

# Zaken Doen juni 2019

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

## Minimumjeugdloon fors hoger

Per 1 juli gaat het wettelijk minimumjeugdloon voor 18 t.e.m. 21-jarigen fors omhoog. Het wettelijk minimumloon stijgt dan met 1,23%. Voor jongeren van 18 t.e.m. 21 jaar is de stijging echter fors hoger. Een 21-jarige heeft dan namelijk niet meer recht op 85% van het WML, maar 100%. Oftewel een stijging van 19,1%. Voor de 18-jarige gaat het jeugdloon omhoog van 47,5% naar 50% van het WML. Door gebruik te maken van het [LIV](#) (Lage Inkomens Voordeel) worden werkgevers (grotendeels) gecompenseerd voor deze forse loonstijgingen.

Leeftijd	% van het minimumloon	per maand	per week	per dag
21 jaar en ouder	100 %	1.635,60	377,45	75,49
20 jaar	80 %	1.308,50	301,95	60,39
19 jaar	60 %	981,35	226,45	45,29
18 jaar	50 %	817,80	188,75	37,75
17 jaar	39,5 %	646,05	149,10	29,82
16 jaar	34,5 %	564,30	130,20	26,04
15 jaar	30 %	490,70	113,25	22,65

Dit zijn de nieuwe bedragen voor het wettelijk minimumloon en de minimumjeugdlonen per 1 juli 2019

De kleinste rekeneenheid voor berekening van het minimumloon is de dag.

Werk je 36 uur per week, dan heb je dus een hoger uurloon dan iemand die daar 40 uur voor moet werken.

Heb je medewerkers in dienst op basis van de [beroepsbegeleidende leerweg](#) (BBL), dan gelden daarvoor lagere bedragen.  
[EvdS](#)

Leeftijd	36 uur per week minimumloon per uur:	38 uur per week minimumloon per uur:	40 uur per week minimumloon per uur:
21 jaar en ouder	10,49	9,94	9,44
20 jaar	8,39	7,95	7,55
19 jaar	6,30	5,96	5,67
18 jaar	5,25	4,97	4,72
17 jaar	4,15	3,93	3,73
16 jaar	3,62	3,43	3,26
15 jaar	3,15	2,99	2,84

Dit blad word je aangeboden door Eric van de Straat, [AInstIB](#)

**STRAIGHT** Human Support

Wij helpen u bij de oogst!!

Kan het werkplezier binnen jouw organisatie ook een boost gebruiken?  
Of zit je met andere vraagstukken op het gebied van HR? Neem dan contact op!

Cor Hilbrinkstraat 36 - 7622 EW Borne - M 0647 212 630  
E [info@straight-hs.nl](mailto:info@straight-hs.nl) - [www.straight-hs.nl](http://www.straight-hs.nl) - [www.iib.ws](http://www.iib.ws)

Geen interesse meer in Zaken Doen? Dan graag afmelden!

## It's lonely at the top

Hoewel, als je naar bijgevoegd plaatje kijkt van de file op de Mount Everest, dan krijgt dit gezegde ineens een heel andere dimensie. Feit blijft dat veel ondernemers in het mkb maar wat graag behoefte hebben aan een klankbord of ondersteuning op een specifiek terrein. Gelukkig hebt u al de meerwaarde van de IIB-adviseur als sherpa ontdekt. Wist u trouwens dat hij/zij ook nog de nodige andere sherpa's kan inschakelen als daar behoefte aan is?



En hopelijk dient ook deze Zaken Doen weer als reisgids op uw route naar de top. [EvdS](#)

## De Balanced Score Card (BSC)

Er worden vele strategische ondernemingsplannen gemaakt. Vaak ook gelardeerd door Business Model Canvas en Blue Ocean Shift. Echter een "Management Dash Board" wordt nauwelijks opgesteld Deze dient als een soort van borging op de hiervoor opgestelde plannen.



De Balanced Score Card (BSC) is zo'n 'management dashboard' en is een instrument om de vastgestelde visie, missie en strategie om te zetten in operationele plannen.

De BSC is een *strategisch meetsysteem* en is een uitstekend middel om strategie om te zetten in *kritische succesfactoren* (KSF) en *prestatie-indicatoren* (KPI) dat zowel de planning, de uitvoering als de voortgang meet om, zo nodig, bij te kunnen sturen.

De BSC is echter niet alleen een meetsysteem maar ook een (*strategisch*) *management systeem* teneinde de strategie te bepalen en deze aan te scherpen d.m.v.

- ♦ de strategie toe te lichten en te vertalen;
- ♦ de strategie te communiceren en de doelen van medewerkers en onderneming gelijk te richten;
- ♦ het strategisch feedback- en leerproces aan te sturen;
- ♦ de planning en de streefcijfers te bepalen.

Een verdienste van de BSC is verder dat het ook de immateriële activa (zoals goede reputatie, innovatief vermogen, kwaliteitsbewust personeel, enz.) en concurrentievoordelen zichtbaar maakt. Meestal zijn dit de echte winstveroorzakers.

De BSC onderscheidt vier perspectieven waardoor er een *noodzakelijke balans in de besturing* ontstaat. Met marktonderzoek worden de kritische succesfactoren bepaald die bepalend zijn voor het realiseren van de strategie. Deze succesfactoren worden in vier aandachtsgebieden (perspectieven genoemd) verdeeld, maar blijven een samenhangend geheel van oorzaken en gevolgen vormen.

### 1. Financieel perspectief:

*hoe aantrekkelijk moeten we voor onze beleggers en andere financiers zijn?*

In het financieel perspectief vallen de metingen die de vragen beantwoorden:

- ♦ wat is het doel (het slot) van alle inspanningen,
- ♦ wat is de start (want richtinggevend voor de drie andere perspectieven) van de BSC.
- ♦ aan bod komen daarbij in ieder geval de samenstelling van de inkomsten, de productiviteitsverbetering, kostenverlaging, activabenuutting en het investeringsbeleid.

### 2. Afnemersperspectief:

*hoe aantrekkelijk moeten we voor onze afnemers zijn?*

Wat is de 'meerwaarde voor de klanten'. Meerwaarde voor klanten worden in drie groepen verdeeld:

- ♦ kenmerken van goederen en diensten (functionaliteit, prijs en kwaliteit);
- ♦ relatie met de afnemer (responstijd, nakomen levertijd en gebruiksgemak);
- ♦ imago en reputatie.

### 3. Interne-processen perspectief:

*waarin moeten we uitblinken om financiers en afnemers tevreden te stellen?*

Elke onderneming heeft een uniek geheel van interne processen.

Het omvat het hele waarde scheppingsproces voor de afnemers tussen het onderkennen van behoeften en het vervullen van deze behoeften.

- ♦ het gaat dus niet alleen om het operatieproces (productie of dienstverlening)
- ♦ ook om het eraan voorafgaande innovatieproces
- ♦ en de erop volgende service-na-verkoop.

### 4. Leer & groei perspectief:

*hoe blijven we in staat om onze strategie te realiseren?*

Alle ondernemingen ondervinden een grote dynamiek door de mogelijkheden van nieuwe technologie (innovatie), de acties van concurrenten of de veranderende eisen van klanten. Dit perspectief levert dus de infrastructuur (mensen, systemen en procedures) voor de drie andere perspectieven op.

De metingen binnen dit perspectief vallen binnen drie groepen:

- ♦ de bekwaamheden van de medewerkers
- ♦ de capaciteiten van de informatiesystemen en het ondernemingsklimaat
- ♦ het vermogen tot motiveren en het delegeren van bevoegdheden.

## Vaststellen van de juiste KSF & KPI

Een belangrijk element binnen de Balanced Score Card is het vertalen van de strategie in kortetermijndoelstellingen. Aan de hand van deze doelstellingen kan een onderneming beoordelen of de geplande strategie wordt waargemaakt. Hiervoor is het noodzakelijk om op basis van de strategie de kritische succesfactoren (ksf'en) te identificeren en om vervolgens van deze ksf'en de prestatie-indicatoren (kpi's) af te leiden.

## Opzetten van een prestatie management systeem

### 1. Visie

Voor een resultaat- c.q. prestatie management is het vaststellen van de visie en strategie een eerste vereiste. Alleen dan zijn de vervolgstappen zeker dat prestaties ook echt bijdragen aan de visie en strategie van de onderneming.

2. **Kritische succesfactoren**  
Welke factoren uit de visie en strategie zijn voor de onderneming bepalend? Deze factoren worden gerangschikt langs de vier dimensies van de Balanced Score Card.
3. **Prestatie-indicatoren**  
Van elke succesfactor wordt vervolgens een aantal prestatie-indicatoren (pi's) afgeleid. Een prestatie-indicator maakt een succesbepalende factor meetbaar.
4. **Normering**  
Nu de kritische succesfactor meetbaar is gemaakt moet vervolgens een norm worden gesteld. Deze norm moet ambitieus en haalbaar zijn. De genormeerde prestatie-indicatoren vormen feitelijk de meetbare doelstellingen van de onderneming.
5. **Prestatie-indicatoren (PI) eigenaren**  
Elke prestatie-indicator heeft een eigenaar binnen de onderneming. Meestal is dat degene die het meest bij de uitvoering betrokken is. Ook kan één medewerker meerdere prestatie-indicatoren beheren. De prestatie-indicator-eigenaar (pi-eigenaar) registreert de score, constateert afwijkingen van de norm en stuurt bij.
6. **Meetresultaten**  
De eerste meetresultaten worden uitgebreid besproken met de betrokken medewerkers (pi-eigenaren). Bij elke afwijking ten aanzien van de gestelde norm moet de pi-eigenaar een voorstel tot verbetering doen.
7. **Verbeteracties organiseren**  
De pi-eigenaar stelt vast of de norm gerealiseerd is en rapporteert dat. Bij een negatieve afwijking stelt hij bovendien een verbeteractie voor. Deze verbeteracties zorgen er uiteindelijk voor dat alle medewerkers nauw betrokken raken bij het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen. *PdK*

## AVG: de balans na één jaar!

In het eerste jaar van de AVG heeft de [Autoriteit Persoonsgegevens](#) (AP) zich vooral toegelegd op het geven van voorlichting. In enkele situaties zijn er lasten onder dwangsom opgelegd. Onder andere aan het UWV. In dit geval betrof het een boete van maximaal € 900.000,- als het UWV voor 1 oktober 2019 de beveiliging van het werkgeversportaal niet op orde zou hebben. Dat deze [dwangsom](#) niet ten onrechte was opgelegd blijkt uit het feit dat er in februari van dit jaar een groot datalek bij UWV heeft plaats gevonden, waarbij 117.000 cv's zijn gehackt. De enige daadwerkelijke boete, ten bedrage van € 600.000,- is uitgereikt aan Uber. Ondanks dat de AP nog niet haar tanden heeft laten zien is er wel sprake van een zeer forse toename van het aantal klachten en datalekken.

**!** Dit betekent dus dat vele bedrijven hun zaken nog onvoldoende op orde hebben.

Uiteraard heeft de AP in het eerste jaar zich voornamelijk gericht op de grote jongens en partijen waarbij er sprake is van de verwerking van bijzondere persoonsgegevens die extra bescherming vereisen.

Na de piek vorig jaar is bij veel ondernemingen de aandacht voor bescherming van persoonsgegevens behoorlijk weggezakt. Uit een [onderzoek](#) van AFAS Software, Berenschot en Performa blijkt dat 83% van de bedrijven zich geen zorgen maakt over databeveiliging en privacy. Dit steekt wel schril af tegen het feit dat maar liefst 30% van de mkb-bedrijven geen overeenkomsten afsluit met bedrijven die namens hen gegevens verwerken. Vandaar ook dat de AP een [campagne](#) is gestart. De stand van zaken: in het afgelopen jaar ontving de AP maar liefst 11.000 klachten over mogelijke privacy schendingen. In de eerste vier maanden van dit jaar kwamen er daar nog eens 9.000 bij. Ook het aantal meldingen van datalekken vertoont een forse groei. Van 10.000 over geheel 2017 tot 8.000 over de eerste vier maanden van dit jaar. Veel van deze datalekken zijn het gevolg van menselijk handelen.

We komen er niet onderuit. Vooral voor mkb-bedrijven blijft het een gedrocht van een wet en lijkt het op het schieten met een kanon op een mug. Voor kleine bedrijven betreft het al snel een extra kostenpost van € 2.000,- of een veelvoud van dat bedrag. Nog los gezien van de hoeveelheid tijd en energie die erin moet worden gestoken. Enkele tips om te voldoen aan de AVG:

- ♦ Stel een verwerkingsregister op en houd dit bij. Dit mag een simpel excel-bestand zijn. Neem daarin zowel klanten als medewerkers op. Zet per klant of medewerker de doeleinden van de verwerking en de wijze van verwerking bij elkaar;
- ♦ AVG is niet voorbehouden aan HR of ICT. Maak dit verwerkingsregister met de verantwoordelijke personen van diverse afdelingen (financiën, inkoop, verkoop etc.);
- ♦ Stel verwerkersovereenkomsten op met derden die gegevens namens jouw bedrijf verwerken;
- ♦ Stel een privacyverklaring op en zorg dat medewerkers op de hoogte zijn van de inhoud.

Toch heeft de AVG ook inmiddels het nodige goeds gebracht. Denk maar aan de [KvK](#) die per 1 juli stopt met het verkopen van gegevens. De belastingdienst die er per 1 januari voor moet zorgen dat zelfstandig ondernemers een btw-nummer krijgen waaruit niet meer hun BSN kan worden afgeleid. Maar mogelijk nog wel meer in de algemene bewustwording van mensen.

Tegenhanger is dat het voor bedrijven lastiger is geworden om fraudebestrijding en controle van medewerkers op alcohol- en/of drugsgebruik is bemoeilijkt. [EvdS](#)

## WAB aangenomen door Eerste Kamer

Deze spoedklus moest nog geklaard worden voordat de coalitie haar meerderheid in de Eerste Kamer zou verliezen. Dit bewijst wederom dat de Eerste Kamer haar controlerende taak maar al te gemakkelijk inruilt voor de rol van politiek verlengstuk van de Tweede Kamer. Of we met de uitkomst gelukkig mee moeten zijn valt nog te bezien. De WAB (Wet Arbeidsmarkt in Balans) wordt ingevoerd voordat er een evaluatie heeft plaats gevonden van haar voorganger de WWZ (Wet Werk en Zekerheid). Dit doet wat dat betreft niet veel goeds vermoeden. Daarnaast blijf ik van mening dat de wetgever haar invloed op de arbeidsmarkt overschat. Werkgevers zijn in toenemende mate bereid om medewerkers meer zekerheid te bieden. Dit heeft echter meer te maken met de arbeidsmarkt dan met wetgeving. Daarnaast heeft deze haastklus ertoe geleid dat er rondom payrolling de nodige onduidelijkheden blijven bestaan.

! Voor de specifieke inhoud van de WAB wordt verwezen naar de [vorige editie](#) van Zaken Doen. [EvdS](#)

### Column: Een nadenkertje!

*De redactie van Zaken Doen en de onafhankelijke IIB-adviseurs van Nederland besteden per editie aandacht aan een bepaald onderwerp of vraagstuk; speciaal bedoeld om verder over na te denken.*

## Hoe bouw je vertrouwen op ?

Grondregel → de gezondheidstoestand van een organisatie/bedrijf hangt af van het bestaan of het ontbreken van wederzijds vertrouwen en respect ←

### Wat bouwt vertrouwen in betrekkingen op? En wat ondermijnt vertrouwen?

Ga eens uit van het volgende scenario. Stel dat je met iemand werkt waarvan je niet de baas en jij ook niet diens collega hoeft te zijn. Wellicht ben je zelfs zijn ondergeschikte.

Met andere woorden: er bestaat een relatie tussen jullie waaraan beiden moeten werken en dat bij alles binnen de organisatie/het bedrijf wat ertoe doet.

Jij gaat naar die persoon toe omdat je iets nodig hebt. Je zegt tegen hem/haar wat je nodig hebt en dat het op datum X gerealiseerd dient te zijn. Jouw gesprekspartner kijkt je aan en zegt "akkoord".

Vervolgens breekt datum X aan en gaat voorbij. Jij bent vergeten wat je aan hem/haar hebt gevraagd en je hebt ook niet aan opvolging gedacht. En om welke reden dan ook heeft hij/ zij niets voor jou verzorgd. Kortom, op datum X is er dus niets gebeurd!

Op zekere dag daarna vraag jij aan hem/haar wat er is gebeurd, waarop hij/zij antwoordt: "Ik heb het geprobeerd, maar datum X was niet haalbaar." Daarmee werd duidelijk dat hij/zij zich niet verantwoordelijk voelde voor het verzuim; hij/zij had het geprobeerd! Echter intussen is daardoor wel een probleem in het bedrijf ontstaan.

### Welke fouten werden er in deze case gemaakt?

Er zijn enkele wezenlijke fouten gemaakt t.w.:

Wat er binnen een organisatie/bedrijf gebeurt is niet datgene wat wordt verwacht, maar wat er wordt onderzocht.

*In dit voorbeeld heb jij de realisatie van jouw verzoek niet onderzocht; je dacht de taak aan de ander te hebben overgedragen!*

Om fout nr. 2 aan het licht te kunnen brengen, is het van belang om te proberen te begrijpen waarom de ander niet 'geleverd'.

Veronderstel dat die zegt: "Ik heb het geprobeerd. Ik kreeg het niet voor elkaar."

En neem verder aan dat hij/zij een opsomming geeft van allemaal gegronde excuses en verklaringen.

*Hoe dan ook, het feit blijft dat op datum X niet werd 'geleverd'.*

### Focus op gebruikte woorden

Het probleem zit hem vaak in de gebruikte woorden. In deze case bijvoorbeeld "Ik zal het proberen" of "Ik heb het geprobeerd". Feitelijk zijn dat signalen dat de spreker niet volledig is toegewijd!

Diens antwoord "akkoord" heeft jou een veilig gevoel gegeven. Jij geloofde dat hij/zij zou doen wat hij/zij zei te zullen doen. Echter bij nader inzien bedoelde hij/zij met de uitspraak "Ik probeerde het te realiseren" dat hij/zij niet volledig betrokken was.

### Leerpunten / leermoment

Wat had moeten gebeuren is wat anders. Allereerst had hij/zij moeten checken of het product op datum X geleverd kon worden. Dus niet proberen om het geleverd te krijgen, maar van de levering verzekerd zijn. En anders aan jou terug te melden dat het niet mogelijk was en daarbij eventuele andere opties aan te geven.

Het was dan aan jou geweest om te bezien hoe en door wie in dit geval verder gehandeld diende te worden.

Het systeem van "Ik heb het geprobeerd" is echter teveel gebaseerd op de 'excusmodus': "Oh, sorry, neem het mij niet kwalijk". Deze bewoordingen maken beslist geen deel uit van wederzijds vertrouwen.

### Wederzijds vertrouwen

Onderling vertrouwen betekent in dit verband dat er vooraf wordt gereageerd. In deze case had hij/zij bijvoorbeeld als volgt moeten melden: "Ik kan het niet waarmaken, dus laten we samen bezien wat we eraan kunnen doen". Dat had jou de mogelijkheid geboden eventueel op andere personen een beroep te doen en je op hen te verlaten.

### Niet proberen maar DOEN

Helaas, veel mensen zijn niet echt betrokken, zij proberen iets en zeggen dan niet zelden "Ik wil proberen dit te doen. Ik wil proberen dat te doen". Deze woorden moet je als vragensteller echter niet willen horen en zouden eigenlijk binnen een organisatie / bedrijf verboden moeten worden!

Voor iedereen moet gelden: indien je iets niet kunt waarmaken wat je hebt beloofd, laat het dan direct nadat je dat weet ook aan de ander(en) weten. Zodoende kan de vragensteller nog actie ondernemen en iets eraan doen.

*Uw IIB- geaccrediteerde adviseur/ondernemer staat u als 'luisterend oor' graag ter beschikking. En hij/zij kan verder samen met u een juiste koers bepalen. Bovendien kan hij/zij buiten zijn/haar eigen competenties nog beschikken over ervaren deskundigen vanuit zijn/haar netwerk. Doe er uw voordeel mee.* TW

## Selecteren, hoe doe je dat?



Hoewel de afbeelding natuurlijk als grap bedoeld is, zit er een grote kern van waarheid in. De kracht van praktijktesten mag in een selectieproces niet worden onderschat. Ook is er gelukkig steeds meer aandacht voor de emotionele intelligentie en het probleemoplossend vermogen van kandidaten boven behaalde diploma's.

Bijgaand filmpje geeft een hilarisch voorbeeld van de mismatch tijdens een [sollicitatiegesprek](#) tussen de selecteur en de millennial. *EvdS*