



De Club van 250 maakt verbinding tussen collega's en met werkgever hechter (foto Van den Pol Elektrotechniek).



Exitgesprek is geen formaliteit (foto Shutterstock)

## VERVANGEN MEDEWERKERS MOEILIK EN KOSTBAAR

## BINDEN IS HET NIEUWE WERVEN

Het CBS meldde dat er in het derde kwartaal voor het eerst in twee jaar minder openstaande vacatures waren dan de drie maanden daarvoor. Toch staan tal van sectoren nog altijd te springen om mensen. Dan is het wrang als medewerkers die met veel moeite en kosten zijn aangetrokken na een paar jaar alweer vertrekken. Behoud van personeel heeft de hoogste prioriteit. Maar hoe doe je dat?

De corona-uitbraak zorgde voor veel dynamiek bij de verbinding tussen werkgevers en medewerkers. Sectoren gingen op slot waardoor mensen noodgedwongen op zoek gingen naar andere baan. Die vonden ze vaak ook. Toen bedrijven weer open mochten, keerde lang niet iedereen terug bij hun vorige werkgever of sector. Anderzijds hebben veel organisaties er - met steun van regelingen - alles aan gedaan om hun mensen in dienst te houden. Dat heeft impact op de loyaliteit van medewerkers.

## NOG MOEILIJKER

Tenminste, dat is te hopen voor werkgevers. Want in veel sectoren wordt nog altijd hard getrokken aan hun mensen. Uit onderzoek van GITP - het grootste Human Resource-adviesbureau van Nederland - blijkt dat bijna de helft van de hr-professionals verwacht dat het behouden van huidige medewerkers nog

moeilijker wordt. Ofwel, zoals 's werelds grootste hr-dienstverlener Randstad het prikkelend omschrijft: behoud van personeel is het nieuwe recruitment.

## EXTRA ZUUR

Veel openstaande functies zijn steeds moeilijker in te vullen, ondanks alle inspanningen en investeringen: arbeidsmarktcommunicatie, marketing, employer branding. Als vacatures langdurig niet vervuld worden, heeft dat impact op een organisatie. Bestaande processen lijden eronder, groei kansen worden niet benut.

De kosten voor werving van een nieuwe medewerker liggen volgens diverse onderzoeken tussen de 4.500 en 5.000 euro. Als het lukt iemand aan te trekken, is de zo welkome nieuwe collega zeker niet direct maximaal productief. Inwerken en begeleiden kost tijd. Voordat iemand volwaardig bijdraagt, ben je maanden verder. Een snel vertrek is dan extra zuur.

## DURE VERVANGING

Uit Amerikaans onderzoek op basis van tientallen studies naar verloopkosten blijkt dat het vervangen van een medewerker gemiddeld 20 procent van het jaarsalaris kost. In voorkomende gevallen ligt dat percentage nog een stuk hoger. Talentmanagementbureau TLNT schat dat bij hooggeplaatste werknemers de werkelijke kosten voor het vervangen zelfs oplopen tot wel vier keer het jaarsalaris.

## OPEN DEUR

Het uitgangspunt is helder: doe er alles aan om goede mensen binnen boord te houden. Een passend salaris en adequate arbeidsvoorwaarden zijn vanzelfsprekend en niet onderscheidend. Welke bindende factoren kunnen wel het verschil maken? Allereerst, al is ook dat bijna een open deur: vrijheid en verantwoordelijkheid. Zeker professionals willen zoveel mogelijk zelf invulling geven aan hun

toegevoegde waarde in de organisatie; uiteraard binnen kaders.

## BALI OF VLIELAND

Daar horen ook tijd en plaats bij. De mogelijkheid deze factoren voor een groot deel naar eigen inzicht te bepalen, draagt bij aan het werkplezier. Al zijn er zeker werkgevers die hun personeel weer zoveel mogelijk fysiek op kantoor willen zien, in veel sectoren is meer vrijheid een vaste waarde. Online marketingbureau Brandfirm laat medewerkers al een aantal jaren 's winters enige tijd op Bali werken. Dat komt de output ten goede. Al is Bali voor veel organisaties een brug te ver, een tijdlang werken vanuit - bijvoorbeeld - een tweede huis op Vlieland: waarom niet? Werkgevers hebben veel te winnen door hiervoor open te staan, bijvoorbeeld via een proefperiode. Vaak kan aanzienlijk meer dan op het eerste oog lijkt; dat heeft de coronaperiode wel geleerd.

## GEEN BLACK BOX

Ook betrokkenheid bij het wel en wee van de werkgever is een bindende factor voor medewerkers. Eens per jaar een korte toelichting bij de nieuwjaarsborrel volstaat niet. Mensen willen niet werken bij een *black box* maar hechten waarde aan regelmatige updates over prestaties, nieuwe opdrachten en belangrijke besluiten. Zeker in een periode met veel dynamiek en externe onzekerheden zoals nu, is open communicatie het devies. Het is een belangrijke basis voor vertrouwen en een

consistente relatie tussen werknemer en werkgever.

## CLUBGEVOEL

Ook door het wij-gevoel binnen een organisatie te laden, wordt de band met de werkgever versterkt. Van den Pol Elektrotechniek ziet de huidige bedrijfsgrootte van 250 collega's als ideale omvang. Groot genoeg voor professionaliteit en schaalvoordelen, met tegelijkertijd ruimte voor de menselijke maat. Het installatiebedrijf maakt deze strategie tastbaar voor de medewerkers. Zij zijn onderdeel van een selecte Club van 250, inclusief clubshirt met een ster voor elk jubileum. Dit draagt bij aan de bedrijfstrots en maakt zowel de verbinding tussen collega's als die met de werkgever hechter.

## PRACTICE WHAT YOU PREACH

Duurzaamheid heeft impact op tal van gebieden. Ook bij de aantrekkingskracht van een werkgever, zeker voor de jongere generatie. Het actief uitdragen van een groen profiel is een krachtige troef in de strijd om het schaarse talent. Duurzaamheid is ook een relevante trigger voor bestaande medewerkers. Toch zijn die lang niet altijd op de hoogte van de acties van hun werkgever. Het is zaak, duurzaamheid zichtbaar te maken en medewerkers erbij te betrekken. *Bottom-up* initiatieven zorgen voor commitment en versnelling. Ook dragen ze bij aan de bewijslast. Want een bedrijf kan wellicht naar buiten toe de schijn ophouden.

Maar om bestaande medewerkers te overtuigen, moeten duurzame inspanningen echt zijn: *practice what you preach*.

## EXITGESPREK

Ondanks alle inspanningen is het onvermijdelijk dat medewerkers vertrekken. De manier waarop dat gebeurt, is in meerdere opzichten van belang. Allereerst is iemand die afscheid neemt een belangrijke bron van informatie over wat beter kan binnen het bedrijf. Een exitgesprek moet dus geen formaliteit zijn. Vermijd een verwijtende houding maar probeer te achterhalen welke redenen echt ten grondslag liggen aan iemands besluit om op te zeggen. Vraag door en wees niet bang je als werkgever kwetsbaar op te stellen.

## GRAS NIET GROENER

Dat levert niet alleen waardevolle input op maar zorgt er ook voor dat iemand met een goed gevoel vertrekt. Belangrijk, want ex-collega's kunnen wel degelijk een ambassadeur zijn bij het aantrekken van nieuwe medewerkers. Of wellicht zelfs meer dan dat. Regelmatig blijkt het gras elders toch niet zo groen als gedacht. Houd dus altijd de deur open voor een terugkeer van capabele mensen.

## OPLOSSINGEN VOOR PROMINENT PROBLEEM

Steeds meer sectoren hebben te maken met een tekort aan medewerkers. Dit beperkt bedrijven in hun ontwikkeling en zorgt ervoor dat cruciale voorzieningen onder druk staan. Demografische ontwikkelingen, digitalisering en de grote maatschappelijke opgaven maken dat dit probleem de komende jaren alsmaar prominenter wordt.

In een artikelenreeks zoekt Business naar mogelijke oplossingen. We brengen manieren in kaart waarmee werk en processen beter, sneller, slimmer en met minder mensen uitgevoerd kunnen worden. Er is aandacht voor onderliggende structuren die zowel de arbeidsmarkt als individuele werknemers wendbaar maken. Dit artikel gaat in op de eerste stap: het behoud van personeel.