

Jonge Honden

2021 – Jonge Honden is een 'junior adviesbureau' in Utrecht dat jonge academici aanneemt voor een periode van maximaal 7 jaar. Dat wil zeggen: je kunt maximaal 3 jaar in loondienst zijn en 4 jaar als ondernemer participeren. De jonge honden werken in projecten bij externe organisaties die 'maatschappelijke' vraagstukken aanpakken. Zij worden daarbij ingezet voor bijvoorbeeld projectondersteuning, organiseren, onderzoeken en communicatie. Er werken thans 35 mensen in loondienst of als ondernemer bij Jonge Honden

Het bedrijf is opgericht in 2000. De oprichters en alle andere oud-ondernemers, jonge honden zijn 'stille vennoten' en lid van de – onlangs opgerichte – Coöperatieve Vereniging van Waakhonden'.

(Over Jonge Honden staat sinds 2014 een item op de Kennisbank Sociale Innovatie. Dat was gebaseerd op een onderzoek door TNO-ers (Sarike Verbiest et al., zie Referenties hier onder). Op verzoek van de huidige directeur Tessa de Leede, heb ik (Fietje Vaas, TNO) een actuele beschrijving van deze BV gemaakt in 2021. Ik heb daarvoor diverse eerdere publicaties bestudeerd (zie bij Referenties) en gesproken met:

Tessa de Leede, de directeur (gedurende de afgelopen driekwart jaar), tevens ondernemer in een van de CV-en (1,5 jaar ondernemer en daarvoor 2 jaar werknemer in loondienst);

Janna Hollema, (1 jaar werknemer);

Luuc Veraart, (2 jaar werknemer);

Pieter van Dijk, (1 jaar werkzaam als freelancer, daarvoor 1,5 jaar werknemer).

Sociale Innovatie

Jonge Honden BV is sociaal innovatief in haar arbeidsorganisatie en in de arbeidsrelaties.

Het doel en de strategie van de onderneming is tweeledig. Ten eerste wil de BV een springplank bieden voor ondernemende en academisch gevormde starters op de arbeidsmarkt. En ten tweede beoogt zij een bijdrage te leveren aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken, met een frisse blik. Luuc is een jonge hond die nu twee jaar in loondienst is. "Ik zocht een organisatie die maatschappelijke betrokkenheid uitstraalt. En ik wist niet goed wat ik zelf goed kan. Ik wilde mezelf ontwikkelen en ontdekken wat ik leuk vind."

Binnen de BV functioneren Commanditaire Vennootschappen (CV-en) van één of twee ondernemers. De werknemers zijn in loondienst bij een van de CV-en. Er zijn thans vijf CV-en met werknemers; dat zijn vijf 'teams'. Daarnaast zijn er twee CV-en bestaande uit één ondernemer of 'freelancer'. En er is één CV met drie ondernemers/compagnons. De CV-ondernemers zijn behorende vennoten. Eén van de CV-ondernemers functioneert als directeur van de BV; dat is een formeel noodzakelijke rol. De directeur doet formele en administratieve werkzaamheden naast haar advieswerk en overlegt regelmatig met de vijf waakhonden die het bestuur vormen van de Coöperatieve Vereniging. Tessa heeft de rol van directeur onlangs op zich genomen. Zij is ondernemer binnen een van de CV-en. Zij zegt: "Als ondernemer voel ik nog nét wat extra meer verantwoordelijkheid ten opzichte van toen ik in loondienst was. Ik heb als directeur geen bijzondere positie in de besluitvorming, omdat we met zijn allen het bedrijf runnen. Wel heb ik de taak om het concept van Jonge Honden te bewaken. Daarnaast wil ik meer leren over administratie en andere zaken die komen kijken bij een B.V." Besluiten over de algemene gang van zaken worden zo veel mogelijk gezamenlijk genomen.

Iedere jonge hond start als werknemer in loondienst. Zij worden in dienst genomen op een tijdelijk contract dat zo nodig drie keer verlengd wordt. Ze mogen maximaal drie jaar in loondienst blijven. Sommige jonge honden richten een CV op, voor het einde of na afloop van die periode. Of ze nemen er een over binnen de BV. Anderen verlaten het bedrijf vóór het einde van de periode van drie jaar of als dat einde daar is. Werknemers starten op een iets lager loon dan in vergelijkbare posities elders wordt verdiend. Zij hebben 25 vakantiedagen exclusief verplichte vrije dagen tussen kerst en oud en nieuw. Overuren kunnen werknemers later compenseren met vrije uren, 'tijd voor tijd'. Werknemers bouwen geen pensioen op. Na een half jaar in dienst vindt de eerste verlenging van hun contract plaats. Ze kunnen dan beschikken over een opleidingsbudget van 1000 Euro per jaar. Daarnaast zijn er interne cursussen, intervisie en coaching gericht op de persoonlijke ontwikkeling. Eens per half jaar vindt er een persoonlijke ontwikkelingssessie plaats tussen de werknemer en een ondernemer uit zijn of haar team.

Een CV-ondernemer kan als zodanig, maximaal vier jaar bij Jonge Honden blijven. Dan moet hij/zij de onderneming opheffen of verkopen aan een andere jonge hond. De CV-ondernemers zijn beherende vennoten. Zij treden formeel op als werkgever van de mensen die bij hun CV in loondienst zijn. Zij verdienen een inkomen voor hun medewerkers en voor zichzelf door extern betaalde uren te (laten) maken. Zij besluiten waar ze geld in investeren en dragen een deel van de winst af aan de BV. Die afdracht wordt verdeeld tussen de oud-ondernemers en een goed doel. Alle medewerkers voeren hun werk zelfstandig en zelfsturend uit.

Aanleiding en doelen

De oprichters wilden 20 jaar geleden een ruimtelijk adviesbureau tot stand brengen voor ondernemende pas afgestudeerden, zoals zij zelf toen waren. Die BV moest hen de gelegenheid bieden om zich te ontwikkelen en een netwerk op te bouwen. Voor uiteenlopende opdrachtgevers werkend, zouden zij kunnen uitzoeken waar hun talenten liggen en waarvoor zij die het beste en met het meeste plezier zouden willen inzetten. Zij richtten zich op opdrachten van maatschappelijke organisaties en op opdrachten die maatschappelijke vraagstukken betroffen. Dit zijn nog steeds belangrijke doelen van Jonge Honden. Inhoudelijk ging het aanvankelijk om ruimtelijke vraagstukken maar inmiddels gaat het ook vaak over duurzaamheid, zorg, participatie, communicatie.

Deze doelen en de oriëntatie op maatschappelijke relevantie leidden als vanzelf tot een sociaal innovatieve arbeidsorganisatie. 'Een platte organisatie, geen leaseauto's, geen afdeling verkoop, geen secretariaat, geen beslisboom. We doen alles zelf en samen, van het office management tot de werving en selectie'.

De BV wil ook een rol spelen in haar ecosysteem. Het nieuwe kantoor* is gevestigd aan het Berlijnplein in Utrecht. Met andere organisaties die gehuisvest zijn aan dit plein, werkt Jonge Honden aan de creatie van een samenwerkingsplek, een 'cultuurcluster'.

Organisatiestructuur en -cultuur

De BV bestaat nu – zoals boven beschreven - uit vijf CV-en of 'teams' en drie CV-en bestaande uit alleen ondernemers. De teams worden samengesteld op basis van bij elkaar passende of juist aanvullende 'type mens'. De teams onderscheiden zich niet van elkaar naar onderwerp of markt. De freelancers focussen vaak wel op een thema of markt. De CV die bestaat uit een collectief van drie ondernemers, noemt zich het LAB en werpt zich in het bijzonder op ontwikkeling en innovatie.

Eens per maand stemmen de CV-ondernemers de gang van zaken af, ze overleggen over de koers van Jonge Honden en over het aannemen van nieuwe jonge honden.

Het bestuur van de Coöperatieve Vereniging van Waakhonden denkt mee en vervult een toezichthoudende rol. Dit bestuur overlegt regelmatig met de directeur en controleert de jaarrekeningen. Eens per jaar komen alle oud-ondernemers of 'waakhonden' bij elkaar.

Een typische Jonge Honden-cultuur is ontstaan door de zelfgekozen uitstraling: jong, dynamisch, frisse blik, kritisch, sociaal en collegiaal. Het tijdelijk verblijf bij Jonge Honden van alle medewerkers draagt bij aan het willen leren en ontwikkelen en aan een externe oriëntatie. En een derde factor is de nadruk op autonomie, zelfsturing en ondernemerschap. Die cultuur komt tot uitdrukking in het aannemen van vooral 'ondernemende types', het aanmoedigen van het nemen van initiatief, ruimte om fouten te maken, ruimte voor discussie, luisteren naar opdrachtgevers, doelgroepen en collega's, willen leren en durven doen.

Werkwijze

Bij Jonge Honden kom je binnen door een open sollicitatie te doen (zie formulieren op de website). Geschikt bevonden kandidaten komen in een 'fan-pool'; die naam geeft aan dat de huidige jonge honden fan zijn van deze sollicitanten. De jonge honden besluiten om iemand uit de fan-pool aan te stellen als medewerker wanneer er een passende opdracht voor die persoon gevonden is. Nieuwe collega's kunnen dus meteen aan de slag met een opdracht en worden daarbij gecoacht door hun teamgenoten. Zij krijgen in hun eerste jaar trainingen vanuit de Jonge Honden Academie. De trainingen zijn onder meer de 'junior journey' en een training in persoonlijk leiderschap.

Alle medewerkers doen acquisitie, maar er zijn geen acquisitie-targets. Een geworven opdracht (meestal betreft het een opdracht voor één persoon) wordt via Yammer uitgezet en gezamenlijk wordt gezocht naar de 'beste match'. Eventueel bekijken de CV-ondernemers in hun maandelijks overleg, of

er een match is met een van de kandidaten in de fan-pool. De jonge hond die de opdracht heeft binnengehaald, is niet vanzelfsprekend de beste uitvoerder. Hij of zij blijft wel het contact met de klant onderhouden over deze opdracht. Bij de uitvoering van hun opdrachten hanteren de medewerkers geen standaard methode of werkwijze. Werknemers worden bij de uitvoering begeleid en gecoacht door een ondernemer uit hun team. Daarnaast is er intervisie binnen het team.

Op vrijdag werken alle jonge honden niet aan hun externe opdrachten maar zij besteden die dag aan contact onderhouden met elkaar (op 'het Hok' of online), verdeling van nieuwe opdrachten en aan noodzakelijk overleg, administratie, interne trainingen, het opbouwen van een netwerk. Alle kansen, problemen, kwesties en meningsverschillen worden op vrijdag bediscussieerd. Kortom de vrijdag is er voor wat nodig is voor het functioneren van de BV, het realiseren van de doelen van de BV en de persoonlijke doelen, het opbouwen van netwerken, werkplezier en sociale cohesie. Werknemers maken zodoende 80% declarabele uren. Bij ondernemers is de verhouding declarabele/niet-declarabele uren meest 60/40%. Zij hebben meer administratieve- en extra acquisitietaken en ze begeleiden en coachen medewerkers in hun team. Of ze besteden meer tijd aan innovatie en ontwikkeling; zoals in het geval van de drie ondernemers van de CV die zichzelf 't LAB noemt. Pieter is na 1,5 jaar in loondienst te zijn geweest, nu 1 jaar werkzaam als freelancer met twee andere in de CV 't LAB. Waarom heeft hij die stap - relatief snel - gezet? "Ik dacht: ik snap het bedrijf. Ik zie kansen, weet wat ik wil." En: "Als freelancer kan ik er voor kiezen om drie dagen een betaalde klus te doen en - naast de vrijdag-bedrijfsdag - één dag aan nieuwe producten voor Jonge Honden en voor mezelf te werken."

Een mogelijke loopbaan binnen Jonge Honden is die van werknemer naar ondernemer. Een werknemer die deze stap wil maken, stelt een ondernemingsplan op. Daar in staat wát hij of zij als ondernemer wil doen of welke dienst wordt aangeboden. Het plan maakt duidelijk wat hij of zij van de onderneming of het ondernemen hoopt te leren. Beschreven wordt hoe dit plan past bij Jonge Honden. En tenslotte geeft de aspirant-ondernemer aan of hij of zij een werkgeversrol op zich wil nemen dan wel kiest voor de rol van freelancer. De initiatief nemende jonge hond zoekt onder de CV-ondernemers binnen de organisatie steun en goedkeuring. Bij voldoende steun treedt het plan in werking en de werknemer wordt ondernemer (voor maximaal 4 jaar). Janna is één jaar in dienst als werknemer. Zij zegt over dit loopbaanperspectief het volgende. "Velen gaan na het tweede jaar weg naar een andere werkgever of beginnen binnen Jonge Honden als ondernemer of freelancer. Ik wil langer blijven en ook team-ondernemer of freelancer worden binnen de organisatie. Ik wil graag alles leren over ondernemerschap en binnen 'de veilige muren' van Jonge Honden is dit een hele mooie kans".

In deze werkwijze bij het vormen van nieuwe ondernemingen binnen de BV, zit de inhoudelijke vernieuwing al ingebakken. Daarnaast kunnen alle medewerkers nieuwe ideeën naar voren brengen; bijvoorbeeld een idee voor een (intern) ontwikkelingsproject. Je presenteert het idee en vraagt wie ook vindt dat hier in geïnvesteerd moet worden. Er is hiervoor een potje gecreëerd (met de naam 'Signaleren is investeren'), waarin de ondernemers maandelijks 50 euro per teamlid storten. Over de voorstellen wordt collectief beslist. Zo zijn er in corona-tijd de 'Thuiswerk toolkit' en de module 'Online heidagen' ontwikkeld.

Resultaten

De BV functioneert al twintig jaar naar tevredenheid. En de markt voor 'maatschappelijke vraagstukken' ziet er goed uit. Bovendien is Jonge Honden als organisatie zeer flexibel en innovatief en weet creatieve oplossingen voor 'maatschappelijke problemen' te vinden, zoals onlangs is gebleken tijdens de corona-crisis.

Het is eigenlijk niet voorgekomen dat een CV lang niet goed loopt. Dat wordt toegeschreven aan het feit dat de medewerkers in alle CV-en breed inzetbaar zijn en dat collega's goed feedback geven en ondersteunen.

De medewerkers voelen zich zeer betrokken bij de organisatie. Janna heeft het volgende ervaren "door het gezamenlijk runnen van het bedrijf en de vrijheid en autonomie in je werk, word je er vanzelf ambassadeur van." En Tessa wilde vooral ook directeur zijn om "het concept van Jonge Honden te bewaken".

Voor de medewerkers is het fijn werken bij Jonge Honden. Zij hebben gevarieerd, betekenisvol en uitdagend werk dat een beroep doet op hun talenten en ontwikkelingsmogelijkheden biedt. Luuc vertelt dat hij 'bij Jonge Honden is gaan werken vanwege de maatschappelijke betrokkenheid die hij voelt en die hij bij deze organisatie in praktijk kan brengen'. Pieter zegt: "Ben je benieuwd hoe het er

bij veel verschillende organisaties/opdrachtgevers aan toe gaat, dan kun je dat bij Jonge Honden ervaren.” Voor zover er medewerkers waren die – ondanks training en coaching - niet goed pasten of functioneerden, heeft zich meestal een vanzelfsprekende oplossing aangediend. Ze vertrokken naar een organisatie die beter bij hen paste, tot tevredenheid van beide partijen.

Medewerkers hebben weliswaar geen contract voor onbepaalde tijd, maar zij beschouwen deze tijdelijke periode als opstap om te ontdekken waar hun talenten en belangstelling liggen. Janna vertelt: “door het werk en de mensen bij Jonge Honden, kwam ik er achter wat ik echt leuk vind.” En Pieter heeft ervaren: “Je mag hier alles vragen, tegen schenen schoppen en er zijn leuke mensen met een maatschappelijke drive. Je kunt altijd nog specialiseren.”

Aan een loopbaan kun je bij Jonge Honden direct al beginnen, ondanks de tijdelijke verbintenis met de onderneming. Dat is dankzij trainingen, een opleidingsbudget, coaching, intervisie en feed back en dat kan door een stap te maken naar freelancer of ondernemer van een CV.

Referenties

‘Jonge Honden weten nog niks, maar kunnen alles’. Hoofdstuk 8 in: Sarike Verbiest, Wouter van der Torre, Friso Schous, Hardy van de Ven, Dirk Osinga, Simone Koot, Paul Preenen, Katarina Putnik, Anneke Goudswaard: ‘Gebalanceerde flexibiliteit. 10 voorbeelden uit de praktijk’. 2015, TNO, pp. 65 – 69.

<https://www.trouw.nl/nieuws/vriend-en-vijand-zijn-het-eens-vluchtelingen-hebben-meer-hulp-nodig~b290d863c/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

<https://www.logeion.nl/k/n1704/news/view/260003/129574/thomas-van-rest-ook-buiten-een-urgente-crisis-moeten-we-flexibiliteit-behouden.html>

<https://www.consultancy.nl/nieuws/25975/de-20-beste-talentontwikkelaars-van-nederland>

<https://www.intermediair.nl/werk-en-carriere/promotie/meer-salaris-bij-dit-bedrijf-moet-je-dan-pitchen-bij-je-collega-s>

<https://www.bndestem.nl/werk/wie-met-vrienden-samenwerkt-presteert-beter~a22e1848/?referrer=https://www.google.com/>

<https://open.spotify.com/episode/0zXkVNvGRdUW8vHmUSWrvs>

*Het oude kantoor is in 2020 afgebrand. Jonge Honden werkt thans tijdelijk vanuit een bouwkeet. Er wordt een nieuw kantoor gebouwd aan het Berlijnplein.

April, 2021

Fietje Vaas,

TNO

onderzoeker en adviseur, beheerder Kennisbank sociale innovatie