

Impact onderzoek

Het aannemen van een eerste
international bij mkb-bedrijven
in de regio Zuidoost-Brabant

September 2023



**BRAINPORT
EINDHOVEN**

Samenvatting

In de tweede helft van 2022 zijn 13 mkb-bedrijven in de Brainport-regio geïnterviewd over het werven van personeel en de inzet van internationaal talent. Brainport Development en Holland Expat Center South onderzochten met dit onderzoek de houdingen die het mkb motiveren en belemmeren om de eerste internationale medewerker aan te nemen.

Wat voor bedrijf wil je in de toekomst zijn?

Het aantrekken en behouden van personeel vraagt van het mkb een creatieve aanpak. mkb-bedrijven ervaren een spanningsveld tussen alle functies bezetten en het behouden van de unieke cultuur die hun bedrijf kenmerkt als groep mensen bij elkaar. Als mkb'er moet je meebewegen met de wensen van je (potentiële) klanten en een internationale medewerker kan helpen om doelen en ambities binnen handbereik te krijgen.

De impact van een international op de bedrijfscultuur

Toch roept de international ook de angst op dat je straks niet meer voor iedereen een welkome plek bent. Met name de expat wordt gezien als iemand die tijdelijk hier is voor de carrière en minder matcht met de sociale en informele sfeer.

Mkb'ers verwachten dat een international hun hele organisatie op de kop gaat zetten en ze overnacht van links naar rechts moeten rijden. De bedrijven die een international aannamen tonen echter aan dat dit niet nodig is. Door te starten met een pilot hoefden zij enkel geleidelijk zaken aan te passen als ze er tegenaan liepen.

Aansluiten op huidige werf- en werkwijzen van het mkb

Mkb'ers geven aan dat zij als bedrijf vaste werkwijzen en processen hebben en niet goed weten hoe zij internationals hier het beste op aan laten sluiten. Het loont voor Brainport Development en Holland Expat Center South om de internationals nog meer aan te sluiten op het reilen en zeilen binnen het mkb.

Aanleiding

De krapte op de arbeidsmarkt raakt het mkb. Toch maakt het mkb beperkt gebruik van internationaal talent.

Het onderbuikgevoel van Brainport Development en Holland Expat Center South is dat er vele misvattingen bij het mkb bestaan over het aannemen van internationals en de impact die dit gaat hebben op de organisatie.

Dit onderzoek geeft inzicht in de houding van mkb-bedrijven ten opzichte van internationaal talent.

Welke positieve en negatieve effecten verwachten zij te ervaren bij het aannemen van een eerste internationale medewerker en welke drijfveren motiveren hen om het te overwegen?

INHOUD

Samenvatting	2
Aanleiding	3
Aanpak	4
Theoretisch kader	5
<i>Het gedragsmodel</i>	5
<i>Motivaties</i>	6
<i>Drempels</i>	7
Motivaties	8
<i>Plezier & Pijn</i>	10
<i>Hoop & Angst</i>	12
<i>Acceptatie & Afwijzing</i>	14
Drempels	18
<i>Tijd</i>	20
<i>Geld</i>	22
<i>Lichamelijke inspanning</i>	24
<i>Mentale inspanning</i>	27
<i>Norm</i>	30
<i>Routine</i>	35
Aan de slag	40

Aanpak

Voor dit onderzoek zijn in de zomer en herfst van 2022 dertien beslissers (eigenaren of HR-managers) binnen mkb-bedrijven in de regio Zuidoost-Brabant gesproken over hun houdingen en ervaringen omtrent het werven en aannemen van een eerste internationale medewerker. Van deze mkb-bedrijven hadden er zes nog geen internationale medewerker in dienst, bij de andere zeven was de internationale medewerker tussen de drie en twaalf maanden in dienst.

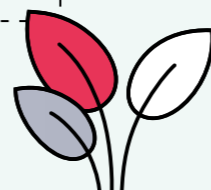
Naast de dertien mkb'ers zijn ook vier experts gesproken die vanuit hun werkveld veelvuldig contact hebben met het mkb over dit onderwerp. Hun expertise en observaties dienen als een aanvulling op de bevindingen van de mkb'ers.

Definitie Internationale medewerker

Veel verschillende mensen vallen onder de term 'international'. Voorafgaand aan dit onderzoek is gekozen om de scope te houden op mensen die Nederlands niet als moedertaal hebben en niet in Nederland zijn opgegroeid.

Vanwege de aantrekkingskracht van de Brainport-regio op hoger opgeleid talent ligt de focus voor dit onderzoek hoofdzakelijk op functies en internationals met een HBO+ opleiding. Hieronder vallen onder andere termen als kennismigranten, expats, hun partners, studenten, pas afgestudeerden en allen met of zonder visa.

De gesprekken met het mkb verruimen de definitie omdat blijkt dat zij onder 'international' ook hun andere ervaringen scharen die zij hebben met alle internationale medewerkers. Denk hierbij aan statushouders en migranten met een ander opleidingsniveau dan HBO+.



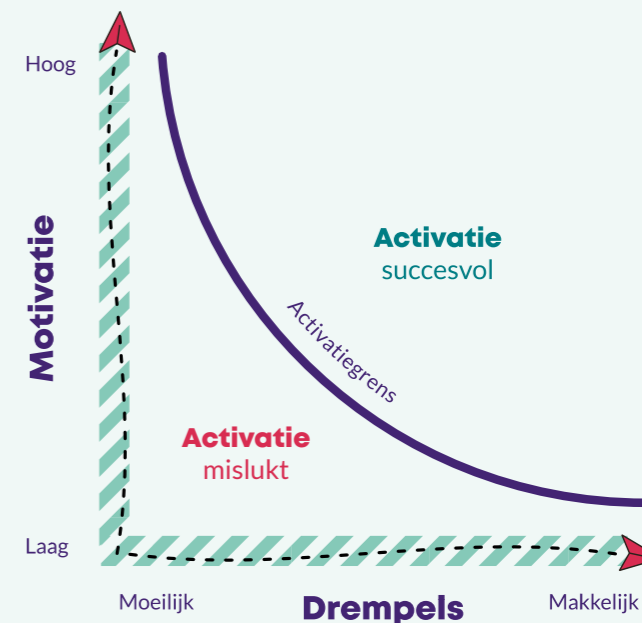
Theoretisch kader

Het gedragsmodel

Het onderzoek brengt houdingen en redenen voor huidig gedrag (het aannemen van Nederlands personeel) en gewenst gedrag (naast Nederlands personeel ook openstaan voor internationale medewerkers) van mkb-bedrijven in de regio Zuidoost-Brabant in kaart.

Om de houdingen en redenen van het mkb helder in kaart te brengen werkt Lüün met het gedragsmodel van BJ Fogg. Dit model stelt dat je mensen het beste kunt activeren wanneer zij een hoge motivatie hebben voor het gewenste gedrag en dit ook als makkelijk en simpel te doen ervaren. Als één van deze twee ontbreekt dan loop je een groot risico dat jouw activatie als vervelend en frustrerend wordt ervaren.

De inzichten van het onderzoek dienen als vertrekpunt voor Brainport Development en Holland Expat Center South om interventies te ontwikkelen die ondernemers helpen bij het aannemen van internationale medewerkers.



Motivaties

Wil je het gewenste gedrag vertonen?

Het model beschrijft drie kernelementen die ons als mensen motiveren. Binnen elk element zijn er twee tegenpolen die beide kunnen motiveren tot het gewenste gedrag. Dit zijn:



PLEZIER & PIJN

Draait om het directe effect, het hebben van plezier en vermijden van pijn.

HOOP & ANGST

Gaat over onze verlangens voor de toekomst, onze hoop en angst voor de lange termijn.



ACCEPTATIE & AFWIJZING

Draait om het erbij willen horen, acceptatie krijgen en afwijzing voorkomen zijn sterke drijfveren.

Drempels

Kan je het gewenste gedrag makkelijk doen?

Het model beschrijft 6 typen drempels die fungeren als obstakel om het gewenste gedrag uit te voeren. Uit de bevindingen blijkt welke drempels het meest van invloed zijn op dit onderwerp en waar je het beste start met verbeteren.



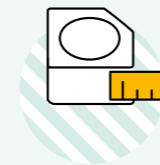
TIJD

De hoeveelheid tijd die je moet besteden en beschikbaar hebt.



LICHAMELIJKE INSPANNING

De mate van fysieke veranderingen die je moet doorvoeren.



NORM

Hoe ver je moet afwijken van wat gangbaar is (in de maatschappij en je organisatie).

GELD

Het beschikbare budget en de financiële ruimte bepalen je speelruimte.



MENTALE INSPANNING

Hoe hard je je hersenen moet laten kraken.



ROUTINE

In welke mate je gaat afwijken van de gebruikelijke gang van zaken.



Motivaties

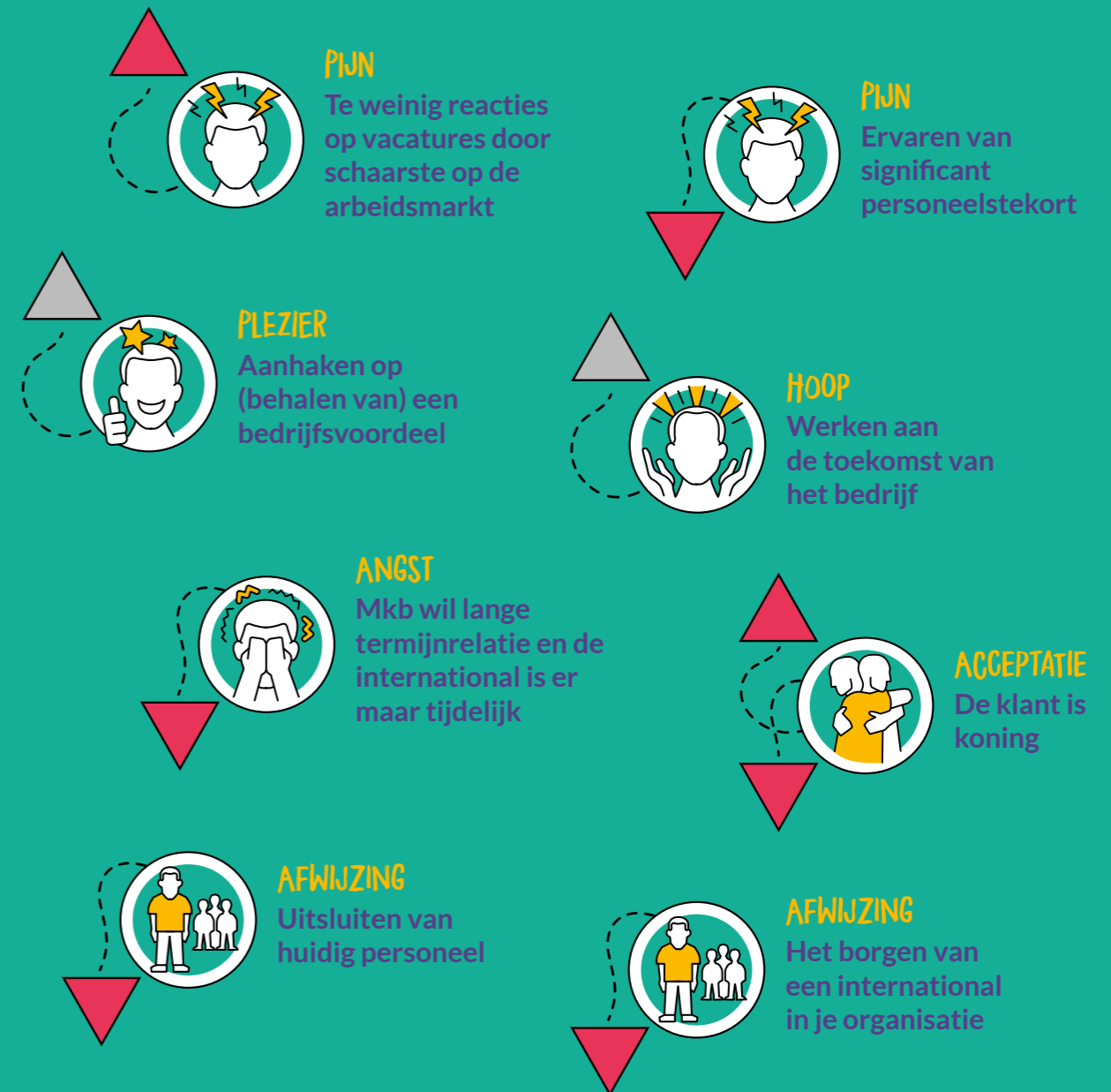
LEESWIJZER

De bevindingen in het hoofdstuk Motivaties zijn haakjes waar het mkb op aangaat. Weet je het mkb aan te spreken op hun drijfveren en motivaties dan raak je effectief de juiste snaar.

Zowel de positieve als negatieve motivaties uit het onderzoek zijn in te zetten om je gewenste gedrag (het aannemen van een internationale medewerker) te bereiken.

Er is een pijltje aan elke bevinding toegevoegd om aan te geven of het de mkb duwt richting het oude, huidige (▼) of richting het nieuwe, gewenste (▲) gedrag. De bevindingen die de kern van het onderzoek raken zijn daarnaast gemarkeerd als rode pijl (▼▲) omdat deze motivaties vaker genoemd zijn dan anderen.

Bevindingen in 1 oogopslag



Plezier & Pijn

Het hebben van plezier en vermijden van pijn zijn motivaties met een focus op het directe effect. Mkb'ers (net als alle andere mensen) bewegen naar het gewenste gedrag als ze snel resultaat zien van hun acties.



PIJN

Positie in bedrijf is niet meer vervuld

Bij het vertrek van een huidige medewerker ontstaat er een onvervulde positie in het bedrijf. Op dat moment moet een mkb'er besluiten of je zonder die persoon kan of die moet vervangen. Hier kan dus pijn ontstaan dat je een open vacature moet vervullen.

“Kijk je naar het mkb dan hebben die een vacatureprobleem en zoeken een poppetje om 1-op-1 in te vullen. Vraagstelling ligt al vast want Jan vertrekt en die vacature moet je vervullen. Ze zoeken schaaap met de vijf poten want omdat je niet wilt groeien, kijk je heel precies naar je resources. Bij grote bedrijven heb je een capaciteitsprobleem want je zoekt wel 50 man, dus als de eerste persoon iets mist dan komt dat bij de volgende wel.”

Te weinig reacties op vacatures door schaarste op de arbeidsmarkt

Wat deze pijn versterkt is dat vacatures op dit moment niet worden vervuld vanwege schaarste in de (Nederlandse) arbeidsmarkt. Dit helpt om andere opties te overwegen en ook over een internationale medewerker als oplossing te gaan nadenken.

“We zien dat er schaarste is op de markt, dus soms is de overweging er wel om een international aan te nemen.”

“Gebrek aan kandidaten is hoofdreden om verder te kijken.”

“We doen nu allemaal dingen die we in een niet-krappe markt niet zouden doen. Niet erg want daar worden we creatief van.”



Ervaren van significant personeelstekort

Het overwegen van een international bij gebrek aan personeel betekent niet automatisch overgaan tot actie. Veel mkb'ers maken eerst gebruik van andere oplossingen die tijdelijk capaciteit vergroten zoals inzet van tijdelijk personeel. Het daadwerkelijk in dienst nemen van een international wordt achter de hand gehouden.

“Het gevoel is er nu nog niet dat het echt nodig is, als we over een halfjaar zeggen: we willen het, dan gaan we het wel doen.”

“De mkb'er wordt ook weer niet zo vaak met het probleem geconfronteerd dat er voldoende urgentie is om dat nu meteen op te lossen. De urgentie zit op hier en nu, en tijdelijk opgelost.”

“Vaker besproken maar nooit op doorgepakt, omdat het ons nog steeds lukte.”

Directe voordelen van de international zijn niet scherp

De meeste mkb'ers hebben vooraf weinig zicht op directe plussen die een internationale medewerker de organisatie brengt en vinden het ook moeilijk om deze te benoemen.

“International voelt als een grote verandering. En bij verandering denken we wat gaan we verliezen. Maar we kunnen minder goed inbeelden wat we gaan winnen.”

“Mkb'ers zien voordelen niet echt, meer de bezwaren. Nederlander stroom je makkelijker in je organisatie terwijl de international je (op termijn) waarschijnlijk meer gaat brengen.”

Aanhaken op (behalen van) een bedrijfsvoordeel

Mkb'ers vertellen dat zij in hun bedrijfsvoering soms nieuwe dingen gaan doen die zorgen voor uitdagingen. Als een international past als oplossing voor hun uitdaging dan is er een relevant haakje voor de ondernemer om de international aan te nemen.

“De productie ging naar het buitenland. Toen werd het handig om een contactpersoon in Nederland te hebben die snapte hoe het daar werkt; zelfde dialect spreekt en ook makkelijk heen en weer kan zonder visum. Het loont om iemand uit van daar aan te nemen voor hier.”

“Ze brengt een aanvullende visie mee en daar leren wij zoveel van. We hebben nu bedrijven en nieuw werk dat naar ons toe komt omdat we het nu zo zijn gaan doen.”

“Onze doelgroep is heel internationaal en dat is wel een linkje die het makkelijk maakt. Maar in deze regio hebben de meeste bedrijven altijd wel iets dat internationaal aanhaakt.”



PIJN



PLEZIER



PLEZIER

Hoop & Angst

Onze verwachtingen voor de toekomst zijn motivaties voor de lange termijn. Dit zijn onze hoop en angsten die ons gedrag beïnvloeden en gaan over intrinsieke motivaties.

Werken aan de toekomst van het bedrijf

Bedrijven realiseren zich dat de regio Eindhoven internationaler wordt en zien dit als een kans om potentiële internationale klanten te bedienen en om de organisatie naar een hoger niveau te tillen.

“Een internationale collega pusht mijn team om meer Engels te praten, dat brengt het niveau omhoog. Ik zie ook een ander soort input en ideeën. Ze brengt meer cultuurbagage mee en kan ook vanuit andere hoek input leveren waar mensen iets aan hebben.

“Als je elke drie jaar een nieuwe (internationale) specialist aantrekt, dan krijg je nieuwe frisse inzichten die je organisatie omhoog kunnen trekken.”

“Hiervoor had ik een doe-bedrijf en de koppeling maken waarom we het deden was moeilijk. Op een moment voelde het dat ik links moest gaan, en zij rechts. Het verhaal wat ik vertelde over wie we waren klopte nog niet helemaal en nu stralen we uit wat we zeggen wie we zijn.”

Is er de groeiambitie binnen of buiten Nederland?

Bedrijven met de ambitie om te groeien staan open om na te denken over internationaal talent. Mkb'ers die hun groei inzetten op Nederland (se klanten) zijn minder geneigd om een international te overwegen. Is er echter een specifieke buitenlandse ambitie, dan is er een haakje om daar de juiste internationals aan te koppelen.

“We willen geen andere markten betreden. We houden vast aan koers Nederland. Dit komt ook omdat er heel veel wet- en regelgeving bij komt kijken als we iets anders gaan doen.”

“Ik wil bouwen aan een globaal bedrijf. Die gaan we eerst technisch sterk neerzetten, dus qua profielen heeft dat de voorkeur. Eerst de Nederlandse markt, daarna moeten we ook zien welke afzetmarkten het meest interessant zijn en daar de internationale functies bij vinden.”

Groeien door verbeteren wat je doet

Andere mkb-bedrijven zetten in op verbeteren van hun kernactiviteiten of versterken van hun cultuur en hebben daardoor een interne in plaats van een externe focus. Dit sluit een international niet uit, maar betekent wel dat de fit van de juiste international bij de huidige organisatie belangrijker wordt gevonden.

“We willen niet perse uit ons jasje groeien. Iets groter mag dan nog wel, maar we hebben geen groei ambitie om twee keer zo groot te gaan: liever verbeteren dan vermeerderen.”

“Toen besloten even iets minder in te zetten op groei. We hebben wel vacatures open staan maar minder dan daarvoor. We zetten nu in op het behouden van onze cultuur.”

“We zijn op oorlogssterkte. Nu niet op zoek naar nieuw internationaal talent want we hebben geen mensen nodig.”

Mkb wil lange termijnrelatie en de international is er maar tijdelijk

Mkb'ers vinden het belangrijk dat nieuwe medewerkers een langere tijd bij hen werken. Het beeld van de international strookt niet met de lange termijnrelatie die een mkb'er wil met haar personeel. De mkb'er heeft daarom meer moeite met een expat dan een internationale medewerker die bewust naar Nederland is geëmigreerd en onderdeel van de regio wil worden.

“Maakt niet uit waar personeel vandaan komt, als ze maar paar jaar van plan zijn om te blijven.”

“Als je er komt met de houding van 'ik ben hier maar tijdelijk' dan is het los zand en dat is niet goed voor de organisatie in het sociale aspect.”

“Het gaat ook om jongeren. Die hebben geen binding meer met je bedrijf en gaan voor een paar honderd euro al weg naar ander bedrijf.”

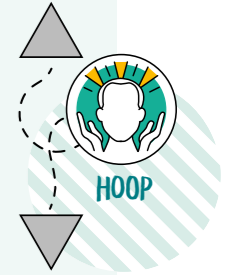
“Mkb zijn op zoek voor de lange termijn. Vacature die je permanent wil vullen. Het beeld wat mensen hebben van internationale specialisten (wat overigens deels terecht is), ze komen om carrière te maken en geld te verdienen.”



HOOP



HOOP



HOOP



ANGST



Acceptatie & Afwijzing

Sociale motivaties gaan over onze interacties met anderen. Als mensen streven we ernaar om ergens bij te horen: geaccepteerd en niet afgewezen worden zijn sterke drijfveren.



De klant is koning

Als bedrijf wil je bestaande en nieuwe klanten goed blijven bedienen. Komt er een vraag van een klant voor een nieuwe opdracht dan is er een hoge bereidheid om daar op in te spelen. Deze externe prikkel helpt om internationals te gaan overwegen mits het aansluit op de vraag.

“Vanuit de klant zit de wens om ook in het Engels goed te kunnen bedienen. Daar moet je dan ook echt wel iets mee gaan doen was het gevoel.”

“Toen kwam er een nieuwe klus voor het bedrijf binnen vanuit de klant; er moest ingespeeld worden op hun vraag.”

“Hoe gaat dat met klanten? Willen die liever in het Nederlands geholpen worden of is Engels straks ook oké?”

“We volgen de vraag van onze klanten en wij moeten nu soms nee verkopen en dat vind ik niet fijn. We willen groeien en uitbreiden maar dat gaat niet zo snel.”

Uitsluiten van huidig personeel

Mkb'ers vinden het belangrijk dat hun bedrijf een plek is waar iedereen zich welkom voelt. Een internationale medewerker roept in eerste instantie op dat er geen ruimte gaat zijn voor huidig Nederlands personeel dat minder goed Engels kan.

“Angst om mensen buiten te sluiten: ben je dan nog steeds een bedrijf waar ook mensen kunnen werken die minder goed Engels kunnen. Het draagvlak blijft een belangrijk punt: “iedereen moet erbij kunnen horen”.

“Heel veel collega's willen of kunnen ook niet Engels spreken. Je wil collega's niet dwingen Engels te moeten praten.”

“We waren echt bang voor draagvlak omdat deze afdeling echt een Nederlands team was, maar ze wordt nu echt omarmd. We hebben eerst de collega's gevraagd of we iets over het hoofd zagen en of dat we iemand met een andere nationaliteit konden aannemen.”

Ongelijk behandelen van personeel

Voor bedrijven in technische sectoren speelt daarnaast mee dat de strijd om technisch talent salarissen in de regio omhoog duwt. Het voelt voor mkb'ers als oneerlijk en niet uitlegbaar dat zij verschillende salarissen voor vergelijkbare functies zouden gaan betalen.

“Wat daar ook bij speelt is dat ze het vaak niet eerlijk vinden om een hoger salaris te betalen ten opzichte van huidig Nederlands personeel.”

“Het zit buiten de loonschaal. Het is moeilijk uitlegbaar waarom iemand meer verdient en je moet het wel uit kunnen leggen.”

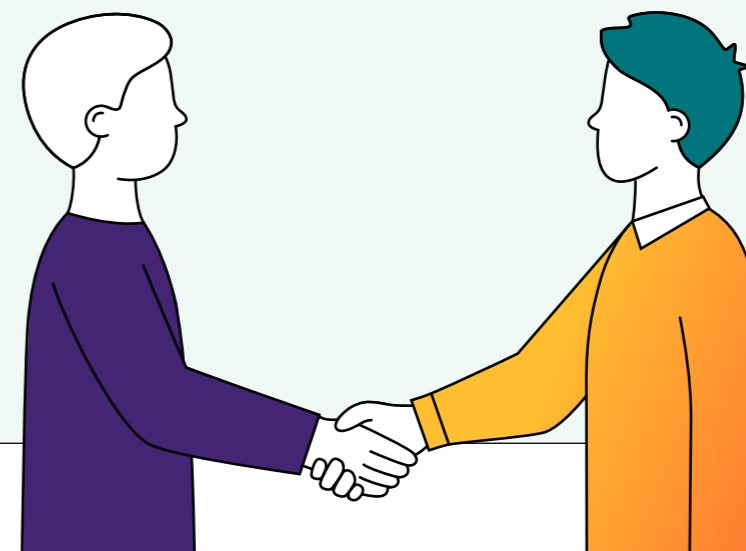
Het unieke karakter van het bedrijf

Elk mkb-bedrijf heeft een uniek verhaal waar zij trots op zijn. Het zijn kernwaarden die voor een eigen cultuur en informele sfeer zorgen en de lijm zijn van de groep mensen waaruit het bedrijf bestaat. Een nieuwe collega moet hier bij gaan passen.

“In samenwerking met klanten ademen we onze cultuur en dat wordt steeds meer zichtbaar naar de buitenwereld.”

“Mijn personeel is meegekomen vanuit een bedrijfsunit naar een plek waar het klopt. Ik zie ze dus ook opbloeien en dan komt er creatief ook veel meer uit.”

“Het gaat om familiesfeer. Passie van de directeur die tien jaar geleden is begonnen en zelf nog op de vloer loopt.”





AFWIJZING

Het borgen van een international in je organisatie

Mkb'ers vinden het belangrijk dat de internationale medewerker goed in het team past. Iemand moet de juiste match zijn en mkb'ers beseffen zich goed dat dit per persoon verschilt. Wat de aansluiting van een international moeilijker maakt, is dat mkb'ers niet goed weten hoe zij een international zich welkom laten voelen.

“We betrekken in het sollicitatieproces ook de collega's waar iemand mee zou gaan werken erbij. Het is voor ons zaak dat er een goede klik is of niet.”

“Ik sprak een bedrijf waar ze mensen uit Spanje hadden en die gaven ook aan dat het best moeilijk is. Iemand moet zich ook wel welkom voelen.”

“Je moet een juiste inrichting hebben van je organisatie zodat iemand zich niet alleen gaat voelen.”



Bewuste keuze voor Nederland

Mkb'ers staan meer open voor internationals die al in Nederland wonen. Dit versterkt namelijk het gevoel dat iemand bewust voor Nederland kiest en hier een leven wenst op te bouwen. Bestendigheid en een langdurige relatie met elkaar aangaan staan centraal voor de mkb'er.

“Ik zoek de juiste persoon die de ambitie heeft om in Nederland in het hier en nu te leven. Heb je de ambitie om de toekomst in Nederland te zien?”

“Het geeft vertrouwen dat iemand al bewust voor Nederland heeft gekozen. Vanuit het buitenland zie je dat het mensen niet uitmaakt of ze in Nederland, Engeland of Zweden aan het werk gaan. De Mkb'er wil bestendige relatie dus is dit spannender en deels terecht.”

“Bij het buitenland heb je ook nog meerdere lagen: vindt zij Nederland wel wat, bevalt het bedrijf, het werk, kan ze aarden? Als iemand al twee jaar hier is, dan weet je dat iemand er voor kiest. Dat heeft ons wel tegengehouden.”

Meegaan met maatschappelijke trends

Eindhoven en omgeving wordt steeds internationaler. Sommige bedrijven zien hierin ook dat zij moeten meebewegen om mee te gaan met maatschappelijke ontwikkelingen.

“Kunnen we niet iets met internationals om zelf mee te gaan met ontwikkelingen in de regio?”

“Wereld verandert langzaam; het sijpelt erin dat je meer variatie in je teams nodig hebt.”

“Die (international) is enorm van waarde want die brengt zo'n andere kijk mee. Dat helpt ons om oplossingen te verzinnen voor maatschappelijke veranderingen.”



ACCEPTATIE



ACCEPTATIE

Tijd

Deze drempel gaat over de hoeveelheid tijd die je moet besteden en beschikbaar hebt. Dit bepaalt of je het gewenste gedrag als makkelijk ervaart.

Beperkte Fte op HR voor werving

Mkb'ers hebben een beperkt aantal Fte op HR en moeten werven combineren met andere HR taken. Dit tijdgebrek lossen ze op door externe partijen in te zetten voor werving. Mkb'ers ervaren eenzelfde gebrek aan tijd als het om de werving van internationale medewerkers gaat. Dit neemt toe als een international uit het buitenland moet komen en er praktische zaken bij komen kijken.

“Aannemen blijft lastig. Daar doen we zelf eigenlijk te weinig aan, door tijdgebrek zetten we recruiters in en ook uitzendbureaus voor de handjes.”

“Als je HR er maar beetje erbij doet dan heb je er zelf helemaal de tijd niet voor.”

“Zaken regelen voor een expat zou een hele dagtaak worden.”

“We willen niet iemand uit het buitenland halen en vinden dat een te grote drempel. Laat dat de grote clubs maar doen, die hebben daar de resources en connecties voor. Wij zijn daar te klein voor.”

Procedures duren lang

Als mkb'ers overwegen om een international uit het buitenland te halen dan lopen ze tegen obstakels in het proces aan met invloed op tijd. Sponsor worden of visa voorwaarden duren meerdere maanden terwijl de mkb'er snel wenst te schakelen en de open vacature wil vervullen.

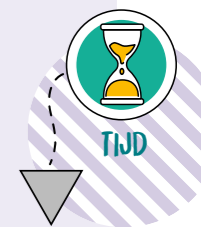
“Als de IND twee maanden zeggen dan wordt het uiteindelijk zes maanden om tot een besluit te komen en het sponsor-proces te starten. Daarna komen er nog zo een paar maanden bij. Ik ben toen andere routes gaan verkennen; we maken nu gebruik van een recruitmentbureau.”

“Voor de mkb'er is de time-to-hire van drie maanden onzeker; de druk moet zo hoog zijn en ze moeten dan echt niemand vinden. De voorkeur gaat dan voor iemand die al in Nederland is want minder onzekerheid en één maand opzegtermijn.”

Jaarplannen

Bij grotere organisaties leiden jaarplannen en afgebakende takenpakketten van medewerkers tot meer protocollen. Het aannemen van een eerste international neemt hierdoor meer tijd in beslag om aan te sluiten bij deze plannen. Bij Mkb'ers waar de eigenaar besluiten neemt, speelt dit niet.

“Het hoofdkantoor is belemmerend. Dit project gaat daarom over dit jaar heen en vergt gewoon meer tijd om te realiseren.”



TIJD



TIJD



Geld

Het beschikbare budget en de financiële ruimte bepalen de speelruimte die je hebt om het gewenste gedrag uit te voeren.

Personeel is investering voor lange termijn

Mkb'ers vinden het belangrijk dat nieuwe medewerkers een langere periode bij hen willen komen werken. Vanuit een financieel oogpunt is een nieuwe collega een investering die zich pas na een paar jaar terugverdient.

“Je moet er drie tot vijf jaar werken om de opleidingsinspanning eruit te halen. Drie jaar is wel het minimum om het te laten lonen dat je er zoveel tijd en geld in hebt gestoken.”

“Vanuit bedrijfseconomisch perspectief is de eerste twee jaar ook niet rendabel. Ik investeer in mensen en pas na een tijdje gaat iemand zichzelf terugverdienen. Dat is de zakelijke kant.”

Haal ik de investering in een expat eruit?

Een international roept bij mkb'ers op dat ze er tijdelijk zijn voor hun eigen carrière met als doel geld verdienen. Het beeld en gevoel dat een international weer snel weg kan zijn, botst met de financiële investering die de mkb'er zelf moet maken.

“Als mensen maar een aantal jaar geld komen verdienen, dan ben ik er niet het juiste bedrijf voor.”

“Als tip voor andere bedrijven: gewoon proberen en ervaren. Leun op de proeftijd, en begin gewoon met een gesprek. Ben je onder de indruk dan kun je door. Wat is het ergste dat je kan verliezen? Enkel de maand die je in iemand investeert.”

“Mensen komen om carrière te maken en geld te verdienen. Je wil iemand voor vijftien jaar, maar dat weet je nooit. Dat kan prima die internationale specialist zijn, maar die kan ook na vijf jaar iets anders gaan doen. Zo iemand is al gewend om huis en haard op te geven, en blijft dus niet tot zijn pensioen.”

Prijstdruk op salarissen

Vooraf in de technische sector wordt het beeld van de tijdelijke expat versterkt door de strijd om (internationale) specialisten. Mkb'ers geven aan prijstdruk te ervaren omdat de grotere partijen hoge salarissen en uitgebreide arbeidsvoorwaarden bieden. Financieel gezien kunnen veel mkb'ers niet mee met deze vergoedingen omdat hun kosten te hoog worden.

“Wij hebben last van grote bedrijven die meer bieden qua salaris en arbeidsvoorwaarden.”

“Kleinere bedrijven die alles geregeld hebben voor hun expat hebben er toch last van dat de expat na twee jaar vertrekt omdat zij bij de grotere jongens meer kunnen gaan verdienen.”

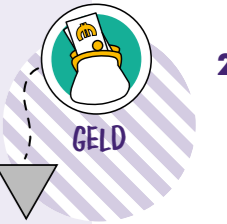
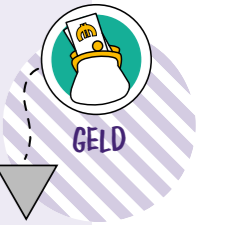
“Er zijn een aantal partijen die extreem hoog vergoeden richting specialisten. Die duwen enorm de gemiddelde salarissen omhoog. Dat maakt het lastig om mensen binnen te halen. Ga je mee in de prijs en dan gaat je kostenplaatje sterk omhoog of ga je niet mee en loop je het risico dat je personeel wordt weggekocht.”

“Je zit natuurlijk op te boksen tegen de grote namen die marketing- en salarissenbudgetten hebben waar je u tegen zegt en je ziet daar het gevaar dat wij niet meer aan goede mensen kunnen komen.”

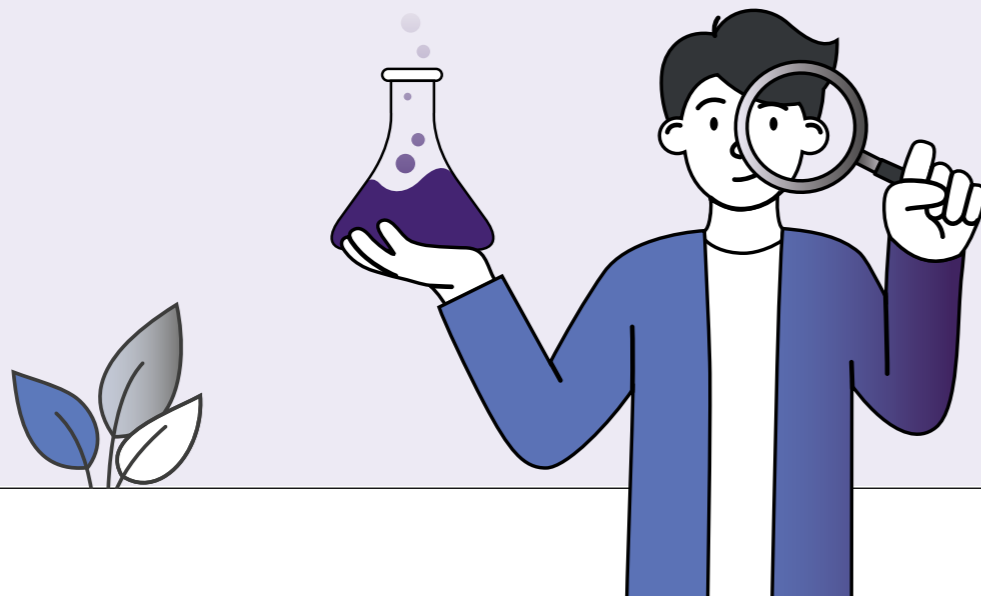
GELD

23

GELD



22



Lichamelijke inspanning

Inspanning gaat over de mate van fysieke veranderingen die je moet doorvoeren om het gewenste nieuwe gedrag uit te voeren.

Werven vraagt om inspanning

De inspanning om aan nieuw personeel te komen wordt door de huidige krapte op de arbeidsmarkt als moeilijk ervaren. Bedrijven geven aan dat zij qua taken vaak generalist zijn op het gebied van HR en ondersteuning zoeken van experts om ze te helpen met recruitment. Dit zijn de extra handjes om aan (specifiek) personeel te komen.

“HR is door de jaren veranderd want je moet nu veel meer leuren aan mensen om ze binnen je organisatie te krijgen.”

“Voor dit soort dingen heb je expertises nodig. Voor recruitment schakelen we externe specialisten in.”

“We werken met bureaus op projecten waar we capaciteit nodig hebben.”

Internationals via externe bureaus

Door te kiezen voor externe bureaus reduceren mkb'ers de fysieke inspanning die de werving van een international hen zelf zou kosten. Bureaus die werven, maken daarnaast zelf ook de keuze of ze internationale kandidaten gaan aanbieden aan het mkb of niet.

“Bureaus bieden zich aan om voor je te werven. We zeggen tegenwoordig tegen bureaus dat Engels ook een optie is; en zij komen dan met goede kandidaten voor ons.”

“Bureau gaat voor ons in het buitenland sourcen. Dit bureau bepaalt waar ze zoeken, wij stellen geen eisen hieraan (waar iemand vandaan komt speelt geen rol).”

Opschalen (met international) via detachering

Het niet in dienst hebben van een international betekent niet dat er geen international op de bedrijfsvloer rondloopt. De technische bedrijven in dit onderzoek krijgen vanuit uitzendbureaus en detachering ook internationaal personeel voor tijdelijke klussen. Dit is de makkelijkste route om tijdelijk op te schalen.

“Via een uitzendbureau krijg ik soms ook mensen voor tijdelijke klus en die gaan om de zoveel tijd terug naar familie.”

“We werken met bureaus op projecten waar we capaciteit nodig hebben. Ze zijn dan niet bij ons in dienst en bij minder capaciteit kunnen we het makkelijk beëindigen.”

“Via bureau hebben wij geen wettelijke impact. Na een jaar op payroll als het bevalt en dan ook pensioen uitzoeken. Ik denk dat we dan wel fiscale hulp zouden gaan inschakelen en waarschijnlijk ook voor huisvesting.”

Uit buitenland halen brug te ver

De experts bevestigen dat er veel werk bij komt kijken om een international uit het buitenland te halen. De mkb'ers in dit onderzoek hebben geen mensen uit het buitenland gehaald maar gekozen voor een makkelijkere manier om aan een international te komen.

“Aannemen van international is toch echt wel een groot verschil: je moet alles eromheen regelen. Andere regels omtrent pensioen, IND referent worden en ook je zorgplicht richting de international toe.”

“Als je er dan eenmaal voor openstaat dan moet je ook wel echt aan de bak om het goed te regelen. Grote partijen hebben er een afdeling voor.”

“Ik ben toen daarom ook andere routes gaan verkennen; het is namelijk ook mogelijk zonder dat ik sponsor ben.”



INSPANNING



INSPANNING



INSPANNING



INSPANNING





INSPANNING

Internationals kunnen zelf de zaken beter regelen

In de gesprekken met het mkb valt verder op dat zij er belang aan hechten dat de international zelf regie pakt bij het komen naar Nederland en solliciteren bij hun bedrijf. Zij zien het niet als hun verantwoordelijkheid om de internationale medewerker te ontzorgen in dit proces.

“Iedereen uit het buitenland was ook al van plan om naar Nederland te komen en ondertussen op zoek naar werk. Ze kwamen niet speciaal voor ons naar Nederland. De expat regelt zelf al zaken.”

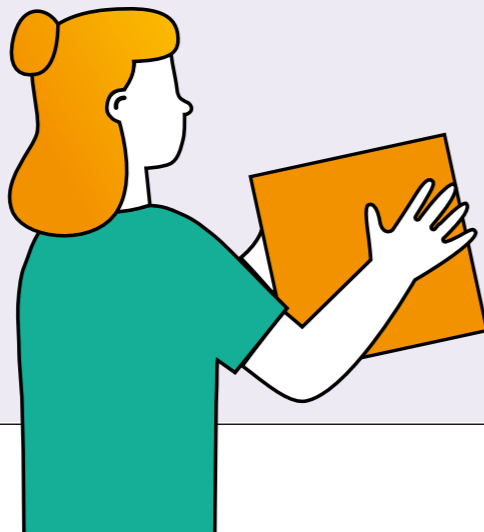
“Ik vind zelfredzaamheid ook erg belangrijk als eigenschap in mijn personeel. Het idee dat je alles laat regelen door een bedrijf maakt je te afhankelijk.”

“Het (uit buitenland halen) is niet de verantwoordelijkheid van de mkb'er.”

Aanpassen van de organisatie uitstellen

De meeste mkb'ers beginnen met een international die via een bureau bij hen werkt en als pilot in dienst is. Dit helpt om in het eerste jaar de impact te bepalen die de international heeft op de rest van de organisatie. Fysieke aanpassingen worden in de tijd zoveel mogelijk nog uitgesteld.

“Bij de huidige international (via detachering) durf ik het wel aan om hem vast in dienst te nemen. Maar alleen voor hem gaan we dan geen dingen aanpassen in de organisatie.”



Mentale inspanning

Hoe hard je je hersenen moet laten kraken bepaalt of je bereid bent het gewenste gedrag te vertonen. Als mens proberen we zo min mogelijk na te denken.

Denken voor de expat

Mkb'ers proberen zichzelf voor te stellen hoe je je als international ergens moet settelen en welk verloren gevoel hen dat zou geven. De negatieve gevoelens die daar bij komen kijken, kunnen drempelverhogend werken.

“Thuis verlaten voor een andere baan, ik zou dat zelf niet zomaar doen. Wel fascinerend ergens.”

“Ik denk dat ik onzeker zou worden als ik op de werkvloer niet alles mee zou krijgen.”

“Het waren veel aannames van mijn kant omdat ik mij probeerde te verplaatsen in de expat.”

Overload wat er allemaal bij komt kijken

Nadenken over een international aannemen roept vragen op bij de mkb'ers, want wanneer is jouw bedrijf goed ingericht en voorbereid op de komst van de eerste internationale medewerker? Het feit dat je iets gaat doen wat onbekend voor je is maakt dat extra spannend.

“Wanneer ben je klaar voor de expat? Wat moet er allemaal voorbereid worden?”

“Onbekend zit naast het emotionele ook in wat komt er allemaal wel niet bij kijken als ik dit ga doen?”

“Onwetendheid over de impact als je echt gaat doen. Hoe kun je het plotten in wat we nu al hebben? Of moet je het er juist niet in plotten? Dit is echt een blinde vlek.”

“Bij de start is het ook echt; waar moet ik beginnen? Alles is zo'n brei.”



NADENKEN

27



NADENKEN

26



INSPANNING



NADENKEN

Alles is in het Nederlands

Een veelgehoorde reactie is dat de organisatie nu volledig in het Nederlands is, waaronder de processen, systemen, contracten, werkinstructies en andere documenten. Wat moet je daarvan aanpassen om je bedrijf gereed te maken voor een internationale medewerker?

“Veel is nog Nederlands; zo ook de contracten. “We doen het al wel, maar zijn er nog niet op ingericht.”

“Voertaal is Nederlands, communicatie en systemen zijn Nederlands, vergaderingen zijn Nederlands. Ons hele trainingsprogramma is in het Nederlands. Je organisatie is opgebouwd vanuit het Nederlands.”

De pilot of proefperiode als codewoord

De mentale drempel maken mkb'ers zelf kleiner door te starten met een proefperiode of pilot. Door de framing als pilot voelt de impact op de organisatie kleiner. Nadenken over en besluiten wat je gaat aanpassen wordt bewaard voor een later moment.

“Wat jaren hebben we er al over nagedacht en we willen eerst in de eerste maanden zien of het werkt. We beginnen eerst met een pilot. Dan doorpakken en uitbreiden.”

“We hebben vooraf heel goed afgesproken dat het om een pilot ging en samen gingen proberen.”

“Alhoewel het natuurlijk straks ook wel trial-and-error gaat worden. We beseffen ons ook dat je vooraf niet alles kunt weten en dus ook wel verrast gaat worden.”

“Je hebt altijd een proefmaand en daar heb je het nooit over. Nu zie je dat we richting team duidelijk maken dat we het proberen, en ze wisten er is een stok achter de deur dat we niet van alles hoeven te verzinnen maar gewoon proberen. Het is nieuw en eerste keer en kan ook mislukken. We willen het gewoon eerst ervaren.”



NADENKEN

Stapsgewijs over nadenken en dan pas aanpassen

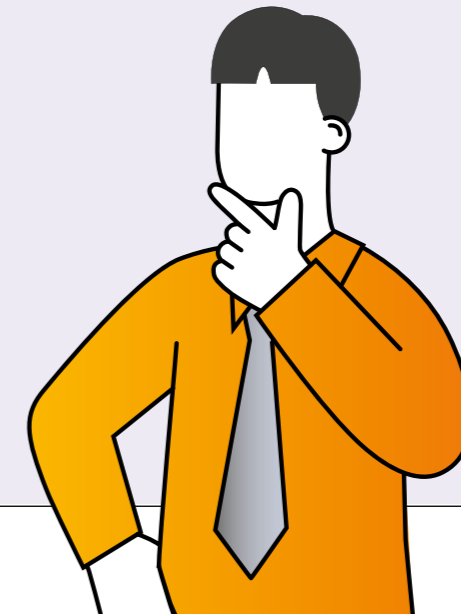
Deze pragmatische aanpak zorgt ervoor dat mkb'ers eerst de belangrijkste zaken aanpassen, zoals het contract. De eerste international vraagt als iets niet duidelijk is of maakt gebruik van google translate om documenten te vertalen. Na de komst van deze internationale medewerker worden andere dingen opgepakt zodra blijkt dat het echt noodzakelijk is.

“Stapsgewijs loop je tegen documenten aan en die vertaal je wanneer het moment daar is. Je merkt vanzelf waar je iets mist, en je moet gewoon beginnen.”

“Het is een houding van ‘Al doende leert men’. Vooral proberen en er dan maar tegenaan lopen.”

“Belangrijkste om nu voor de eerste international te regelen zijn contracten, veiligheidsvoorschriften en IT security. De rest volgt wel later.”

“Veel is al in het Engels qua systemen. Het gaat vooral om de interne communicatie en het intermenselijke. Daar kun je over praten, maar je kan het ook gewoon gaan ervaren door de starten met een proefperiode.”



Norm

Afwijken van wat gangbaar is in de maatschappij (en je organisatie) houd je tegen om nieuw gewenst gedrag te vertonen.

Vanuit gevoel inspelen op relevante uitdagingen

Mkb'ers geven aan dat de werving nu vaak op gevoel en in het moment wordt beslist. Alhoewel het nut van een strategie op werven wordt gezien, is het mkb gewend om snel te beslissen en beleid niet in te vaste vormen te gieten. Dit kan veranderen als het qua volume eenmaal loont. Zie je de international als een quick-fix voor krapte op de arbeidsmarkt of is het een strategische wijziging in je bedrijfsvoering voor de lange termijn?

“Wat opvallend is dat mkb veel wendbaarder is want het zijn familiebedrijven. Ze kunnen snel handelen en snel beslissen.”

“Als mkb speel je kort op de bal; de lange termijnstrategie is al twaalf tot achttien maanden.”

“Als management zegt dat we het nu gaan doen, dan volgt de rest.”

“Het gaat er mij om of ik intuïtief een klik heb.”

Wij zijn samen een hechte familie

Mkb'ers hechten waarde aan hun identiteit en willen als club mensen dit graag ook bewaken. Het tekort aan personeel levert dus een spanningsveld op of je nu alle vacatures moet bezetten of inzetten op je kernwaarden. Hoe breed gooi je het net uit?

“We willen een aantrekkelijke partij zijn in de regio met goed personeel. We hebben ook af en toe onze twijfel tijdens een sollicitatiegesprek want dan is iemand technisch een goede match maar sluit het qua waarden toch niet bij ons aan.”

“We zijn een familiebedrijf. Vanaf de eerste dag ben je een medewerker, of je nu uitzendkracht of een vaste medewerker bent, dat maakt niet uit.”

“We zien soms ook mensen die uit hele grote organisaties komen en daar heel anoniem konden zijn. Wij zijn kleiner dus je moet meer van jezelf laten zien: meedoen is belangrijk.”

Ons kent ons

Een international kan prima bij de kernwaarden gaan passen maar toch ervaart het Mkb dremfels omdat zij binnen Nederland via hun netwerken selecteren. Bij een international voelt het dan al snel als een gok die goed of verkeerd kan uitvallen.

“Het is moeilijker om een achtergrondcheck te doen. In Nederland kijk je toch via je eigen netwerk of referentie. Bij international doe je dat niet en dat maakt het minder makkelijk.”

“Het is bij ons ook wel een ons kent ons wereld, dus als er dan eenmaal iemand van buitenaf komt, dan is dat wel spannend.”

“Je kunt bij werven ook niet alles eruit filteren, en als je dan iemand helemaal hebt laten overkomen dan is dat wel een dingetje als er blijkt dat het toch geen match is.”

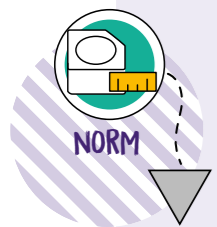
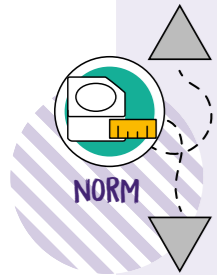
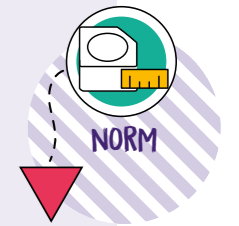
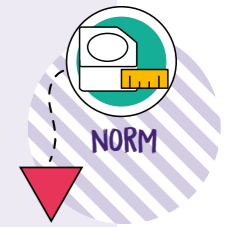
Carrièretijger of sociaal dier?

Mkb'ers hechten veel waarde aan de informele sfeer binnen het bedrijf. Feestjes en andere sociale interacties worden als belangrijk onderdeel gezien van de sociale cohesie die collega's bindt. Over internationals bestaat het beeld dat zij voornamelijk grote stappen willen zetten in hun carrière.

“We waren vooraf ook wel bang of we de sfeer zouden behouden en nog steeds dezelfde gezellige feestjes konden houden.”

“Wij zijn een open en gastvrij bedrijf. Mensen weten veel van elkaar, we zijn informeel en iedereen kent elkaar. Dat is straks ook belangrijk: dat het meer dan alleen werk is.”

“Vaak zie je bij de eerste dat hij op vakantie gaat en dan terugkomt met traktatie uit eigen land en dat dan iedereen zegt 'maar hij is toch wel echt een goeie en één van ons'.”





NORM

Veiligheid mag niet in geding komen

Bedrijven willen voorkomen dat veranderingen een negatieve impact hebben op de veiligheid van huidige medewerkers. Taal wordt daarbij als hoofdreden genoemd dat er meer misverstanden kunnen gaan komen.

“We willen er alles aan doen om te voorkomen dat er een negatieve impact straks gaat zijn; bijvoorbeeld dat er een ongeval is omdat we elkaar verkeerd begrijpen.”

“Samenwerken met collega's betekent ook dat veiligheid enorm belangrijk is. Elkaar niet begrijpen moet geen issue zijn waardoor er fouten gaan ontstaan.”

“Wat zijn de belangrijkste documenten die in het Engels moeten om de veiligheid te laten borgen? Parallel in het Engels opstellen, maar dat hoeft vaak niet eens voor de eerste twee.”



NORM

Aansluiting op de bestaande cultuur

Mkb'ers denken ook veel na of een international zich wel prettig gaat voelen in hun organisatie en op de juiste manier wordt aangehaakt op de informele familiesfeer. Aangezien veel dingen niet zwart op wit staan maar impliciet zijn, ligt hier een rol voor collega's.

“Dat goede gevoel 'Ik ben welkom' wil je vanaf het begin meteen geven. Iedereen kan hier wel Engels, maar het is niet ingebed in de organisatie.”

“HR kent vaak alle mensen en die weet wie er voor openstaat. Dan is er een persoon die zorgt dat het informele leren ook werkt. Het gaat om de ongeschreven regels (hoe werken we samen, hoe zit het hier) die uitgelegd kunnen worden.”

“Er gebeurt gewoon veel door collega's. Buiten werk veel op sleptouw nemen door medewerkers: buddysysteem is een voorbeeld ervan, maar ook boodschappen doen, de bus vertrekt dan en dan, fiets regelen, sporten, feestdagen vieren.”



NORM

Maatschappelijke veranderingen met invloed op de bedrijfsvoering

Mkb'ers vertellen dat hun bedrijf door de jaren heen verandert en dat zij meebewegen met behoeften van nieuwe collega's. Ook hier is het startpunt dat er eerst een paar nieuwe collega's eenmaal werken en dat er dan ingespeeld wordt op de nieuwe wensen, soms ook wettelijk bepaald.

“We hebben islamitische medewerkers die op vrijdag hun heilige mis hebben. Die willen dan graag speciaal de vrijdagmiddag vrij en ook een gebedsruimte op werk.”

“We hebben nu ook meer jonge vrouwen in dienst en een kolfkamer. Van oudsher een mannenbedrijf maar nu meer vrouwen.”

“Cultuur is altijd in beweging en Nederlanders gaan ook geleidelijk mee in maatschappelijke processen die nu eenmaal gaande zijn.”



NORM

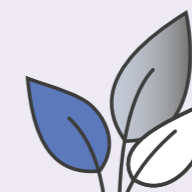
Sleutelpersonen die zich er hard voor maken

Normen veranderen niet alleen van buitenaf maar ook wanneer er mensen zijn die zich er hard voor maken. Het mkb onderschrijft het nut van sleutelpersonen die voorop lopen en zo geleidelijk aan de organisatie laten wennen aan een international.

“Je hebt sleutelpersonen nodig die het willen pushen. HR zit altijd vol en dus is de vraag waar leg je het accent van jouw organisatie?”

“Ik ervaar veel steun dat een manager er achter gaat staan. We hebben samen besloten dat we gewoon het avontuur aangaan.”

“Wat ook voorkomt is dat er iemand komt werken die het al voor een ander bedrijf gedaan heeft. Die weet dan ook al de wegen.”





NORM

Belang van successen voor draagvlak

Mkb'ers voelen de druk van de organisatie om te moeten slagen en bewijzen wat de meerwaarde van de international is. De drempel die deze mensen voelen is dat de eerste international ook wel echt een goede moet zijn.

“Ik ben van mening we kunnen het gewoon proberen, en je moet gewoon ook succesjes boeken met de eerste en dan doorpakken.”

“Ik maak me er wel hard voor binnen de organisatie. Het moet dan ook wel slagen. Je hebt een succesje nodig om mensen te laten zien dat het kan.”

“Je moet je er overheen zetten en gewoon het gesprek aan gaan. Door met een international te beginnen proef je eraan, en als je dat eenmaal doet dan ben je direct enthousiast.”



NORM

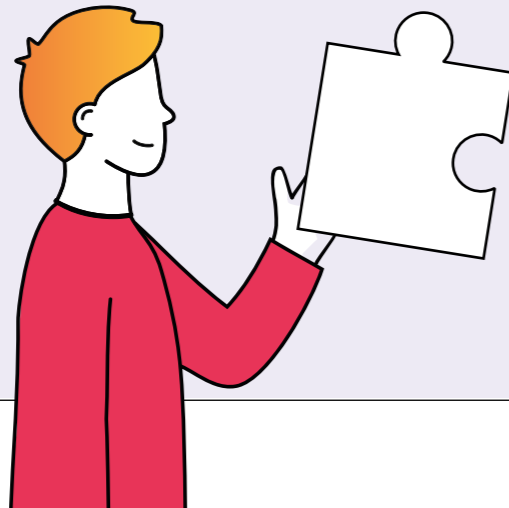
Positieve impact op de lange termijn

In de gesprekken onderschrijven de mkb'ers dat internationals hun organisaties iets positiefs brengen. Verschillen in cultuur zorgen voor meer tolerantie in het bedrijf en verrijken de blik.

“Er ontstaat meer begrip en respect binnen de organisatie omdat er meer verschillen komen.”

“Een international neemt buitenland met zich mee. Iedereen neemt een stukje van zichzelf mee de organisatie in, en het punt is dat het allemaal naast elkaar mag bestaan.”

“Je hoort ook waarom mensen anders denken over iets en dat geeft je een bredere blik.”



Routine

In welke mate je gaat afwijken van de gebruikelijke gang van zaken bepaalt of je het gewenste gedrag makkelijk vindt. Van nature draaien mensen graag op de automatische piloot.

Gevoel van grote verandering

De mkb'ers voelen dat het aannemen van een eerste international een grote impact gaat hebben op de organisatie. Vooral de omslag van het Nederlands naar het Engels zal de hele organisatie op haar kop gaan zetten en brengt risico's met zich mee.

“Naar Engels overschakelen voelt als van links naar rechts gaan rijden. Het voelde als een complexe grote verandering dat je alles ineens anders moet gaan doen.”

“Intern loop je tegen veel muurtjes aan. We hebben veel procedures en willen alles goed voorbereid hebben als organisatie – In de aard vinden we het niet prettig als we ineens andere keuzes gaan maken omdat we risicomijdend zijn.”

“Teams waar er veel contact met klanten in Engels is, dan is een international erbij zetten niet zo'n grote verandering. Bij andere teams waar er onderling Nederlands wordt gepraat en ook met de klant voelde het als grotere verandering.”

Dit is hoe wij het doen

Bedrijven die een international aannemen, beseffen zich goed dat ze nog niet helemaal voorbereid zijn. De organisatie is vaak volledig opgebouwd vanuit het Nederlands en bedrijven kiezen er liever voor om na aannemen van de international stapsgewijs dingen aan te passen. Hier speelt ook mee dat ze als gewoontedieren graag blijven doen wat ze nu doen.

“Bij oudere generatie zie je toch meer: we doen het nu al eenmaal zo.”

“Is het een probleem of vinden we veel dingen gewoon makkelijker zoals het nu gaat?”

“Je gaat er dan tegenaan lopen dat je administratie en systeem voor salaris helemaal enkel in het Nederlands is en geen setting heeft om ook in het Engels te functioneren.”

“Alles wat anders en moeilijker is dan de normale gang van zaken laat je maar zitten.”



ROUTINE



ROUTINE



ROUTINE

Impact minimaliseren door te starten met 'losse' functies

Als er eenmaal een international wordt overwogen dan gaat dit vaak over vacatures die 'losser' staan van de organisatie. Mkb'ers spreken bijvoorbeeld over solistische beroepen of projectteams waar er sowieso vooral in het Engels gewerkt wordt. Starten met een rol midden in de organisatie wordt liever niet overwogen omdat het dan veel impact gaat hebben op veel mensen.

“Bij functies zoals engineer gaat het meer om zelfstandig werk, zoals tekeningen maken. Je hoeft dan minder goed Nederlands te kunnen beheersen.”

“De reden om de Nederlandse kandidaat aan te nemen (en niet te kiezen voor plan B) was het schakelen met het productieteam. Je kunt dan niet intern met iedereen communiceren.”

“Bij de volgende vacature willen we die in Engels doen. We denken nu na over de functie maar twijfelen nog een beetje want je hebt ook een beetje Nederlandse kennis voor nodig.”

Vasthouden aan het sollicitatieproces

Mkb'ers die een internationale medewerker aannamen hielden voornamelijk vast aan hetzelfde aanneemp proces. Het proces wat ze nu al hebben is de vaste methode om tot een besluit te komen. Toch kun je niet alles hetzelfde doen als je bij een Nederlandse kandidaat doet. Dat zorgt ervoor dat mkb'ers zich minder makkelijk durven te committeren aan de international.

“We volgen dezelfde aanvliegroutes die we normaal doen. We doen meestal een rondje door het gebouw om ook een goed gevoel bij elkaar te krijgen.”

“Het sollicitatieproces is eigenlijk hetzelfde verlopen als normaal. We hebben twee gesprekken gevoerd en daarna op kantoor een casus laten maken.”

“Het is moeilijker om een achtergrondcheck te doen. In Nederland kijk je toch via je eigen netwerk of referentie. Bij international doe je dat niet en dat maakt het minder makkelijk.”

“Er is geen ruimte voor ruis. Alles wat anders en moeilijker is dan de normale gang van zaken laat je maar zitten.”



ROUTINE

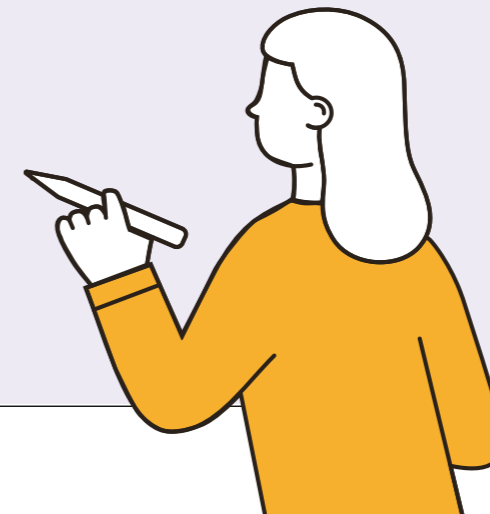
Van werven op functieomschrijving naar werven op de juiste persoon

Sommige bedrijven geven aan dat zij steeds minder inzetten op de functie-eisen in de vacature, maar eerder zoeken naar de juiste persoon die past bij de organisatie en haar kernwaarden. Deze ruimere scope zorgt ervoor dat ook internationals makkelijker passen.

“Je ziet echt de gekste profielen voorbijkomen en er solliciteren mensen met hele andere achtergronden op de vacature. De partners van expats willen zo graag en wijken af van de vacature. Wij hadden ze in eerste instantie bijna afgewezen, maar zagen het (hoog opleidde) profiel en hebben doorgezocht naar een andere plek in de organisatie.”

“Succesvol in werving door heldere kernwaarden. Die hangen overal aan de muur en staan ook op de website. Mensen die er solliciteren weten meteen of ze passen. Je solliciteert namelijk niet op een functie maar op het bedrijf: je moet er gaan passen.”

“In zoeken kijk ik naar motivatie. Tijdens gesprek laat ik het hele pand zien en vraag ik daarna waar ze enthousiast van werden. Als dat andere afdeling is dan waar ze eigenlijk voor kwamen dan ga ik hier het gesprek over aan. Want dan is er reden waarom dat beter bij je past. Je CV laat zien wat je al kan, het gesprek wat je wilt gaan doen.”



ROUTINE



ROUTINE

Juiste personen vinden via beurzen en een eigen (internationaal) netwerk

Personeel met de juiste fit blijft voor het mkb van belang. Mkb'ers die kiezen voor een internationaal vinden nieuwe manieren om een netwerk te creëren en de juiste profielen aan te trekken. Bijvoorbeeld het bezoeken van vaste beurzen en universiteiten waar talent gevonden wordt.

“Op dit moment komen alle mensen uit mijn netwerk en dat zal bij de eerste hires ook nog wel zo blijven. Ook als ik op conferentie iemand tegenkom en we klikken: dan wordt dat misschien wel de volgende collega.”

“Het uitzetten van lijstjes in onze facebook groepen was echt een plus. Ons internationale netwerk is echt heel waardevol gebleken.”

“Bedrijven kiezen op een gegeven moment om talent te werven op een bepaalde beurs en halen daar dan steeds hun mensen vandaan. Bedrijven bouwen dan langzaam een alumni netwerk op om steeds aan nieuwe mensen te komen.”

“Vanuit Erasmus opleiding komen veel studenten onze kant op omdat ze ons verhaal interessant vinden.”



Talen mixen verloopt vrij soepel op de werkvloer

Als er eenmaal een internationale collega rondloopt, dan blijkt een mix van Nederlands en Engels voldoende om met elkaar samen te werken. Mkb'ers verwachten van de international een actieve rol om te laten weten als iets onduidelijk is.

“Het is vooral een stuk discipline: je begint vaak in Nederlands, maar ik gun haar dat ze op kantoor het gesprek mee kan volgen. We hebben ook een groepsapp en daar is de voertaal nog gewoon Nederlands. Maar het werkt ook twee kanten op. Ze gooit het ook in translate en is dan ook weer bij waar het over gaat.”

“Op projectniveau communiceren ze met hem in het Engels. Dus overal waar hij bij betrokken is dan doen we dat in het Engels. Maar kwartaaloverleg en zo doen we nog gewoon in het Nederlands. Hij vindt zijn weg daar gewoon in.”

“Jij bent al helemaal geïntegreerd zei ik en toen zei hij dat hij nog steeds drempel ervaarde qua taal. Je uitspreken in Nederlands toch lastig als het niet je basiscultuur is.”

Groeiambitie en verbeterslag wordt niet bereikt als je blijft doen wat je deed

Mkb'ers die nieuwe dingen willen gaan doen, zien in dat de international een symbool kan zijn die helpt om het huidige personeel in te laten zien dat de organisatie een andere richting opgaat.

“Je ziet soms ook wel dat HR manager echt last heeft dat een cultuurverandering uitblijft. Vergadering blijft in het Nederlands en de international krijgt dingen niet mee. Ik weet niet wat dat precies met expat doet maar er is grote kans dat je expat dan wel wegloopt.”

“Het hybride werken tussen Engels en Nederlands brengt ons veel. Ik had gedacht dat het een hobbel zou zijn, maar het brengt ons verder. Aan huidig personeel scheidt het ook duidelijkheid dat we verder groeien en dat dit de stap naar de toekomst is.”

“Het (aannemen van een eerste international) opent wel de deur om na te denken hoe we dit naar een hoger niveau tillen. Dit is wel de opening om in versnelling er echt over na te denken.”



ROUTINE



ROUTINE

Aan de slag

Het gewicht van de bevindingen in dit onderzoek ligt op sociaal vlak. Je gedragingen als bedrijf (een groep mensen) worden namelijk benadrukt als je een international overweegt. Het streven om erbij te horen (Acceptatie & Afwijzing) gaat over wie je bent als bedrijf maar ook welke werkwijzen en karaktertrekken daarbij horen (Norm en routine). Inzichtelijk maken wat er hetzelfde blijft en wat er verandert helpt het Mkb om over drempels te komen.

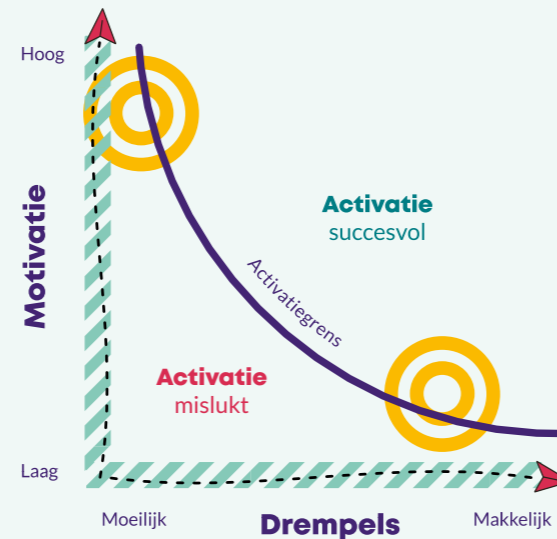
Hoe zet je de bevindingen juist in?

Met deze bevindingen heb je meer inzichten in de motivaties en drempels van het mkb. De inzichten helpen je bij het ontwikkelen van interventies die het mkb ondersteunen en activeren om een international aan te nemen. In de creatieve sessie nemen we jullie mee door de onderstaande 4 stappen. Aan de hand van beproefde gedragsprincipes verzinnen we samen met jullie interventies.

1. Wat voor specifiek gedrag willen we dat het mkb gaat doen?

In de vervolgstappen gaan we samen met jullie het gewenste gedrag specifiek invullen. Hoe concreter de gedragingen die je wilt laten gebeuren, hoe beter je daarop kunt gaan sturen.

Met probleemstellingen formuleren we een aantal doelen die in kleine(re) stappen het einddoel binnen handbereik kunnen brengen. Het opdelen van het einddoel in



kleinere stappen (het gedragsprincipe goalsetting) is een effectieve manier om je doelgroep in beweging te brengen en gaandeweg zich te laten committeren.

Vragen die jullie hier bij kunnen helpen

- Welk type international wil je dat een mkb'er gaat aannemen?
- Op welke wijze wil je dat een mkb'er gaat werven?
- Hoe wil je dat een mkb'er de organisatie inricht voor de eerste international?
- Welke veranderingen zijn wenselijk na komst van de eerste international?

2. Hoe kunnen we zorgen dat het mkb het gewenste gedrag wil vertonen?

Zodra je helder hebt wat je wilt dat de mkb'er gaat doen plakken we het gewenste gedrag en de stappen tegen huidige drijfveren en motivaties aan. Door te kijken wat mkb'ers sowieso al willen doen en bereiken golf je mee. Je hoeft hierdoor je doelgroep niet te overtuigen, maar koppelt jouw doel aan bestaande doelen.

Denk hierbij ook aan de identiteit die iemand wil uitstralen. Kun je het gewenste gedrag koppelen aan deze identiteit?

3. Hoe kunnen we het gewenste gedrag makkelijker en simpeler maken?

Je kunt nog zo gemotiveerd zijn maar als het gedrag moeilijk is dan stopt het je van je doel. Iedere drempel die je ervaart werkt als een versterker om liever op iets anders te focussen. Door drempels te reduceren maak je het gewenste gedrag makkelijker en simpeler te doen. Stel je zelf de vraag welke drempels zitten er in de weg voor een specifieke stap en hoe kunnen we het zo makkelijk mogelijk voor het mkb maken?

Optioneel kunnen we ook de slag om het huidige gedrag moeilijker maken en zo het gewenste gedrag makkelijker binnen handbereik te krijgen. Dit wordt met name gebruikt bij gedragsveranderingen waar je wilt dat mensen stoppen met het oude gedrag (roken, junkfood eten).

4. Hoe brengen we het gewenste drag onder de aandacht?

De specifieke stappen die we de doelgroep willen laten zetten moeten we ook onder de aandacht gaan brengen. Hoe triggeren en activeren we de doelgroep op de juiste momenten?

DE PARTNERS DIE SAMEN INNOVEREN



Brainport Development

De economische ontwikkelingsmaatschappij Brainport Development werkt samen met vele partners aan het versterken van Brainport Eindhoven. Als onafhankelijke organisatie ontwikkelt Brainport Development de regionale economische strategie, ontwikkelt en realiseert projecten, biedt bedrijfsadvies en promoot Brainport Eindhoven in binnen- en buitenland.

De activiteiten van het Brainport Talent Attraction Program worden onder meer mogelijk gemaakt door bijdragen uit de Regio Deal Brainport Eindhoven en het Stimuleringsfonds van de Metropoolregio Regio Eindhoven.



Holland Expat Center South

De non-profit overheidsinstelling Holland Expat Center South is een gezamenlijk initiatief van de deelnemende gemeenten, de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND), Brainport Development en de provincie Noord-Brabant om expats te helpen zich te settelen en thuis te voelen in hun nieuwe omgeving.

De activiteiten van het Holland Expat Center South worden mede mogelijk gemaakt door subsidie van de provincie Noord Brabant.



Lüün: de energie van het nieuwe

Lüün is een mensgericht innovatiebedrijf voor organisaties die willen vernieuwen. Aan de hand van beproefde innovatiemethodes begeleiden we bij het starten, versnellen en borgen van innovatie. Zo gaat je vraagstuk van een vraagteken naar een uitroepteken. Altijd in co-creatie en met nieuwsgierigheid als uitgangspunt.

Onderdeel van de Driessen Groep, een familie van bedrijven met bijna 30 jaar ervaring op het domein Mens & Werk. Met als missie het mogelijk maken van Werkgeluk.



**MET SPECIALE DANK AAN
ALLE DEELNEMENDE
ORGANISATIES**

Anteryon

Brunel

Corporate Housing Solutions

Driessen

Enexis Netbeheer

e-Quest IT

ESTI

Factor Tachtig

Faes Group

Fontys

Heliox Energy

Holland Expat Center South

Innofluidics

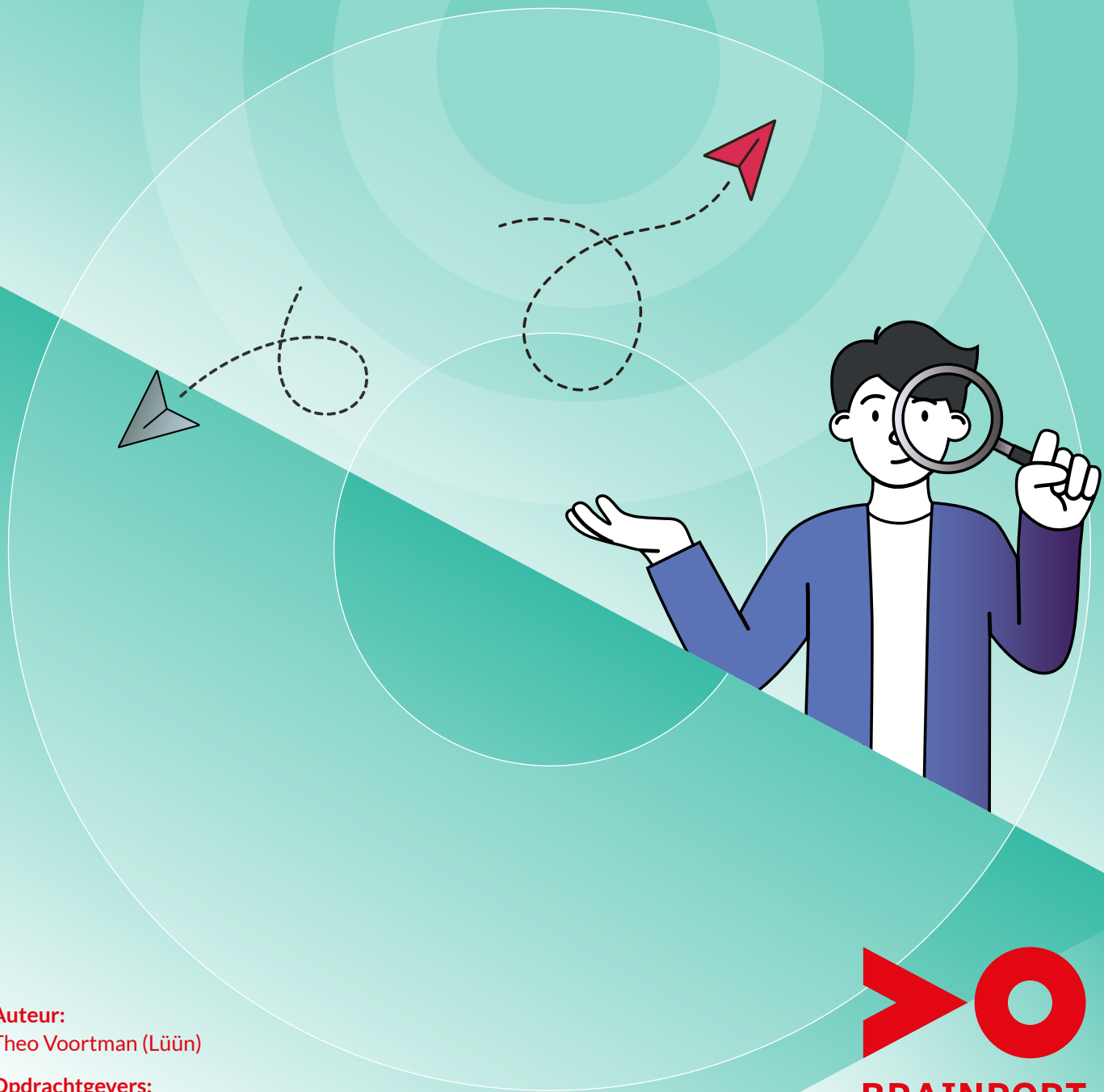
MTA group

Pipple

Van Hoof Groep

The Dutch Wave





Auteur:

Theo Voortman (Lüün)

Opdrachtgevers:

Nicole Zwetsloot (Brainport Development)

Ed Heerschap (Holland Expat Center South)



**BRAINPORT
EINDHOVEN**