

*Arbeids-
efficiëntie
draait om het
slim benutten
van talent,
tijd en
technologie*



Annemarie Strik en Antoon van Beek zetten zich bij Platform Talent voor Technologie onder de vlag van Katapult in voor een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Annemarie doet dat onder andere als leider van het domein 'Skills en leercultuur' en Antoon als projectleider onderzoek en valorisatie.

Van schaarste naar slagkracht: hoe werkplekinnovatie arbeidsefficiëntie in het mkb versterkt

Annemarie Strik en Antoon van Beek

33

De arbeidsmarkt kraakt. Al twaalf kwartalen op rij zijn er meer vacatures dan werkzoekenden en dat is geen tijdelijke dip. Structurele oorzaken zoals vergrijzing, technologische versnelling en veranderende waarden van nieuwe generaties zorgen voor een fundamentele shift van de arbeidsmarkt.

Het is geen optie meer om werk te organiseren zoals we dat altijd deden. Inzetten op meer mensen aan boord krijgen is niet genoeg, al is het alleen al omdat er niet genoeg mensen zijn. Het is tijd voor een fundamentele omslag: we moeten werk zó organiseren dat ontwikkeling, vakmanschap en wendbaarheid centraal staan. Door gebruik te maken van nieuwe technologieën, flexibele werkstructuren en een verbeterde werkomgeving. Want zo kunnen organisaties ook het welzijn,

de betrokkenheid en de creativiteit van medewerkers bevorderen met de daarbij horende impact op arbeidsproductiviteit. In dit artikel onderzoeken we wat arbeidsefficiëntie in de praktijk betekent voor mkb-bedrijven. Wat is het verschil met arbeidsproductiviteit? Waarom is werkplekinnovatie de motor achter duurzame prestaties van bedrijven? En hoe maken we werk werkbaar, zonder dat de werkdruk oploopt of vakmanschap verloren gaat?

Aan de hand van de praktijkcase van Brunink Groep, een innovatief familiebedrijf in de maakindustrie, laten we zien hoe vier hefboomen — kennis en vaardigheden, slimme werkorganisatie, motivatie en cultuur, en technologie en innovatie — samenhangen en elkaar versterken. Ook gaan we in op waarom dit voor veel mkb'ers een complexe opgave is, en hoe publiek-private samenwerkingen kunnen helpen om de vertaalslag van theorie naar praktijk te maken.

Dit artikel biedt geen blauwdruk, maar wel een realistisch perspectief. Gericht op doen. Want alleen door samen te werken aan mensgerichte innovatie, bouwen we aan een wendbare arbeidsmarkt waarin mensen en bedrijven floreren.

Aanleiding

De Nederlandse economie draait volop, maar de motor hapert. Bedrijven in techniek, zorg en bouw staan te springen om mensen, terwijl het aanbod opdroogt. Klassieke oplossingen, zoals het werven van extra personeel, zijn niet houdbaar. De vraag die zich opdringt is hoe kunnen we met de beschikbare mensen meer waarde creëren, zonder hen op te branden?

Want dat de druk op productiviteit stijgt, betekent niet dat werken een race tegen de klok mag worden. Juist nu is het nodig om te kijken naar hoe we werk slim kunnen organiseren. Arbeidsefficiëntie biedt een alternatief perspectief omdat we daarbij onderzoeken hoe we talent, tijd en middelen zó benutten dat mensen effectief en met plezier kunnen werken. Bij veel mkb-bedrijven leeft die vraag nadrukkelijk. Zeker in sectoren waar

Over Brunink Group

Brunink Group is een totaaldienstverlener in werktuigbouw en industriële automatisering. Met meer dan 100 jaar ervaring en een 'alles onder één dak-aanpak', biedt Brunink maatwerkoplossingen voor ontwerp, realisatie, onderhoud en beheer van technische systemen. Brunink fungeert als verlengstuk van technische diensten in diverse sectoren. Hun kracht ligt in vakmanschap, innovatie en nauwe samenwerking met klanten.

vakmanschap schaars is en marges onder druk staan. Tegelijkertijd blijkt het lastig om deze uitdaging te vertalen naar de dagelijkse praktijk. Waar begin je? Wat werkt wel en wat niet?

De Brunink Groep uit Hardenberg toont aan dat het kan. Niet met grote theorieën, maar met nieuwsgierigheid, visie en concrete actie. Hun verhaal laat zien dat arbeidsefficiëntie geen abstract beleidsbegrip is, maar een pragmatische route naar toekomstbestendig werken.

Arbeidsproductiviteit: efficiëntie of economische groei?

Arbeidsproductiviteit is in veel situaties een graadmeter voor economische groei. In dat licht kijken we naar hoeveel toegevoegde waarde een economie voortbrengt, gedeeld door het totaal aantal werkenden of gewerkte uren. Deze benadering is nuttig voor het herkennen van trends en het maken van internationale vergelijkingen. Maar ze is ook grofmazig: ze zegt weinig over de kwaliteit van werk

of hoe effectief mensen hun werk doen. Bovendien worden de uitkomsten sterk beïnvloed door structurele verschillen tussen sectoren en landen. Zeker voor mkb'ers die dagelijks balanceren tussen klanttevredenheid, kwaliteit en kosten is dit niet de ideale visie op werk.

Arbeidsefficiëntie biedt een mensgericht alternatief. Niet het éézijdig verhogen van output staat hier centraal, maar het slim benutten van talent, tijd en technologie. Het draait bij arbeidsefficiëntie om het creëren van waarde door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties en middelen en dat op een manier die ook voor medewerkers werkbaar blijft.

Deze invalshoek vraagt om integraal kijken: naar mensen, processen, technologie en cultuur. Dat maakt het complex, maar ook krachtig. Want wie de samenhang weet te benutten, bouwt aan een veerkrachtige organisatie die beter presteert én aantrekkelijk is om voor te werken.

Bij Brunink Groep zien we hoe dit eruit ziet in de praktijk. Door leiderschap, technologie en cultuur op elkaar af te stemmen, realiseren zij tien procent meer output met minder verloop en drie procent lager ziekteverzuim. Een flinke productiviteitsverhoging. Niet door harder te werken of meer mensen aan te nemen, maar door werk slimmer te organiseren.

De werkvloer als ideaal vertrekpunt

Werkplekinnovatie (WPI) is de stuwende kracht achter arbeidsefficiëntie. Het is de integrale vernieuwing van werkprocessen, structuren, technologie en cultuur met de werkvloer als vertrekpunt.

*“We moeten werk
zó organiseren
dat ontwikkeling,
vakmanschap en
wendbaarheid
centraal staan*

WPI gaat niet over het gebruik van dure consultancytrajecten of hightech snufjes, maar om het doorvoeren van praktische verbeteringen die het werk beter, leuker en effectiever maken.

Bij Katapult definiëren we vier domeinen waarbinnen WPI leidt tot meer slagkracht: kennis en vaardigheden, slimme werkorganisatie, motivatie en cultuur, en technologie en innovatie. Die indeling is gebaseerd op het model van EUWIN (Oeij, Rus & Pot, 2017), dat we hebben omgezet naar een handzaam model voor het mkb. De kracht zit in het geheel.

Echte vooruitgang ontstaat pas als de domeinen in samenhang worden ontwikkeld en geïmplementeerd door inspirerende leiders met een heldere visie.

De Brunink Groep is hiervan een schoolvoorbeeld. Hun vernieuwde aanpak begon niet vanuit noodzaak, maar vanuit nieuwsgierigheid. Wat begon als een verkenning - door de Digital Maturity Scan van de EDIH Oost (European Digital Innovation Hub Oost) in te vullen - groeide uit tot een integraal verbetertraject waarin medewerkers centraal staan. Met menskrachtig leiderschap als kompas en digitalisering als versneller.

Door HR-processen te digitaliseren, verantwoordelijkheid te decentraliseren en

leiderschap te herijken, bouwt Brunink aan een organisatie die niet alleen efficiënt is, maar ook aantrekkelijk blijft voor vakmensen. Werkplekinnovatie blijkt zo geen project, maar een andere manier van denken en doen. De vier domeinen worden hieronder nader toegelicht.

Wat het opkrikken van kennis en vaardigheden nog meer oplevert

Leren is niet alleen gericht op technische vaardigheden, maar ook op soft skills zoals communicatie, samenwerking en klantgerichtheid. Dit maakt medewerkers wendbaarder en beter inzetbaar in verschillende situaties. Bovendien draagt het bij aan onderlinge verbondenheid en teamontwikkeling.

Leidinggevendens spelen hierin een actieve rol. Zij stimuleren leren door voorbeeldgedrag, door ruimte te geven voor experimenteren, en door actief gesprekken te voeren over ontwikkeling. De leerdoelen worden niet van bovenaf opgelegd, maar ontstaan in dialoog. Dat vergroot het eigenaarschap en zorgt voor duurzame gedragsverandering.

Bij Brunink is leren dan ook geen bijzaak, maar onderdeel van het werkproces. Via een buddysysteem, begeleiden ervaren vakmensen nieuwe collega's. En dat maar liefst voor een periode van vijf jaar. Zo blijft kennis op een praktische manier behouden, zonder dat alles hoeft te worden vastgelegd in procedures. Het bedrijf gelooft in lerend werken, in competenties ontwikkelen op de werkvloer, met ruimte voor feedback, coaching en groei. Daarbij maakten ze gebruik van de SLIM-subsidie om ontwikkelplannen op te zetten en leerdoelen te borgen (Katapult, z.d.-a; Katapult, z.d.-b).

Deze insteek levert niet alleen beter opgeleide medewerkers op, maar versterkt ook de onderlinge samenwerking en betrokkenheid. Door leren te verankeren in de dagelijkse praktijk, stijgt niet alleen de arbeidsefficiëntie, maar ook het werkplezier.

Slimme werkorganisatie, snellere besluitvorming

Bij Brunink draait alles om eigenaarschap. Projectteams zijn zelforganiserend, met veel ruimte voor vakmanschap. Geen micromanagement, maar vertrouwen. Dat vraagt om duidelijke kaders en goede tools. Denk aan planningsoftware, dashboards en ERP-systemen die het werk ondersteunen zonder het te verstikken.

De slimme werkorganisatie leidt tot minder vergaderingen, snellere besluitvorming en meer verantwoordelijkheid op de juiste plek. Een matrixstructuur zorgt ervoor dat kennis en capaciteit optimaal worden ingezet. En dat vermindert de afhankelijkheid van centrale sturing en maakt de organisatie wendbaarder.

Wat Brunink uniek maakt, is dat procesoptimalisatie niet ten koste gaat van de menselijke maat. Er is oog voor werkdruk, balans en individuele voorkeuren. Slim organiseren betekent hier: ruimte creëren voor autonomie, maar ook voor afstemming en samenwerking.

Door digitalisering van werkprocessen kunnen medewerkers zich richten op hun kerntaken. Routinewerk wordt geautomatiseerd, waardoor tijd vrijkomt voor innovatie en maatwerk. Dit verhoogt niet alleen de productiviteit, maar ook de kwaliteit van dienstverlening. Het resultaat? Minder overhead, meer

Bij Brunink realiseren ze meer output en minder verzuim, niet door harder te werken maar door slimmer te organiseren

output en een hogere tevredenheid onder medewerkers. Slim organiseren is geen luxe, maar noodzaak. Zeker in een tijd waarin flexibiliteit en snelheid doorslaggevend zijn voor concurrentiekracht.

Motivatie en cultuur maken het verschil

Cultuur doet ertoe. Bij Brunink noemen ze het ‘menskrachtig leiderschap’: een mix van veiligheid, groeiruimte, heldere doelen en meetbare resultaten. Geen wollige woorden, maar een bewezen succesfactor.

Deze cultuur van vertrouwen en eigenaarschap werkt zichtbaar door in de hele organisatie. De productiviteit stijgt, het ziekteverzuim daalde al met drie procent, en medewerkers tonen meer loyaliteit. Ze voelen zich gezien en gewaardeerd en dat straalt door in hun prestaties. Ook doorgroei, talentontwikkeling en werkplezier krijgen volop ruimte. Informele momenten, vieringen en feedbacksessies vormen een integraal onderdeel van de bedrijfscultuur. Ze versterken het gevoel van verbondenheid en trots. Zo’n cultuur ontstaat niet vanzelf, maar vraagt om bewust leiderschap, duidelijke waarden en een continue dialoog.

Bij Brunink is motivatie niet alleen een

kwestie van ‘wil je wel?’ maar ook van ‘kun je wel?’. Werk krijgt betekenis, prestaties worden zichtbaar en invloed op het eigen werk wordt gefaciliteerd. Zo ontstaat motivatie die werkt: intrinsiek én duurzaam.

Het besef dat motivatie geen individueel vraagstuk is, maar een strategische organisatiefactor, maakt hier het verschil. Door te bouwen aan een cultuur van vertrouwen, erkenning en ontwikkeling, zet Brunink in op duurzame inzetbaarheid.

Technologie en innovatie helpen mensen te versterken

Technologie is bij Brunink geen doel op zich, maar een krachtig middel om mensen te ondersteunen. Digitale dashboards, apps en geautomatiseerde HR-processen zorgen voor structuur en overzicht zonder de menselijke maat te verliezen.

Die digitale slagkracht vraagt uiteraard om vaardigheden en veranderbereidheid. Daarom wordt er geïnvesteerd in training en begeleiding, zodat iedereen kan meebewegen met nieuwe ontwikkelingen.

De invoering van technologie gebeurt in fases en altijd met betrokkenheid van de werkvloer. Nieuwe systemen worden eerst getest, daarna aangepast en pas dan organisatie breed uitgerold. Zo ontstaat eigenaarschap en wordt het draagvlak vergroot.

Innovatie wordt niet gezien als iets wat start en eindigt, maar als een doorgaand proces. Kleine experimenten, het delen van praktijkvoorbeelden en deelname aan regionale innovatieclusters houden de organisatie in beweging.

Bij Brunink betekent innovatie vooral:

evolutie in plaats van revolutie. Geen disruptieve sprongen, maar slimme optimalisaties die het verschil maken. Juist de combinatie van technologie met mensgericht beleid biedt ruimte voor groei, betrokkenheid en kwaliteit.

Waarom dit lastig is voor het mkb

Veel mkb-bedrijven willen wel, maar weten niet waar te beginnen. De vraag is vaak impliciet: er is geen heldere probleemeigenaar en al helemaal geen routekaart. Tegelijkertijd is het aanbod van kennis en tools versnipperd, complex en onvoldoende toegesneden op de praktijk. Kennisinstellingen hebben moeite met het bedenken van praktische oplossingen en mkb'ers missen vaak de capaciteit om hun behoefte scherp te formuleren. Daardoor blijft veel potentie onbenut. Daarnaast vereist werkplekinnovatie een integrale benadering. Wie alleen op technologie inzet zonder cultuur te veranderen, loopt vast. Juist de samenhang tussen de vier hefboomen maakt het verschil. Maar dat vraagt om tijd, samenwerking en ondersteuning.

Want arbeidsefficiëntie is geen abstract beleidsdoel, maar een concrete praktijkuitdaging. Voor mkb-bedrijven vraagt dit om visie, sterk leiderschap, lef en samenwerking. Werkplekinnovatie biedt daarvoor een krachtig kader, mits je het integraal aanpakt: met aandacht voor kennis, organisatie, cultuur en technologie.

De casus van Brunink laat zien dat het kán. Met kleine stappen, gedragen door het team, gestuurd door data en ondersteund door technologie. En vooral: met een directie die inzet op een mensgericht aanpak waarin vertrouwen en verant-

Werkplekinnovatie is geen project, maar een andere manier van denken en doen

woordelijkheid centraal staan.

Door actief deel te nemen aan innovatieclusters als IQonIQ en Kennispoort, blijft het bedrijf in verbinding met nieuwe inzichten en technologieën. Tegelijkertijd deelt Brunink zijn praktijkervaringen, waardoor anderen ervan kunnen leren.

Van beleid naar praktijk, van idee naar actie

Toch geldt: het mkb kan deze sprong niet in zijn eentje maken. Want zoals eerder gezegd, veel bedrijven willen wel, maar missen de capaciteit, de tijd of de kennis om concreet aan de slag te gaan. Zij moeten op weg geholpen worden. Samenwerking met andere bedrijven, onderwijsinstellingen en overheid is daarbij essentieel, maar ook het benutten van bestaande tools en hulpmiddelen kan de drempel aanzienlijk verlagen. Denk aan quickscans, laagdrempelige formats voor opleidingsplannen of praktijkgerichte stappenplannen die de eerste routekaart bieden.

Een krachtig middel is aansluiten bij publiek-private samenwerkingen (pps). Juist daar ontstaat de ruimte om te experimenteren, te leren en samen op te trekken. Pps'en zorgen niet alleen voor betere vraagarticulatie en toepasbare oplossingen, maar creëren ook een gedeelde verantwoordelijkheid voor arbeidsef-

ficiëntie. De kracht zit in het collectief: kennisinstellingen brengen expertise in, bedrijven de praktijkervaring en overheden de randvoorwaarden.

Wat nu ontbreekt, is beleid dat deze aanpak structureel ondersteunt. Arbeidsefficiëntie staat nog nauwelijks op de regionale of landelijke beleidsagenda, terwijl de urgentie groot is. We hebben beleid nodig dat werkplekinnovatie en samenwerking in pps'en niet incidenteel maar structureel stimuleert.

De conclusie is duidelijk: bouwen aan een arbeidsmarkt die werkt voor mensen, bedrijven en de samenleving lukt alleen als we de krachten bundelen. Het is tijd om van idee naar actie te gaan met visie, samenwerking en beleid dat gericht is op het benutten van het volledige potentieel van de Nederlandse arbeidsmarkt.

Literatuur:

- Oeij, P.R.A., Rus, D., & Pot, F.D. (2017). *Workplace innovation: Theory, research and practice*. Cham: Springer.
- Katapult. (z.d.-a). *Voorbeelden van SLIM-projecten*. Geraadpleegd op <https://www.wijzijnkatapult.nl/leren-ontwikkelen-mkb/voorbeelden-slim-projecten/>
- Katapult. (z.d.-b). *SLIM-projecten uitgelicht*. Geraadpleegd op <https://www.wijzijnkatapult.nl/leren-ontwikkelen-mkb/slim-projecten-uitgelicht/>