



# HARD GAAN MET DE BESTE MENSEN

Zo groeien  
Swapfiets, Bynder  
en Voys dankzij  
toptalent



# INHOUDS OPGAVE

<b>VOORWOORD</b> van Hugo de Koning   YoungCapital	7
<b>INLEIDING</b> Wat je gaat leren	13
<b>01 HIRING PLAN</b> Mensen vinden is marketing	17
<b>GROEICASE RECRUITMENT</b> Swapfiets	26
<b>02 SELECTIE</b> Kies jij beter dan de computer?	33
<b>03 ONBOARDING</b> Welkom aan boord!	47
<b>04 CULTUUR</b> Omdat het moet	57
<b>GROEICASE CULTUUR</b> Bynder	69
<b>05 FEEDBACK</b> Vrij en eerlijk	75
<b>06 BELONEN</b> Het draait niet (alleen) om geld	85
<b>GROEICASE BELONEN</b> Voys	99
<b>07 TEAMWORK</b> Samen knallen doe je zo	105
<b>08 LEIDERSCHAP</b> Follow the leader	115
<b>GROEICASE LEIDERSCHAP</b> SciSports	126
<b>09 MISMATCH</b> 'Sorry, heb je even?'	131
<b>PARTNERS</b>	141
<b>MUST-READS</b>	145
<b>NAWOORD</b>	149
<b>REGISTER</b>	151



# INLEIDING

## *Wat je gaat leren*

---

**H**oe heerlijk zou het zijn als je een miljardenbedrijf kon bouwen in je uppie: strategische keuzes niet hoeven te verantwoorden op de vrijmibo, geen administratieve rompslomp, geen grijpgrage recruiters die in je nek hijgen en bovenal zeeën van tijd die je nu besteedt aan medewerkers om ze te vinden en te motiveren om zich voor de gezamenlijke missie in te zetten. Maar ja, je kunt het niet alleen. Het bouwen van bedrijven vergt nu eenmaal vele handjes. En waar ondernemers uitblinken als generalist (het ene moment ben je nog de marketeer, het andere moment het financiële genie binnen het bedrijf) – zijn specialisten op den duur noodzakelijk om het bedrijf van startup naar scaleup te krijgen.

Bovendien is er weinig lol aan het bouwen van een wereldmerk in je eentje. Gezamenlijk door pieken en dalen gaan is niet alleen een goede motivator in de donkere dagen, het vieren van successen met gelijkgestemden geeft jouw unieke ondernemersreis nog meer waarde en betekenis.

Een goed geoliede machine construeren, met de juiste mensen op de juiste plek, een verbindende bedrijfscultuur, een gezonde work-life-balans,

uitdagende doelen en de juiste doorstroommogelijkheden: dat vergt tijd en aandacht. En: waar begin je?

Om ambitieuze ondernemers zoals jij te ondersteunen om je persoonlijke *hero's journey* tot een goed einde te brengen maakt Sprout groeigidsen als deze. Met praktische kennis van vakexperts en ervaring van topondernemers die je op verschillende thema's in de dagelijkse realiteit van bedrijfsvoering op weg helpen: personeel, strategie, marketing, cash, internationalisering. Geen wollige teksten of academische werkboeken, maar prettig te lezen informatie die je in twee uur bijpraat over de ins en outs van belangrijke ondernemersthema's.

De redactie van Sprout bestaat uit doorgewinterde journalisten met een voorliefde voor ondernemerschap en innovatie, maar ook wij hebben de wijsheid niet in pacht. Vandaar dat we op zoek zijn gegaan naar inhoudelijke partners die ondernemers dagelijks adviseren bij de groei van hun bedrijf: de scaleupexperts van EYnovation, nlgroeit, GoFastForward en de onderzoekers en professoren van het Erasmus Centre for Entrepreneurship. Allen dragen vanuit een eigen expertise bij aan hoofdstukken die je in dit boek over personeel zult tegenkomen: van hiring en firing tot leiderschap en belonen.

Tussendoor leer je van succesvolle ondernemers hoe ze de theorie in praktijk brengen, én van hun succesfactoren en valkuilen. Personeel mag dan veel gedoe geven, gezamenlijk jouw grote droom nastreven is het mooiste wat er is.

Wij wensen je veel personeel toe.

**Remy Ludo Gieling**

*Hoofdredacteur Sprout*



**HIRING  
PEOPLE  
IS AN  
ART,  
NOT A  
SCIENCE**

---

*- Howard Schultz*



01



# HIRING PLAN

*Mensen vinden is marketing*

---

**G**oed personeel vinden is een waanzinnige klus. Met een krappe arbeidsmarkt en verwende millennials is het bovendien lastiger dan ooit tevoren. Terwijl juist deze mensen grotendeels het succes van jouw bedrijf bepalen. Aan de slag dus, met de werving van toptalent.

Kun je tot tien tellen als je de medewerkers telt op kantoor? Dan heb je misschien nog geen plan nodig voor werving en selectie. 'Het is de fase waarin bedrijven nog heel veel manusjes van alles in dienst hebben', zegt recruitment business partner Floor Nobels van Worklife Recruitment, die ondernemers geregeld helpt bij het aantrekken van personeel in de volgende groeifase.

Dat proces begint altijd met het opstellen van een hiring plan. Want als je groeit – en dat is als het goed is je bedoeling – dan moeten die alleskunnners hun taken bij specialisten neer gaan leggen. Professionals in finance of hr bijvoorbeeld. Dan zul je moeten weten welke functies je gaat invullen en in welke volgorde. Het is dus tijd om te bedenken wie je gaat zoeken, hoe je ze binnen gaat krijgen en wat je ze te bieden hebt.

### Roze bril

Wees als leider niet passief. Zorg dat jij een recruitmentplan op tijd klaar hebt liggen. Dan hoef je niet plots te reageren op een tekort aan handjes bij nieuwe klussen of personeel dat vertrekt of niet functioneert tijdens de groei die je doormaakt. Je hebt een visie over waar je met de onderneming heen wil, je weet hoe je dat gaat bereiken, zorg dan ook dat het plan klaarligt met de functies die je in iedere fase toe gaat voegen. Tijd is daarin een essentiële factor. Haast is de grote valkuil bij het aannemen van nieuw personeel. Werk blijft liggen, klanten worden ongeduldig of concurrenten maken meer vaart: ondernemers moeten de neiging onderdrukken om aan te nemen wie ze maar te pakken kunnen krijgen. Maar het motto van een groeiwonder als Zappos is niet voor niks: *slow to hire, quick to fire*. Waak ervoor om een roze bril op te zetten, zegt Rutger Prent, die ondernemers met GoFastForward traint en coacht in het groeien. ‘Als je genoeg neemt met minder omdat je snel iemand moet hebben dan neem je jezelf in de maling en kom je in de problemen.’ Hij adviseert daarom allereerst duidelijk te omschrijven wat je zoekt en verwacht. Pas als je voorafgaand aan een gesprek weet van welke uitkomsten je laaiend enthousiast wordt, kun je zeer gericht met mensen spreken en in de voorselectie veel tijd besparen.

### Eenhoorn

Zorg dat je snel duidelijk hebt of je niet een eenhoorn zoekt. Nee, niet het bedrijf met een miljardenwaardering, maar de medewerker met alle gedroomde kwaliteiten. Voor veel functies kun je makkelijk tien mensen vinden die voldoen. Maar er zijn ook functies waar je echt een uniek persoon voor nodig hebt. Als je weet dat die op een bepaald moment voor de groei van je bedrijf noodzakelijk is, is het belangrijk om dat op tijd te signaleren en zo ook de tijd te krijgen die persoon te vinden en over te halen.

## Investeerders

Vaak zijn dit de momenten in je bedrijfsgeschiedenis waarop je met investeerders praat. Die verwachten een sterk hiring plan en willen precies van je weten wat je zoekt en waar de knelpunten liggen. Wil je investeerders warm krijgen, zorg dan dat je hiring plan al volledig actief is. Juist investeerders weten dat het personeel belangrijker kan zijn dan het product. Heb jij het personeelsbeleid niet op orde, dan haken ze af. Heb jij al een procedure ingezet om bepaalde functies in te vullen, dan kun je gelijk laten zien wat er met de investering gaat gebeuren en welke mensen interesse hebben getoond voor de openstaande functies. Inventariseer waar de groei van je bedrijf in de knel kan komen als je de goede mensen niet vindt. Dit geeft ook investeerders inzicht hoe belangrijk bepaalde functies zijn, welk geld ervoor nodig is en of hun netwerk daarbij kan helpen.

## Duur personeel

Geld, inderdaad: goede mensen zijn niet goedkoop. Als je wilt groeien met de beste mensen, hangt er een prijskaartje aan je hiring plan. Ondernemers die denken dat het goedkoper kan, komen daar vaak op terug, waarschuwt recruiter Nobels. Ze lijden aan kortetermijndenken. ‘Ze denken vooral in het nu en zitten met een probleem zodra ze groeien, want dan blijkt die betaalbare kracht toch niet te voldoen. Ook kom ik bedrijven tegen die goedkoop buitenlands personeel aantrekken. Dat is een optie, maar dan zit je vaak met mensen die kiezen voor het geld en die zijn snel weg als er een betere optie voorbij komt.’

De investering in toppers is een afweging waar je even de tijd voor moet nemen. Want wat nu als je op een vroeg moment die dure A-kracht inhuurt waar je eigenlijk nog geen budget voor vrij kunt maken? Wat kan die aan geld verdienen voor je bedrijf in de drie maanden die je nodig

zou hebben om een goedkopere B-kracht te vinden? Gaat die dure kracht behoren tot de 20 procent van je personeel die 80 procent van het werk doet? Je manager mag dan klagen dat de nieuwe kracht twee keer zoveel verdient als de rest van het team, maar verzet de nieuwe collega niet twee keer zoveel werk, verdient hij niet twee keer zoveel voor het bedrijf en moet je de rest van het team niet beter belonen?

### Latente werkzoekenden

Je hiring plan maakt duidelijk welke functies je te vervullen hebt, op welk moment en het profiel van de mensen die je aan je bedrijf wilt binden is liefst ook redelijk helder. Dan rest de hamvraag: waar vind je ze?

Je moet je afvragen of je jouw perfecte kandidaat zult vinden via de vele vacaturesites ofwel jobboards. Waarschijnlijk niet. Toptalent heeft in de regel al een goede baan met een prima salaris en arbeidsvoorwaarden. Dat struint niet dagelijks Nationale Vacaturebank of Monsterboard af. Maar dat wil niet zeggen dat deze mensen definitief onbereikbaar voor je zijn. Want negentig procent van de Nederlandse beroepsbevolking blijkt latent op zoek te zijn naar ander werk. Die toppers willen misschien graag voor je komen werken, alleen weten ze dat nog niet. Jij zult het ze moeten duidelijk maken.

Dat is in feite een kwestie van marketing, gericht op een latente behoefte. En daarvoor moet je je doelgroep zien te bereiken op plekken waar die veel te vinden is. Heb jij goed voor ogen welk type met welke kwalificaties je zoekt, dan weet je ook waar je die kunt vinden.

Lars Wetemans, oprichter van Wonderkind, de 'Sprout Startup van het Jaar 2018', is een recruitmentspecialist die met die insteek een snelle groei doormaakt. Zijn zelflerende software zet de vacatures van zijn klanten uit via Google, Facebook en andere sociale media (zelfs op Tinder!) en zo zoekt hij verder dan de bekende jobboards. Hij heeft inmiddels tegen de zeventig

medewerkers in dienst en kantoren in Berlijn en New York. ‘Bij schaarse beroepsgroepen, zoals die van de ict’ers, zoekt maar acht procent actief naar een baan. Door op een jobboard te adverteren, trek je dus alleen die kleine groep, terwijl je de keuze zou moeten hebben uit iedereen.’

Partijen als Wonderkind verfijnen met A/B-testen continu de inhoud van een vacaturetekst en de content daaromheen. De bulletpoints met ‘wij zoeken’ en ‘wij bieden’ kunnen in veel gevallen in de kast blijven.

Net als bij de marketing van andere producten en diensten, vertellen bedrijven die zich richten op nieuwe werknemers steeds vaker verhalen over beleving. Manus Aa, oprichter van Spielwork, bindt de strijd aan met oude, saaie vacatureteksten en gaat daarvoor bij bedrijven eerst op zoek naar ‘het ware verhaal achter de vacature’. Wie met hem samenwerkt, beseft dat hij openheid van zaken moet geven en bijvoorbeeld niet geheimzinnig mag doen over wat je met een bepaalde baan kunt gaan verdienen. Hoe meer je vooraf vertelt (en vooral: laat zien) over een bepaalde functie, hoe beter de match uiteindelijk tot stand komt. ‘Vacatures zonder verkooppraatjes’ is zijn motto. Spielwork noemt zichzelf ‘het eerlijkste jobboard van Nederland’.

## Tijdelijke contracten

Hou jezelf niet voor de gek met tijdelijke contracten, zegt Rutger Prent van GoFastForward. Hij ziet te vaak bedrijven die aan het einde van een tijdelijk contract van een half jaar er nog een half jaar aan vastplakken omdat ze niet zeker zijn of de medewerker goed genoeg is. ‘Terwijl ze al heel vaak weten dat de persoon niet goed genoeg is. Steek er dus tijd in om mensen na een maand volop aan het werk te hebben en na vijf maanden of eerder te weten of je de juiste keuze hebt gemaakt. Het geeft heel veel onrust om contracten maar te verlengen of iedere medewerker een andere periode te geven.’ Zorg dan liever dat iedereen begint met zes

maanden, negen maanden of een jaar en neem daarna een definitieve beslissing. Als je denkt dat je het nog even aan wilt zien, heb je er blijkbaar te weinig tijd ingestoken. Voor iedereen een vaste beginperiode en dan een beslissing geeft veel rust in de organisatie en bij de mensen.

### Reservebank

Als je op het juiste moment mensen wilt kunnen schakelen, is het ook belangrijk om te zorgen dat je een virtuele reservebank hebt met mogelijk personeel. Dat hoort bij je taken als leider. Kees de Jong van nlgroeit benadrukt zelfs dat een leider dertig procent van de tijd bezig moet zijn met personeel, binnen en buiten het bedrijf. 'In de tijd dat je met mensen praat, praat je ook met mensen die je misschien bij je bedrijf wilt hebben. Het wordt onderschat hoe belangrijk dat is. Kwaliteit is bepalend. En als jij weet welke goede mensen je wilt hebben, dan kun je een zogenaamde *virtual bench* vullen. Dat is noodzakelijk als een van je goede mensen weggaat.' Want wat gebeurt er als een van je beste mensen meedeelt te vertrekken? Is er dan paniek? Ga je de vertrekkers paaien om hem of haar maar te behouden? Voor je het weet heb je een werknemer die zich een diva waant en onvrede bij het andere personeel. Of je zit weken tot maanden met een open vacature. Het is niet makkelijk die goede medewerker te vervangen, de andere collega's werken zich een slag in de rondte om het werk op te vangen waardoor zij ook gefrustreerd raken en in het slechtste geval een andere baan accepteren. Als je het voorwerk al hebt gedaan en er mensen klaarstaan om bij je te komen werken, kun je makkelijk afscheid van iemand nemen en soms al binnen een week een nieuwe medewerker presenteren. Dat zorgt niet alleen voor continuïteit in het werk, maar het personeel weet ook dat ze niet onvervangbaar is. Ze zullen wel moeten blijven presteren, want de wachtruimte is goed gevuld. De Jong: 'De mensen die je wilt hebben zijn nooit op zoek. Dus je moet ze

lokken. Het scheelt al dat jij als CEO mensen opzoekt. Als je ze verhalen vertelt over je bedrijf. Dat geeft die mensen een heel goed gevoel. Als je niet wilt geloven hoe belangrijk het is om die dertig procent van je tijd aan mensen te besteden, heb je waarschijnlijk nog niet met hele goede mensen gewerkt. Voor de hoogste functies in je bedrijf huur je dus niet een of andere recruiter in. Daar haken jouw kandidaten op dat niveau gelijk bij af. Daar moet de CEO zich zelf mee bemoeien. Zo iemand wil door de CEO gevraagd worden.'

En je zult wel moeten blijven werven en netwerken, zegt Rutger Prent van GoFastForward. Denk eraan dat veel medewerkers na een jaar of vier vertrekken. Dan zit je met veertig werknemers al snel aan een tiental vertrekkers per jaar, plus de mensen waarmee je wilt groeien. Mogelijk heb je twintig nieuwe mensen nodig ieder jaar.' Ook Floor Nobels benadrukt dat ondernemers zich mentaal en in de planning moeten voorbereiden op gewenst en ongewenst vertrek van medewerkers. Komt dit als een verrassing dan drukt dat de ondernemersgeest. Rutger Prent: 'En je wilt ook telkens nog het niveau omhoog krikken. Het laat zien hoe intensief het proces is om nieuwe mensen te vinden. De founder doet er goed aan iedere week de koevoet in de agenda te zetten om tijd vrij te maken de beste mensen aan te trekken.

# CHECKLIST HIRING PLAN

*Dit is een van de grootste uitdagingen van scaleups: de beste mensen binnenhalen, en dan ook nog op tijd. Deze dingen zul je daarvoor op orde moeten hebben:*



## #1 Bepaal je positie

Voordat je als een gek gaat rondmailen zul je moeten bepalen hoe je je recruitment gaat aanpakken. Wie maak je ervoor verantwoordelijk? Hoe is je concurrentiepositie op de arbeidsmarkt, het imago van je bedrijf en wat heb je te bieden?

## #2 Inventariseer de behoeften

Zet in een spreadsheet de fte's en functies die nodig zijn voor de processen of afdelingen binnen je bedrijf.

## #3 Maak een planning

Kijk vooruit: waar zit de komende kwartalen de groei, hoe groot is het verloop? Het geeft je inzicht in de echte bottlenecks en prioriteiten. Neem ook mee hoelang het duurt om elke vacature in te vullen.

## #4 Stel een recruitmentplan op

Dit bevat in elk geval hoe je je bedrijf profileert op de arbeidsmarkt, waar en via welke kanalen je je doelgroep denkt te bereiken, hoe je de vacatures communiceert en hoe je de selectie inricht.

*Hier wordt het marketing: bepaal welk (onderscheidend) product je de arbeidsmarkt aanbiedt, tegen welke prijs.*





## #5 Zorg voor zoveel mogelijk bronnen

Always be recruiting: die Picnic-bezorger, een vaag LinkedIn-contact, dat afgekloven visitekaartje: iedereen die je spreekt kun je misschien ooit gebruiken. Beloon je medewerkers voor het tippen van kandidaten, check vacaturesites, universiteiten en natuurlijk recruiters.

## #6 Gebruik tools

Homerun, Recruitee, Harver: er zijn volop tools van Nederlandse collega-scaleups die je helpen je vacatures gaaf te presenteren en de selectie en beoordeling van kandidaten te stroomlijnen.

## #7 Sollicitatiegesprek

Geef dit goed vorm en een zinvolle inhoud. Tegenwoordig solliciteer je als werkgever eerder naar een nieuwe kracht dan andersom! Of het klikt of niet, een kandidaat moet met een goed gevoel terug kunnen denken aan jullie gesprek.



*En denk aan de nazorg: de kandidaten met wie je hebt gesproken, hebben recht op een goede debriefing.*