

## Parttime Master Bedrijfskunde

Op welke wijze zorgen kennisintensieve MKB-organisaties ervoor dat kennis binnen de organisatie bewaard blijft bij uitstroom van medewerkers?



**Martijn Dekker (377590)**

Parttime Master bedrijfskunde (2012-2014)

Rotterdam School of Management

Erasmus Universiteit Rotterdam

Burgemeester Oudlaan 50

Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam

16 september 2014

**Begeleider : Dr. F.H. Wijen**

**Meelezer : Dr. I. Bogenrieder**

De auteur verklaart dat de inhoud van scriptie door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst.

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	5
Samenvatting .....	7
1. Aanleiding en motivatie .....	9
1.1 Aanleiding .....	9
1.2 Bijdragen .....	10
1.3 Afbakening .....	12
1.4 Onderzoeksvraag en subvragen .....	13
1.5 Opbouw .....	13
2. 2. Literatuurstudie .....	15
2.1 Kennisintensieve organisaties.....	16
2.2 Midden-klein bedrijf (MKB).....	17
2.3 Kennisbehoud .....	20
2.4 Conceptueel model .....	26
3. Methodologie .....	27
3.1 Type onderzoek .....	27
3.2 Case study.....	27
3.3 Case selectie .....	27
3.4 Niveau van analyse.....	28
3.5 Wijze van dataverzameling .....	28
3.6 Wijze van data-analyse.....	31
3.7 Validiteit & Betrouwbaarheid .....	32
4. Empirische resultaten .....	34
4.1 Case profielen en observaties.....	34
4.1.1 Jongejan & Partners Accountants & belastingadviseurs .....	34
4.1.2 De Jong assurantiën .....	36
4.1.3 L'Arcade administratiekantoor .....	38
4.2 Cross-Case Analyse (vergelijking van de cases).....	41
5. Discussie en conclusie .....	45
5.1 Discussie.....	45
5.2 Beperkingen.....	45
5.3 Conclusie .....	46

5.4 Aanbevelingen .....	47
Bibliografie.....	50
Bijlage 1 Interview format .....	55
Bijlage 2 Analyse case 1 .....	57
Bijlage 3 Analyse case 2 .....	58
Bijlage 4 Analyse case 3 .....	59
Bijlage 5 Data analyse interview format .....	60

## Voorwoord

Met veel enthousiasme ben ik aan deze Master Thesis begonnen. De rumoerige economische tijd in combinatie met mijn persoonlijke ambities heeft mij er toe bewogen om meer verdieping te zoeken in strategische en analytische vraagstukken, op het gebied van financiën en strategische beslissingen binnen organisaties. In 2012 startte ik daartoe mijn Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management.

Binnen het eerste halfjaar leerde ik wat het is om onderzoek te doen. De bijzondere ervaring met het uitvoeren van een internationaal onderzoek zal mij nog lang bijblijven. Het gebruik maken van verschillende onderzoeksmethodieken en nieuwe theoretische kennis in combinatie met de samenwerking in verschillende groepsverbanden heeft voor een persoonlijke verdieping gezorgd. Dit heeft er toe geleid dat ik nu de laatste fase kan doorlopen: het afstudeertraject.

De keuze van het onderwerp was complex aangezien ik tussentijds afscheid heb genomen van mijn baan. Dit heeft erin geresulteerd dat ik een andere weg ben ingeslagen en mij volledig heb gericht op de doelgroep MKB- ondernemingen. De uitdagingen die zij tegenkomen op het gebied van kennisbehoud en kennisontwikkeling intrigeren mij al lange tijd en nu heb ik de kans gekregen om hier dieper op in te gaan middels een wetenschappelijk onderzoek.

Het eindresultaat: de Master Thesis. Ik ben trots op deze Master Thesis die hier nu voor u ligt. Het traject was zeer intensief, uitdagend, leerzaam maar bovenal ook interessant. Ik had deze Thesis niet tot een goed en succesvol einde kunnen brengen zonder een aantal mensen om mij heen die ik graag in het bijzonder wil bedanken.

Graag wil ik Frank Wijen bedanken voor zijn altijd luisterende oor en begrip voor mijn persoonlijke situatie, zijn kundige begeleiding, kritische feedback en altijd aanwezige positieve houding welke mij vertrouwen heeft gegeven en uiteindelijk geresulteerd heeft tot dit eindresultaat. Ook wil ik Irma Bogenrieder bedanken die met haar expertise en duidelijke feedback mij op het juiste pad heeft gehouden. Daarnaast wil ik de drie ondernemingen Jongejan & Partners, L 'Arcade administratie en De Jong assurantiën bedanken voor hun medewerking. Tot slot wil ik in het bijzonder mijn vriendin Sanne Leeuwenkamp bedanken die ondanks onze moeilijke periode, mij altijd de ruimte en vrijheid en bovenal inspiratie heeft gegeven om mijn Master Thesis op een positieve manier af te ronden.

Het was een interessante en boeiende tijd die ik met mijn Master Thesis afsluit. Op naar een nieuwe mooie periode waarin het zelfstandig ondernemerschap op mij zit te wachten en waar ik vol energie een succes van ga maken.

Martijn Dekker

16 September 2014

## Samenvatting

De samenstelling van de Nederlandse beroepsbevolking is in de afgelopen decennia op twee fronten zichtbaar in beweging. In demografische zin: na de tweede wereldoorlog heeft een zogenoemde babyboom plaatsgevonden. Dit zorgt voor meer gepensioneerden per aantal werkenden, en langzamerhand voor een kleinere beroepsbevolking. Daarnaast is Nederland in steeds sterkere mate als kenniseconomie aan te merken: er vindt een duidelijke stijging van het aantal hoogopgeleiden plaats, en de belangrijke rol van menselijk kapitaal (in relatie tot verdere economische groei) wordt door werkgevers en de overheid onderschreven.

Bovengenoemde ontwikkelingen vormen tegelijkertijd ook een potentieel gevaar wat betreft het behoud van kennis binnen bedrijven. Hoewel de bestaande literatuur ingaat op de wijze waarop bedrijven de uitstroom van kennis proberen te beheersen, richten deze onderzoeken zich voornamelijk op multinationals en grootzakelijke bedrijven. Vaak gebruikte instrumenten voor kennisbehoud zijn: het optimaliseren van IT-systemen, het (laten) bijhouden van handboeken, onderhouden van contact met voormalige personeelsleden (netwerk), kennismanagementsystemen en het stimuleren van continue kennisoverdracht.

Deze thesis richt zich op de vraag hoe kennisintensieve MKB ondernemingen inrichting geven aan kennisbehoud, bij (dreigende) uitstroom van medewerkers. Afwijkende kenmerken ten opzichte van de organisaties waar de literatuur zich op focust zijn de relatief beperkte financiële middelen, en een veronderstelde hogere mate van flexibiliteit (i.v.m. de kleinschaligheid). Beide aspecten komen in de onderzochte ondernemingen naar voren. De data is verzameld aan de hand van achttien interviews bij drie kennisintensieve MKB-organisatie, allen actief in de zakelijke dienstverlening in Noord Holland.

Het algemene beeld is dat zowel het leidinggevende kader als het personeel, niet actief bezig is op het gebied van kennisbehoud en –ontwikkeling. Hierbij zijn er doorgaans geen specifieke opleidingsbudgetten beschikbaar, noch of in beperkte mate worden andere stimulerende factoren ingezet om kennis te ontwikkelen. De voornaamste overdracht van kennis vindt in persoon plaats middels (werk-) overleggen, presentaties, e-mail en telefonie. Weliswaar beschikken de organisaties over intranet en kennismanagementsystemen, maar de indruk is wel dat dit op minder professionele wijze wordt ingezet als bij de multinationals.

Hoewel de focus binnen de onderzochte ondernemingen in mindere mate gericht lijkt op kennisontwikkeling (en behoud van deze kennis) van het personeel, is de aandacht wel

nadrukkelijker gericht op het waarborgen van klant gerelateerde kennis. Met name de interne ICT-systemen zijn hier volledig op ingericht. Samenvattend is de indruk dat de focus voornamelijk extern gericht is. Het bewustzijn dat kennis een essentieel onderdeel van het verdienmodel uitmaakt lijkt slechts in beperkte mate aanwezig. Het actief beheren van deze kennis blijft hierbij uit.



## 1. Aanleiding en motivatie

### 1.1 Aanleiding

Mede door een bovengemiddelde uitstroom van pensionarissen, zal de samenstelling van de beroepsbevolking de komende jaren drastisch wijzigen. Oorzaak van deze hoge uitstroom is de geboortegolf van Nederlanders na de tweede wereldoorlog: na de tweede wereldoorlog waren er een kleine 9,2 miljoen Nederlanders, in de periode tot 1960 groeide dit met circa 24% naar 11,4 miljoen inwoners (CBS: 2014). Ook na 1960 groeide de bevolking gestaag, maar de groei was aanzienlijk minder sterk dan in de periode 1945-1960.

Logischerwijs had de groei van de bevolking, met bijna een kwart in slechts vijftien jaar, invloed op de samenstelling van de beroepsbevolking. Echter, de omvang hiervan steeg niet alleen door geboortes: daarnaast steeg de participatie van vrouwen. De grote arbeidstekorten waarmee de industriesector kampte in de jaren vijftig, werden steeds vaker ingevuld door vrouwen, met name in deeltijd (Portegijs, 2009). Deze participatie ligt ook nu nog boven het Europese gemiddelde (De Beer, Van Der Meer, Van Ruysseveldt, & Wielers, 2006).

Het aantal studerende (i.e. HBO, WO) steeg tussen 1945 en 1960 van 0,54% naar 0,94% van de beroepsbevolking. Na toetreding van de babyboomers steeg dit aandeel naar 2,1%. De trend bleef stijgend, maar zwakte wel af: dit aandeel bedroeg 3,1% in 2010 (CBS, 2011). Geleidelijk transformeerde Nederland in de jaren vijftig naar een kenniseconomie. Dit is zichtbaar in het opleidingsniveau: in 2001 was 20,1% van de beroepsbevolking (10,8 miljoen mensen) hoger opgeleid. Hoewel de omvang van de beroepsbevolking daalde, naar 7,9 miljoen in 2012, stijgt met 29,1% het relatieve aandeel hoogopgeleiden wel fors (CBS, 2014).

De geboortepiek in de jaren 1945-1960, zorgt nu wel voor vergrijzing. Het aantal 65-plussers afgezet tegen de grootte van de beroepsbevolking was in 2012 circa 26%. Op het hoogtepunt, waarschijnlijk 2039, stijgt dit per percentage naar 51%. Oftewel: de verhouding gepensioneerden afgezet tegen het aantal werkenden gaat ruwweg van een verhouding één staat tot vier, naar één staat tot twee (Garssen, 2011). Dit macro economische probleem heeft de aandacht van de overheid, maar is niet uitsluitend een Nederlands probleem: omringende landen kampen met hetzelfde verschijnsel, veelal in een nog sterkere vorm.

Qua pensioenvoorziening is de Nederlander redelijk zelfvoorzienend: circa 40% van de oudedagsvoorziening wordt gedekt door eigen kapitaalverzekeringen (Knaap et al, 2003).

Recent is het politieke taboe op verhoging van de pensioensleeftijd doorbroken: vanaf 2013 wordt deze stapsgewijs verhoogd naar 67 jaar. Goudswaard (2011) stelt dat dit niet afdoende is: dit zou als onderdeel van bredere aanpassingen van het sociale zekerheidsstelsel moeten gelden. Daarnaast behoeven aspecten als ontslagbescherming (versoepeling) en het WW-stelsel (prikkels ten behoeve van arbeidsparticipatie) de nadrukkelijke aandacht.

Aannemelijke consequentie van de uitstroom van personeel is dat hiermee kennis verloren zal gaan. Buckley & Ghauri (2004) stellen dat multinationals en grootzakelijke bedrijven inspanningen leveren om deze kennis te borgen (door middel van processen en procedures). Daarnaast is de recruitmentstrategie van deze organisaties vaak gericht op hoogopgeleiden, om zodoende nieuwe kennis aan te trekken. Daarentegen lijkt het bewustzijn binnen het MKB op het eerste gezicht minder aanwezig. Dit is opvallend omdat het MKB in ongeveer zestig procent van de Nederlandse werkgelegenheid voorziet (MKBServicedesk, 2014).

Als definitie voor het MKB wordt in deze thesis in lijn met de Europese Commissie (2009), gehanteerd: bedrijven met maximaal 250 medewerkers en een maximale jaaromzet van 50 mln. Ongeveer 99% van de Nederlandse bedrijven valt onder deze definitie. Opvallend is dat bij MKB ondernemingen relatief weinig empirisch onderzoek is gedaan naar de problematiek omtrent uitstroom van personeel. Gezien de omvang van deze bedrijven, lijkt het aannemelijk dat de gevolgen groter zijn indien de kennis van sleutelpersonen wegvloeit.

De focus in dit onderzoek richt zich op kennisintensieve MKB-ondernemingen in Nederland. Binnen dit onderzoek wordt ingegaan in welke mate deze organisaties zich bezighouden met de veranderende demografische samenstelling van de beroepsbevolking door de uitstroom van personeel. Specifiek aandachtsgebied is welke strategie de onderneming hanteert op het gebied van personeel en het behoud van de bestaande kennis binnen de onderneming.

## 1.2 Bijdragen

Kenniseconomieën kennen vaak een hogere arbeidsflexibiliteit. Hoewel in Nederland na de tweede wereldoorlog de focus eerst lag op het opbouwen van de verzorgingsstaat, gaan er inmiddels veelvuldig geluiden op om de bewegelijkheid van werknemers te vergroten onder andere door versoepeling van het ontslagrecht (VVD-PvdA Regeerakkoord, 2012). Door meer bewegelijkheid op de arbeidsmarkt, wordt het een grotere uitdaging om kennis binnen ondernemingen te waarborgen. In de afgelopen decennia is de rol van kennis steeds

belangrijker geworden en is dit inmiddels, hoewel immaterieel, het belangrijkste bezit van ondernemingen (Spender, 1996; Bhatt, 2002).

Nederland is in de afgelopen decennia getransformeerd naar een kenniseconomie: waarin de ontwikkeling van menselijk kapitaal een centrale rol speelt (Kessels, 2001). Binnen de economische wetenschap leeft al lange tijd het besef van de belangrijke rol van productiecapaciteit van medewerkers (Fisher 1906; Smith A. 1776). De groei van kennis, als gevolg van investeringen in menselijk kapitaal, is de belangrijkste verklarende variabele van groei in westerse landen (Becker, 1985). Romer (1990) geeft aan dat landen met een centrale rol voor menselijk kapitaal een snellere economische ontwikkeling laten zien dan landen met minder aandacht voor dit aspect. De ontwikkeling van menselijk kapitaal creëert als het ware een motor voor de langere termijn groei van ondernemingen en landen (Lucas, 1988).

Silicon Valley is een klassieke voorbeeld, van een kenniseconomie waarbij er veel bewegelijkheid is op de arbeidsmarkt. In dit gebied voert een groot aandeel van de medewerkers projecten op flexibele basis uit. Een gevolg van een hogere mate van arbeidsflexibiliteit is dat kennis ook gemakkelijker overgaat naar concurrenten. Logisch gevolg van vluchtigheid van kennis is dat bedrijven minder prikkels zullen ervaren om te investeren in menselijk kapitaal (Fallick, Fleischman, & Rebitzer, 2006). Dat Silicon Valley een hogere arbeidsflexibiliteit kent, wordt voornamelijk verklaard door het feit dat het een agglomeratie-economie betreft: er is een hoge concentratie van met name ICT bedrijven. Traditionele instrumenten om de vluchtigheid van kennis in te dammen, zijn concurrentie- en relatiebedingen (Fallick, Fleischman, & Rebitzer, 2006).

Misschien wel meer dan ooit staan bedrijven voor de uitdaging om het beste personeel voor hun organisatie te behouden. Initiatieven hiertoe zijn bijvoorbeeld uitgebreide ontwikkelprogramma's (ook wel retentieprogramma's), waarbij met name secundaire arbeidsvoorwaarden talent moeten verleiden om trouw te blijven aan de organisatie (Mitchell, Holtom, & Lee, 2001). Het vertrek naar andere werkgevers is uiteraard niet de enige reden waarom kennis uit ondernemingen stroomt. Een ander belangrijk verschijnsel in Nederland, en andere West-Europese landen, is een grote pensioengolf: de babyboomgeneratie treedt langzaam uit, wat eveneens tot een grote uitstroom van kennis zal leiden. Deze twee ontwikkelingen maken de noodzaak groter dan ooit om een strategie te bepalen om deze bestaande kennis in de organisaties te waarborgen (Schulz & Jobe, 1998).

Kennisintensieve organisaties staan de laatste jaren in de belangstelling en nemen een prominente rol in de hedendaagse economie in. Voor veel bedrijven geldt kennis inmiddels als belangrijkste activa. Deze kennis vormt voor een gedeelte de basis van de strategie van de onderneming en de mate van flexibiliteit van de onderneming in de markt (Spender , 1996). De uitstroom van kennis is uiteindelijk van belang voor de toekomstige strategie van deze ondernemingen. Een belangrijke factor hierin is dat de kennis waarde krijgt op het moment dat hij ook daadwerkelijk tastbaar en bereikbaar is (Davenport & Prusak , 1998).

Multinationals lijken zichzelf wel bewust van uitstroom en globalisatie van kennis en ontwikkelen als gevolg hiervan strategieën om dit te voorkomen (Buckley & Ghauri, 2004). Zij onderschrijven dat er een versnelling optreedt in de uitstroom van kennis, en ervaren dit als een bedreiging. Het ontwikkelen van een passende strategie blijkt voor veel multinational een grote uitdaging (Gupta & Govindarajan, 1994).

Hoewel het aannemelijk is dat ook kleine en middelgrote bedrijven strategieën hebben om de uitstroom van kennis te beperken, is hier relatief weinig empirisch onderzoek naar gedaan. In deze thesis wordt een aanzet gedaan om in beeld te brengen in welke mate Nederlandse kennisintensieve MKB-ondernemingen bezig zijn met kennisbehoud. De focus ligt daarbij op welke wijze ondernemingen inspelen op de uitstroom van kennis als gevolg van de uitstroom van medewerkers. De benodigde data is vergaard middels interviews. Hierbij wordt ingezoomd op het bewustzijn, de strategieontwikkeling en de borging van bestaande kennis bij een drietal kennisintensieve MKB-ondernemingen.

### 1.3 Afbakening

Schultz (1961) stelt dat een investering in menselijk kapitaal op de langere termijn meer oplevert dan de investering in productiecapaciteit. De implementatie van nieuwe technologieën, speelt eveneens een centrale rol in ontwikkeling van kennis binnen organisaties. Met name ontwikkelingen op het gebied van ICT laten nieuwe initiatieven zien om kennisdeling te optimaliseren. Kennisdeling binnen organisaties vindt veelal plaats via interne communicatiesystemen (intranet) (Hendriks , 1999). Hoewel de rol van ICT en het behoud van kennis door middel van codificatie en andere archiveringsmogelijkheden interessante verschijnselen zijn, richt deze thesis zich met name op de rol van mensen.

De literatuur gaat uitgebreid in op kennisbehoud bij kennisintensieve multinationals en grootzakelijke ondernemingen. Hierbij wordt hoofdzakelijk op vijf manieren ingezet op kennisbehoud: optimaliseren IT-systemen, handboeken, gebruik van ex-personeel (netwerk), kennismanagementsystemen en het stimuleren van continue kennisoverdracht. Deze thesis richt zich op de vraag in welke mate dit opgaat voor MKB organisaties. Wat betreft de afbakening van het begrip kennisintensieve organisaties wordt de definitie van Alvesson (2004) gevolgd: i.e. bedrijven die beschikken over hoogwaardige en complexe kennis, danwel ondernemingen die actief zijn in een markt met dit soort producten. Typische branches zijn de financiële dienstverlening en pleitbezorgers. De organisaties die zijn onderzocht in deze thesis voldoen aan deze definitie.

#### 1.4 Onderzoeksvraag en subvragen

Deze thesis gaat in op de inspanningen van kennisintensieve MKB-ondernemingen om fundamentele kennis binnen de organisatie te behouden. De centrale onderzoeksvraag:

**Op welke wijze zorgen kennisintensieve MKB-organisaties ervoor dat kennis binnen de organisatie bewaard blijft bij uitstroom van medewerkers?**

De vraag rijst hoe groot de invloed van de uitstroom van personeel is (bijvoorbeeld door de pensionering), en hoe organisaties hier nu mee omgaan. Zijn organisaties hier zichzelf van bewust en hanteren zij bijvoorbeeld een strategie om deze kennis te behouden. De subvragen:

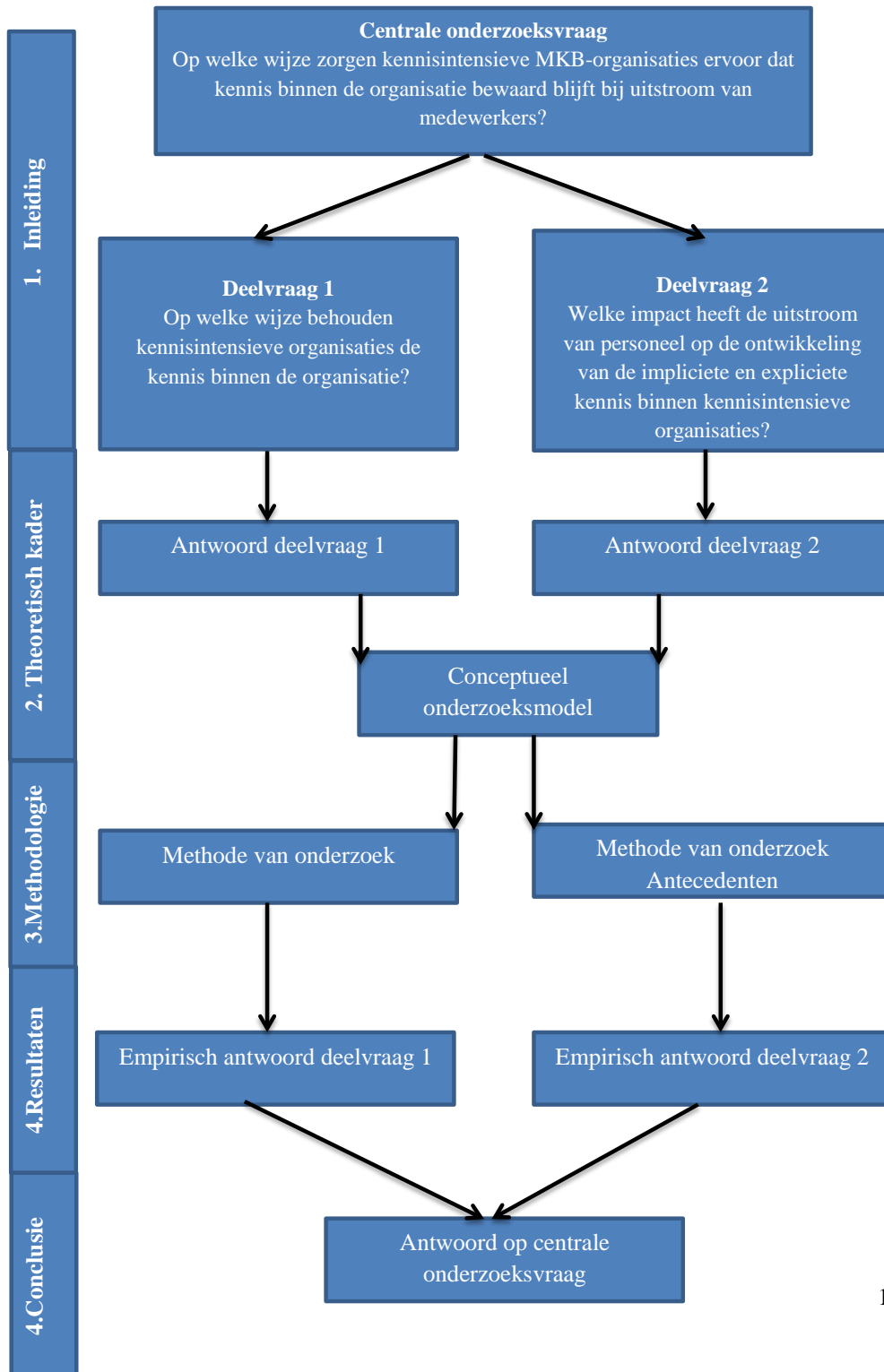
- Op welke wijze behouden kennisintensieve MKB-organisaties de kennis binnen de organisatie?
- Welke impact heeft de uitstroom van personeel op de ontwikkeling van de impliciete en expliciete kennis binnen kennisintensieve organisaties?

#### 1.5 Opbouw

In hoofdstuk één is de aanleiding beschreven en de daaruit voortvloeiende onderzoeksvraag in combinatie met de afbakening van het onderzoek. Hierna volgt in hoofdstuk twee de literatuurstudie waarin de tot nu toe beschreven en onderbouwde stellingen worden beschreven vanuit de wetenschappelijke literatuur. Dit hoofdstuk sluit af met het ontwikkelde

conceptueel model. In het derde hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de onderzoeksmethode welke wordt toegepast waarna vervolgens in hoofdstuk vier de caseprofielen dieper worden uitgewerkt en de empirische bevindingen worden geanalyseerd. Het laatste hoofdstuk geeft een overzicht van de limiteringen die aanwezig zijn in en gedurende het onderzoek. Daarna volgt de eindconclusie in combinatie met de aanbevelingen.

Hieronder weergeven een schematische weergave van het onderzoek in **figuur 1**.



## 2. Literatuurstudie

Binnen de literatuurstudie wordt in beginsel de kennisintensieve organisaties gedefinieerd en van hieruit wordt de MKB organisatie nader toegelicht. Het laatste construct kennisbehoud wordt uitgebreid beschreven. Hierin wordt een verdieping gemaakt welke vormen van kennisbehoud reeds toegepast worden binnen organisaties. Er wordt onderscheid gemaakt tussen impliciete en expliciete kennis en de contingenties tussen deze twee antecedenten. Daarnaast wordt stilgestaan bij de verschillende strategieën die organisaties toepassen om hun bestaande kennis te behouden.

### 2.1 Kennisintensieve organisaties

Binnen de economische wetenschap is de interesse in kennisintensieve organisaties de afgelopen decennia sterk toegenomen (Alvesson, 2004; Blacker, 1995; Starbuck, 1992; Sveiby & Risling, 1986). Veranderingen van de samenleving, het soort werk, en het veranderde uiterlijk van organisaties verklaren deze toenemende aandacht. De term is veelomvattend maar wordt vanwege zijn populariteit regelmatig gebruikt in de wetenschap en door kritische auteurs nauwelijks meer beschreven (Rylander & Peppard, 2005). Kenmerk van kennisintensieve organisatie is de dominante aanwezigheid van de productiefactor kennis. In de afgelopen decennia is dit meer en meer verschoven van de top van organisaties naar de productievloer. Karakteristieken zijn: kennisintensief, relatief lage kapitaalintensiteit en een professionele personeelsbezetting en werkomgeving (Von Nordenflycht, 2010).

In de afgelopen decennia hebben vooral dienstverlenende bedrijven een steeds centralere rol binnen de kenniseconomie gekregen. Smith (2000) stelt, echter, dat de productiefactor kennis wel op vier aspecten aan verandering onderhevig is:

- Kwaliteit van kennis wordt belangrijker dan kwantiteit;
- Kennis wordt steeds meer de factor van onderscheidend vermogen;
- Gecodificeerde kennis wordt steeds meer tegenhanger van impliciete kennis;
- Aanpassingsvermogen op ICT gebied is steeds meer een noodzakelijkheid.

Markten veranderen, technologieën zijn reproduceerbaar, concurrentie neemt toe en producten verouderen snel. In een veranderende omgeving zijn de bedrijven succesvol die telkens nieuwe kennis creëren en dit snel kunnen verspreiden in de organisatie en in staat zijn dit te vertalen naar nieuwe technologieën en producten (Nonaka I. , 2007).



De branche waarbinnen de organisatie actief is speelt een belangrijke rol en is doorgaans een complexe branche waarin veelal sprake is van hoogopgeleide professionals. Een hoge technologie-intensiteit, in combinatie met een professionele ICT-huishouding, zijn herkenbare elementen voor een kennisintensieve organisatie. Ekstedt (1989) stelt dat een organisatie kennisintensief is, indien de visie van de onderneming gebaseerd is op kennis. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen een pure kennisonderneming en bedrijven waarbij een hoge mate van technologie in de operationele bedrijfsvoering van belang is.

Alvesson (2004) definieert een kennisintensieve organisatie als een organisatie die binnen de markt beschikt over hoogwaardige en complexe kennis of binnen deze markt kennis gebaseerde producten aanbiedt. De organisatie is bovendien te herkennen aan de relatieve hoge beloning en de daarbij gepaarde status en hiërarchie in de organisatie. Voorbeelden van typische kennisintensieve beroepen zijn advocaten, accountants, consultants, ingenieurs en wetenschappers. Een andere belangrijke karakteristieke eigenschap van een kennisintensieve organisaties zijn zelf gemotiveerde en competente medewerkers (Alvesson, 2004, p. 4).

### **Samenvatting**

Kennisintensieve organisaties hebben in de afgelopen decennia een centrale rol binnen de economische wetenschap vergaard. Belangrijkste verklarende factoren zijn veranderende omstandigheden (qua samenleving, type organisaties) en technologische ontwikkelingen. Vier factoren onderscheiden een kennisintensieve organisatie van een traditionele organisatie: kwaliteit wordt belangrijker dan kwantiteit, kennis is de onderscheidende factor, gecodificeerde kennis wordt de tegenhanger van impliciete kennis en aanpassingsvermogen op het gebied van ICT wordt een noodzakelijk goed. Hoewel het lastig is een eenduidige definitie te geven van de term kennisintensieve organisaties, wordt in deze thesis de lijn van Alvesson (2004) gevolgd. Dit houdt in dat organisaties dienen te beschikken over hoogwaardige en complexe kennis of binnen deze markt kennis gebaseerde producten aanbiedt.

## **2.2 Midden-klein bedrijf (MKB)**

De afkorting voor het Midden en Klein bedrijf is MKB, of in het Engels: SME (Small and Medium-sized Enterprises). Zowel de Europese Unie als de Nederlandse overheid deelt het bedrijfsleven in categorieën in. In de onderstaande figuur wordt deze indeling weergegeven.

Categorie onderneming	Werknemer	Jaaromzet	Jaarlijkse balanstotaal
Middelgroot	<250	<50 mln.	< 43 mln.
Klein	<50	<10 mln.	< 10 mln.
Micro	<10	< 2 mln.	< 2 mln.

**Figuur 2. Indeling van het Midden en Klein bedrijf** (European Commission , 2009)

Het MKB bestaat uit bedrijven met maximaal 250 medewerkers. Het kleinbedrijf heeft hooguit 50 personeelsleden, en het micro bedrijf heeft maximaal 10 personen in dienst (European Commission , 2009). Het belang van het MKB is groot vanwege het feit dat zij in grote getalen aanwezig zijn en verantwoordelijk zijn voor zestig procent van de Nederlandse werkgelegenheid (MKBServicedesk, 2014). In Nederland zijn 844 duizend ondernemingen en instellingen en hiervan behoort 74% tot het kleinbedrijf van de nijverheid en commerciële dienstverlening (Gessel-Dabekaussen , 2011).

De MKB ondernemingen veranderen als gevolg van de ontwikkeling in de informatietechnologie (IT). Dit draagt er aan bij dat MKB-bedrijven sneller, meer individueel gericht en betrouwbaardere producten of services kunnen aanbieden aan de klant (Dierckx & Stroeken, 1999). Binnen het MKB groeit dit inzicht om aandacht te geven aan de IT ontwikkeling langzaam. Voornaamste oorzaken zijn het ontbreken van specifieke kennis op dit gebied, een onvoldoende transparante markt, lage prioriteit voor IT en het ontbreken van standaarden (MKB Nederland, 2002). Gezien het potentieel is dit opvallend te noemen want juist binnen ondernemingen met een flexibele en vlakke structuur is het resultaat het grootst (Stroeken & Coumans , 1998). Het competitieve voordeel ontstaat door het persoonlijke contact wat een onderneming heeft met zijn klant (O'Donnel, Gilmore , Carson, & Cummins , 2002). Dit is een van de belangrijkste onderscheidende competenties van deze relatief kleinschalige ondernemingen.

Hudson, Smart & Bourne (2001) en Bos-Brouwers (2010) benoemen de volgende kenmerken waarin een MKB organisaties verschilt van grotere bedrijven:

- Relatief weinig middelen: Het MKB beschikt over het algemeen over relatief weinig middelen op het gebied van financiën en personeel.

- Relatief flexibel: Het MKB heeft relatief eenvoudige en flexibele organisatiestructuren. Dit komt bijvoorbeeld doordat het MKB over relatief weinig werknemers beschikt en doordat het management relatief veel macht heeft.

De grotere multinationals verliezen het contact door vaak de lange interne communicatielijn, hierdoor kunnen ze niet zo snel anticiperen op omgevingsveranderingen. Veelal kiezen zij ervoor om het klantcontact te laten lopen via grote klantcontactcentra waardoor de afstand nog groter wordt (Bronner, 2013). Interne factoren van de organisatie zijn met name van belang. De interne factor is gericht op strategisch aanpassingsvermogen en de externe factor dynamiek vergroten de kans op exploratie binnen het MKB. Grote bedrijven en multinationals reageren trager op eventuele kansen dan het MKB, vanwege de vele regels, procedures en systemen. MKB ondernemingen kunnen intern sneller schakelen en aanpassen, waardoor het strategische aanpassingsvermogen hoger is dan bij grote bedrijven en multinationals (Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009).

De literatuur is erg gefocust op grotere organisaties, die aanzienlijk meer middelen beschikbaar hebben dan het MKB. Cao, Gedajlovic, & Zhang (2009) stellen dat het Midden- en Kleinbedrijf beperkt is in het aantal menselijke en financiële middelen die zij kunnen gebruiken. De beperkingen binnen MKB organisaties zijn de afgelopen periode en met name na de crisis van 2008 te merken door de strengere wet en regelgeving waardoor het aantrekken van vreemd vermogen wordt bemoeilijkt. Het zijn met name de kleinere MKB ondernemingen die moeite hebben om dit aan te trekken (Verhoeven & Smit, 2011). Vanuit de overheid worden er nieuwe initiatieven ontwikkeld en gestimuleerd in de vorm van kredietunies, crowdfunding en MKB-obligaties om op deze wijze de belemmeringen in de strenge regelgeving omtrent financieringen te versoepelen (VVD-PvdA Regeerakkoord, 2012). Naast de financiële componenten speelt de ontwikkeling van het personeelsbestand een belangrijke rol. Het beperkte personeelsbestand in combinatie met de beperkte aanwezige middelen in de organisatie zorgt voor een belemmering.

Ondanks de genoemde verschillen, hebben MKB ondernemingen en multinationals ook veel overeenkomsten. Veel vraagstukken en uitdagingen zijn overeenkomstig (Andersen, Cobbold, & Lawrie, 2001). Vragen en uitdagingen zoals:

- Het nodig hebben van een duidelijk uitgangspunt (strategische focus): Waar moet de organisatie naartoe?
- Managers en medewerkers moeten het bedrijfsmodel begrijpen: Welke dingen moeten er worden gedaan en hoe moeten deze dingen worden gedaan?
- De mogelijkheid hebben om te focussen en prioriteiten te stellen: Hoe moet er een balans worden gevonden tussen ontwikkeling op de lange termijn en de prestaties op de korte termijn?
- Het blijven verbeteren: Hoe kan nieuwe kennis in het strategische en operationele proces worden betrokken zodat deze processen blijven verbeteren?

### **Samenvatting**

Het MKB is verantwoordelijk voor circa zestig procent van de Nederlandse werkgelegenheid. Nederland kent 844 duizend ondernemingen waarvan 74% in de categorie MKB valt. Binnen deze ondernemingen heeft de IT technologie gezorgd voor een versnelde ontwikkeling in de branche. Deze ontwikkeling verloopt moeizamer dan verwacht. De oorzaak is dat een groot aantal MKB ondernemers een beperkt strategisch inzicht hebben op dit gebied wat zorgt voor een remmende factor. Een andere oorzaak zijn de relatief beperkte financiële en personele middelen die aanwezig zijn binnen de MKB-ondernemingen. Hierdoor mist men slagkracht om vernieuwingen te realiseren. De kleinschaligheid brengt met zich mee dat veranderingen relatief eenvoudig te realiseren zijn door de korte interne communicatielijnen. De sector kent, door de huidige laagconjunctuur, een lastige periode om vreemd kapitaal aan te trekken. Ondanks de vele verschillen tussen de MKB-ondernemingen en de multinationals zijn er veel gelijkenissen en zijn de vraagstukken gelijkend.

### **2.3 Kennisbehoud**

Kennismanagement is het systematisch organiseren van de processen die draaien om de ontwikkeling, de opslag en het delen van kennis en daaruit voortvloeiende informatie, zodat de individu en de organisatie tot wijsheid komt: het beheren van expertise. Daarbij zijn technische, menselijke en organisatorische factoren betrokken. Het goed organiseren trekt de organisatie naar een hoger plan. Binnen deze term zijn een viertal zaken te onderscheiden: het transfereren van de kennis (kennistransfer), het creëren van kennis (kenniscreatie), het toepassen van kennis en de waarborging van kennis (kennisbehoud). Nonaka en Takeuchi (1997) stellen dat het transfereren van kennis uit vier fasen bestaat: externaliseren,

combineren, internaliseren en socialiseren. Het externaliseren van impliciete kennis naar expliciete kennis: in deze fase wordt kennis omgezet naar overdraagbare kennis. Het combineren van impliciete kennis naar expliciete kennis: hierin wordt deze kennis gecombineerd met andere informatie van bijvoorbeeld andere kennissystemen. Met internaliseren worden de kennisbronnen waar kennis is opgeslagen geraadpleegd door iemand en met socialiseren wordt de geïnternaliseerde kennis toegepast en uitgewisseld met andere mensen.

	In impliciete kennis	In expliciete kennis
Van impliciete kennis	Socialisatie	Externalisatie
Van expliciete kennis	Internalisatie	Combinatie

**Figuur 3 Vier manieren van kennisconversie Nonaka en Takeuchi (1997)**

Kennis zorgt voor een competitief voordeel vanwege het feit dat dit juist de drijfveer is voor productinnovatie. De levenscyclus van productinnovatie kent drie fasen: het creëren, het behouden en vervolgens exploiteren van kennis (Nonaka , Toyama , & Nagata , 2000). Kennis bestaat in verschillende vormen, de bijdrage van Weggeman (1997) interpreteert kennis in de breedste zin van het woord. Hij stelt dat kennis gezien zou moeten worden als het geheel van betekenissen, begrippen, vaardigheden en werkwijzen. Met als kenmerk dat deze voor waar worden aangenomen en richting geven aan het handelen van mensen. Er is een basaal onderscheid te maken tussen impliciete en expliciete kennis. Expliciete kennis wordt uitgedrukt middels symbolen, waarmee dit overdraagbaar wordt naar anderen. Impliciete kennis daarentegen, is moeilijker uit te drukken en ook minder gemakkelijk overdraagbaar. Laatstgenoemde is een persoonlijke vorm van kennis, welke uitsluitend kan worden ontwikkeld door eigen ervaring of beoefening.

Kennismanagementsystemen, om kennis binnen het bedrijf te houden wanneer werknemers het bedrijf verlaten, worden in het MKB steeds belangrijker (Schulz & Windelband , 2009). Belangrijke instrumenten die daarvoor worden ingezet zijn het gebruik van handboeken, mentoring (persoonlijke begeleiding) en baanroulatie (systematisch veranderen van functie). Daarnaast worden verschillende kennismanagementinstrumenten ingezet, denk hierbij aan:

- Hulpmiddelen gericht op communicatie (Intranet/extranet/internet)
- Hulpmiddelen gericht op kennisopslag (Kenniskbank/Kennissysteem)

Kenniscreatie kan gestimuleerd worden door de toepassing van teams binnen de organisatie. Noodzakelijkheid is dat de voorwaarden hiervoor binnen de organisatie worden gecreëerd. Belangrijke elementen zijn hierbij: een stimulerend beloningssysteem, begeleiding door senior medewerkers, een transparante organisatie en overleggen met als specifieke doel wederzijdse lering en het stimuleren van sociale evenementen (Von Krogh, 1998).

Op deze wijze worden er platforms gecreëerd die elkaar stimuleren en motiveren om kennis te creëren en overdragen. Een potentieel gevaar is dat de teams 'eilanden' vormen, en dit de samenwerking tussen teams kan tegenwerken (McDermott, 1999). Hoewel in praktijk vaak kennismanagementsystemen worden toegepast, biedt een geavanceerd en gecodificeerd systeem geen garantie tot succes. Er bestaat ook afhankelijkheid van sociale interactie en netwerken van individuen (Kankanhalli, Tan, & Wei, 2005). Aannemelijke instrumenten hiervoor zijn periodieke overleggen en persoonlijke coaching (continue overdracht).

Voornaamste focus binnen deze thesis is gericht kennisbehoud, hetgeen een dynamisch proces is. Het gaat om verschillende dimensies waarin bedrijven acteren. De kennis kun je plaatsen in verschillende vormen bijvoorbeeld in een socialisatieproces of een organisatiestructuur. Bij het socialisatieproces ontstaat kennisoverdracht vooral door persoonlijke kennisoverdracht. Het inbedden in de organisatiestructuur geschiedt met name door gebruik van hoogwaardige IT (Romme, 2002).

Het begrijpen van je onderscheidend vermogen als onderneming is een belangrijk onderdeel om competitieve voorsprong te behouden als organisatie en economie. Hiervoor moet tijdig geacteed worden (strategisch management) op veranderingen (Porter & Millar, 1985; Rumelt, Schendel, & Teece, 1991). Om kennis te creëren en te behouden moet dit geïntegreerd worden binnen de gehele organisatie. Het moet een discipline worden van de gehele organisatie op welke wijze zij denken en handelen in het vinden van oplossingen en voor problemen binnen de organisaties. Kennis bij de individuele medewerkers is de belangrijkste bron voor duurzaam concurrentievoordeel (Fleck, 1996; Nonaka, 1991)

Impliciete kennis laat zich, in tegenstelling tot expliciete kennis, moeilijker codificeren (Polanyi, 1958). Ontwikkeling van lichaam en geest vindt doorgaans wel parallel plaats.

Polanyi (1966) claimt dat de ontwikkeling van impliciete en expliciete kennis elkaar niet in de weg staan, maar eerder elkaar versterken. Grant (1996) stelt dat veel schrijvers het werk van Polanyi (1966) verkeerd geïnterpreteerd hebben en ervan uit zijn gegaan dat er geen verband was tussen persoonlijke kennis (impliciete kennis) en expliciete kennis welke uitgedrukt kan worden in symbolen. Hierin maakt Grant (1996) nog een onderscheid waarin hij stelt dat impliciete kennis bij het individu zelf ligt en expliciete kennis gedocumenteerd en vastgelegd is. Het verschil hierin is met name de transfereerbaarheid van de kennis welke bij impliciete kennis moeilijker overdraagbaar is, omdat dit meestal persoonlijk moet geschieden. Expliciete kennis is gecodificeerd en transformeerbaar met taal en symbolen (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Het behoud van bestaande kennis en het creëren van nieuwe kennis hangt samen met de mate waarin organisaties in staat zijn om deze kennis te absorberen. Organisaties zijn bezig met het exploiteren van hun bestaande routines of het leren en verbeteren van hun bestaande routines (Jansen, van den Bosch, & Volberda, 2005). Mensen zijn zich veelal niet bewust van de vormen van kennis en de waarden daarvan voor anderen. De overdracht van kennis geschiedt veelal door persoonlijk contact in combinatie met vertrouwen. De organisatiekennis welke gecreëerd wordt door individuen zou gekoppeld moeten worden aan het kennis organisatiesysteem om het behoud te bevorderen (Nonaka I. , 1994).

Hoewel bepaalde impliciete kennis soms onbewust aanwezig is binnen een organisatie, is dit geen garantie dat dit ook behouden blijft: onder sommige omstandigheden kan kennis verdwijnen uit het actieve geheugen van organisaties (Neustadt, 1986). Mogelijke oorzaken voor het verloren gaan van kennis zijn volgens Hall (1986) bijvoorbeeld: het stellen van andere prioriteiten en toetreding van nieuw personeel ten behoeve van professionalisering waardoor het krachtenveld verandert. De zwakte van controle in de organisatie zelf kan hierin ook een rol spelen stelt Brytting (1986), dit komt met name tot uiting in een implementatie fase waar er sprake is van geografische afstand en cultuurverschillen in de organisaties.

De redenen waarom behoud van kennis van belang is komt naar voren in het competitieve voordeel van het hebben van deze kenniswerkers als een strategisch voordeel. Het behouden en archiveren van deze kennis in dynamische omgeving zorgt voor de complexiteit om dit te waarborgen binnen een kennisintensieve organisatie (Blacker, 1995). Dit wordt eveneens

onderschreven door Argote & Ingram (2000) die stellen dat het transfereren van kennis binnen de organisatie de basis is van het competitieve organisatievoordeel. Een onderdeel van dit proces is de manier waarop de organisatie op zichzelf in staat is om te leren.

Ervaring in de productie van goederen, en het verlenen van diensten, zijn een belangrijke verklarende factor voor productiviteitsstijgingen. Niettemin zijn bepaalde organisaties beter in staat om het lerende effect om te zetten in een verhoogde productiviteit dan anderen (Argote, 1999). Er zijn verschillende theorieën die pogen deze verschillen in productiviteitsstijgingen te verklaren. Argote, McEvily & Reagens (2003) stellen dat deze theorieën niet als alternatieven gezien moeten worden, maar eerder als complementen. Waarbij de meeste theorieën de verschillen met name verklaren door een onderscheid in de structuur en de organisatorische activiteiten van een onderneming, richten de op kennis gebaseerde theorieën zich meer op de feitelijke inhoud van de producten of diensten die een organisatie levert.

Codification strategy is opgeslagen op een gecodificeerde manier in databases waarna iedereen daar op een eenvoudige manier toegang toe heeft. Personalization strategy is gebaseerd op persoon tot persoon (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999). De strategie welke de onderneming kiest kan heel gevarieerd zijn. De strategie die gekozen wordt door de onderneming dient te passen bij de competitieve markt waarin het bedrijf zich begeeft. De keuze van een strategie is complex en hangt van verschillende elementen af waar de onderneming mee te maken heeft. Een belangrijk element hierin is of er een maatwerk product aan de klant geleverd wordt of een standaard product. Het isoleren van kennismanagement is een bedreiging voor de uiteindelijke klantbediening. De goede mix tussen human resource, ICT en een competitieve strategie is voor de langere termijn welke gecoördineerd wordt door de CEO (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999). Een eenduidige strategie of richting is hier niet voor te geven. De diverse strategieën zijn veelal toegepast bij de multinationals, maar zijn nog beperkt terug te vinden binnen het MKB.

### **Samenvatting**

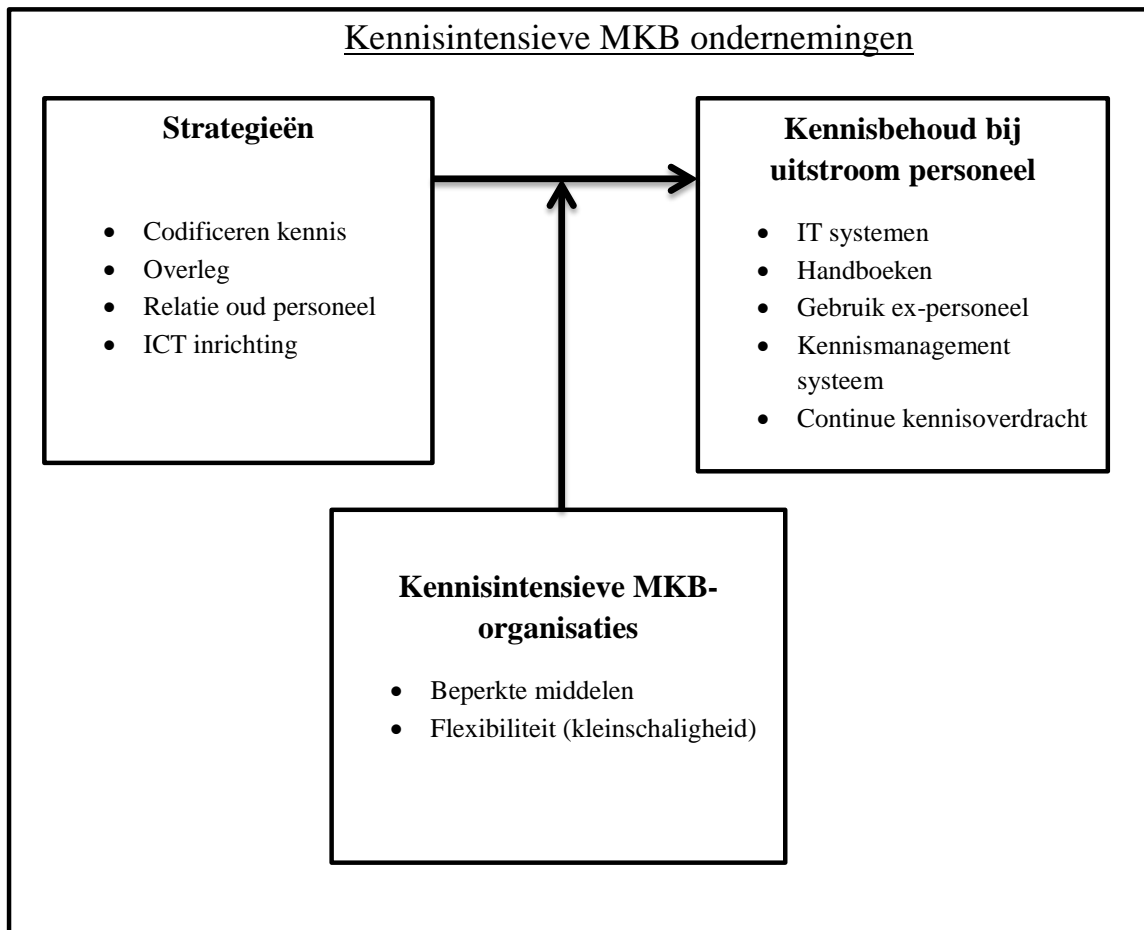
Het behoud en de ontwikkeling van kennis binnen een organisatie is een dynamisch proces. De levenscyclus van deze kennis is te vatten in drie fasen: het creëren, het behouden en vervolgens het exploiteren van kennis. Het in beeld hebben van eigen middelen binnen een onderneming is een essentieel onderdeel geworden van de competitieve voorsprong van een



onderneming. Om dit te kunnen hanteren als organisatie is het van belang dat binnen een organisatie er visie en strategie wordt ontwikkeld voor de korte en de lange termijn. Kennis binnen de organisatie is hierin een belangrijk onderdeel. Er wordt onderscheid gemaakt tussen expliciete kennis, welke veelal te codificeren is en impliciete kennis welke feitelijk in de hoofden van de medewerkers aanwezig is. Het behoud van kennis en het creëren van kennis staat direct in relatie met de mate waarin een organisatie in staat is om kennis te kunnen absorberen. De overdracht van deze impliciete kennis welke aanwezig is in de hoofden van het personeel kan overgedragen worden door overleg en directe overdracht. De overdracht van expliciete kennis kan worden gefaciliteerd door een kennissysteem en bestaat veelal uit nieuwe ICT ontwikkelingen waardoor codificatie kan plaatsvinden en behoud van kennis gerealiseerd kan worden. Een belangrijkste drijfveer om kennisbehoud binnen een kennisintensieve organisaties in te richten is het uiteindelijke competitieve voordeel.

## 2.4 Conceptueel model

Onderstaand figuur geeft een schematische weergave van het conceptueel model. Zoals benoemd concentreert eerder onderzoek op dit vlak zich voornamelijk op grootzakelijke ondernemingen en multinationals. In eerdere hoofdstukken is ingegaan op strategieën voor behoud van kennis, alsmede de instrumenten die hier doorgaans voor worden ingezet. De specifieke focus van deze thesis is gericht op kennisintensieve MKB-ondernemingen. Kenmerkend onderscheid van deze organisaties ten opzichte van eerder onderzoek, zijn de relatief beperkte (financiële) middelen. Anderzijds is het aannemelijk dat de kleinschaligheid van MKB-ondernemingen, hen ook flexibeler maakt om veranderingen te implementeren.



Figuur 3. Conceptueel model

### 3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode nader toegelicht en onderbouwd waarom er voor deze methode gekozen is. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de kaders van het onderzoek, en hoe de dataverzameling tot stand is gekomen.

#### 3.1 Type onderzoek

Het betreft een deductief onderzoek waar op basis van verschillende casussen (multiple-case studie) vergelijkingen worden gemaakt. Het gaat hier met name om de 'hoe' vraagstelling hetgeen past bij een kwalitatieve aanpak (Bryman & Bell, 2011). De concepten van strategieën en kennisbehoud worden bij elkaar gebracht en onderzocht binnen kennisintensieve MKB organisaties. De concepten zelf zijn eerder onderzocht, maar niet op deze manier met elkaar in verband gebracht. Het voordeel van kwalitatief onderzoek is dat de rijkdom aan data groot is, evenals de flexibiliteit (Van Engeldorp Gastelaars & De Leede, 1996). De onderzoeksvraag wordt onderzocht aan de hand van een kwalitatief onderzoek middels diepte-interviews binnen kennisintensieve organisaties. Op deze wijze kan er op een diepgaande manier ingezoomd worden op de manier waarop organisaties hiermee bezig zijn. Het doel is om in kaart te brengen of, en op welke wijze organisaties hierop inspelen. Op grond van de waarnemingen van deze interviews tracht ik een veralgemenisering te maken. De bestaande theorie is samengebracht in een eigen ontwikkeld conceptueel model. Het onderzoek is niet zuiver toetsend van aard, aangezien er niet sprake is van één theorie die in de praktijk getoetst wordt (Bryman & Bell, 2011).

#### 3.2 Case study

De onderzoeksstrategie is op basis van een casuonderzoek: een empirisch onderzoek waarbij een fenomeen uit dezelfde tijd wordt onderzocht in de diepte en binnen de bestaande context (Yin R. , 2009). Het onderzoek wordt cross-case uitgevoerd: er wordt data verzameld over drie cases op een bepaald moment in de tijd (Bryman & Bell, 2011). Het voordeel hiervan is dat er cases onderling vergeleken kunnen worden op unieke en gemeenschappelijke kenmerken (Bryman & Bell, 2011). Vanwege de relatieve korte onderzoeksperiode was het niet mogelijk om een longitudinaal onderzoek uit te voeren (Bryman & Bell, 2011).

#### 3.3 Case selectie

De cases uit het onderzoek zijn select gekozen (Bryman & Bell, 2011). Hierbij zijn een aantal criteria gehanteerd. Een onderneming moet aan de definitie van een kennisintensieve

onderneming voldoen, het moet een MKB onderneming zijn waarbij een veralgemeniseerde definitie is gehanteerd voor de selectie. Daarnaast moet de organisatie uit verschillende lagen bestaan waardoor er een goed beeld ontstaat binnen de gehele organisatie. Er is specifiek gekeken naar bedrijven die te maken hebben met een hoge kennisintensiviteit. Op basis hiervan zijn een drietal ondernemingen uit het MKB geselecteerd: twee administratie/accountantskantoren en één assuratiekantoor. Alle drie de organisaties bevinden zich in de financiële dienstverlening waardoor vergelijkingen te maken zijn. De twee accountantskantoren sluiten op het gebied van de bedrijfsactiviteit exact op elkaar aan waardoor hier de vergelijkingen het zuiverst te maken zijn. Alle drie de organisaties kunnen bestempeld worden als kennisintensieve ondernemingen.

### 3.4 Niveau van analyse

In dit onderzoek is het niveau van de analyse de organisatie. Hierbij gaat het om het acteren van de organisatie op zich ten aanzien van kennisontwikkeling en kennisbehoud. Per organisatie zijn zes interviews afgenomen binnen alle lagen van de organisatie. De eigenaren en of aandeelhouders van de organisaties, medewerkers zowel op adviesniveau als ondersteuners en overig ondersteunend personeel is geïnterviewd, om zo een compleet mogelijk beeld te kunnen vormen van iedere onderneming. Daarom is gekozen om een goede dwarsdoorsnede van de organisatie te interviewen. De analytische eenheid binnen dit onderzoek is de kennisintensieve organisatie.

### 3.5 Wijze van dataverzameling

De dataverzameling heeft plaatsgevonden binnen kennisintensieve MKB ondernemingen in Nederland. Er is gebruik gemaakt van primaire data welke middels diepte-interview is verkregen. Dit met als doel om op deze wijze diepgaande kennis te vergaren over de manier waarop organisaties hier mee omgaan. De interviews zijn op een semigestructureerde wijze afgenomen en geven hierdoor inzicht in de achtergronden van deze relaties (Yin, 2013). Daarnaast heeft er een uitgebreide literatuurstudie plaatsgevonden waarbij alle onderlinge constructen zijn onderzocht en beschreven.

Voorafgaand aan de afname van de definitieve interviews heeft er een testinterview plaatsgevonden om de vraagstelling door te nemen, zodat beoordeeld kon worden of de gestelde vragen duidelijk en relevant zijn. Via deze wijze streef ik ernaar een zo groot mogelijke spreiding en diversiteit te krijgen aan informatie. Het verzamelen van data uit

verschillende invalshoeken heeft ervoor gezorgd dat er een beeld van de organisatie ontstaat op basis van verschillende perspectieven. In totaal zijn er achttien interviews afgenomen binnen drie verschillende organisaties, te weten De Jong Assurantiën, Jongejan & Partners en L'Arcade Administraties, zie respectievelijk bijlage 2, 3 en 4. Een overzicht van de respondenten is hieronder weergegeven. In *bijlage 1* is het interviewformat opgenomen.

De Jong Assurantiën	Functie	Dienstjaren	Leeftijd
1	Bedrijfssecretaris	5-10	50-60
2	MKB-adviseur	0-5	40-50
3	Commerciële binnendienst MKB	5-10	30-40
4	Partner/eigenaar	>20	40-50
5	Particulier adviseur	5-10	40-50
6	Commerciële binnendienst particulier	0-5	20-30

**Figuur 4. De Jong Assurantiën**

Jongejan & Partners	Functie	Dienstjaren	Leeftijd
1	Partner	>20	50-60
2	Assistent accountant	0-5	30-40
3	Kantoor leider	5-10	40-50
4	Assistent accountant	0-5	20-30
5	Partner / kantoor leider	10-20	40-50
6	Receptioniste	>20	50-60

**Figuur 5. Jongejan & Partners**

L'Arcade Administraties	Functie	Dienstjaren	Leeftijd
1	Partner	>20	40-50
2	Financiële administratie	5-10	30-40
3	Partner	>20	40-50
4	Financiële administratie	5-10	30-40
5	Salarisadministratie	10-15	40-50
6	Financiële administratie	0-5	30-40

**Figuur 6. L'Arcade Administraties**

De interviews zijn afgenomen in aparte ruimtes waarbij alleen de geïnterviewde en de respondent aanwezig waren. Gemiddelde duur van de interviews was circa vijftig minuten. Deze interviews zijn opgenomen met behulp van een recorder, zodat het grootste deel van de uitwerking achteraf kon plaatsvinden. Hierdoor wordt de bias voor selectief luisteren beperkt. Het voordeel van deze methode is dat het achteraf een accurate weergave geeft van het interview (Yin R. , 2009). Voorafgaand aan het gesprek is hiervoor toestemming gevraagd aan de respondenten. Daarnaast zijn er door de interviewer tijdens het gesprek aantekeningen gemaakt van opvallende zaken of van non verbale signalen. Er is gekozen om het interview op het bedrijf zelf te laten plaatsvinden waarbij constant sprake is van een gelijke context. De rol van de interviewer was hierin van groot belang om het resultaat zo optimaal mogelijk te laten zijn. Om de kwaliteit van het interview zo goed mogelijk te laten zijn is er van tevoren een gestructureerde vragenlijst opgesteld en een aantal spelregels opgesteld. Dit betreft het stellen van open en niet suggestieve vragen waardoor de onderzoeker in staat was om de antwoorden te interpreteren (Yin R. , 2009). De interviews waren semigestructureerd van aard om ruimte te laten voor zijpaden tijdens de gesprekken (Bryman & Bell, 2011). Een voordeel van het semigestructureerde interview is dat vergelijkbaarheid mogelijk is door de gestructureerde vragen en dat tevens de kwalitatieve informatie aan de orde komt in de open vragen (Van Engeldorp Gastelaars & De Leede, 1996). Naast de analyse van de interviews is er een logboek bijgehouden dat tijdens de interviews is bijgehouden. Hierin zijn losse gedachten, mogelijk verbanden, aandachtspunten en ideeën opgeschreven.

Vooraf zijn er zes vragen opgesteld die als leidraad gebruikt werden voor het interview (*bijlage 1*). Deze standaardlijst maakt een gestructureerde verwerking achteraf mogelijk en heeft geholpen om de bias te beperken. De vragen zijn afgeleid van het conceptueel model en de hoofdvraag en subvragen. De constructen zijn met de empirische varianten weergegeven in de hieronder staande conversietabel.

Conversietabel			
Hoofdvragen	Kernconcept	Operationalisering	Vraag
Strategieën	Codificeren kennis	Werkprocessen, handboeken	4
	Overleg	werkoverleg, vergaderingen, seminars	5
	Relatie oud personeel	Contact	4
	ICT inrichting	Email, ICT systemen	
Kennisintensieve MKB-organisaties	Beperkte middelen	Weinig financiële middelen, personeel, opleidingen	3
	Flexibiliteit	Kleinschaligheid, Korte lijnen	3A
Kennisbehoud bij uitstroom personeel	IT-Systemen	Mail, vastleggen processen,	5
	Handboeken	Strategie, werkprocessen	4
	Gebruik ex-personeel	Contact?	4
	Kennismanagement systemen	Strategie, Processen, Procedures, Vaste richtlijnen.	4
	Continue kennisoverdracht	Regelmatig, periodieke onderling overdracht, inwerken, stage	5, 5A

**Figuur 7. Conversietabel**

### 3.6 Wijze van data-analyse

De data-analyse bestond achtereenvolgens uit datareductie, definitie en classificatie van de data. Het proces van de data-analyse is evenals het onderzoek kwalitatief van aard. Dit betekent dat er verbanden zijn gelegd om verklaringen te ontdekken, maar dit is niet zo zeer gericht op cijfers en toetsing.

Data welke verkregen is uit interviews wordt tweeledig geanalyseerd. De eerste fase is een enkelvoudig systematische analyse per interview, zodat er geen relevante data verloren ging. Direct na het interview is de opname teruggeluisterd en is het interview uitgeschreven. Uiteindelijk zijn er 52 pagina's aan data geproduceerd. Na alle uitwerkingen heeft er een datareductie plaatsgevonden. De uitwerkingen zijn samengevat en de relevante uitspraken zijn

geciteerd, zodat alleen de relevante stukken tekst overblijven. Deze zijn gesorteerd aan de hand voor dit onderzoek relevante concepten en onderwerpen. Dit is gedaan voor ieder afzonderlijk interview. Gedurende deze fase lag de focus op de hoofdvragen en de subvragen. Hierbij is gebruik gemaakt van verschillende coderingen om op basis hiervan vergelijken te kunnen trekken. Hierbij is de niet relevante data verwijderd en zijn de stuktekst en citaten geordend per onderwerp. Dit is gedaan met behulp van het programma Excel en per individuele case zijn de gegevens in kaart gebracht om daarna verder te kunnen analyseren. Om dieper in te gaan op de afzonderlijke cases wordt de '*within-case analyse*' gebruikt (Yin, 2013). Iedere case wordt op individueel niveau geanalyseerd waarbij er per opgestelde vraag een label en waardering is ontwikkeld. Op deze wijze is er een gelijke codificering per case te maken. Hieruit voortvloeiend is de conversietabel ontwikkeld. Door de ordening van de verschillende kenmerken is structuur aangebracht in de data analyse.

De tweede fase is de vergelijkingsfase waarbij de verschillende interviews met elkaar worden vergeleken op basis van een cross-case analyse (Yin, 2013; Dul & Hak, 2008; Carrol & Swattman, 2000). Dit is gedaan om vanuit hieruit mogelijke generaliseerbare patronen, verschillen en overeenkomsten te kunnen achterhalen bij de verschillende cases. Bij het onderzoeken naar verschillende relaties tussen cases is het relevant om deze data op een gelijke wijze te coderen en vervolgens te verfijnen. Deze codering is op basis van een selectieve codering toegepast waarna de kern categorieën worden geselecteerd en gerelateerd met andere categorieën om de relatie te valideren (Bryman & Bell, 2011). De gevonden resultaten zijn in geheel bestudeerd om van daaruit verbanden te leggen om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

### 3.7 Validiteit & Betrouwbaarheid

Om binnen een casuonderzoek de kwaliteit te waarborgen zijn vier kritische condities van belang: constructvaliditeit, externe validiteit, interne validiteit en betrouwbaarheid (Yin, 2013). De constructvaliditeit is gewaarborgd door;

- Afname van semigestructureerde interviews;
- Topiclijst te gebruiken gedurende het interview waardoor in elk interview dezelfde onderwerpen aan bod kwamen (consistentie);



- Terugkoppeling te creëren met de respondenten die de input hebben gegeven in de interviews.

De externe validiteit wordt geborgd door;

- Theorievorming vooraf en het stellen van hypothesen;
- Vooraf een juiste selectie gemaakt van drie cases en respondenten.

Er is echter wel een beperking in de externe validiteit vanwege het feit dat het onderzoek slechts binnen één branche is afgenomen de financiële dienstverlening.

De interne validiteit wordt gewaarborgd door;

- Er is gebruik gemaakt van patroonherkenning ('pattern matching');
- Opmaak en vergelijking middels een conversietabel.

De borging van de interne betrouwbaarheid is gewaarborgd door de afname van de interviews door dezelfde persoon te laten uitvoeren. De interviews zijn opgenomen om tijdens de uitwerking van de interviews een zo nauwkeurig mogelijke weergave van de werkelijkheid te reproduceren. Helaas is met interviews de reproduceerbaarheid laag te noemen (Van Engeldorp Gastelaars & De Leede, 1996). De externe betrouwbaarheid van het onderzoek, of wel de replicerbaarheid kunnen in gedrang komen. Dit vanwege het feit dat het vrijwel onmogelijk is om de omstandigheden bij een herhaalonderzoek identiek te laten zijn. Om de replicerbaarheid te waarborgen wordt gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview en wordt de verkregen informatie op een systematische wijze vastgelegd (Yin, 2013). Doormiddel van het hanteren van een vragenlijst en een duidelijke structuur in het interview wordt geprobeerd de externe betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te laten zijn.

## 4. Empirische resultaten

### 4.1 Case profielen en observaties

#### 4.1.1 Jongejan & Partners Accountants & belastingadviseurs

Het bedrijf bestaat uit 52 medewerkers (totaal 50 fte.), en heeft vijf vestigingen in Noord-Holland: Alkmaar, Amsterdam, Den Helder, Hoorn en Schagen. Oprichting van de organisatie heeft 24 jaar geleden plaatsgevonden door de heer Jongejan. De oorspronkelijke activiteit van de organisatie was belastingadvies aan de particuliere markt, het aanbod is in de loop der jaren uitgebreid naar drie kernactiviteiten: belasting-, accountants- en overnameadvies. De organisatie heeft zes partners die, gezien hun leeftijd, binnen afzienbare tijd zullen uittreden. Het opvolgingsvraagstuk baart bepaalde partners zorgen. Ook het verloop qua personeel, en daarmee de uitstroom van kennis, zien de partners als een reële bedreiging.

#### **Kennisintensieve MKB-Organisatie**

De geïnterviewde medewerkers, zowel het leidinggevende als operationele kader onderschrijven de belangrijke rol van kennis: dit wordt gezien als een cruciaal onderdeel van het verdienmodel. Hierbij wordt voornamelijk gerefereerd naar de accountancyopleidingen en de permanente educatie als vervolg hierop (PE-punten, waar op individuele basis aan voldaan moet worden). Een leidinggevende stelt: *“Het behouden van je bevoegdheden door het behalen van PE-punten is van groot belang voor de organisatie maar ook voor de medewerkers zelf. Het niet hebben van deze punten betekent dat je niet meer bevoegd bent.”* Algemene indruk is dat het personeel weinig belemmeringen ervaart wat betreft persoonlijke ontwikkeling, en dat de leidinggevenden zich in deze voldoende behulpzaam opstellen.

Hoewel beperkte financiële middelen (opleidingsbudget) niet als belemmerende factor worden ervaren, stellen de partners dat dit wel een rol speelt: *“De opleidingen zijn niet goedkoop die aangeboden worden en het uiteindelijke rendement voor ons als organisatie is moeilijk meetbaar. Dit is grootste beweegreden van onze terughoudendheid hierin.”* De partners zien actieve coaching als mogelijkheid om persoonlijke ontwikkeling van medewerkers beter te faciliteren, maar geven aan dat door de eigen werkzaamheden de mogelijkheden hiertoe beperkt zijn. Werkdruk en beperkte mogelijkheden, in verband met onderlinge vervangbaarheid, worden door het personeel als belemmeringen voor optimale persoonlijke ontwikkeling genoemd.

### **Strategieën**

Men stelt dat er geen expliciete strategie is opgesteld om de kennis van vertrekkende medewerkers te behouden en bestaande kennis te waarborgen. Evenmin wordt de relatie met oud medewerkers actief onderhouden. De enige actieve wijze om kennis te codificeren is digitale dossiervorming op klantniveau. Indruk van het leidinggevende kader is dat men op het vlak van kennisbehoud, bij uitredende personeelsleden, reactief acteert. Hoewel het personeel geen duidelijke mening poneert over dit aspect, blijkt er weinig tot geen contact onderhouden te worden met voormalige personeelsleden. De eigenaren menen actief in te spelen op de ontwikkeling van medewerkers, maar dit wordt niet als zodanig ervaren. Het personeel geeft duidelijk aan hier zelf invulling aan te moeten geven: *“We hebben erg veel werk op ons bureau waardoor we niet aan ons eigen kennisontwikkeling toekomen die we ook nog eens zelf moeten plannen.”*

### **Kennisbehoud bij uitstroom personeel**

Werkoverleggen gelden als voornaamste instrument ten behoeve van kennisbehoud binnen de organisatie. Strategieën die direct betrekking hebben op kennisbehoud zijn niet aanwezig. Men heeft alleen enkele richtlijnen op het gebied van overdracht van informatie veelal gericht op persoonlijke overdracht. Deze kennisoverdracht geschiedt door onderlinge coaching tussen medewerkers. Aan nieuwe medewerkers wordt gedurende de inwerkperiode bovendien een persoonlijke coach toegewezen. Een leidinggevende stelt: *“De onderlinge overdracht is voor onze organisatie het meest efficiënt gebleken. De afwijkende regeltjes met alle andere kantoren die we hebben vragen hier ook om. Je komt er als nieuwe medewerker anders simpelweg niet uit en wordt constant de verkeerde kant op gestuurd.”* Andere instrumenten voor kennisoverdracht (naast werkoverleggen en coaching) zijn e-mail, telefoon en een intranetomgeving.

Binnen deze organisatie wordt geen gebruik gemaakt van kennismanagementsystemen of handboeken. De aanwezige ICT systemen worden met name gebruikt voor de opbouw van klantdossiers. In de interviews geeft het operationele kader wel duidelijk te kennen dat er behoefte is aan een meer gestructureerde kennisontwikkeling. Dit specifiek op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en opleidingen en verduidelijking omtrent budgetten die hiervoor aanwezig zijn.

## Bevindingen

- Fundamentele rol van kennis wordt onderschreven;
- Leidinggevende kader ervaart financiële middelen als beperking (personeel niet);
- Geen strategie opgesteld voor kennisbehoud;
- Kennis op klantniveau wordt gewaarborgd middels codificatie;
- Coaching en werkoverleggen als voornaamste instrumenten kennisoverdracht;
- Werkdruk en onderlinge vervangbaarheid beperking voor persoonlijke ontwikkeling;
- Kennismanagement systemen of handboeken worden niet gebruikt.

### 4.1.2 De Jong assurantiën

De organisatie heeft 69 medewerkers (totaal 55 fte.), en acteert vanuit drie vestigingen in Noord-Holland: Alkmaar, Den Helder en Schagen. Het betreft een familiebedrijf, opgericht in 1954, en de voornaamste omzet wordt behaald in de zakelijke dienstverlening. De organisatie bestaat uit vier segmenten: particuliere afdeling, MKB afdeling, schadeafdeling en een financiële afdeling. Speerpunten van het bedrijf zijn het leveren van hoogwaardig advies in nauw contact met de klant.

Geïnterviewde personen verwachten in de komende tien jaar een beperkte uitstroom van personeel en kennis. Het verwachte verloop bedraagt minder dan tien procent van het huidige personeelsbestand. Deze verwachting is gestoeld op de huidige samenstelling van het personeel waarbij weinig pensionarissen zullen uitstromen. Daarnaast wordt het personeel als loyaal omschreven: men stelt dat als het personeel eenmaal langer dan één jaar in dienst is er doorgaans een lang dienstverband volgt.

#### **Kennisintensieve MKB-Organisatie**

Het leidinggevende kader ziet de permanente educatie en de WFT (wet financiële dienstverlening) als belangrijkste opleidingsvereiste. Hierbij onderschrijven de ondervraagden de ontwikkeling naar strengere opleidingseisen voor adviesfuncties aan het MKB. Deze eisen ervaart men als een belemmering om hiervoor een goede haalbare financiële strategie op toe te passen.

Het personeel ervaart terughoudendheid vanuit de onderneming in het faciliteren van opleidingen. Zo vertelt een medewerker: *” Ze zouden er veel meer voor open moeten staan. Bijvoorbeeld met de WFT dan wachten ze tot het laatst en organiseren dan een incompany*

*cursus voor iedereen die ermee te maken heeft.*” Over het algemeen is de indruk dat de financiële middelen beperkt zijn, drie van de vier medewerkers geven dit aan als een belemmering. Een medewerker geeft aan: *“Daarnaast denk ik ook dat het kostenplaatje een rol speelt in de organisatie. We doen vaak alleen het hoognodige en de rest draait dan om de klant.”*. Op het gebied van opleidingen lijkt men reactief. Indien medewerkers hier zelf initiatief in nemen wordt dit veelal gehonoreerd. Met betrekking tot de kleinschaligheid van de organisatie wordt gesteld dat dit met name beperkte doorgroeimogelijkheden impliceert. Dit wordt met name bepaald door het beperkt aantal functies die aanwezig zijn binnen de organisatie.

### **Strategieën**

Zowel het leidinggevende kader als het operationele kader stelt dat er geen strategie is opgesteld om de kennis (huidige of uitstromende) van medewerkers te waarborgen. Er is geen sprake van actief relatieonderhoud met voormalige personeelsleden. Het operationele personeel geeft hierin te kennen dat men sporadisch contact heeft met oud medewerkers. Het leidinggevende kader doet wel een inspanning om kennis te waarborgen en te codificeren. Dit is echter enkel en alleen gericht op klantniveau in de vorm van digitale klantdossiers. Medewerkers lijken reactief te worden gefaciliteerd in de ontwikkeling: *“Bestaande kennis onder medewerkers wordt actief in de markt ingezet, de eigen ontwikkeling ligt in de handen van de medewerkers zelf.”* Dit beeld wordt bevestigd door de operationele medewerkers. Deze geven te kennen dat de organisatie niet actief bezig is met de ontwikkeling en het behoud van kennis binnen de organisatie: *“Persoonlijke ontwikkeling ligt bij jezelf en hiervoor dien jezelf actie te ondernemen”*. De organisatie speelt hier geen actieve rol in.

### **Kennisbehoud bij uitstroom personeel**

Het leidinggevende kader alsmede het operationele kader geven aan dat het belangrijkste medium ten behoeve van kennisbehoud en kennisoverdracht het werkoverleg is. Andere instrumenten zijn e-mail, intranet en telefoon. Het intranet fungeert hierin als belangrijkste kennisbron voor het personeel.

De organisatie maakt geen gebruik van een kennismanagementsysteem of gestructureerde handboeken voor kennisbehoud, aanwezige ICT systemen worden met name ingezet voor de opbouw van klantdossiers.

De eisen binnen de complexe zakelijke dienstverlening gaan omhoog op het gebied van educatie. Het leidinggevende kader stelt: *“Het wettelijke kader van de WFT basis is de belemmering. Als assurantiekantoor is er nogal wat gebeurd de afgelopen jaren. We zijn geconfronteerd met de wet financiële toezicht. Er is heel veel veranderd op opleidingsniveau en er wordt heel veel gevraagd aan het personeel voor wat betreft permanente educatie.”* Er wordt aan getwijfeld of de huidige wijze van kennisoverdracht optimaal is. Men heeft een aannamestrategie welke gericht is op hoogopgeleid personeel. Op deze wijze wordt geprobeerd de benodigde kennis binnen te halen om aan het gevraagde niveau binnen de branche te kunnen voldoen.

### **Bevindingen**

- Leidinggevende kader ervaart onduidelijkheid wat betreft het verwachte kennisniveau vanuit de markt. Hierdoor onduidelijkheid over de financiële consequenties;
- Personeel ervaart terughoudendheid door financiën;
- Personeel ervaart kleinschaligheid als een belemmering voor doorgroeimogelijkheid;
- Geen strategie opgesteld voor kennisbehoud;
- Kennis op klantniveau wordt gewaarborgd middels codificatie;
- Nauwelijks ontwikkelingsstimulans vanuit de organisatie;
- Werkoverleg voornaamste instrument voor kennisoverdracht;
- Intranet als belangrijkste kennisbron voor personeel;
- Kennismanagementsystemen of handboeken worden niet gebruikt.

#### **4.1.3 L'Arcade administratiekantoor**

De organisatie is in 1994 opgericht, heeft dertien medewerkers (11 fte.) en bestaat uit één vestiging (Heerhugowaard). Twee personen voeren de leiding, en zijn tevens gezamenlijk eigenaar. Het bedrijf verzorgt belastingadvies voor de zakelijke en particuliere markt, voornaamste omzet wordt behaald uit financiële dienstverlening voor MKB-organisaties. Ondanks de kleinschalige opzet, heeft het bedrijf hiermee het karakter van een kennisintensieve organisatie. Indruk is dat er sprake is van een open cultuur, waarbij personeel snel op de hoogte is van veranderingen en ontwikkelingen.

Zowel de eigenaren als het personeel verwachten voor de komende jaren een beperkte uitstroom van personeel en kennis. De verwachte uitstroom door pensionering van personeel wordt beperkt geacht (zitten vooral in de leeftijdsklasse dertig tot veertig jaar). Opvallend is

dat de fundamentele kennis zich concentreert bij de twee eigenaren. Gezien de leeftijd van de eigenaren (45 en 48 jaar) is het aannemelijk dat deze op langere termijn zullen stoppen. Het is hierbij nog onduidelijk hoe er invulling gegeven gaat worden aan de eventuele opvolging.

### **Kennisintensieve MKB-Organisatie**

Het leidinggevende kader onderschrijft het belang van kennis binnen de onderneming. Hierbij wordt vooral de relatieve afhankelijkheid van de bestaande personeelsleden naar voren gebracht. Het vertrek van medewerkers met veel kennis kan gevolgen hebben voor de organisatie en één van de eigenaars stelt: *“Het kennisniveau zal niet meteen organisatiebreed een deuk oplopen maar we zullen het wel merken. Dat is denk ik ook wel logisch als je zo een relatief klein team hebt.”*

Het operationele personeel ervaart de kleinschaligheid als positief, omdat dit de mogelijkheid biedt voor persoonlijke ontwikkeling. Personeel ziet hierin als grootste belemmering, in de relatie tot ontwikkeling, het combineren van cursussen met de dagelijkse werkzaamheden.

De beperkte financiële middelen worden zowel door het leidinggevende kader als het operationele personeel als een belemmering ervaren. Vanuit het leidinggevende kader is er onvoldoende slagkracht aanwezig om hoogopgeleid personeel binnen te krijgen. Het personeel ervaart onduidelijkheid omtrent opleidingsbudgetten en mist duidelijke richtlijnen voor persoonlijke ontwikkeling: *“Het is net hoe de wind waait maar het moet altijd vanuit jezelf komen enige stimulans hierin zou leuk zijn.”* De indruk is niet dat de bereidwilligheid om te investeren ontbreekt, maar met name de genoemde onduidelijkheid stoort het operationele kader.

### **Strategieën**

Het leidinggevende kader en het operationele kader geven aan dat er geen strategie is opgesteld om de kennis van vertrekkende medewerkers te behouden en of de bestaande kennis te waarborgen. Het leidinggevende kader stelt: *“De toetsing van de aanwezige kennis van personeelsleden wordt alleen gedaan bij aanname doormiddel van diploma's.”* De enige actieve wijze om kennis te behouden is klantgericht. Men heeft vaste procedures opgesteld voor het behoud van kennis in klantdossier. Ieder dossier wordt minimaal door twee medewerkers behandeld, om zodoende de onderlinge vervangbaarheid te waarborgen. Het

algemene beeld vanuit de medewerkers is dat de organisatie niet actief bezig is met kennisontwikkeling of kennisbehoud. Een operationele medewerker stelt: *“We leggen natuurlijk de kennis van klanten vast in onze klantdossiers maar de echte kennis van medewerkers die leggen we denk ik helemaal nergens vast.”* Dit beeld wordt nogmaals bevestigd door een andere medewerker welke stelt: *“Er zijn niet echt richtlijnen voor zover ik weet. De meeste medewerkers die komen hier wel zelf mee om bijvoorbeeld een nieuwe cursus te volgen en dan kun je aanhaken.”* De organisatie gaat op basis hiervan reactief om met de ontwikkeling van kennis en het behoud van deze kennis op medewerkersniveau.

### **Kennisbehoud bij uitstroom personeel**

De voornaamste middelen die worden gebruikt ten behoeve van kennisbehoud en kennisoverdracht zijn werkoverleggen en interne presentaties. Andere instrumenten zijn email en telefoon. De kleinschaligheid van de organisatie zorgt voor relatief veel interactie, hetgeen persoonlijke kennisoverdracht van informatie vergemakkelijkt. De kennis die over het algemeen wordt overgedragen is klant gerelateerd. Een operationele medewerker stelt: *“De standaarddingen die ik doe ik doe in mijn werk zie ik meer als werkprocedures en niet echt als kennis. Deze protocollen zouden we misschien wel eens een keer moeten vastleggen want deze zijn er zeker niet.”*

Binnen deze organisatie wordt geen gebruik gemaakt van kennismanagementsystemen of handboeken. Daarnaast zijn er geen werkprocessen aanwezig. De meeste werkvormen worden benaderd als ongeschreven regels. Zowel het leidinggevende kader als het operationele kader geven aan dat de ICT systemen met name ingezet worden voor de opbouw van klantdossiers. Het leidinggevende kader geeft wel te kennen dat zij meer willen op het gebied van kennisoverdracht: *“De ICT systemen die we gebruiken daar proberen we zoveel mogelijk informatie in te waarborgen. We hebben ook een soort informatieplatform gemaakt waar onze medewerkers informatie kunnen vinden. Een gehele intranetomgeving is erg kostbaar en daardoor voor ons nog niet haalbaar.”*



## Bevindingen

- Zowel leidinggevende kader als operationele ondervindt nadelige gevolgen van de beperkte financiële beperkte middelen
- Kleinschaligheid wordt als belemmering gezien om nieuwe kennis binnen te halen;
- Beperkte afhankelijkheid van personeel voor kennisbehoud;
- Kleinschaligheid wordt als positief ervaren voor ontwikkeling;
- Dagelijkse werkzaamheden en planning belemmeren kennisontwikkeling;
- Kennis op klantniveau wordt gewaarborgd middels codificatie;
- Strategie op kennisbehoud en-ontwikkeling is reactief;
- Werkoverleg en presentaties voornaamste instrumenten voor kennisoverdracht;
- informatieplatform als kennisbron voor personeel;
- Kennismanagementsystemen of handboeken worden niet gebruikt.

### 4.2 Cross-Case Analyse (vergelijking van de cases)

Eerder in deze thesis werden beperkte financiële middelen en een hogere mate van flexibiliteit als belangrijke karakteristieken voor het MKB verondersteld. Eenduidig beeld uit de afgenomen interviews is dat deze aspecten van toepassing zijn op de bestudeerde casussen. Onderstaande tabel geeft de belangrijkste bevindingen uit de casussen weer. Nadrukkelijk doel van deze paragraaf is om mogelijke verbanden tussen de casussen te identificeren.

Jongejan & Partners	De Jong assurantiën	L'Arcade administraties
<b>Kennisintensieve MKB-organisaties</b>		
Leidinggevende kader ervaart financiële middelen als beperking (personeel niet)	Leidinggevende kader ervaart onduidelijkheid wat betreft het verwachte kennisniveau vanuit de markt. Hierdoor onduidelijkheid over de financiële consequenties	Zowel leidinggevende kader als operationele ondervindt nadelige gevolgen van de beperkte financiële middelen
	Personeel ervaart terughoudendheid door financiën	Kleinschaligheid wordt als positief ervaren voor ontwikkeling
	Personeel ervaart kleinschaligheid als een belemmering voor doorgroeimogelijkheid	Kleinschaligheid wordt als belemmering voor aantrekken nieuwe kennis gezien

<b>Strategieën</b>		
Fundamentele rol van kennis wordt onderschreven;		
Werkdruk en onderlinge vervangbaarheid beperking voor persoonlijke ontwikkeling		Dagelijkse werkzaamheden en planning belemmeren kennisontwikkeling
Geen strategie opgesteld voor kennisbehoud	Geen strategie opgesteld voor kennisbehoud	Strategie op kennisbehoud en -ontwikkeling is reactief
<b>Kennisbehoud bij uitstroom personeel</b>		
Kennismanagementsystemen of handboeken worden niet gebruikt	Kennismanagementsystemen of handboeken worden niet gebruikt	Kennismanagementsystemen of handboeken worden niet gebruikt
Coaching en werkoverleggen als voornaamste instrumenten kennisoverdracht;	Werkoverleg voornaamste instrument voor kennisoverdracht	Werkoverleg en presentaties voornaamste instrumenten voor kennisoverdracht
	Nauwelijks ontwikkelingsstimulans vanuit de organisatie	Beperkte afhankelijkheid van personeel voor kennisbehoud
Kennis op klantniveau wordt gewaarborgd middels codificatie	Kennis op klantniveau wordt gewaarborgd middels codificatie	Kennis op klantniveau wordt gewaarborgd middels codificatie
	Intranet als belangrijkste kennisbron voor personeel	informatieplatform als kennisbron voor personeel

**Figuur 8 Cross-Case analyse ( vergelijking van de cases)**

### **Kennisintensieve MKB-Organisatie**

Uit de interviews met het leidinggevende kader van de ondernemingen blijkt dat zij het kennisintensieve karakter van de onderneming onderschrijven, en dat beperkte financiële middelen als belangrijkste belemmering worden genoemd om het personeel optimaal te faciliteren in de ontwikkeling. Hoewel het personeel beperkt opleidingsbudget niet direct als belemmering ervaart, wordt veelvuldig gesteld dat opleidingswensen uit eigen beweging geuit moeten worden (maar dan doorgaans wel worden gehonoreerd).

Hoewel de kleinschaligheid van de ondernemingen flexibiliteit impliceert, worden hieromtrent positieve en negatieve consequenties benoemd. Enerzijds wordt gesteld dat het kleinschalige karakter mogelijkheden biedt om een relatief snelle ontwikkeling te

bewerkstelligen. Anderzijds worden de interne doorgroeimogelijkheden als beperkt ervaren. Opvallend is dat geen van de organisaties strategieën of richtlijnen omtrent educatie kennen. Ze acteren allen reactief op verzoek van medewerkers omtrent opleidingen en persoonlijke ontwikkeling.

De kwaliteit van de onderneming in combinatie met de aanwezige kennis speelt bij alle drie de organisaties een grote rol. Kennisbehoud en –ontwikkeling is met name aanwezig in de accountancy waar er sprake is van verplichte educatie. Het aantrekken van nieuwe kennis doormiddel van hoogopgeleid personeel ervaart men als een uitdaging. Dit wordt met name veroorzaakt door de financiële condities die dit met zich meebrengt.

### **Strategieën**

Er is binnen geen enkele organisatie een strategie opgesteld in relatie tot kennisbehoud. Het leidinggevende kader van de organisaties zien de uitstroom van kennis als een reële bedreiging, maar verwachten een beperkt verloop in het personeelsbestand op de middellange termijn (probleem wordt niet als acuut beschouwd). De relatie met oud personeel wordt in geen van de organisaties actief onderhouden of gewaarborgd. Dit geldt eveneens voor de waarborging van de kennis van het bestaande personeel. Op klantniveau wordt de kennis wel gecodificeerd en vervolgens gewaarborgd in digitale klantdossiers. Op het gebied van ontwikkeling van kennis is er binnen geen enkele organisatie een strategie aanwezig. Daarnaast is de ruimte voor deze ontwikkeling veelal niet aanwezig. De aanwezige werkdruk en de beperkte mogelijkheden in de planning binnen de organisaties zijn de grootste oorzaak van belemmering in deze ontwikkeling. Binnen de organisaties worden de aanwezige ICT systemen enkel en alleen ingezet voor de waarborging van kennis op klantniveau.

### **Kennisbehoud bij uitstroom personeel**

Binnen geen enkele organisatie wordt gebruik gemaakt van kennismanagementsystemen of handboeken. De voornaamste wijzen van kennisoverdracht zijn (werk-) overleggen, presentaties en persoonlijke coaching. Het algemene beeld is dat de overdracht van kennis op een persoonlijke manier plaatsvindt. Dit gebeurt op verschillende manieren, denk hierbij aan overleggen, een inwerkperiode en persoonlijke coaching. E-mail wordt als belangrijkste instrument genoemd ten behoeve van kennisoverdracht. Een ander belangrijk middel is het intranet. Dit middel wordt ondanks de relatief hoge kosten in iedere organisatie toegepast en beschouwd als een waardevolle bron om kennis te behouden, werkprocedures vast te leggen

en algemene informatie te verspreiden. Het accent ligt met name op de algemene informatie binnen de organisaties.

Het waarborgen van bestaande en of uittredende kennis wordt binnen geen enkele onderneming toegepast. De ICT systemen zijn uitsluitend ingericht om klantkennis te waarborgen. Werkprocessen zijn niet of in zeer beperkte mate aanwezig en worden niet structureel vastgelegd en of gemonitord.

### **Samenvatting**

De terughoudendheid om te investeren in kennisontwikkeling en kennisbehoud ontstaat grotendeels door de beperkte aanwezigheid van financiële middelen. De verplichte educatie wordt gehonoreerd maar er is hiervoor geen strategie aanwezig. Het kleinschalige karakter van de ondernemingen biedt enerzijds snelle ontwikkelingsmogelijkheden maar anderzijds een beperkte doorgroeimogelijkheid voor personeel. Deze kleinschaligheid heeft nauwelijks invloed op de ontwikkeling van strategieën op het gebied van kennisbehoud en ontwikkeling. De wil is aanwezig om een strategie te ontwikkelen maar door de kleinschaligheid ziet men de noodzaak niet om dit door te voeren. Kennisoverdracht doormiddel van oud personeel is er niet. De meeste kennisoverdracht vindt op een persoonlijke manier plaats. De belangrijkste instrumenten die hiervoor worden ingezet zijn het werkoverleg en presentaties. De waarborging van kennis vindt alleen op klantniveau plaats waar men gegevens codificeert en vervolgens waarborgt in een ICT systeem.

## 5. Discussie en conclusie

### 5.1 Discussie

Focus van deze thesis is gericht op de mate waarin kennisintensieve MKB-organisaties zich bezighouden met het behoud van kennis als gevolg van uitstroom van medewerkers. In tegenstelling tot grootzakelijke ondernemingen en multinationals, waar de mainstream theorie zich met name op richt, treden er in de MKB-organisaties op aspecten andere patronen op.

Over het algemeen geldt dat de strategie in relatie tot kennisbehoud en overdracht van kennis in mindere mate expliciet is vastgelegd. Een aannemelijke verklaring hiervoor is dat door de kleinschaligheid, de noodzaak hiertoe ook minder aanwezig is. Er zijn procedures voor kennisoverdracht, denk hierbij aan werkoverleg en coaching (impliciete strategie). Echter, de relatie met oud personeel lijkt sneller te verwateren dan bijvoorbeeld bij multinationals.

Hoewel kennisbehoud in de onderzochte MKB-onderneming wordt gefaciliteerd middels ICT-systemen, worden betreffende systemen op andere wijze ingezet. Dit richt zich meer op de borging van kennis op klantniveau, in plaats van kennismanagement op het niveau van medewerkers. Schulz & Windelband (2009) stellen dat juist binnen het MKB de waarborging van bestaande kennis van belang is voor de toekomst. In tegenstelling tot multinationals, waar het opleidingsbudget vaak begroot is, vormen beperkingen qua financiële middelen bij de onderzochte organisaties in meer of mindere mate een belemmerende factor.

Dat er relatief weinig financiële middelen aanwezig zijn binnen het MKB wordt bevestigd door (Hudson, Smart, & Bourne, 2001; Bos-Brouwers, 2010). Hierbij kan echter niet gesteld worden dat deze beperking in middelen er ook toe leidt dat organisaties niet instaat zijn om te doen aan kennisbehoud of -overdracht. Dit wordt veelal wel aangedragen in de afgenomen interviews als reden maar er wordt hierin niet specifiek genoemd waar dit dan wel aan moet voldoen.

### 5.2 Beperkingen

De onderzochte bedrijven zijn actief in de branche financiële dienstverlening. Specifieke karakteristieken voor deze branche zijn eisen uit hoofde van wet- en regelgeving, en verplichte permanente educatie. Deze specifieke branchekenmerken zorgen ervoor dat de resultaten niet per definitie generaliseerbaar zijn naar iedere branche.

Het onderzoek is gedaan op basis van een casestudy. Deze onderzoeksmethode staat er om bekend dat de onderzoeksresultaten in mindere mate generaliseerbaar zijn. In dit onderzoek zijn drie casussen vergeleken. Om de resultaten van het onderzoek duidelijker te kunnen onderbouwen had een breder onderzoek, met meerdere organisaties, met verschillende kenmerken wenselijk geweest. Dit verduidelijkt of de resultaten enkel aan deze cases kunnen worden gekoppeld of breder bruikbaar zijn. Daarnaast had dit zichtbaar kunnen maken of andere invloedsfactoren bepalend zijn voor de strategie van een onderneming op het gebied van kennisbehoud. Op basis van de beperkte tijd om een dergelijk onderzoek uit te voeren is hier niet voor gekozen.

De methode van het onderzoek is kwalitatief van aard. Deze methode is passend bij het onderzoek, maar kent ook zijn beperkingen. Kwalitatief onderzoek wordt gekenmerkt door een hoge mate van vrijheid in de dataverzameling en de analyse daarvan. De betrokkenheid van de interviewer is er in de vorm van relatiebeheerder van de organisatie op het financiële vlak. Dit zorgt in zekere mate voor een bias (vooringenomenheid). De interviews zijn daarnaast allemaal door de auteur zelf afgenomen en verwerkt in dit onderzoek. Het risico hiervan is dat de interpretatie en meningsvorming een rol spelen en de onafhankelijkheid hierdoor laag is. Door de interviews op te nemen met een bandrecorder en de data stapsgewijs uit te werken en te analyseren is getracht dit te beperken.

### 5.3 Conclusie

De centrale onderzoeksvraag is: Op welke wijze zorgen kennisintensieve MKB-organisaties ervoor dat kennis binnen de organisatie bewaard blijft bij uitstroom van medewerkers? In het empirische onderzoek is gekeken in welke mate men bezig is met het onderwerp uitstroom van medewerkers. De komende tien jaar staat de uitstroom van medewerkers niet expliciet op de agenda van de geïnterviewde organisaties, en de verwachting is dat hier de komende tien jaar geen bovengemiddelde aandacht aan besteed zal worden. De kleinschaligheid van de organisaties speelt hierin een belangrijke rol. Men voorziet niet direct grote gevolgen in het kennisniveau binnen de onderneming door uitstroom van kennis.

De magere aandacht voor dit aspect, kan zorgwekkend zijn aangezien de verhoudingen in de uitstroom van personeel met name vanaf 2030 drastisch gaan veranderen door een relatieve grote uitstroom van pensionarissen. Een mitigerende factor voor de geïnterviewde organisaties is dat het personeelsbestand relatief jong is en de leeftijdsproblematiek met name

bij de eigenaren zelf geconcentreerd is. Ondanks deze constatering is men niet actief bezig met dit vraagstuk. De twee onderscheidende kenmerken van het MKB ten opzichte van de eerder onderzochte bedrijven, namelijk de flexibiliteit (kleinschaligheid) en de beperkte middelen worden in alle drie de casussen bevestigd. Men ondervindt in algemene zin vooral belemmeringen op het gebied van de financiële slagvaardigheid. Dit vertaalt zich met name naar beperkingen op het gebied van aannamestrategie van personeel.

De organisaties lijken niet in staat om met de beperkte financiële middelen hoger opgeleid personeel aan te trekken en hiermee de kennis in de organisatie te waarborgen. Het beleid op persoonlijke ontwikkeling van medewerkers wordt als reactief beoordeeld. In algemene zin zijn hier geen richtlijnen voor aanwezig in de vorm van opleidingsbudgetten en/of andere stimulerende factoren. Voornaamste focus binnen de ondernemingen is gericht op de waarborging van klantgerelateerde kennis. Hier zijn de interne ICT-systemen op ingericht.

Het feit dat geen enkele organisatie actief bezig is met de uitstroom van kennis en het behoud van bestaande kennis is zorgwekkend te noemen. De overdracht van bestaande kennis vindt over het algemeen plaats op persoonlijk niveau door middel van (werk)overleggen, presentaties, mail en telefoon. Binnen elke organisatie is er een intranetomgeving (intern communicatie platform). Deze wordt veelal ingezet om kennis over te dragen en om procedures te waarborgen. In geen enkele organisatie is men actief bezig met kennisbehoud op het gebied van uitstromende kennis door pensionering en of de aanwezig bestaande kennis. De beperkte financiële middelen en kleinschaligheid spelen hier in beperkte mate een rol in. Dat kennis waardevol is wordt onderschreven maar dat dit een essentieel onderdeel is van het verdienenmodel wordt nog niet ingezien en daarom wordt hier weinig aandacht aan besteed.

#### **5.4 Aanbevelingen**

Naar aanleiding van deze thesis is het advies om dit onderwerp nader te belichten aangezien de actualiteit van dit onderwerp de komende jaren zal toenemen. Het advies is om vervolgonderzoek uit te voeren. Hieronder volgen een aantal praktische aanbevelingen voor de ontwikkeling van het bewustzijn op het gebied van uitstroom van kennis binnen een organisatie. Daarnaast volgen aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

## **Praktische aanbevelingen**

### **Onderzoekers**

- Door bewustzijn te creëren bij de uiteindelijke beslissingsbevoegden binnen het MKB over de meerwaarde om kennis te behouden ontstaat er bereidwilligheid om hier ook daadwerkelijk iets mee te gaan doen.
- Een horizon van tien jaar op een geheel personeelsbestand is achteraf gezien relatief kort. Breng een langere tijdslijn in beeld om een realistischer beeld te schetsen over de organisatieontwikkeling;
- Door onderzoek te doen binnen andere kennisintensieve (sub-) branches, kan inzichtelijk worden gemaakt of de inzichten van deze thesis ook hiervoor opgaan.

### **Managers**

- Het direct benoemen van de mogelijke kosten om een strategie voor de middellange en lange termijn te implementeren binnen een onderneming kan direct weerstand oproepen en moet geleidelijk aan geïntroduceerd worden.
- Het management zou bewustzijn moeten creëren binnen de onderneming over het verloop van de toekomstige beroepsbevolking en de uitdagingen die hiermee gemoeid zijn.
- Intern dient men actiever bezig te zijn met de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en hier duidelijke richtlijnen voor op te stellen.
- Inzetten van bestaande instrumenten kan houvast geven om een startfase in te roepen voor de ontwikkeling van een kennisbehoud strategie.



In dit onderzoek is er een eerste verkenning gedaan in het kader van kennisbehoud binnen kennisintensieve MKB-organisaties. De veronderstelde verbanden zouden in een nader onderzoek verder onderzocht kunnen worden, waardoor eventuele verbanden nauwkeuriger in kaart kunnen worden gebracht. Het geniet de voorkeur om dit te doen met behulp van een kwantitatief onderzoek. Binnen dit onderzoek dient dan meer aandacht besteed te worden aan de daadwerkelijke belemmeringen om kennisbehoud niet toe te passen binnen de organisatie. Het dieper ingaan op de beweegredenen waarom wordt gekozen om kennis te behouden kan meer inzicht geven in de werkelijke beweegredenen van ondernemingen voor het niet toepassen van kennisbehoud. Dit kan wellicht een bewuste keuze zijn van de onderneming. Tot slot is het van belang om de bereidheid van het management of eigenaren goed in beeld te brengen om te beoordelen of hier ook draagvlak binnen de ondernemingen voor aanwezig is.

## Bibliografie

- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management studies* , 997-1015.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford university Press.
- Andersen, H., Cobbold , I., & Lawrie , G. (2001). Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice . *4th SME International Conference* . Allburg University : Denmark.
- Argote , L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring knowledge* . Boston: Kluwer Academic Publishers Norwell.
- Argote , L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Elsevier*, 150-169.
- Argote , L., McEvily, B., & Reagans , R. (2003). Introduction to the special issue on managing knowledge in organizations: Creating, retaining, and transferring knowledge . *Management Science* , V-VIII.
- Becker, G. (1985). Human capital, effort, and the sexual division of labor. *journal of labor economics*, 33-58.
- Bhatt, G. (2002). Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge . *Journal of knowledge management* , 31-39.
- Blacker, F. 1. (1995). *Knowledge, Knowledge work and organizations: an Overview and interpretation*. Lancaster, U.K.: The Management School.
- Bos-Brouwers , H. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: evidence of themes and activities in practice . *Business Strategy and the Environment* , 417-435.
- Bronner, A. (2013). *5. Welke factoren beïnvloeden het succes van het uitbesteden van klantenservice* . Haarlem: Spaar en Hout .
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. New York: Oxfor University Press Inc.
- Brytting, T. (1986). The management of distance in antiquity. *Scandinavian Journal of Management Studies* , 139-155.
- Buckley , P., & Ghauri, P. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises . *Journal of International Business Studies* , 81-98.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang , H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity Dimensions, contingencies, and synergistic. *Organization Science*, 781-796.

- Carrol & Swattman . (2000). Structured-case: a methodological framework for building theorie in information systems research . *European Journal of information systems* , 9:235-242.
- Cohen, D., & Soto, M. (2007). Growth and human capital: good data, good results . *Journal of economic growth* , 51-76.
- Davenport, T., & Prusak , L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know . *Harvard Business Press*, 1-15.
- De Beer, P., Van Der Meer, P., Van Ruysseveldt, J., & Wielers, R. (2006). *Ontwikkelingen op de Nederlandse arbeidsmarkt*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Dierckx, M., & Stroeken, J. (1999). Information technology and innovation in small and medium-sized enterprises . *Technological Forecasting and Social Change* , 149-166.
- Dul & Hak. (2008). Case Study Methodology in Business Research. *Elsevier Science & Technology*.
- Ekstedt, E. (1989). *knowledge renewal and knowledge companies*. Uppsala: Uppsala universiteit.
- European Commission . (2009). *Commision Staff Working Document on the implementation of Commission recommendation of 6 may 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*. Brussel: European Commission .
- Fallick, B., Fleischman, C., & Rebitzer, J. (2006). Job-hoppig in Silicon Valley: some evidence concerning the microfoundations of a high-technology cluster . *The review of Economics and Statistics* , 472-481.
- Fisher, I. (1906). *The nature of capital and income*. New York: The Macmillan Company.
- Fleck, J. (1996). Informal information flows and the nature of expertise in financial services. *International Journal of Technology Management*, 104-128.
- Garssen, J. (2011, 2e kwartaal). Demografie van de vergrijzing. *CBS*, pp. 15-27.
- Gessel-Dabekaussen , G. (2011). *Het midden-en kleinbedrijf naar regio*. Den Haag: Centraal Bureau voor de statistiek.
- Goudswaard, K. (2011). *De pensioenleeftijd in beweging* . Leiden: GAK .
- Grant, M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 109-122.
- Gupta , A., & Govindarajan, v. (1994). Organizing for knowledge flows within MNCs. *International business review* , 443-457.

- Hall, R. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American sociological review* , 92-104.
- Hansen, M., Nohria , N., & Tierney , T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *The knowledge Management Yearbook 2000-2001* , 1-11.
- Hendriks , P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management* , 91-100.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne , M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems . *International Journal of Operations & Production Management* , 1096-1115.
- Jansen, J. J., van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity:How Do Organizational Antecedents Matter? *Academy of Management Journal*, 999-1015.
- Kankanhalli, A., Tan , B., & Wei , K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation . *MIS Quarterly* , 113-143.
- Kessels, J. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. twente: universiteit twente.
- Knaap, T., Bovenberg , A., Bettendorf , L., & Broer , D. (2003). *Vergrijzing, aanvullende pensioenen en de Nederlandse economie* . Rotterdam : OCFEB .
- Lucas, R. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of monetary economics*, 3-42.
- McDermott, R. (1999). Learning across teams: The role of communities of practice in team organizations. *Knowledge Management review* , 32-36.
- Mitchell, T., Holtom, B., & Lee, T. (2001). How to keep your best employees:Developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive* , 96-108.
- MKB Nederland. (2002). *ICT voor Productiviteitsprong in het MKB*. Delft: FHI Federatie van technologiebranches en Nederland ICT.
- Neustadt, R. (1986). *Thinking in Time: The uses of History for decision makers* . New York: Free press.
- Nonaka , I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science* , 14-37.
- Nonaka , I., & Takeuchi, H. (1997). The knowledge-creating company. *Oxford University Press*.
- Nonaka , I., Toyama , R., & Nagata , A. (2000). *A Firm as a knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm*. Oxford: Oxford university Oress.

- Nonaka, I., Umemoto, K., & Senoo, D. (1996). From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management. *Technology in society*, 203-218.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 96-104.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business review*, 162-171.
- O'Donnel, A., Gilmore, A., Carson, D., & Cummins, D. (2002). Competitive advantage in small to medium-sized enterprises. *Journal of Strategic Marketing*, 205-223.
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
- Portegijs, W. (2009). *Deeltijd in Nederland in hoofdlijnen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel planbureau.
- Porter, M., & Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*.
- Romer, P. (1990). Endogenous. *The journal of Political economy*, 71-102.
- Romme, S. (2002). Kennismanagement, strategie en IT. *Maandblad voor ACCOUNTANCY en Bedrijfseconomie*, 113-116.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1991). Strategic management and economics. *Strategic management journal*, 5-29.
- Rylander, A., & Peppard, J. (2005). What Really is a Knowledge-Intensive Firm? *Royal Institute of Technology*, 1-28.
- Schultz, T. (1961). *Investment in Human Capital*. The American Economic Review.
- Schulz, J., & Windelband, L. (2009). *Handboek voor Human resource instrumenten ter voorkoming van een tekort aan vakkrachten*. Leonardo da Vinci pilot projects.
- Schulz, M., & Jobe, L. (1998). Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration. *The journal of High Technology Management Research*, 139-165.
- Smith, K. (2000). *What is the 'knowledge economy'? Knowledge-intensive industries and distributed knowledge bases*. Oslo: STEP Group.
- Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*. Modern Library. New York.
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 45-62.

- Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of management studies*, 713-740.
- Stroeken, J., & Coumans, J. (1998). The actual and potential use of information technology in small and medium sized enterprises. *Prometheus*, 469-483.
- Sveiby, K., & Risling, A. (1986). *Kunskapsfdretaget. Malmö Liber*.
- Van Engeldorp Gastelaars, F., & De Leede, P. (1996). *Aspecten van bedrijfskundig onderzoek*. Nieuwekerk a/d IJssel: Servicepost.
- Verhoeven, W., & Smit, C. (2011). *Financiering van MKB bedrijven*. Zoetermeer: EIM Report.
- Von Krogh, G. (1998). Care in. *California management review*, 133.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 155-174.
- VVD-PvdA Regeerakkoord. (2012). *Bruggen slaan*. Den Haag: Den Haag.
- Weggeman, M. (1997). *Organiseren met kennis*. *Scriptum Management*.
- Yin. (2013). *Case Study research: Design and Methods*. California: SAGE Publications.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods. 4th edition*.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine*. New York: Basic Books.

## **Bijlage 1 Interview format**

In het kader van mijn opleiding bedrijfskunde aan de Erasmus universiteit van Rotterdam doe ik dit onderzoek binnen MKB ondernemingen. Het betreft een onderzoek naar de omgang kennis en kunde binnen de organisatie gericht op het behoud hiervan en de aangenomen strategie van de onderneming. In het kader daarvan worden er totaal 20 interviews afgenomen binnen drie verschillende organisaties.

- Beschikbare tijd voor het interview ( 1 uur)
- De resultaten zullen anoniem worden verwerkt
- Na het afronden en verdedigen van de scriptie wordt een managementsamenvatting toegezonden
- Heeft u er bezwaar tegen als ik het interview opneem om later nauwkeuriger uit te kunnen werken?

### **Algemeen:**

- Functie
- Leeftijd
- Datum in dienst

## Vragen

1. In hoeverre heeft uw organisatie de komende tien jaar te maken met uitstroom van personeel?
  - a. Kunt u dit aangeven in aantallen ten opzichte van het gehele personeelsbestand?
2. Welke gevolgen heeft deze uitstroom van personeel op het kennisniveau van uw organisatie?
3. Wat ziet u als MKB organisatie als een belemmering voor de ontwikkeling van het kennisniveau binnen uw organisatie?
  - a. In welke mate speelt het feit dat u een MKB onderneming hierin een rol?
4. Hoe speelt uw organisatie in op het behoud van kennis van uitstromende medewerkers en is hier een specifieke strategie voor opgesteld?
  - a. Hoe gaat uw organisatie om met de kennis van bestaande medewerkers?
5. Op welke wijze vindt er kennisoverdracht plaats binnen uw organisatie?
  - a. Welk soort middelen worden hiervoor ingezet om dit te realiseren?
6. Zijn er nog overige punten op het gebied van kennisbehoud waar u iets over heeft toe te voegen?



## Bijlage 2 Analyse case 1

Case 1 Jongejan & Partners								
Vraag	Keuze mogelijkheid	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6	Totaal
Functie	Eigenaar (1) / Manager kantoorleider (2) / Personeel (3)	1	3	1	3	1	3	
Dienstjaren	0-5 (1) / 5-10 (2) / 10-15 (3) / 20> (4)	4	1	2	1	3	4	3
Leeftijd	20-30 (1) / 30-40 (2) / 40-50 (3) / 50-60 (4)	4	2	3	1	3	4	3
1	Niet(1) / beperkt(2) / veel (3)	2	2	2	0	3	0	2
1A	0-5 (1) / 5-10 (2) / 10-15 (3) / 15> (4)	2	2	1	0	3	0	1
2	Geen(1) / beperkt(2) / Veel(3)	3	2	2	1	3	0	2
3	Belemmering op kennis niveau							
	WFT Kader (wet en regelgeving)	A						1
	Educatie		B		B			2
	Overig	Financien, personeel		Personeel	Kennis, personeel			
3A	Niet (1) / beperkt (2) / veel (3)	2	1	2	2	3	1	2
4	uitstroom oude medewerkers							
4	Ja (1) / Nee (2)	2	2	2	2	2	2	2
4A	Niet (1) / nauwelijks (2) / regelmatig (3) / veel (4)	2	3	4	2	4	2	3
5	welke wijze kennis overdracht							
	Persoonlijk	C		C	C			3
	Overleg		D	D		D	D	4
	Systemen (Intranet, mail, interne systemen)					E		1
5A	Welke middelen Labelen							
	Vergaderingen/Overleggen	F	F	F	F	F		5
	Mail	G	G	G	G	G	G	6
	Telefoon	H			H			2
	Intranet	I	I	I	I	I		5
	Persoonlijk/Overdracht					J		1
	Overig							

## Bijlage 3 Analyse case 2

Case 2 De jong Assurantien								
Vraag	Keuze mogelijkheid	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6	Totaal
Functie	Eigenaar (1) / Manager kantoorleider (2) / Personeel (3)	2	3	3	1	3	3	
Dienstjaren	0-5 (1) / 5-10 (2) / 10-15 (3) / 20> (4)	2	1	2	4	2	1	2
Leeftijd	20-30 (1) / 30-40 (2) / 40-50 (3) / 50-60 (4)	4	3	1	3	3	1	3
	1 Niet(1) / beperkt(2) / veel (3)	2	2	2	2	0	2	2
	1A 0-5 (1) / 5-10 (2) / 10-15 (3) / 15> (4)	1	1	1	1	0	1	1
	2 Geen(1)/beperkt(2)/Veel(3)	2	2	2	2	2	2	2
	3 Belemmering op kennis niveau							
	WFT Kader (wet en regelgeving)	A	A		A			3
	Educatie	B	B	B		B		4
	Overig							
	3A Niet (1)/ beperkt (2)/ veel (3)	3	2	1	2	2	2	2
	4 uitstroom oude medewerkers							
	4 Ja (1) /Nee (2)	2	2	2	2	2	2	2
	4A Niet (1)/nauwelijks (2) /regelmatig (3)/veel (4)	3	2	0	2	2	3	2
	5 welke wijze kennis overdracht							
	Persoonlijk	C	C	C		C	C	5
	Overleg		D	D	D	D	D	5
	Systemen (Intranet,Mail, interne systemen)		E		E		E	3
	5A Welke middelen Labellen							
	Vergaderingen/Overleggen	F	F	F	F		F	5
	Mail	G	G	G		G	G	5
	Telefoon	H	H	H	H	H	H	6
	Intranet		I	I	I	I		4
	Persoonlijk/overdracht			J	J			2
	Overig							

### Bijlage 4 Analyse case 3

Case 3 L'arcade administratiekantoor								
Vraag	Keuze mogelijkheid	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6	Totaal
Functie	Eigenaar (1) / Manager kantoorleider (2) / Personeel (3)	1	3	1	3	3	3	2
Dienstjaren	0-5 (1) / 5-10 (2) / 10-15 (3) / 20> (4)	4	2	4	2	3	2	3
Leeftijd	20-30 (1) / 30-40 (2) / 40-50 (3) / 50-60 (4)	3	2	3	2	3	1	2
	1 Niet(1)/beperkt(2)/veel (3)	2	2	2	1	2	0	2
	1A 0-5 (1) / 5-10 (2) / 10-15 (3) / 15> (4)	1	1	1	1	1	1	1
	2 Geen(1)/beperkt(2)/Veel(3)	2	2	2	2	2	2	2
	3 Belemmering op kennis niveau WFT kader (wet en regelgeving)							
	Educatie	B	B	B	B	B	B	6
	Overig	Financien						
	3A Niet (1)/ beperkt (2)/ veel (3)	2	1	2	2	2	1	2
	4 uitstroom oude medewerkers							
	4 Ja (1) /Nee (2)	2	2	2	2	2	2	2
	4A Niet (1)/nauwelijks (2) /regelmatig (3)/veel (4)	1	2	2	2	3	2	2
	5 welke wijze kennis overdracht							
	Persoonlijk		C	C		C	C	4
	Overleg	D	D		D	D	D	5
	Systemen (Intranet, mail, interne systemen)						E	1
	5A Welke middelen Labelen							
	Vergaderingen/Overleggen	F	F	F	F	F	F	6
	Mail		G	G	G	G	G	5
	Telefoon					H		1
	Intranet			I	I	I		3
	Persoonlijke overdracht			J	J	J	J	4
	Overig		Nieuwsbrief	Nieuwsbrief	Nieuwsbrief	Nieuwsbrief		

## Bijlage 5 Data analyse interview format

In het kader van mijn opleiding bedrijfskunde aan de Erasmus universiteit van Rotterdam doe ik dit onderzoek binnen MKB ondernemingen. Het betreft een onderzoek naar de omgang kennis en kunde binnen de organisatie gericht op het behoud hiervan en de aangenomen strategie van de onderneming. In het kader daarvan worden er totaal 20 interviews afgenomen binnen drie verschillende organisaties.

- Beschikbare tijd voor het interview ( 1 uur)
- De resultaten zullen anoniem worden verwerkt
- Na het afronden en verdedigen van de scriptie wordt een managementsamenvatting toegezonden
- Heeft u er bezwaar tegen als ik het interview opneem om later nauwkeuriger uit te kunnen werken?

### Algemeen:

- Functie : Bedrijfssecretaris (2)
- Leeftijd : 53 jaar (4)
- Datum in dienst: 1 april 2006 (9 jaar) (2)

## Vragen

### Algemene zaken rondom bedrijf?

3 kantoren Alkmaar, Schagen & Den Helder totaal 69 medewerkers het bedrijf kun je kenmerken als een echt familiebedrijf welke zich richt op de zakelijke dienstverlening. Weinig managementlagen we werken met een directie, teamleiders en de werkvloer. Daarnaast is de organisatie gesegmenteerd dat wil zeggen dat de functies gescheiden zijn en alle mensen gespecialiseerd zijn. In een particuliere afdeling, een MKB afdeling, aparte schade, aparte polis afdeling en een aparte financiële afdeling. Daarnaast is er een aparte pensioen afdeling, een aparte hypotheken afdeling en een aparte EB afdeling (employee benefits).--> werkgevers verzekeringen, verzuim etc.

1. In hoeverre heeft uw organisatie de komende tien jaar te maken met uitstroom van personeel?

het leeftijdsgemiddelde in de organisatie ligt tussen de 35-45 jaar. Vorig jaar is er één persoon met pensioen gegaan, dit jaar gaat er één met pensioen en volgende jaar gaat er één met pensioen. Dit zijn drie adviseurs voor de rest is het zo dat de jong over het algemeen hele lange dienstverbanden kent. De mensen zijn of met een jaar of anderhalf jaar weer vertrokken of blijven hier langer dan tien jaar in dienst. We hebben momenteel mensen met een dienstverband van 25 jaar of langer. De groep is vrij stabiel of deze lange dienstverbanden goed zijn dat kun je jezelf afvragen.

Opmerking [S1]: Lang dienstverband

Opmerking [S2]: Vraag 1 Beperkt (2)

- a. Kunt u dit aangeven in aantallen ten opzichte van het gehele personeelsbestand?

Het verloop is heel laag en we hebben een relatief jong personeelsbestand.

Opmerking [S3]: Vraag 1 A 3 personen (1)

2. Welke gevolgen heeft deze uitstroom van personeel op het kennisniveau van uw organisatie?

De uitstroom van de 3 adviseurs zijn 2 MKB adviseurs en 1 particuliere adviseur. Het heeft wat betreft kennis niet veel gevolgen. Het klinkt een beetje oneerbiedig maar het zijn adviseurs van de oude stempel. De afgelopen twee jaar is er heel veel veranderd aan de ene kant de productontwikkeling en aan de andere kant het opleiding protocol. We hebben relatief jonge MKB adviseurs en die hebben de klanten overgenomen en

Opmerking [S4]: Wat betreft kennis niet

breiden die portefeuilles uit. We zijn er wel een jaar of twee drie mee bezig want je ziet aankomen wanneer iemand met pensioen gaat. Je kunt daarop inspelen en daarom is ook de beslissing genomen om een particuliere adviseur door te laten stromen naar een MKB adviseur. Terwijl er eigenlijk nog niet echt een vacature vacant was maar meer op basis gedaan vanwege het ingroeien. We hebben pas een probleem als nu een jonge adviseur besluit om weg te gaan. Dan hebben we direct een probleem. De kennis die nu nodig is betreft echt nieuwe kennis en nieuwe producten waar de zorgplicht ook een rol in gaat spelen. Er komt dus veel meer bij kijken dan alleen de techniek van het product op zich.

Opmerking [S5]: Beperkt

3. Wat ziet u als MKB organisatie als een belemmering voor de ontwikkeling van het kennisniveau binnen uw organisatie?

Het wettelijke kader van de WFT basis is de belemmering. Als assurantiekantoor is er nogal wat gebeurd de afgelopen jaren. We zijn geconfronteerd met de wet financiële toezicht. Er is heel veel veranderd op opleidingsniveau en er wordt heel veel gevraagd aan het personeel voor wat betreft permanente educatie. Je kan je energie maar op een punt te gelijk richten en deze permanente educatie is een behoorlijk zwaar druk middel. Je merkt dat mensen wel hun basis opleidingen hebben voor hypotheek, pensioen en verzekeren. Maar ze stagneren door de permanente educatie en daardoor niet echt andere opleidingen oppakken. Het gaat dan met name om de theoretische opleidingen.

Opmerking [S6]: A.WFT kader

Opmerking [S7]: B.Opleidingsniveau

Opmerking [S8]: B.Permanente educatie

Opmerking [S9]: B.Permanente educatie

Opmerking [S10]: B.Permanente educatie

**Diepte vraag Martijn: Zijn ze dan nog wel bevoegd om hun beroep uit te oefenen?**

Zolang ze hun basis hebben en hun PE punten dan zijn ze bevoegd om hun beroep uit te oefenen. Ze zijn dus verplicht om dat bij te houden. Sinds 1 januari 2014 is de term permanent actueel bijgekomen en dat betekent dat ze van alle actuele ontwikkelingen op de hoogte moeten zijn. Er wordt nu dus veel meer gevraagd van de mensen dan voorheen. Binnen de jong zitten we met het feit dat wij als de jong organisatie vinden dat alle onze mensen de basis diploma's moeten hebben die binnen het vak worden aangeboden. Deze diploma's waren in het verleden altijd WFT basis, WFT schade en WFT leven. Zoals ik al aangaf werken we eigenlijk met specialisaties maar iedereen moest dezelfde diploma's hebben. Waar we nu tegen aan gaan lopen is hoe gaan we dat per 1 januari 2014 vorm geven. Moet je nu iemand die alleen op de schade afdeling zit verplichten om alle diploma's te behouden en waarde vast te houden. In de

Opmerking [S11]: A.WFT

praktijk doen ze er niets meer mee. Welk doel ga je nastreven binnen je organisatie. Ga je iedereen verplichten tot het behouden van alle diploma's zoals in het verleden was of ga per specialisme de eis neerleggen om deze diploma's te behouden. Het waren er voorheen drie nu zijn het er zeven die je dan in stand moet houden. Dat vraagt natuurlijk veel meer van de mensen. Moet je nu je organisatie omvormen en de mensen hier toe verplichten of niet. De vraag is ook of dat gedwongen moet.

a. In welke mate speelt het feit dat u een MKB onderneming hierin een rol?

Ja, want als MKB organisatie betekent het dat je de zakelijke markt bedient. Er zit een verschil tussen het bedienen van de particuliere markt en de zakelijke markt. Dit betekent dat je aan alle medewerkers die de zakelijke markt bedienen een hoger niveau vraagt en wat minimaal een HBO niveau moet zijn. Daar waar we nu ook medewerkers hebben op een MBO en MBO + niveau. Het is nu dus de vraag of wij deze medewerkers dan ook gaan betrekken in de zakelijke dienstverlening of niet. Het is in iedere geval een feit dat het MKB dat HBO niveau minimaal vraagt. Het bedienen van de zakelijke markt vergt dus minimaal een medewerker op HBO niveau. Het aanbieden van deze complexe producten in een zakelijke markt zien wij nu dan ook als organisatie als een belemmering. Dit vraagt erg veel van ons personeel.

**Opmerking [S12]:** B.Opleidingsniveau vraagt veel

4. Hoe speelt uw organisatie in op het behoud van kennis van uitstromende medewerkers en is hier specifieke strategie voor opgesteld?

Nee er is geen specifieke strategie. Het is zo dat je werkt met je dossiers. Je hebt het dan over de adviseurs en de binnendiensten van deze adviseurs. Als je het hierover hebt werken wij met een bepaalde dossier opbouw en aantekeningen per dossier. Je kunt dan denken aan onderhoudsgesprekken, memo's, gespreksverslagen. Dat zit allemaal gekoppeld aan het klantdossier. Als het goed is en er komt iemand blanco op de klant binnen dan zou hij op basis van dat klantdossier moeten weten van wat speelt er en waar liggen de pijnpunten wat is actueel en in het verleden gebeurd. De kennis die wordt meegenomen is eigenlijk de verzekeringstechnische kennis die bij iedereen bekend moet zijn. Het gevaar zit hem veel meer in het bijhouden van de dossiers. Dan dat er echt vaktechnische kennis verloren gaat. Je kan een nieuwe kandidaat aannemen die over dezelfde kennis als de oude beschikt en misschien nog wel actueler is wat

**Opmerking [S13]:** 4 NEE (2)

**Opmerking [S14]:** Klantdossier

**Opmerking [S15]:** Klantdossier

**Opmerking [S16]:** Kennis moet gelijk zijn

betreft kennis. Om deze klantkennis te beschermen hebben we een concurrentie en relatiebeding maar in de praktijk gaat dat altijd in goed onderling overleg. Het is een familiebedrijf waardoor je behoorlijk kan meeveren met de persoon. Dit is dus eigenlijk altijd wel bespreekbaar en onderhandeling mogelijk.

Opmerking [S17]: Actuelere kennis

a. Hoe gaat uw organisatie om met de kennis van bestaande medewerkers?

We hebben bijvoorbeeld werkoverleggen en team bijeenkomsten waarbij particuliere adviseurs en commerciële binnendienstmedewerkers met elkaar praten. Dat kan zijn over actualiteiten praktijk voorbeelden, nieuwe producten. Dit is een keer in de zes weken en de teamleiders hebben periodiek contact over dossiers een op een. Ze geven hier dan maatwerk toelichting op en procedures verder uit te leggen. De intranet omgeving faciliteert in werkprocessen en procedures die de medewerkers moeten volgen. De mensen moeten zich houden aan deze processen zodat je een eenduidige werkwijze krijgt. Dat is de manier waarop we dergelijke zaken borgen bijvoorbeeld door handboeken. De overdracht wordt gerealiseerd door een op een overleg. De bedoeling is dat naar papier loos gaan. We hebben allemaal dubbele schermen om dit al te beperken.

Opmerking [S18]: Overdracht

Opmerking [S19]: overdracht

Opmerking [S20]: Overdracht

5. Op welke wijze vindt er kennisoverdracht plaats binnen uw organisatie?

Wij signaleren dat tijdig en zorgen dan voor een vervanging die er naast gezet wordt waardoor op een natuurlijke wijze de overdracht kan plaatsvinden. Het adhoc reageren op jong personeel wat plotseling weggaat kan een probleem veroorzaken intern. De overdracht vindt intern plaats één op één.

Opmerking [S21]: C/J.Persoonlijke overdracht

Opmerking [S22]: C/J.Persoonlijke ovedracht

a. Welk soort middelen worden hiervoor ingezet om dit te realiseren?

Dit vindt plaats door werkoverleggen en vergaderingen die gepland worden. We zijn wel bezig om online educatie te verzorgen. We vinden in beginsel ons bedrijf eigenlijk te klein voor. We zijn relatief al zwaar belast op administratief niveau. Het implementeren moet je voor bij blijven en moet je dan ook echt wat voor doen. Hier spelen de kosten ook een grote rol in. We doen het dus eigenlijk nog op de ouderwetse manier. Het zou zo maar kunnen dat we toch naar een digitale leeromgeving moeten

Opmerking [S23]: D/F.Vergaderingen

Opmerking [S24]: E.Online educatie



gaan. Iedereen krijgt dan op medewerkersniveau een eigen omgeving. Het is nu nog allemaal centraal geregeld.

**Martijn stel dat er een audit komt op dit gebied?**

Dit wordt nu allemaal centraal geregeld in een nieuwe opstelling moet je deze verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf neerleggen. Dit is nogal complex om te regelen met name omdat de richtlijnen erg aan het veranderen zijn. Het wordt dan voor de P & O afdeling een zware belasting. Het wordt nu uiteindelijk gedwongen door de wet.

Wat is het competitieve voordeel?

Ken je klant en dan met name het uitdiepen en meedenken met de klant.

Opmerking [S25]: Verdieping

6. Zijn er nog overige punten op het gebied van kennisbehoud waar u iets over heeft toe te voegen?

Nee, we zijn als organisatie in de basis een lerende organisatie we nemen medewerkers aan die van de HBO afkomen we leiden ze zelf op. We weten dat als ze opgeleid zijn wij het risico lopen dat ze toch buiten de deur gaan kijken. De verwachting voor de toekomst is dat er wel wat meer uitstroom is. De economische situatie zorgt er nu voor dat veel medewerkers blijven zitten waar ze zitten ze weten wat ze hebben. De kleine eenmanszaak die zie je langzaam aan verdwijnen. De afgelopen twee drie jaar hebben we net afgestudeerde aangenomen en wij zijn ook benieuwd of deze nu blijven hangen. Dit zijn vooral vrouwen en die zie je wel blijven zitten door de secundaire arbeidsvoorwaarden parttime werken. We zijn niet moeilijk in zaken als ouderschapsverlof etc. We weten natuurlijk niet wat dat over vier of vijf jaar gaat doen. Je komt binnen bij ons in een functie maar in de basis is dat de functie en je kan misschien doorgroeien tot teamleider en dan houdt het echt op.

Opmerking [S26]: HBO medewerkers

Opmerking [S27]: Meer uitstroom

Opmerking [S28]: Blijven voor secundaire arbeidsvoorwaarden

Opmerking [S29]: Beperkte doorgroei mogelijkheid