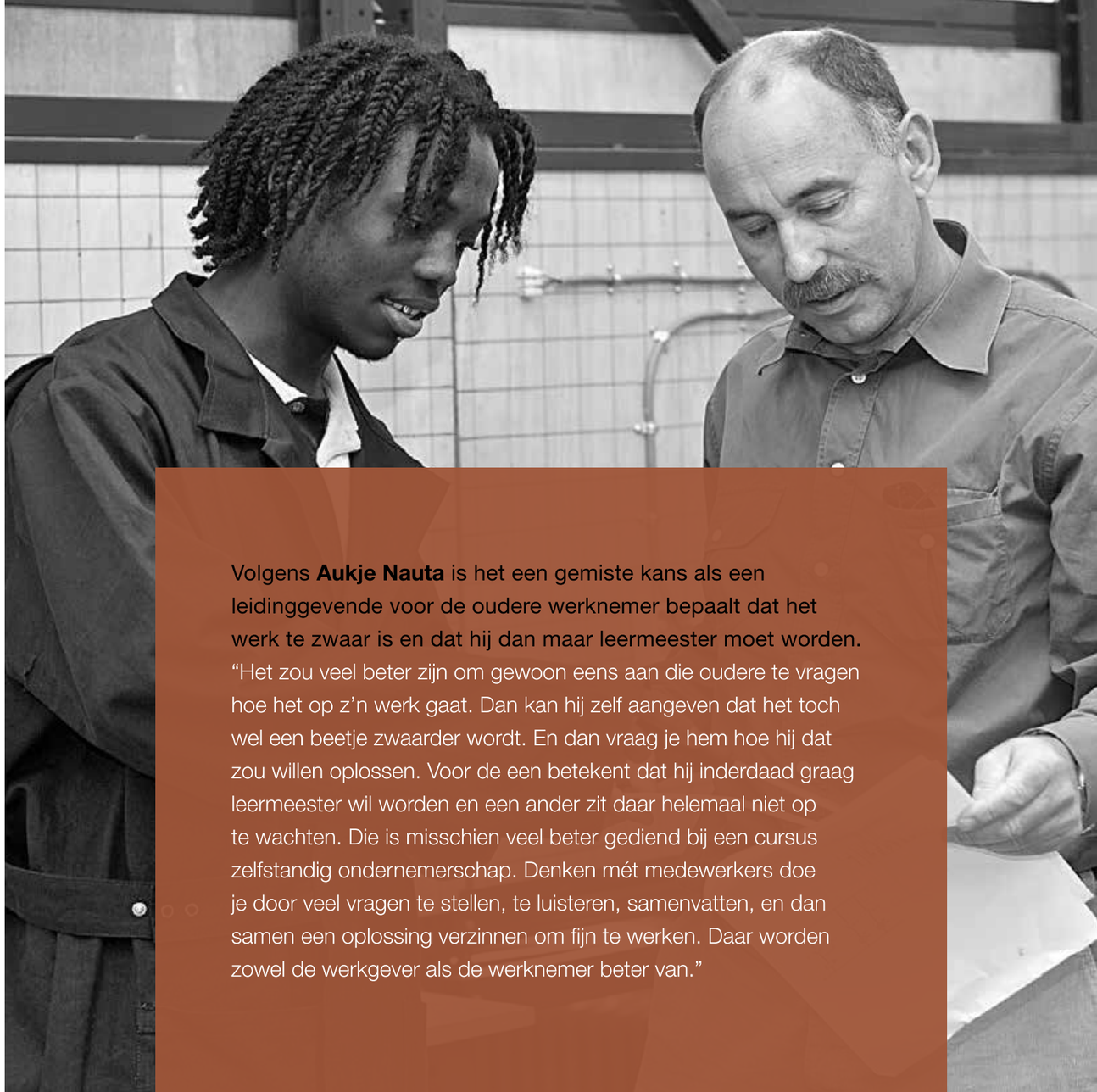
Leermeesters

In de TI-branche is het gebruikelijk om een jonge instromer te koppelen aan een oudere leermeester. Met de bedoeling dat de oudere werknemer zijn ervaring en vakmanschap overbrengt op de jongere. Maar in de huidige tijd is het niet alleen de jongere die iets van de oudere kan leren. Er stromen steeds vaker jongeren in die op andere gebieden een voorsprong hebben op de oudere werknemers. Bijvoorbeeld op het gebied van communiceren, social media en multitasken. Omgekeerd mentorschap komt steeds meer in de belangstelling.

Aart Bontekoning: “Het klinkt simpel, maar de oudste is de wijste, gezien zijn ervaring. En de jongste is de slimste. In de zin van het beste opgeleid, en evolutionair slimmer, gemiddeld genomen. Dus die kunnen het meest van elkaar leren. En ik denk dat als je die jongste en die de oudste met elkaar laat werken aan bijvoorbeeld wat lastigere vraagstukken of opdrachten, ze heel creatief en innovatief kunnen zijn. Als ik ernaar vraag denken ze dat zelf ook. Maar ik heb nog niet een bedrijf gezien dat dacht, we gaan de krachten bundelen en dat uitproberen.”

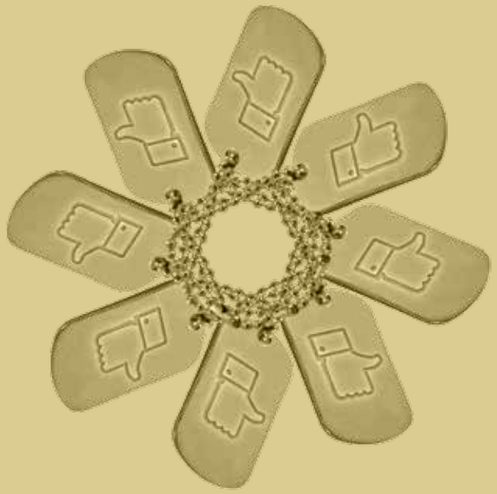
Beate van der Heijden: “Ook in onderzoeksland zie je dat er wereldwijd steeds meer belangstelling komt voor het omgekeerd mentorschap. Waarbij een jongere een oudere coacht, en deze nieuwe kennis en vaardigheden bijbrengt. Het voordeel daarvan is dat je zogenaamde intergenerationele uitwisseling krijgt. Daarmee krijgen ze veel meer begrip voor elkaar.”

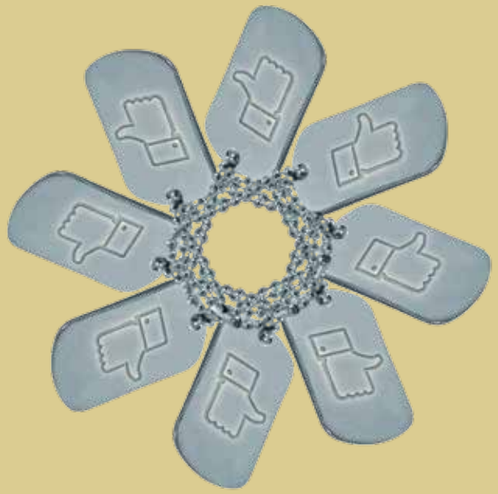
Aart Bontekoning: “Wat in ieder geval niet werkt is als de oudere denkt ‘ik zal jou wel eens even iets leren’, en hij zich daarbij afsluit voor wat hij kan leren van die jongere. Dan stagneert daar het leerproces al. Want voor de jongeren is dat niet gelijkwaardig. Je leert van elkaar. Zo zien jongeren dat. En ze hebben gelijk, wat mij betreft.”



Volgens **Aukje Nauta** is het een gemiste kans als een leidinggevende voor de oudere werknemer bepaalt dat het werk te zwaar is en dat hij dan maar leermeester moet worden. “Het zou veel beter zijn om gewoon eens aan die oudere te vragen hoe het op z’n werk gaat. Dan kan hij zelf aangeven dat het toch wel een beetje zwaarder wordt. En dan vraag je hem hoe hij dat zou willen oplossen. Voor de een betekent dat hij inderdaad graag leermeester wil worden en een ander zit daar helemaal niet op te wachten. Die is misschien veel beter gediend bij een cursus zelfstandig ondernemerschap. Denken mét medewerkers doe je door veel vragen te stellen, te luisteren, samenvatten, en dan samen een oplossing verzinnen om fijn te werken. Daar worden zowel de werkgever als de werknemer beter van.”

ORGANISATIE IDENTITEIT





Als bedrijven naar de arbeidsmarkt kijken zoals ze ook naar de afzetmarkt kijken wordt duidelijk dat ook dit een markt is waar je je best moet doen om mensen te vinden en aan je te binden. Positioneren als aantrekkelijke werkgever zodat mensen graag bij je willen werken. Maar hoe zorg je dat je je als organisatie onderscheidt?

Ton Wilthagen: “Jongeren groeien op met de technologie die in hun tijd ontwikkeld wordt. Via die nieuwe technologie organiseren ze hun leven en willen ze ook hun werk organiseren. Je moet daar als bedrijf in meegaan want anders kun je niet de juiste mensen voor je bedrijf interesseren of zorgen dat ze betrokken blijven. Het goede nieuws is dat dit met social media veel gemakkelijker en goedkoper is dan vroeger.”

Michiel Schoemaker: “En realiseer je dat er steeds meer mensen met eigen wensen op de arbeidsmarkt komen. Dat kan zijn geld, variatie in het werk, opleiding of talentontwikkeling. Werkgevers moeten zich hier veel meer bewust van worden. Goed nadenken over wat je als bedrijf de individuele medewerkers wil bieden. Door dit helder te formuleren in je arbeidsmarktcommunicatie kun je je onderscheiden.
Je moet wel want we zien nu al, zeker bij technisch personeel, dat in een aantal regio’s in Nederland de beroepsbevolking aan het krimpen is. Het gevecht om talentvolle mensen zal alleen maar sterker worden. Een goede organisatie-identiteit is daarbij cruciaal.”

BEST PRACTICE

"Het ontwikkelen van je mensen
betekent het ontwikkelen van je bedrijf."

Marc van Delft vormt samen met zijn neef Ad van Delft de directie van De Van Delft Groep. Een vierde generatie aan het roer van dit familie-bedrijf dat al 118 jaar bestaat. Inmiddels is het bedrijf uitgegroeid tot een totaalinstallateur met 150 werknemers.

DE MARKT

Marc van Delft: "We zitten nu in een crisis dus mensen spelen vooral kort op de bal. Maar als je je horizon wat verder neerlegt dan zie je vergrijzing, ontgroening en al die maatschappelijke en demografische ontwikkelingen die zorgen dat er behoefte is aan andere woningen, andere gebouwen, dus ook andere installatietechniek. Daarnaast hebben we ook nog een energievraagstuk op te lossen. Een derde van wat we aan energie verbruiken doen we in de gebouwen waarin we wonen en werken. Dus daar ligt een schone taak voor ons."

"Er is op dit moment misschien wat minder markt omdat mensen toch wat angstiger zijn. Maar dat is op de korte termijn. Ik verwacht over één á twee jaar dat de markt alleen maar groter wordt. Het installatiequotum in de bouw stijgt nog steeds met een paar promille per jaar. Vroeger waren we het sluitstuk van de bouw en kwamen we achteraan in de rij. Nu zie je dat het belang van de installatietechniek toeneemt. We worden gelijkwaardige partners in een bouwteam. Dat betekent ook dat we anders met ons vak om moeten gaan. Naast dat je qua techniek bij moet blijven, moet je je ook ontwikkelen binnen het projectmatig werken en jezelf verdiepen in wat de eindklant wil. En dat vervolgens vertalen naar de installatietechniek."

ORGANISATIE

“Daar zijn wij elke dag mee bezig. Wij zijn niet alleen met vandaag en morgen bezig, maar ook met de volgende maand, het volgend jaar en over vijf jaar. Een lange horizon geeft je de tijd om te veranderen. Want veranderen doe je niet in een dag, dat doe je in kleine stapjes. En je moet aan je mensen duidelijk meegeven waar je naartoe wilt. We zeggen hier dat de ontwikkeling van een bedrijf de resultante is van de individuele ontwikkeling die elke medewerker op zich maakt. En als je dat bij elkaar optelt, dan is dat de ontwikkeling van je bedrijf. Dus het ontwikkelen van je mensen betekent het ontwikkelen van je bedrijf.”

WERKNEMERS

“Wij zijn een vrij informele organisatie en we hebben er voor gekozen om de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Iedereen heeft een aantal taken die uitgevoerd moeten worden en daarnaast mag je doen wat je kunt. Met daarin dan een eigen verantwoordelijkheid en een eigen bevoegdheid. Dat laatste is belangrijk. Want je kunt mensen wel taken en verantwoordelijkheid geven, maar als je ze niet de bevoegdheid geeft om te beslissen dan wordt het niks. Wij merken dat onze mensen zich er erg prettig bij voelen en dat blijkt ook uit het feit dat de meesten hier lang blijven werken. En dat wij redelijk eenvoudig aan nieuwe mensen kunnen komen. Wij zijn een echt doorgroeibedrijf. Tachtig procent van de mensen die hier werken doet dat niet in de functie waarin ze zijn aangenomen.”

FLEXIBILITEIT

“Flexibiliteit is belangrijk voor onze klanten. Maar flexibiliteit is ook belangrijk voor de individuele medewerker. Dus proberen wij een soort evenwicht tussen privé en zakelijk te houden. Het enige dat wij wel belangrijk vinden is dat je er voor het bedrijf moet zijn als het nodig is. En omgekeerd moeten wij er zijn als het privé nodig is. Dat is een soort wederkerigheid.”

SOFT SKILLS

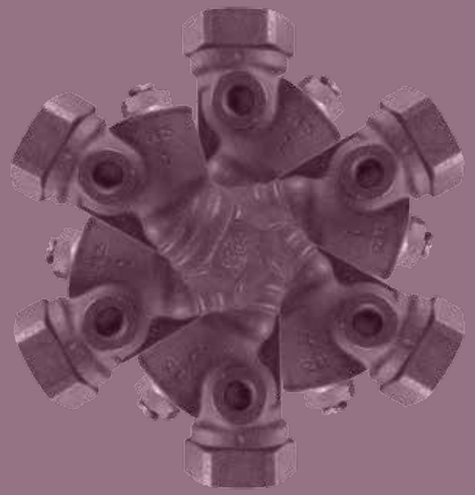
“Onze branche is erg technisch ingesteld. Maar je merkt nu dat de balans tussen de harde kant van de techniek, dus tijd en geld en de wat softere kant van de mens anders wordt. Daar moet je wel in mee omdat de nieuwe medewerkers daarom vragen. En die gaan werken bij die werkgevers die zich daaraan aanpassen. Dus als je dat niet wilt, dan moet je het niet doen. Maar dan moet je het ook niet raar vinden dat de goede mensen over een paar jaar bij een ander werken.”

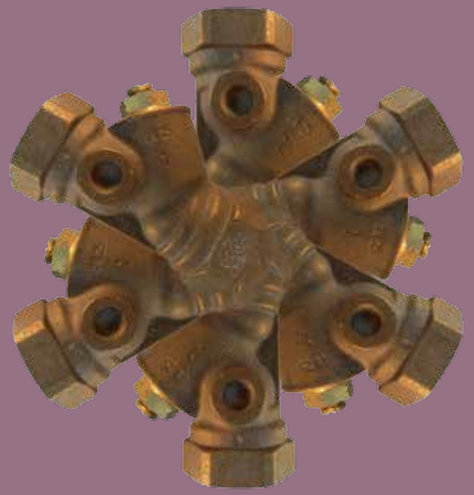
“Als ik naar ons zelf kijk, wij hadden net als de meeste bedrijven de afgelopen 10 jaar ons hele bedrijf met procedures en protocollen helemaal vastgezet. En dat moet je nu gewoon weer loslaten. Mensen willen vrijheid van handelen, willen gewoon op een leuke manier bezig zijn. Hard werken, maar ook ruimte voor vrijheid. Het is natuurlijk ook een trial and error-verhaal. Dus begin er pas aan als je er zelf achter staat. Je moet het niet doen omdat je het moet doen, maar je moet het doen omdat je het wilt doen. Omdat je het gevoel hebt dat je daarmee je bedrijf verder helpt.”

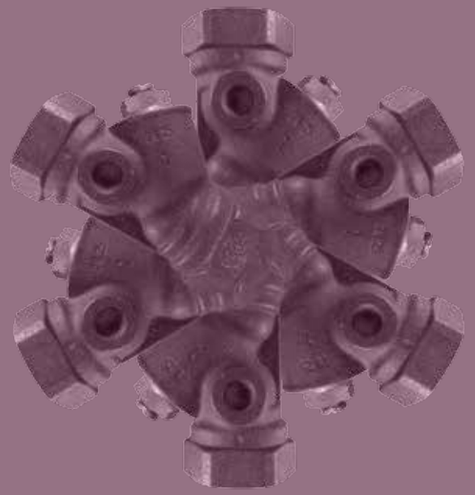
“Ik zeg altijd maar: er zitten vijf laatjes in je bureau en daarvan hebben we er altijd maar drie uitgetrokken. Maar op het moment dat je de vierde en de vijfde lade waar sociale innovatie op staat eruit haalt dan blijken daar nog veel leuker dingen in te zitten. En dan blijkt ook dat die eerste drie laatjes niet meer open hoeven. Het wordt gewoon makkelijker. Het gaat niet meer om werkgever en werknemer, maar je praat nu van mens tot mens met elkaar. Waarbij het bedrijfsbelang iets is waar je het gewoon samen over kunt hebben. En dat geldt ook voor het persoonlijk belang. Daarmee krijg je een veel betere band met je medewerkers. Je krijgt tevreden medewerkers en tevreden medewerkers die presteren beter. Zo simpel is het eigenlijk.”

Een best practice film over dit bedrijf waarin ook werknemers aan het woord komen vindt u op www.trendfiles.otib.nl

MAAR DAT GAAT ZOMAAR NIET!
De vooroordelen







Zo werk ik altijd!

René de Kwaadsteniet: “Natuurlijk zijn er bedrijven die op hun huidige basis hun boterham kunnen blijven verdienen. Maar dat zal niet dezelfde boterham zijn die ze uit het verleden gewend zijn. Onder de huidige prijsdruk zwicht alles. Bovendien kun je als eenling geen product meer in de markt zetten, dus je moet wel gaan samenwerken.”

Theo Ockhuijsen: “Wat ik zie is dat veel leveranciers zaken oppakken die in mijn beleving eigenlijk voor de technische installatiebranche zijn. Maar daar pakt niemand het op. We zitten op parels, maar we zoeken naar goud in de grond, dat is eigenlijk heel bijzonder.”

René de Kwaadsteniet: “De grote energieleveranciers zitten op het vinkentouw. Dat zie je nu al. Naar mijn idee ligt de kracht om dit op te pakken bij het MKB in de lokale omgeving. Die moeten de handen ineen slaan om dat te voorkomen. Je moet nu als aannemer of als installateur echt verder kijken dan je traditioneel gewend bent. Het is nu de tijd om met sector overschrijdende innovaties oplossingen te bieden voor maatschappelijk vraagstukken die leven bij onze klanten, de eindgebruikers. Kijk bijvoorbeeld naar de zorg of de verduurzaming van de gebouwde omgeving. Daar liggen echt nog heel veel kansen.”

Soft skills zijn voor softies!

Frank Pot: “De bedrijven die dat denken zullen het moeilijk blijven houden. De klantwens verandert, concurrentie wordt groter. Dat is een gegeven. Kwaliteitswinst, innovatie is juist met soft skills te halen. Maar je moet het durven doen. Soft is dat beslist niet, het levert keiharde productiviteitwinst op.”

Theo Ockhuijsen: “Het is gewoon een benaming om gebruik te maken van de niet technische kant van de mens. Maar als je je in de bouwketen kwetsbaar opstelt en toegeeft dat je bepaalde kennis niet hebt moet je uitkijken dat je kop er niet wordt afgehakt. Men is veel te bang dat men met elkaars klanten aan de haal gaat. Dat gaat over vertrouwen hebben in elkaar. En daar is voor ons nog veel te winnen.”

Frank Pot: “Het maakt natuurlijk niet uit hoe je het noemt. Als mijn collega’s van TNO in de maakindustrie seminars houden dan zeggen ze ‘wij kunnen u helpen om de doorlooptijd te verkorten’. En dan zegt iedereen: ‘Ha! Daar ben ik voor in!’
Het vraagt natuurlijk wel van de leidinggevende dat hij erin gelooft. Dat hij een mentale slag maakt om zijn medewerkers echt als vakmensen te behandelen. En die vakmensen mee te laten praten over hoe het beter kan.”

Jan Verbeek: “Als werkgever moet je zorgen dat jouw mensen, die als het ware op de planken staan, kunnen schitteren, succesvol kunnen zijn. Daarin moet je ze faciliteren. En de klant, de eindgebruiker moet vervolgens ook succesvol kunnen zijn met het resultaat. Dat is veel meer hoe ik succes zou willen organiseren dan in de keten elkaar een beetje opvreten.”

Het levert toch niks op!

Jan Verbeek: “Er zit nog geld genoeg in de markt. Ik zie allerlei prijsonderhandelingen om de laatste cent. Marges storten in elkaar, partijen eten elkaar op. Voorheen waren we concurrenten, nu moeten we echt gaan samenwerken. Jaren geleden werd al geconstateerd dat er in de hele keten vijf tot zes miljard euro wordt weggegooid door faalkosten. Nou, als dat nu nog in de markt zit, dan zit daar volgens mij ook je marge. Veel anders kan ik het niet brengen.”

Dit is alleen geschikt voor grote bedrijven!

Theo Ockhuijsen: “Kleinere installatiebedrijven zitten veel dichter op de markt. Die weten echt heel goed wat er aan de hand is. Grote organisaties hebben mensen in dienst die alleen maar bezig zijn met HRM of met marketing. En al die vakjes moeten met elkaar communiceren en dat gaat echt niet altijd even goed. Dus als je dat in kleine eenheden hebt waar mensen op een goede manier met elkaar samenwerken en op een open, transparante manier communiceren dan durf ik te beweren dat een kleine organisatie nog wel eens sneller die veranderingen mee kan maken dan een grote organisatie.”

René de Kwaadsteniet: “Horizontale samenwerking is juist bij uitstek geschikt voor de kleine installateur! Die moeten wel de handen ineen slaan om gezamenlijk een stap voorwaarts te zetten. Het vakmanschap en de kennis van de kleine installateur hebben een enorme toegevoegde waarde in het toekomstige bouwproces. En zal naar gelang hij kwaliteit levert alleen maar toenemen. Vooral op lokaal en regionaal niveau.”

Aukje Nauta: “Ik denk dat er genoeg kleine bedrijven zijn die juist nu heel goed kunnen overleven omdat ze bijvoorbeeld slim gaan samenwerken met andere bedrijven. Door bijvoorbeeld personeel aan elkaar uit te lenen. Het is vooral ook een kwestie van creatief omdenken om meer met minder te kunnen doen. En kleine bedrijven kunnen dan veel slagvaardiger zijn.”

Het is crisis - We hebben wel wat anders aan ons hoofd!

Aart Bontekoning: “Als je dit zogenaamde nieuwe werken interpreteert als buiten kantooruren werken of andere werkruimtes inrichten dan snap ik wel dat ze zeggen dat ze daar nu geen tijd voor hebben. Maar dat is wel een heel beperkte opvatting. Het nieuwe werken houdt juist in dat je op een andere manier leiding geeft, en op een andere manier gaat samenwerken om te zorgen dat de professionals hun werk beter kunnen doen. Het nieuwe werken houdt in dat iemand zijn werk meer zelf stuurt en daardoor beter wordt in zijn werk. En dus ook beter wordt voor de organisatie. En dan draagt het juist bij aan het door de crisis heen komen.”

Aukje Nauta: “Eigenlijk gaat het vaak mis met al die mooie sociaal innovatieve initiatieven omdat men direct resultaat wil. Terwijl het vaak ook een kwestie is van een lange adem. Bedrijven die slim zijn, die zien in dat we het juist in de crisis moeten hebben van meer met minder doen en die zoeken naar creatieve oplossingen. Volgens mij zijn die bedrijven meer spekkoper dan die bedrijven die denken we moeten alleen maar bezuinigen.”

René de Kwaadsteniet: “Ik denk dat je niet kunt afwachten tot de crisis voorbij is. In Rusland is het al 25 jaar crisis. De mensen zijn gewend daar in te acteren. Wij kunnen als bouwsector ook niet blijven afwachten. Als je door wilt met je bedrijf zul je moeten investeren in de toekomst. En dat betekent dat je nu met verandering aan de slag moet. Bepalen wat je visie voor de toekomst is, je focus bepalen en op basis daarvan je toegevoegde waarde genereren.”

Theo Ockhuijsen: “De recessie brengt nu ook veel goede dingen. We praten al jaren over te hoge faalkosten maar wat hebben we er nu eigenlijk al die jaren aan gedaan? Doordat we nu in economisch moeilijk weer zitten, zie je dat we echt werk maken van procesverbetering. En die vernieuwing, die nieuwe kansen, die nieuwe technologische ontwikkeling, die nieuwe vraagstelling van die klant, is gewoon hartstikke interessant. Juist nu.”

NAWOORD

U staat met uw bedrijf voor een interessante uitdaging. Er zijn tal van ontwikkelingen gaande op de arbeidsmarkt, bij uw klanten en in de bouwkolom. Ontwikkelingen die de komende jaren leiden tot andere verhoudingen tussen u en uw klant, uw partners en uw medewerkers.

In uw relatie met klanten en met partners in het bouwproces wordt een meer adviserende rol van u verwacht. Dat betekent meer verantwoordelijkheid maar ook meer status en meer rendement uit het eindproduct. Terughoudend hoeft u daar niet in te zijn. Het is een rol die ons past! Installatietechniek is van toenemend belang in een gebouw. Zonder kwaliteit krijgt de klant nooit het resultaat wat hij voor ogen heeft. Tevens kan hij dan ook niet aan duurzaamheidseisen voldoen. Ga daarom in gesprek met de eindgebruiker, uw partners en leveranciers. Durf uw rol als adviseur en partner op te pakken.

Een noodzakelijk voorwaarde om dit te kunnen doen is het creëren van een visie. Bepaal wat de toegevoegde waarde van uw bedrijf is en kijk hoe uw team van medewerkers hier de beste bijdrage in kan leveren. Ga vooral met uw medewerkers om de tafel zitten. Vraag hen wat er in hun ogen verbeterd kan worden in de organisatie van het werk en hoe zij hun eigen rol daarin zien. U zult zien dat u er enthousiaste medewerkers voor terug krijgt die zich met u sterk maken voor de bedrijfsresultaten.

Het zijn goed opgeleide medewerkers die zelf ook resultaat-verantwoordelijk zijn en het leuk vinden om het bedrijf op die manier op de kaart te zetten. Medewerkers met wie u in dialoog kunt om telkens tot de best mogelijk resultaten te komen. Voortdurende scholing en kennisdeling heeft daarbij een permanente plaats in de bedrijfsvoering.

Positioneer u hiermee als een aantrekkelijke werkgever voor uw huidige en toekomstige medewerkers. En wees vooral een werkgever die ook de jonge werknemers koestert en serieus neemt. Want het is erg slecht voor onze branche en voor u als bedrijf als jongeren het gevoel krijgen dat ze alleen dienen als goedkope en tijdelijke arbeidskrachten. Er komen immers steeds minder jongeren op de arbeidsmarkt, en onderzoek heeft ook nog uitgewezen dat een groot aantal jongeren de branche na een aantal jaren al weer verlaat. Dat kunnen we ons als sector niet meer permitteren. We moeten er daarom goed voor zorgen dat jongeren zich thuis voelen in onze branche. Meenemen in de ontwikkeling van uw bedrijf helpt hierbij. Koester ze als een gewaardeerde medewerker waar u misschien ook iets van kunt leren.

De focus op de mens in het bedrijf is de belangrijkste ontwikkeling die momenteel plaatsvindt op de arbeidsmarkt. Daarmee zorg je dat je werknemers de veranderende behoefte van de klant begrijpen en kunnen oplossen. Daarmee zorg je ervoor dat je als gelijkwaardige partner aan tafel komt te zitten in het bouwproces. En daarmee zorg je dat mensen graag bij je werken en hou je je team van werknemers ook in deze tijden van vergrijzing en ontgroening up to date. Daarmee maakt het bedrijf zich klaar voor de toekomst.

OTIB en Uneto-VNI werken momenteel aan een serie toekomstscenario’s om u te helpen de koers te bepalen voor de iets verdere toekomst. Voor de nabije toekomst blijven OTIB en Uneto-VNI voortdurend projecten, scholing, workshops en publicaties ontwikkelen om u te ondersteunen.

Wacht niet tot de crisis voorbij is, **morgen begint vandaag!**

Elly Verburg, directeur van OTIB

Projecten en Publicaties OTIB en Uneto-VNI

Strategisch opleiden

Hoe ontwikkel je een bedrijfsvisie en een missie, hoe breng je de kennis en vaardigheden van de medewerkers in kaart. En hoe ontwikkel je een bedrijfsopleidingsplan die past bij de bedrijfsstrategie. Een workshop van een dagdeel op diverse plaatsen in de regio. Zie www.otib.nl

Samen Werken

Hoe creëer je een goed team? Een workshop bedoeld voor werknemersgroepen binnen een bedrijf die op een andere manier moeten leren samenwerken. Bijvoorbeeld verschillende afdelingen, of ouderen en jongeren. De workshop is op aanvraag beschikbaar op het eigen bedrijf. Zie www.otib.nl

Skillsmanager

OTIB-skillsmanager is een digitaal instrument voor de technische installatiebranche. Het helpt u om de functies van uw organisatie in beeld te brengen en biedt inzicht in het functioneren en de ontwikkeling van uw medewerkers. OTIB-skillsmanager is bedoeld voor de leidinggevende én de medewerker. Zie www.otibskillsmanager.nl

TopStarters

Project voor jonge, nieuwe werknemers in de technische installatiebranche met praktisch informatieaanbod over loopbaan en opleidingen.Tijdens de speciale TopStartersdagen worden de jongeren uitgedaagd om actiever aan de slag te gaan met hun eigen loopbaan in interactieve workshops. www.topstarters.otib.nl

Website Integraal samenwerken

De mogelijkheden van integraal samenwerken en hoe dit vorm te geven in het eigen bedrijf. Besproken worden de 5 pijlers: de klant, vertrouwen, teamwork kennismanagement, en projectmanagement. Een website met informatie, praktijkervaringen, praktische tools en links naar inspiratiedagen en praktische workshops, zoals BIM in uw bedrijf. www.integraalsamenwerken.otib.nl

Trendfiles

Website over trends en ontwikkelingen in de installatiebranche.
Zie www.trendfiles.otib.nl

COLOFON

Projectbegeleiding OTIB
Joep Hendriks

Tekst, interviews en samenstelling
Zandra Booij, Camojo Media

Vormgeving
Studio Harm Hasenaar

Beeldmateriaal
Lawrence Quaedvlieg, Camojo Media
OTIB Beeldbank
Foto Theo Ockhuijsen: iPOSE Fotografie

Drukkerij
Badoux

Copyright © 2013, OTIB

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaargemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op welke manier, zonder toestemming van OTIB.

FNV BONDGENOTEN

cnv Vakmensen

De Unie

UNETO-VNI

NVKL