

# Meedenken, dat maakt werknemers gelukkig

**Beste werkgevers 2014** Waar maak je werknemers blij mee? De beste bedrijven zorgen dat werknemers altijd blijven leren en mee kunnen denken, **of er nu 30 of 300 duizend mensen werken.**

STEPHANIE BAKKER

**R**uben Timmerman (33) begon zes jaar geleden met Springest, de eerste vergelijkingsite voor opleidingen en trainingen. Zijn missie, daarin wereldwijd marktleider worden, is op zijn minst ambitieus. Maar wat het bedrijf bijzonder maakt, is de manier waarop het is georganiseerd. Niemand is de baas, er zijn geen managers, geen ondergeschikten en er is geen bureaucratie. Het bedrijf is opgedeeld in kringen waarin medewerkers verschillende rollen hebben, de invulling ervan bedenken ze samen. Het zijn de regels van 'holocracy', een nieuwe manier van organiseren die alle medewerkers evenveel zeggenschap geeft.

Het komt overeen met de werkwijze waarop start-ups van nature werken, zegt Timmerman, maar dan op een gestructureerde manier. Dat is nodig om chaos te voorkomen. „Toen we zes jaar geleden met z'n drieën waren, ontstond innovatie vanzelf. Nu hebben we 28 mensen in dienst. Als je die helemaal loslaat, verandert de speedboot die je ooit was in allemaal afzonderlijke jetski's die razendsnel een andere kant opgaan.”

## Pingpongtafels en biologische lunch

Werken bij een start-up is een risico, maar ook een snelkookpan aan ervaring, kennis en nieuwe inzichten. En dat is waar medewerkers nu blij van worden, blijkt uit het NRC Beste Werkgeversonderzoek, waarvoor SatisAction bij de deelnemende bedrijven zowel de arbeidsvoorwaarden als de werknemerstevredenheid en het leerklimaat onderzocht bij bedrijven vanaf 75 werknemers.

Nieuw in het onderzoek is de ranglijst Nieuwe Helden, voor kleine bedrijven (vanaf 15 medewerkers).

Springest is de winnaar in de ranglijst van de Nieuwe Helden. Hun kantoor heeft alles wat je van een start-up verwacht: van pingpongtafel tot een lange lunchtafel waaraan de medewerkers hun biologische lunch eten, vier keer per week bezorgd

door de Buurtboer. De vijfde dag kookt een vegetarische kok een warme lunch.

'Holocracy', die nieuwe manier van organiseren die Springest aanhangt, zorgt behalve voor structuur ook voor een bedrijfscultuur waarin leren onderdeel uitmaakt van de dagelijkse praktijk. Elke medewerker heeft vijf tot zeven rollen, die wisselen regelmatig en de inhoud ervan wordt steeds aangepast waardoor iedereen steeds wordt gestimuleerd nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Medewerkers trainen elkaar in de regels van holocracy en wie op een cursus of een congres iets nieuws heeft geleerd, geeft een presentatie of plaatst er een artikel over op de Chat-tool. Op woensdag - vóór werktijd - leren medewerkers elkaar iets nieuws: van programmeren tot een andere taal. Blijven leren is van levensbelang volgens Timmerman. „Er verandert zo veel. Wij boksen niet op tegen de grote multinationals, maar tegen start-ups uit de Verenigde Staten die soms met miljoenen van de grond worden getild.”

En niet alleen voor start-ups zoals Springest is leren belangrijk. Accenture is dit jaar de winnaar van de bedrijven vanaf 75 werknemers, het organisatieadviesbureau slaagt er van alle onderzochte bedrijven het beste in om een goed arbeidsvoorwaardenpakket te combineren met een goede werksfeer. Ook bij zo'n groot bedrijf speelt doorleren voor werknemers een grote rol. Accenture profileert zich als een lerende organisatie met veel ruimte voor eigen initiatief en verantwoordelijkheid. „Wij willen vooroplopen, dat betekent dat je moet investeren in je medewerkers”, zegt hr-directeur Judith Blenken Blijdenstein.

Medewerkers hebben een interne loopbaanbegeleider, toegang tot de >>

**Wij boksen op tegen start-ups uit de Verenigde Staten die soms met miljoenen van de grond worden getild'**

>> coachingspool en een trainingsbudget dat ze naar eigen inzicht mogen invullen. Er zijn internationale trainingen en verlof voor een reis, om een boek te schrijven of lokaal de volleybalvereniging op te zetten, is net zo gewoon als een locatie aan de Zuidas, werkplekken ingericht met fitnessapparatuur, yoga op het werk en bootcamps. „We zijn selectief in wie we aannemen en we kiezen voor uiterst ambitieuze mensen”, zegt Blenken Blijdenstein. „Als we die mensen hebben gevonden, doen we onze uiterste best talent binnenboord te houden. We creëren voortdurend kansen en geven op jonge leeftijd al veel verantwoordelijkheid.” Ze noemt leren, innoveren en het delen van kennis als de speerpunten van het hr-beleid.

Wie een idee heeft, vindt in een organisatie met 300 duizend werknemers wereldwijd een schat aan informatie op het internationale kennisplatform, maar innoveren gaat bij Accenture niet zo snel als bij kleine wendbare organisaties. *Trial and error* past niet bij het bedrijfsimago en als je een idee hebt, maak je hier eerst een business case en ga je binnen het bedrijf op zoek naar draagvlak voor je idee. Lang hoeft dat niet te duren volgens Blenken Blijdenstein, maar na drie minuten bedenktijd tegen een klant roepen dat je ervoor gaat zonder dat je weet wat het exact betekent, zoals Timmerman deed toen Aegon hem vroeg voor een grote opdracht, zit er niet in.



## Mensen bepalen het innovatiesucces

Uit een onderzoek van de Rotterdam School of Management blijkt dat driekwart van het innovatiesucces wordt bepaald door mensen, niet door de hoogte van de investeringen in onderzoek en ontwikkeling (R&D). Dus het proces van idee naar uitvoering mag bij een groter bedrijf langer duren, uiteindelijk zijn het de mensen die het innovatiesucces van hun werkgever bepalen. De manier waarop ze worden uitgedaagd, zich vrij voelen mee te denken over oplossingen die buiten hun werkterrein vallen en of ze de ruimte en het vertrouwen van het management krijgen om een idee nader te onderzoeken, is cruciaal voor succes.

Bedrijven die op een vernieuwende manier werken, organiseren en managen, zagen het aantal innovaties verviervoudigen en de bedrijfsresultaten stijgen. Springgest is het schoolvoorbeeld van zo'n vernieuwende en platte organisatie. Maar een handboek met dertig pagina's regels, zoals dat van holocracy, is niet noodzakelijk om innovatief te werk te gaan.

Eenvoudige oplossingen kunnen ook heel effectief zijn, bewijzen managementontwikkelaar ORMIT en consultancybureau IG&H, de nummer twee en drie in de ranglijst van de grotere bedrijven. Beide werkgevers krijgen van hun medewerkers een dikke achtenhalf voor de werksfeer en het stimulerende leerklimaat. ORMIT vraagt elk kwartaal alle stakeholders - van klanten tot leveranciers en medewerkers - wat ze goed vinden gaan en wat beter kan. „Op deze manier zijn we altijd in beweging en door met kleine stappen te verbeteren, hoeven we nooit echt te reorganiseren”, zegt directeur Hetty van Ee. Iedereen laten meedenken, zorgt bovendien voor een gedeelde visie en motivatie en dan kun je ook snel veranderen. Van Ee: „Laatst kwam een trainee naar me toe om te vertellen dat ze het zo inspirerend vond dat ze over alles mocht meedenken. Een groter compliment kan ik me niet wensen.”

Het belangrijkste is dat je ruimte maakt voor innovatie en leren, zegt Ankie van Wersch van IG&H. „We hebben de neiging alsmaar door te denderen, maar wij zetten er af en toe bewust de rem op.” Dus werken de 120 consultants van IG&H op vrijdag

niet bij de klant, zoals bij andere adviesbureaus, maar op kantoor in Utrecht. Om met elkaar te brainstormen en nieuwe ideeën uit te werken.

Wie op Firm Friday binnenloopt, ziet overal groepjes collega's rondom posters staan. Ze bespreken hun persoonlijke leerdoelen die op de posters staan en bij plakken rode en groene stickers bij de vraag 'Lekker gewerkt?' Het stimuleert mensen persoonlijke zaken te delen, volgens Van Wersch. „Een veilige stabiele basis waarin mensen elkaar goed kennen is van belang om innovaties goed te kunnen laten landen.”

Creativiteit ontstaat als mensen die niet dagelijks samenwerken elkaar toevallig tegenkomen - dat is tenminste de visie van Apple. Om die reden heeft het kantoor maar op één centrale plek toiletvoorzieningen. Het idee van de stand-ups leunt op dezelfde gedachte. Je kunt het doen met een projectgroep, een afdeling, met mensen binnen je kennisgebied en zelfs met klanten. „Een idee dat je hoort tijdens een stand-up kan de vonk zijn die leidt tot een grote innovatie”, zegt Timmerman, die elke dag begint met een vijf-minutenstand-up. Aan ideeën heeft hij geen gebrek, zegt hij, net als Van Wersch. Maar het blijft balanceren tussen structuur en vrijheid. Teveel aan structuur doodt de creativiteit en te weinig zorgt voor chaos en verlies aan focus.

Bij Springgest hangen de doelen aan de muur. Overzichtelijk en voor iedereen zichtbaar. Timmerman: „Je hebt een rol, je weet hoe die eruit ziet en je kent de doelen, daarbinnen heb je alle vrijheid. Niemand hoeft hier op een 'go' te wachten.” Bij IG&H hebben de partners kaders aangegeven waar de ideeën binnen moeten passen. Het initiatief lekt weg als je te vaak 'nee' moet verkopen, zegt Van Wersch. Nu weet iedereen dat ideeën die passen binnen de kaders altijd welkom zijn. En dan? „Niet te lang praten en rekenen, gewoon proberen”, zegt Van Wersch.

**'Laatst zei een trainee tegen me dat ze het zo inspirerend vond dat ze over alles mocht meedenken'**

## HOE WERKT HET ONDERZOEK?

Het NRC Beste Werkgevers Onderzoek is een wetenschappelijk verantwoord onderzoek naar goed werkgeverschap onder hoogopgeleiden. Het onderzoek wordt uitgevoerd door Mirjam Baars van onderzoeksbureau SatisAction, in samenwerking met Malu Tonglet. In het onderzoek is een onderscheid gemaakt tussen werkgevers met meer dan 75 werknemers en kleine werkgevers (15-70 werknemers); de Nieuwe Helden.

De ranglijst van de grote werkgevers is gebaseerd op twee onderzoeken. In het eerste is gekeken naar de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden bij de 31 deelnemende organisaties, het tweede onderzoek brengt in kaart hoe 2.765 medewerkers verdeeld over 26 organisaties denken over de werksfeer, de inhoud van het werk, de werkdruk, het leerklimaat en de doorstrommogelijkheden. Bij het onderzoek bij de Nieuwe Helden is het leerklimaat bij de 21 deelnemende organisaties in kaart gebracht door interviews met de oprichter/CEO van de organisatie, en daarnaast is een vragenlijst voorgelegd.

Het gaat dus om een kwalitatief onderzoek, met een relatief kleine groep. Het feit dat een organisatie deelneemt, maakt het eigenlijk al een goede werkgever, zegt Baars, die negen maanden aan het onderzoek werkt. „Werkgevers worden helemaal doorgelicht en de organisaties waar je mee wordt vergeleken zijn niet de minste, dat maakt de drempel om mee te doen best hoog.”



## Bartosz heeft de meest tevreden werknemers

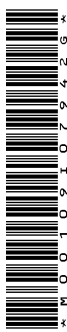
### Robert Boeve (33), testconsultant bij Bartosz

„Zeven jaar geleden stapte ik over van een grote IT-dienstverlender naar Bartosz. Ik wilde werken bij een bedrijf waar mensen centraal staan en waar open gecommuniceerd wordt. Alles is hier transparant: van de resultaten en de marges tot het salaris van het management. Een keer per jaar hebben we zelfs een bijeenkomst die heet: ‘Durf te vragen wat je anders niet durft te vragen’. We worden ook steeds gestimuleerd om te blijven te leren. Er zijn geen budgetrestricties wat betreft opleidingen en elk jaar starten er vijf tot acht leergangen waar je vrijwillig aan kunt deelnemen. De consultants bepalen de onderwerpen en er is altijd iemand vanuit het management betrokken zodat nieuwe ideeën gedragen worden in de organisatie. De leergang is buiten werktijd, maar het levert zo veel energie, nieuwe ideeën en contacten op, dat is mij meer waard dan een vrije avond op de bank.”

### Het rapport over Bartosz

Voor het tweede achtereenvolgende jaar heeft Bartosz de meest tevreden werknemers. Het bedrijf, met 123 medewerkers in Nederland, is gespecialiseerd in het testen van systemen bij de top van de Nederlandse bedrijven; zinvol werk, zegt 94 procent van de consultants. Zonder uitzondering zijn ze trots op het bedrijf waar ze werken. Makkelijk om binnen te komen is het niet: samen kijken managers en medewerkers of een sollicitant past binnen de hechte groep medewerkers. Maar wie binnen is, die blijft. Iedereen krijgt een contract voor onbepaalde tijd en Bartosz werkt

er hard om de consultants, die grotendeels bij de opdrachtgever werken, aan zich te binden. Van maandmeetings tot een medewerkersweekend en uitjes voor de achterban waarbij ook partners en kinderen mee mogen.



# Accenture is de beste werkgever van 2014

**Marieke Siero (29), management-consultant bij Accenture**

„Accenture is mijn eerste werkgever en ik ben begonnen bij human resources. Gaandeweg werd ik steeds enthousiaster om zelf consultant te worden en andere bedrijven te adviseren. De overstap naar consultancy is niet gebruikelijk, maar ik ben met veel mensen gaan praten en dan blijkt dat er veel mogelijk is in dit bedrijf als je het zelf initieert. Als je een kans ziet, kun je die grijpen. Hetzelfde geldt eigenlijk voor trainingen. Iedereen heeft een vast budget en je mag zelf weten hoe je dit invult. Met een career counselor, een ervaren collega die verder is in zijn carrière, bespreek je waar je naartoe wilt en wat je daarvoor nodig hebt. Dit jaar heb ik meegedaan aan de Learning Journey, met tien collega's zijn we naar Indonesië geweest om een project van Plan Indonesië te ondersteunen. Het heeft me het hele trainingsbudget voor dit jaar gekost, maar het was een geweldige leerervaring. Alles was nieuw: van de cultuur tot de klant en het team waarmee we werken. Dat doet iets met je. Door de feedback van de groep en de coach die meereisde, weet ik nu precies waar ik sta en wat mijn kwaliteiten zijn.”

## Het rapport over Accenture

De ruim 2.300 Nederlandse medewerkers van adviesbureau Accenture hebben het goed voor elkaar: van alle deelnemende bedrijven slaagt hun werkgever er als beste in een attractief arbeidsvoorwaardenpakket te combineren met een prettige werksfeer. Het resultaat: ruim negentig procent van de medewerkers vertelt op feestjes trots over zijn werk en werkgever.

Hard gewerkt wordt er wel. Bijna tweederde werkt regelmatig over. Reden te meer om zich actief te bemoeien met de vitaliteit van de medewerkers. In het Fit@Work programma leren zij hun energie in balans te houden en verstandig om te gaan met voeding, slaap, bewegen en stress. Het resultaat: minder langdurig ziekteverzuim, extra gemotiveerde mensen en een besparing van 235 duizend euro per jaar.



# ORMIT is de op een na beste werkgever

**Duco Vollebregt (28) trainee bij ORMIT**

„Over twee weken ben ik klaar met mijn traineeship. Ik ga in dienst bij de laatste van de drie opdrachtgevers waar ik heb gewerkt. De afgelopen twee jaar heb ik ervaren als een snelkoker vol trainingen, cursussen en nieuwe ervaringen. Het eerste gesprek voor een nieuwe opdracht gaat bijvoorbeeld niet over alleen de inhoud van de opdracht, maar ook over: wie is Duco, welke leerdoelen heeft hij geformuleerd en hoe kan deze opdracht daaraan bijdragen? Doordat ik bouwkunde heb gestudeerd ben ik geneigd om me bij het nemen van beslissingen te richten op cijfers. Bij ORMIT heb ik veel geleerd over mezelf en hoe ik mensen kan meenemen in beslissingen en veranderingen. Toen ik werd aangenomen was ik een van de eerste technici bij ORMIT, inmiddels is er een speciaal traineeship. In de eerste weken, toen ik nog niet bij een klant werkte, heb ik zo'n speciaal traineeship geopperd bij de directeur. Het bleek dat er al vaker over was gesproken en vervolgens heb ik meegedacht over de uitwerking van het idee. Vlak daarna is voor dit soort ideeën een Raad van Mee-

denkers opgericht. Dat is het mooie van dit bedrijf; de deur van de directeur staat altijd open en voor een goed idee is altijd ruimte, of je trainee bent, directeur of een medewerker met hr in zijn takenpakket.”

## Het rapport over ORMIT

ORMIT helpt externe bedrijven talent te vinden en op te leiden, daarnaast is de missie om door middel van een programma voor managementtrainees de leiders van de toekomst op te leiden. Tweederde van de ruim honderd werknemers in Nederland volgt zo'n traineeship. Het beloningspakket is marktconform, maar wie hier gaat werken kiest primair voor ontwikkeling en leren. De medewerkers waarderen de leeromgeving met een kleine negen, het hoogste van alle deelnemende bedrijven. Een op de negen vindt dat er voldoende mogelijkheden zijn voor persoonlijke groei en ontwikkeling en dat leidinggevendend het belangrijk vinden dat ze zich op verschillende terreinen ontwikkelen. Eenderde geeft aan regelmatig meer uren te maken dan de formele werktijd, maar met 96 procent van de consultants die zegt het

contact met collega's als plezierig te ervaren, lijkt dat geen probleem.



### DE BESTE WERKGEVERS

1. Accenture
2. ORMIT
3. IG&H Consulting & Interim
4. Enexis BV
5. TOPdesk
6. Achmea
7. Delta Lloyd
8. Shell
9. Winvision
10. Strict
11. Bartosz ICT
12. Macaw
13. Sioux
14. Mirabeau
15. Caesar Experts
16. AFAS Software B.V.
17. Voiceworks
18. Tata Steel
19. Twynstra Gudde
20. VODW

### BESTE ARBEIDSVOORWAARDEN

1. Accenture
2. Delta Lloyd
3. Achmea

### MEEST TEVREDEN WERKNEMERS

1. Bartosz ICT
2. ORMIT
3. IG&H Consulting & Interim

# IG&H, nummer 3 van de beste werkgevers

## Rozan Gilles (32), senior consultant gezondheidszorg

„IG&H daagt me uit mijn werk op het scherpst van de snede te doen en me tegelijkertijd kwetsbaar op te stellen. Wekelijks hebben we in teamverband een stand-up. We delen de voortgang van projecten en onze leerdoelen met elkaar. Lig je op koers? Maak je nog het verschil bij de klant? Laatst had ik te maken met weerstand bij mijn opdrachtgever, dat maakte me onzeker. De makkelijkste weg zou zijn om gewoon het project te draaien en daarna weg te gaan, maar daarmee haal je geen negen. Ik heb de situatie tijdens een stand-up besproken en ik heb een gesprek voorbereid met een senior collega. Het gesprek dat ik daarna met de klant heb gevoerd, is de doorbraak geweest in het project. En het mooie is dat ik bij de opdrachtgever nu ook de aanpak met de stand-ups heb geïntroduceerd.”

### Het rapport over IG&H

Bij IG&H gaat iedereen gaat jaarlijks naar een volgende salarisschaal, ongeacht de prestatie. Dat past binnen het beleid van het adviesbureau uit Utrecht dat transparantie en ontwikkeling centraal heeft staan. Drie keer per jaar volgen de ruim honderd medewerkers dezelfde trainingen bij de IMD, de befaamde businessschool uit Lausanne. En dat werkt. Werknemers voelen zich uitermate betrokken bij hun werk (rapportcijfer 8,6), 93 procent durft zijn mening te uiten bij de leidinggevende en zonder uitzondering gaan de consultants aan het einde van de dag met een voldaan gevoel naar huis. De algehele werksfeer waarderen ze ook met een 8.6.



## NIEUWE HELDEN

1. Springest
2. Ecare
3. Hiil
4. Improve Digital
5. GlobalOrange
6. Evident
7. CleverIT
8. XSARUS
9. Phenom-World
10. Ezvim
11. Genexis
12. MessageBird
13. Peperzaken
14. FRISS | fraud, risk & compliance
15. Blue Billywig
16. Zermelo
17. Enrise
18. Pervorm
19. BlueBerry Media
20. VI Company