

SEER magazine

Denkwerk Draagvlak Dialoog



Collega's gezocht!

De Nieuwe Buren
Statushouders opgeleid
als timmerman

Het Potentieel Pakken
Een paar uur extra werken
is voor iedereen winst

Ray Klaassens
Oud-commando levert
menskracht aan defensie

4

Meer, beter en passender werk

De krapte op de arbeidsmarkt slaat alle records. Tegenover elke 100 werklozen stonden eind maart 2022 133 vacatures. Wat zijn de oorzaken van en oplossingen voor de krapte?



12

Interview Mustafa Al Shabaki

De kracht van diversiteit tegen personeelstekort.



14

Personeelstekorten oplossen?

Praktische tips.

En verder

- 03 Uit de praktijk**
Statushouder biedt zich aan.
- 09 Column Jan Paternotte**
Politieke moed
- 10 Zo doen wij dat**
Zij-instroomtraject voor statushouders met onderwijsachtergrond.
- 16 Zo doen wij dat**
NLwerkaanwerk: zij-instromers van harte welkom.
- 18 Interview Wieteke Graven**
Een paar uur extra werken is voor iedereen winst.
- 21 Column Aart van der Gaag**
Wonderen dwing je af.
- 22 Interview Steven van Eijck**
"Hybride werken kan helpen de krapte te bestrijden."
- 27 Reportage Ray Klaassens**
Oud-commando levert menskracht aan defensie.

Colofon

SERmagazine verschijnt vijf keer per jaar. Met de verhalen in dit blad wil de SER de overlegeconomie en de sociale dialoog bevorderen. Een jaarabonnement is gratis. Opgave jaarabonnementen en adreswijzigingen graag via sermagazine@ser.nl **Redactie** Liesbeth Breeveld (hoofdredactie), Dafna Holtzer, Contenture (coördinatie & eindredactie) **T** (0)70 3499 653 **E** sermagazine@ser.nl **Aan dit nummer werkten mee** Ton Bennink, Berber Bijma, Felix de Fijter, Nicole Gommers, Corien Lambregtse, Hans Visser **Redactieraad** Sarah van Hugte, Kyra Keybets, Ruud van Soelen, Anne Sophie Stoop **Klankbordgroep** Martijn Arets, Hanneke van Basten, Henriëtte ten Berge, Jeroen van Dijken, Anette de Groot, Nic van Holstein, Manon Krol, Maarten Lindeboom, Guido Rijnja, Alex Tess Rutten, Bram Verkerke, Bas van Weegberg **Ontwerp** Contenture **Illustraties** Shutterstock, Vectorgrove **Vormgeving** Riccardo van der Does, Robby Gajadien **Productie** Drukkerij Opmeer

SER

Statushouder biedt zich aan

Opleiding
tot
timmerman
voor
statushouders
Amsterdam

Wat past beter dan het oude hoofdkantoor van Damen Shipyards, als locatie voor een opleiding tot timmerman voor elf statushouders van 27 jaar en ouder die anders tussen wal en schip raken?

Eveline Wagenaar (rechtsachter op de foto) zag dat zestigduizend statushouders dolgraag aan de slag willen, maar geen recht meer hebben op studiefinanciering. Daarom kunnen ze geen praktijkopleiding op mbo-2-niveau volgen. Het merendeel ontvangt bijstand, en de kosten daarvan bedragen 1,5 miljard euro per jaar. Terwijl de samenleving zit te springen om praktisch geschoolden.

Dus startte ze Stichting De Nieuwe Buren. In zes tot dertien weken wordt het Nederlands van de cursisten

omhoog gekrikt. Ook doen ze VCA-examen, wat staat voor Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers. Dat certificaat is nodig om bij een bedrijf – in dit geval een woningcorporatie – aan de slag te gaan. Het bedrijf biedt een baangarantie voor twee jaar. De cursist krijgt begeleiding om het mbo-certificaat te halen. Statushouders worden zo onder meer timmerman, lasser of monteur. Opleidings- en detacheringskosten kunnen ook geboekt worden als social-return-gelden. Daarin gaat een deel van de aanbestedingskosten naar subsidiëring van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ruim vijftig cursisten studeerden inmiddels af.

Meer, beter en passender werk

Nog nooit waren zoveel mensen in Nederland aan het werk, tegelijkertijd was het aantal vacatures ook nooit eerder zo hoog. De krapte op de arbeidsmarkt slaat alle records. Tegenover elke 100 werklozen stonden eind maart 2022 133 vacatures. Wat zijn de oorzaken voor de krapte en vooral: wat zijn de oplossingen?

Tekst Corien Lambregtse



De essentie in 10 seconden

Wachtlijsten in de jeugdzorg, ggz en de kinderopvang, een versoberde dienstregeling in het openbaar vervoer, beperkte openingstijden van winkels en recentelijk zelfs de sluiting van een verkeerstunnel. Het tekort aan menskracht leidt in de hele samenleving tot ongekende situaties. Wat is er met de arbeidsmarkt aan de hand?

'Perfect storm'

"Dit kun je wel een 'perfect storm' noemen", verklaart Bas ter Weel, directeur van SEO Economisch Onderzoek, hoogleraar economie aan de Universiteit van Amsterdam en kroonlid SER. "Alles hielp mee om deze situatie te creëren. Voordat de coronapandemie uitbrak, was de arbeidsmarkt al krap, en toen

Oplossingsrichtingen voor de krapte op de arbeidsmarkt:

- Spreid de vraag naar arbeid: voorkom oververhitting, pak niet alle transitievraagstukken tegelijk aan.
- Vergroot het aanbod van arbeid: laat iedereen meedoen, stimuleer dat meer mensen meer uren werken.
- Maak het aantrekkelijker om te werken.
- Zorg voor een passend aanbod: investeer in werk-naar-werktrajecten en stimuleer een leven lang ontwikkelen.

de economie weer op gang kwam, nam die krapte alleen maar toe. Sterker nog: dankzij financiële steun van de overheid zijn veel bedrijven overeind gebleven die het onder normale omstandigheden niet zouden hebben gered. De economie draaide al op volle toeren en het coalitieakkoord deed daar nog een paar scheppen bovenop, met investeringen in de energietransitie, de aanpak van de stikstof- en woningcrisis en extra geld voor de versterking van de publieke sector. De rente en inflatie waren ongekend laag, doordat de Europese Centrale Bank sinds de financiële crisis enorm veel geld in de economie heeft gepompt. Geld was dus zo ongeveer gratis."

Door de lage inflatie bleven ook de lonen relatief laag. "Als arbeid relatief goedkoop is, is er geen prikkel om te besparen op arbeid", zegt Ter Weel. "Er



Aan het woord



Ban ter Weel
directeur SEO Economisch
Onderzoek, hoogleraar
economie Universiteit van
Amsterdam, kroonlid SER



Monique Kremer
voorzitter Adviesraad
Migratie, bijzonder hoog-
leraar Actief Burgerschap
Universiteit van Amsterdam



Gerard van Ernen
senior beleidsmedewerker
arbeidsmarktvraagstukken
SER

‘De uitdaging: meer mensen aan het werk’

is minder noodzaak om te investeren in innovaties en een hogere arbeidsproductiviteit. Dit alles leidt ertoe dat er meer mensen dan ooit aan het werk zijn en het aantal vacatures hoger is dan ooit. Daar komt de vergrijzing nog eens bij: de komende tien jaar gaat een enorme groep mensen met pensioen. De vervangingsvraag die daaruit voortkomt, legt extra druk op de arbeidsmarkt.”

Zijn conclusie: “De arbeidsmarkt is oververhit. De kranen zijn met jarenlange lage rente en forse overheidsimpulsen

opengedraaid, maar we zijn vergeten ze langzamerhand dicht te draaien. Natuurlijk: de grote transitievraagstukken hebben urgentie, maar die vraagstukken zijn niet van vandaag of gister. Waarom moeten ze per se morgen zijn opgelost? Waarom moeten ze allemaal tegelijk aangepakt? Het risico van dit beleid is dat de gestelde doelen niet worden behaald of tegen veel hogere kosten dan met een normale arbeidsmarkt.”

Oplossingen

De grote vraag: wat is er nodig om de knelpunten op de arbeidsmarkt op te lossen en hoe kunnen de overheid, de werkgevers en de werknemers daaraan bijdragen?

Daar wordt binnen de SER grondig over nagedacht, mede naar aanleiding van een adviesaanvraag van de regering

over het arbeidsmarktvraagstuk in maatschappelijke sectoren. In mei bracht de SER een briefadvies uit met maatregelen die op korte termijn kunnen worden ingezet om knelpunten op te lossen (zie kader pagina 8). Het streven is dat in het najaar van 2022 een volledig advies volgt, met aanbevelingen voor de lange termijn.

“Er zijn een paar knoppen waaraan gedraaid kan worden”, zegt Gerard van Ernen, senior beleidsmedewerker arbeidsmarktvraagstukken bij de SER. “Je kunt iets doen om het aanbod van arbeid te vergroten, je kunt proberen meer te doen met dezelfde mensen en je kunt ervoor zorgen dat vraag en aanbod van arbeid beter bij elkaar passen. Dat klinkt eenvoudig, maar de praktijk is weerbarstig. Daar gaan de SER-adviezen dus over.” →



WIJ ZOEKEN COLLEGA'S!



Deli Counter Dungelmann
Nieuwe Haagse Passage

mail je c.v. aan werken@dungelmann.nl
Of vraag voor meer informatie aan de balie

- Goed salaris 17 t/m 20 jaar
- Salaris 21+ conform Horeca CAO
- Flexibele werkuren
- Een jong en gezellig team
- Eventuele reiskostenvergoeding
- de lekkerste broodjes, croquetten en gehaktballen

Dungelmann

Groter arbeidsaanbod

De uitdaging is: zorgen dat meer mensen gaan werken. Bij alle verhalen over krapte zou je haast vergeten dat er ook nog een groot arbeidspotentieel is dat níét wordt benut. Volgens het CBS gaat het over vier groepen mensen: ten eerste werklozen, ten tweede mensen die direct beschikbaar zijn voor werk, maar niet recent hebben gezocht, ten derde mensen die niet beschikbaar zijn, maar wel hebben gezocht en ten slotte onderbenutte deeltijdwerkers met de wens en mogelijkheid om direct meer uren te werken. Dit zogeheten 'onbenut arbeidspotentieel'

bestond eind maart uit 1,1 miljoen mensen. 169.000 minder dan net voor de coronacrisis, maar toch nog steeds een grote groep.

Deze mensen mogen niet worden vergeten als het over oplossingen voor de arbeidsmarkt gaat, zegt Monique Kremer, voorzitter van de Adviesraad Migratie en bijzonder hoogleraar Actief Burgerschap aan de Universiteit van Amsterdam. "Er zit een grote groep statushouders en vluchtelingen bij, die nog steeds nauwelijks aan de bak komt. Datzelfde geldt voor mensen met een arbeidsbeperking en een grote groep werklozen die langdu-

rig in de bijstand zit. Het zijn mensen die prima kunnen bijdragen aan de invulling van vacatures, mits werkgevers wat meer moeite doen om hen op de goede plaats te krijgen, bijvoorbeeld door passende banen te creëren, extra scholing te organiseren of begeleiding te bieden."

Zij ziet de krapte op de arbeidsmarkt als kans om mensen te betrekken die tot nu buiten de boot vielen, maar graag willen meedoen. "Laten we hier prioriteit aan geven, en daarnaast ook nadenken over de inzet van nieuwe arbeidsmigranten."

Het binnenhalen van nieuwe arbeidsmigranten en kennismigranten van

‘De krapte is een kans om mensen te betrekken die tot nu toe buiten de boot vielen’

buiten de EU wordt steeds vaker genoemd als oplossing om vacatures in te vullen. Maar Kremer is geen voorstander van ‘snelle oplossingen’. “We moeten er goed over nadenken welke arbeidsmigranten we binnenhalen, wat we van hen vragen en wat we hun bieden. Willen we goedkope, laaggeschoolde arbeidsmigranten binnenhalen om de distributiecentra te bemensen en in de kassen te werken, of willen we kennismigranten binnenhalen die ons helpen op het gebied van digitalisering, verduurzaming en innovaties? Beseffen we dat met die mensen ook hun gezinnen meekomen, dat we aan hen huisvesting en zorg moeten bieden en hun kinderen onderwijs? Kijk naar de misstanden die er nu al zijn rond de arbeidsomstandigheden, huisvesting en zorg voor arbeidsmigranten. Lees het rapport *Geen Tweederangsburgers* van de commissie-Roemer. Er is nog heel wat werk te doen.”

Volgens Kremer heeft Nederland een goeddoordachte visie op arbeidsmigratie nodig, ook op arbeidsmigratie van buiten de EU. “Veel andere Europese landen zijn daar al veel verder mee. Nederland loopt achter de feiten aan en is hier alleen ad-hoc mee bezig. Als Adviesraad Migratie pleiten wij ervoor om een brede commissie in te stellen om over het arbeidsmigratievraagstuk na te denken, een maatschappelijke discussie te initiëren en met een advies aan het kabinet te komen. De overheid moet het arbeidsmigratievraagstuk niet aan de markt overlaten, maar zelf de regie nemen op arbeidsmigratie. Ze moet de arbeidsmarkt actief reguleren, bijvoorbeeld door eisen te stellen aan de kwaliteit van werk en aan de randvoorwaarden: huisvesting, zorg en onderwijs. Dit voorkomt dat we met kortetermijnoplossingen op de langere termijn vooral nieuwe problemen creëren.”

Meer uren werken

Een groot deel van de arbeidsmarktkrapte kan worden opgelost als meer mensen meer uren gaan werken. “Nederland is kampioen deeltijdwerk”, zegt Ter Weel.

“Als we het makkelijker en aantrekkelijker maken om meer uren te werken, en als die extra uren dan ook echt iets opleveren voor de betrokkenen, zou dat enorm helpen om de arbeidsmarkt te verruimen. Het is nu te vaak zo dat extra werken niet loont, omdat allerlei fiscale regelingen wegvallen. Daar moet het kabinet iets aan doen.”

Van Essen: “Het zit ‘m ook in betere randvoorwaarden zoals kinderopvang

en de mogelijkheden om hybride (deels thuis, deels op het werk) te werken. En in betere vervoersmogelijkheden zodat mensen gemakkelijker naar hun werk kunnen komen. In dunbevolkte gebieden is verminderd openbaar vervoer een probleem.”

Hogere kwaliteit van arbeid

Het aantrekkelijker maken om meer uren te werken kan betekenen dat de salaris- →

Cijfers

Records op de arbeidsmarkt

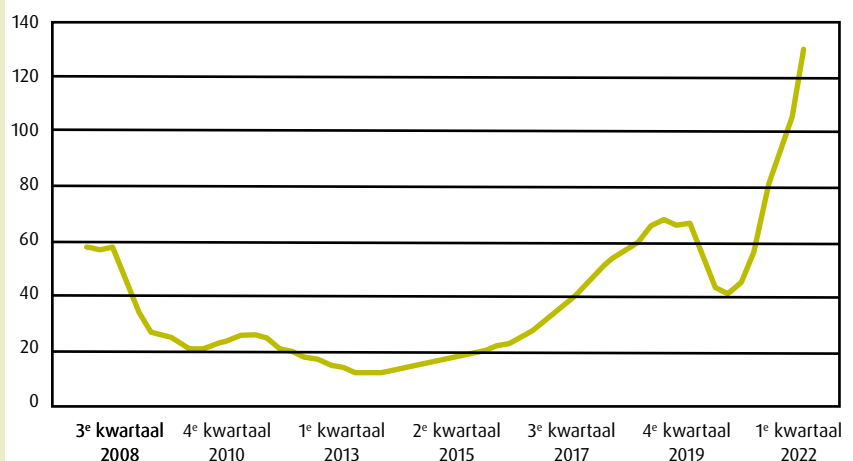
Eind maart 2022 waren er ruim 11 miljoen banen, meldde het CBS. Een record. Tegelijkertijd stonden er 451.000 vacatures open; de meeste in de handel (90.000), de zakelijke dienstverlening (74.000) en de zorg (61.000). In de horeca (45.000 vacatures) is de situatie relatief gezien het nijpendst. Per 1000 banen zijn er 112 vacatures. Het gebeurde nog niet eerder dat er

in enige bedrijfstak een vacaturegraad boven de 100 werd gemeten.

In het eerste kwartaal van 2022 waren er 338 duizend mensen werkloos; 3,5 procent van de beroepsbevolking. De werkloosheid bereikte hiermee sinds 2003 een laagterecord. 24 procent van de werklozen was een jaar of langer op zoek naar werk. Een kwartaal eerder was dit 25 procent.

Krapte op arbeidsmarkt blijft toenemen

Aantal vacatures per honderd werklozen



Bron CBS



Adviezen

De SER over de arbeidsmarkt

De SER heeft de afgelopen twee jaar verschillende adviezen over de arbeidsmarkt uitgebracht. Het meest recente advies is het Briefadvies *Arbeidsmarktproblematiek maatschappelijke sectoren* (mei 2022). Dit gaat over maatregelen die op korte termijn kunnen worden ingezet om de knelpunten op de arbeidsmarkt te verminderen.

Eerder dit jaar verscheen het advies *Hybride werken*, met aanbevelingen om werknemers voldoende zeggenschap te geven om de kansen van hybride werken (tijds- en plaats-onafhankelijk werken) te benutten, om de wetgeving op dit punt bij te stellen en om te stimuleren dat werkgever en werknemer samen tot afspraken komen over de invulling van hybride werken, zodat iedereen de kansen kan benutten die hybride werken biedt. Vorig jaar bracht de SER ook het *Mid-dellange Termijn-advies* (MLT-advies) uit voor het nieuwe kabinet en een advies *Aan de slag voor de zorg*. Dit zorg-advies bevat een agenda met vijf punten om mensen die in de zorg (willen) werken, te motiveren en vast te houden.

Op het platform Werkwijzer vluchtelingen biedt de SER werkgevers adviezen, tools en handreikingen om vluchtelingen werk en de nodige begeleiding te bieden.

sen omhoog moeten, maar dat zeker niet alleen, meent Kremer. “Belangrijker is dat de kwaliteit van arbeid omhooggaat. Dat vraagt om goed werkgeverschap. Geef mensen meer autonomie, zodat ze hun werk kunnen inrichten op de manier die het best bij hen past. Uit onderzoek blijkt dat de autonomie van medewerkers de laatste jaren is afgenomen. Daardoor haken mensen af of raken ze burned-out. Door meer aandacht te besteden aan de kwaliteit van werk, kunnen werkgevers hun werknemers behouden en blijven mensen langer vitaal en gezond.”

“Het helpt ook als de overheid de administratieve belasting in publieke sectoren terugdringt”, zeggen Ter Weel en Van Essen. “De regulering en verantwoordingsplicht zijn doorgeslagen. Mensen in de zorg en het onderwijs hebben niet voor hun vak gekozen om eindeloze formulieren in te vullen. De lastendruk is een veelkoppig monster, maar als de overheid die *red tape* nu echt aanpakt, wordt het werken in de publieke sector een stuk leuker.”

Betere aansluiting vraag en aanbod

Een deel van de oplossing zit ten slotte in het verbeteren van de aansluiting tussen vraag en aanbod van arbeid. Van Essen: “Dit vraagt een goede infrastructuur voor een leven lang leren en van-werk-naar-werk-trajecten. Het doel is dat mensen wendbaarder worden en makkelijker van de ene baan naar de andere overstappen. Dit vraagt om aandacht voor skills, maar ook om betere voorlichting aan scholieren en studenten over de arbeidsmarktperspectieven na een bepaalde studie, om te voorkomen dat zij later spijt krijgen van hun studiekeuze.”

Aan de problemen op de arbeidsmarkt is dus heel wat te doen. Zowel de

overheid als werkgevers en werkenden kunnen daaraan bijdragen. “Krapte is altijd tijdelijk”, zegt Ter Weel nuchter. “Het is een kwestie van beprijzing als het aanbod de vraag niet kan bijhouden. Zodra arbeid duurder wordt, is dat een prikkel om andere oplossingen te zoeken, bijvoorbeeld in nieuwe technologie. Maar we moeten ook onvermijdelijk keuzes maken en prioriteiten stellen, zowel als het gaat over de zorg als over de energietransitie. Niet alles kan en zeker niet alles tegelijk. Daar moeten we het als samenleving over hebben.” ●



Koploper deeltijdwerken

Ruim een vijfde van de mannen en bijna driekwart van de vrouwen in Nederland werkt in deeltijd. Daarmee zijn we koploper deeltijdwerken in de EU. In totaal gaat het om 4,5 miljoen werkenden (eerste kwartaal 2022). Deeltijders die meer uren willen werken en hiervoor direct beschikbaar zijn, worden gerekend tot het onbenut arbeidspotentieel. In het eerste kwartaal waren dit er 491 duizend.



Tekst Ton Bennink Foto Shutterstock

Verantwoordelijkheid krijgen én nemen

Aan het woord



Eline de Kok
Adviseur Beroeps-
vereniging Verzorgenden
Verpleegkundigen V&VN,
verpleegkundige en
wetenschappelijk
onderzoeker

Veel verpleegkundigen stromen uit omdat ze het werk niet kunnen uitoefenen zoals ze dat willen. We moeten meer professionele ruimte krijgen. Ik heb vier jaar hbo-verpleegkunde gestudeerd en de master verplegingswetenschappen behaald. En nu doe ik promotieonderzoek naar rebels leiderschap. Dat leiderschap zit hem niet in leidinggevende functies – al kunnen we daarin ook veel meer verpleegkundigen gebruiken. Waar het om gaat, is het krijgen én nemen van verantwoordelijkheid. Meer verantwoordelijkheid zorgt voor grotere tevredenheid bij verpleegkundigen. Daardoor behoud je ze voor het vak. Bovendien maak je het werk efficiënter.

Op mijn afdeling luisteren we goed naar elkaar, maar door mijn onderzoek weet ik dat elders nog te veel hiërarchie heerst. Dat collega's murw zijn. Dat maakt dat verpleegkundigen zich beperken tot het doen wat ze opgedragen

wordt. De verpleegkundige staat echter veel dicht bij de patiënt dan de arts. De observaties van de verpleegkundige moeten dan ook een zwaarwegende stem krijgen.

Voorbeelden te over van waar dat beter had gekund. Een diëtist die een verpleegkundige op een kortdurende opnameafdeling voorschrijft voedingslijsten voor een patiënt te maken, terwijl die patiënt dezelfde dag alweer naar huis gaat. Of een arts die een draaideurpatiënt naar huis wil sturen zonder een familiegesprek, terwijl je weet dat de man zijn levensstijl niet aanpast en dus binnen no-time weer terug is.

We hebben de zorg met te veel protocollen, richtlijnen en controlesystemen opgetuigd. Dit zijn hulpmiddelen: ze ondersteunen de verpleegkundigen om onderbouwde keuzes te maken in hun handelen. Maar geen enkele patiënt is hetzelfde, dus er bestaat geen standaard zorg. Belangrijk is dat de verpleegkun-

dige onderbouwd en bekwaam keuzes maakt, om de beste zorg aan de patiënt te kunnen geven.

Dat betere beloning noodzaak is, weten we ook. We komen er niet door parttimers wat meer te laten werken, zoals een ambtenaar onlangs voorstelde. Deze zorgprofessionals werken al meer dan ze betaald krijgen. Het is daarnaast ook gek dat ik doordeweeks betaald krijg als verpleegkundig onderzoeker en in het weekend als gediplomeerd verpleegkundige ingeschaald ben op mbo-niveau.” ●

Deze bijdrage verscheen in 2021 in SERmagazine online, bij het verschijnen van het SER-advies *Aan de slag voor de zorg: een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt*. Lees het volledige artikel:



'Dit is een gouden kans'

In het voortgezet onderwijs (vo) is het lerarentekort groot. Zij-instroomtrajecten bieden soelaas en zo'n traject is er inmiddels ook voor statushouders met een onderwijsachtergrond. Kinda Allouche, die zes jaar geleden vanuit Syrië naar Nederland kwam, werd onderwijsassistent Frans op een school in Den Haag. "Ik ben zó blij dat ik op deze manier een bijdrage mag leveren."

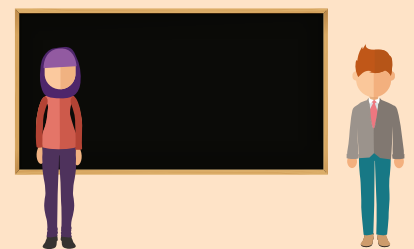
Tekst Nicole Gommers **Foto's** Frédérique de Jong, Cindy Mattijssen, Sausmakers

Kinda Allouche had al heel wat omzwervingen achter de rug voor zij zich settelde in hartje Den Haag. Ze werd geboren in Syrië, maar verhuisde als peuter naar Algerije. In dat land wordt naast Arabisch ook veel Frans gesproken. Toen zij op haar 18e weer in Syrië ging wonen, had ze veel kennis van de Franse taal en literatuur. Als groot liefhebber van Jean-Paul Sartre en Albert Camus lag het voor de hand om in Syrië Franse literatuur te gaan studeren. "Na mijn studie ging ik lesgeven aan universitaire studenten, maar ook aan kinderen en volwassenen. Lesgeven is mijn passie." Zes jaar geleden ontvluchtte Allouche de oorlog in Syrië en wilde ze in Nederland zo snel mogelijk weer doceren. "Dat bleek erg ingewikkeld. Niet mogen werken in het vak waarvan je zoveel houdt, doet pijn." Maar vorig jaar kreeg ze via De Rode Loper de vraag of ze interesse had in een

zij-instroomtraject voor statushouders met een onderwijsachtergrond.

Zonde

De pijn waarover Allouche het heeft, begrijpt Charlotte van Thiel maar al te goed. Van Thiel is programmamanager van De Rode Loper, een samenwerkingsverband van 41 scholen uit het voortgezet onderwijs die zich sterk maken voor de instroom van nieuwe docenten in Den Haag, Rijswijk en Leidschendam-Voorburg. Het samenwerkingsverband enthousiasmeert scholieren die zich oriënteren op een vervolgstudie, maar matcht ook zij-instromers. De Rode Loper richt zich sinds 2021 op nóg een bijzondere doelgroep: statushouders (mensen in het bezit van een verblijfsvergunning) die in hun land van herkomst in het onderwijs werkten. "Het is zo zonde om het talent van hoogopgeleide, enthousiaste en gemotiveerde statushouders te



De Rode Loper

Wereldburgers voor de klas

In 2021 startte De Rode Loper met het programma Wereldburgers voor de klas: twaalf geselecteerde statushouders volgden een intensieve cursus om hun kennis van het Nederlands te vergroten plus diverse workshops, bijvoorbeeld op het gebied van Nederlandse jeugdcultuur. Van hen kregen er uiteindelijk zeven een aanstelling als onderwijsassistent bij een van de 41 bij het samenwerkingsverband aangesloten scholen. De onderwijsassistenten kunnen nu met hulp van een collega hun vak uitoefenen. Het doel is dat zij uiteindelijk hun bevoegdheid halen en als docent voor de klas komen. Binnenkort begint een nieuwe groep van 21 wereldburgers aan het traject. De Rode Loper ontvangt subsidie van de gemeente Den Haag.



verspillen. Voor de mensen zelf, die het vreselijk vinden hun vak niet te kunnen uitoefenen, maar ook met het oog op de nijpende tekorten in het voortgezet onderwijs.”

Vanuit het oogpunt van inclusie is het verrijkend docenten uit andere culturen in te zetten, vindt Van Thiel: Nederland telt veel leerlingen met verschillende culturele achtergronden, en die achtergronden zouden ook weerspiegeld moeten zijn in de docentenpopulatie. Het programma Wereldburgers voor de klas biedt hoogopgeleide statushouders een warm welkom op school. “Voor leerlingen is het goed diverse rolmodellen voor de klas te zien, en de scholen zijn blij met de nieuwe collega’s. We

zijn trots op onze deelnemers, die een nieuwe start hebben moeten maken en zoveel inzet tonen.”

Kansen pakken

Allouche was meteen dolenthousiast toen zij werd uitgenodigd voor een speeddate met verschillende scholen. “Het Edith Stein College in Den Haag bleek het best bij mij te passen. Via De Rode Loper volgde ik didactische en pedagogische workshops, in oktober 2021 startte ik als onderwijsassistent en sinds maart 2022 sta ik als docent Frans voor de brugklas. Aan lesgeven aan pubers was ik wel gewend, maar lesgeven in Nederland is anders.” Dat zit onder meer in digitalisering – “Ik heb nog

wat hulp nodig bij het uitvoeren van administratieve taken” – maar óók in de aard van de leerlingen. Met een lach: “Hier is het *la vie en rose*, anders dan in Syrië zeggen leerlingen wat ze denken. Maar die ruimte vind ik mooi, zelfs als een leerling roept dat hij of zij een hekel heeft aan Frans: dan probeer ik uit te vinden hoe ik de interesse van die leerling alsnog kan wekken. Ik zie mijn taak sowieso breed; ik wil leerlingen meegeven dat het belangrijk is kansen te waarderen en te pakken.” Dat is precies wat Allouche zelf ook gedaan heeft. “Ik ben blij weer voor de klas te staan, net als in Syrië. Het is een gouden kans, voor mijn eigen ontwikkeling én om bij te dragen aan de maatschappij.” ●



De kracht van diversiteit tegen personeelstekort

De krappe arbeidsmarkt stelt bedrijven met onvervulde vacatures voor grote problemen. Tegelijkertijd staan vele Nederlanders die kunnen en willen werken aan de zijlijn. Een en een is twee, vindt Mustafa Al Shabaki van bouwconcern Dura Vermeer. “Diversiteit biedt meer mogelijkheden mensen aan je te binden en tegelijkertijd haal je superloyale medewerkers in huis.”

Tekst Nicole Gommers

Op de arbeidsmarkt ongewild aan de zijlijn staan: Mustafa Al Shabaki, sinds twee jaar de bevroren coördinator van Bureau Social Return van Dura Vermeer (omzet 1,6 miljard euro, 3000 medewerkers), weet hoe dat is. “In 2016 verloor ik in zestien dagen tijd mijn beide ouders. Mijn moeder was al een tijd ernstig ziek, de dood van mijn vader korte tijd daarna kwam totaal

onverwacht. Toen het bedrijf waar ik werkte failliet ging, zag ik niet meer hoe het verder moest. Ik was hoogopgeleid, zat vol passie voor ondernemen, maar zat thuis met een bijstandsuitkering.” De eerste dag dat Al Shabaki weer aan het werk kon, als jobcoach bij de Sociale Dienst, gierden de gelukshormonen door zijn lichaam. Waarom? “Ik had een plek om naartoe te gaan, onder de mensen te zijn. Werk is pure zingeving,

ik ging weer dromen. Ieder mens heeft perspectief nodig.”

Verdienmodel

Sinds Al Shabaki twee jaar geleden de kans kreeg om coördinator van Bureau Social Return van Dura Vermeer te worden, zet hij zich samen met collega's actief in om ook anderen weer perspectief te bieden. Waar het Bureau Social Return zich mee bezighoudt, is an sich niet

nieuw: als bouwbedrijf heeft Dura Vermeer bij het winnen van bepaalde aanbestedingen een SROI-verplichting. SROI staat voor *Social Return On Investment*, wat inhoudt dat het bedrijf een percentage van de aanneemsom dient te investeren in de maatschappij. De manier waarop Al Shabaki met het bureau vormgeeft aan SROI op dergelijke projecten (ook als dit niet verplicht is) is wél nieuw: “Voorheen werd SROI gezien als een kostenmodel, terwijl social return een verdienmodel kan zijn dat winst oplevert voor de organisatie, voor betrokkenen én voor de maatschappij.” Het gaat naast sociaal inkopen en maatschappelijke activiteiten – denk aan het afnemen van diensten bij sociale ondernemingen en donaties aan voedselbanken – vooral ook om arbeidsparticipatie. Concreet betekent dat het aannemen van ‘mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt’ en het stimuleren van leveranciers en onderaannemers om hetzelfde te doen. Al Shabaki: “Mensen denken dan al snel dat het gaat om personen met een beperking. Dat kan, maar het gaat evengoed om hoogopgeleiden met veel ervaring die door omstandigheden zonder werk zitten, of om vrouwen die vanwege het moederschap langere tijd uit het arbeidsproces zijn.”

Doodzonde

Volgens het CBS waren er het eerste kwartaal van 2022 338 duizend mensen werkloos. Al Shabaki: “Daar zitten absoluut mensen tussen met veel potentie en talent. In tijden van enorme krapte is

het doodzonde als bedrijven die mensen niet aan zich weten te binden.” Te veel bedrijven zien de volgens Al Shabaki een logische oplossing over het hoofd: in andere vijvers vissen en het durven aannemen van mensen met een ‘andere achtergrond’ – bijvoorbeeld mensen uit een andere cultuur. En ja, dat kost nét wat meer moeite. “Niet iedereen is meteen fit voor de arbeidsmarkt. Soms is opleiding of begeleiding nodig. Je moet ook barrières wegnemen: als mensen er een beetje op vooruitgaan en vervolgens hun toeslagen verliezen, komen ze niet in beweging. Beloning speelt dus ook mee, net zoals mensen laten voelen dat ze welkom zijn.” Dat laatste gebeurt met woorden én daden. “Je kunt werknemers de kans geven een rijbewijs te halen of een opleiding te volgen, zodat ze steeds bredere mogelijkheden krijgen.”

Mooiste kans

Al Shabaki noemt een project waar hij trots op is: “Bij Dura Vermeer hebben wij veel behoefte aan BIM-engineers, verantwoordelijk voor technische ontwerpen. We gingen een samenwerking aan met de Hogeschool Rotterdam en UAF, een stichting voor vluchteling-studenten, om statushouders met een technische achtergrond – vaak gevluchte Syriërs – op te leiden. Maar we bieden evengoed mensen die thuiszitten met een depressie, burn-out of schuldenproblematiek weer perspectief.” Al Shabaki is momenteel in gesprek met gemeente Den Haag om mensen met potentie beter in beeld

‘SROI werd gezien als kostenmodel, maar kan een verdienmodel zijn’



Programma

Diversiteit in Bedrijf

Bureau Social Return van bouwconcern Dura Vermeer won in 2021 de Award Diversiteit in Bedrijf, bedoeld voor grote- en mkb-bedrijven die met een vernieuwend, effectief en overdraagbaar praktijkvoorbeeld laten zien hoe ze diversiteit en inclusie op de werkvloer bevorderen. Diversiteit in bedrijf maakt sinds 2021 deel uit van de SER. Het initiatief bevordert diversiteit en inclusie bij bedrijven in de publieke en private sector. *Kijk voor meer informatie op diversiteitinbedrijf.nl.*

te krijgen. “Gemeenten zouden met de inzet van jobcoaches voorwerk kunnen doen: wat hebben mensen nog nodig zodat ze inzetbaar worden? Dat voorkomt afhaken. De urgentie is groot, dus de bereidheid van bedrijven en overheden om samen te werken is dat ook.”

Loont al die moeite? Al Shabaki kan er kort over zijn. “Nogmaals: ik weet hoe het is om in de bijstand te zitten. Mezelf inzetten voor dit bedrijf en de maatschappij is de mooiste kans die er is. Diezelfde mentaliteit zie ik terug bij de mensen die wij een kans geven: dat zijn superloyale medewerkers. Het is tijd dat meer bedrijven de kracht van diversiteit en inclusie ontdekken. Het is dé manier om op deze krappe arbeidsmarkt talent binnen te halen.” ●

Personeelstekorten oplossen

Praktische tips

Veel werkgevers zitten met de handen in het haar: waar haal je nog nieuwe medewerkers vandaan? Of kun je met minder mensen meer doen? Makkelijk is het niet, maar mogelijkheden zijn er zeker. Een aantal oplossingen op een rij.

Tekst Berber Bijma



Werk anders organiseren

Door werk anders te organiseren is het soms mogelijk om met minder mensen evenveel of zelfs meer te doen. Dit zijn mogelijkheden:

- Kijk anders naar taken en functies, bijvoorbeeld met jobcarving of de inzet van mentoren.
- Verminder administratielasten.
- Stimuleer medewerkers om meer uren te werken, maar maak ook deeltijd mogelijk.
- Zet ervaren collega's in als begeleiders: meester-gezel nieuwe stijl.
- Werk samen met andere bedrijven, bijvoorbeeld door personeelsuitruil.
- Zet technologie in voor minder werkdruk.



Nieuw talent aanboren

Vind nieuw talent buiten of in uw eigen organisatie. Dat kan bijvoorbeeld zo:

- Zorg voor werving en scholing van werkzoekenden of werkenden uit andere sectoren.
- Zorg voor scholing van het huidige personeel.
- Kijk breder dan het traditionele cv; denk bijvoorbeeld aan *open hiring*.
- Werk ook jongeren of gepensioneerden.
- Zet mensen met een arbeidsbeperking of statushouders in.
- Werk in andere regio's of in het buitenland.



Medewerkers binden

Om personeelskorten niet nog groter te maken, is het belangrijk dat huidige medewerkers blijven. De volgende oplossingen dragen daaraan bij:

- Bied uitdaging en scholing.
- Stimuleer de vitaliteit van medewerkers, bijvoorbeeld met minder werkdruk en fysieke belasting.
- Bied goede arbeidsvoorwaarden en faciliteiten.
- Zorg voor optimale roosters en werktijden, voor een goede werk-privébalans.
- Bevorder een inclusieve bedrijfscultuur en -sfeer.
- Werk aan een imago van aantrekkelijk werkgever (*employer branding*).



SER-advies

Mensen behouden voor de zorg

Ook de zorg kampt met grote personeelstekorten. In het advies *Aan de slag voor de zorg* (2021) gaf de SER aanbevelingen voor het behouden van mensen, zoals: minder regeldruk en meer autonomie voor medewerkers; betere mogelijkheden voor scholing, ontwikkeling en loopbaanperspectief; de werk-privébalans op orde brengen; betere beloning; en het betrekken van zorgmedewerkers bij technologische innovaties, zodat die zijn aangesloten op de werksituatie.



Verder lezen?

De genoemde tips komen van het UWV. Deze organisatie deed onderzoek naar hoe bedrijven personeelstekorten kunnen oplossen. Lees meer via de QR-code:



Aan het woord



Caroline Rijnbeek
regisseur
NLwerktaanwerk



Arno van Beek, medewerker werkplaats,
werkt sinds 2010 bij Kolmer

Zij-instromers van harte welkom

Nieuwe medewerkers die perfect geschoold zijn voor een technisch beroep, zijn bijna niet te vinden. Met een goed programma voor zij-instromers kan het óók, zag Caroline Rijnbeek bij Kolmer, een bedrijf dat elektromotoren op maat levert. Rijnbeek is een van de regisseurs van NLwerktaanwerk, een programma van VNO-NCW en MKB-Nederland.

Tekst Berber Bijma Foto Kolmer

Heb je affiniteit met techniek en wil je bij ons werken? Een 'ja' op die beide vragen is voor Kolmer Elektromotoren in Putten genoeg om met een nieuwe medewerker in zee te gaan, ongeacht de vooropleiding van de betreffende persoon. Die opleiding krijgt de nieuwe medewerker namelijk in het eerste halfjaar bij Kolmer zelf, op de bedrijfsvloer. Caroline Rijnbeek vindt Kolmer, met ruim dertig medewerkers, een mooi voorbeeld van hoe bedrijven omgaan met de krapte op de arbeidsmarkt.

Rijnbeek is een van de regisseurs van NLwerktaanwerk (zie kader). Ze begeleidt ondernemers met vragen die te maken hebben met de mismatch op de arbeidsmarkt en verzamelt inspirerende voorbeelden van ondernemers die creatief omgaan met die krapte. Kolmer hoort bij die laatste groep.

Eigen opleiding

Het Puttense bedrijf koopt standaard elektromotoren in en bouwt die in opdracht van klanten om voor specifieke toepassingen. Rijnbeek: "Hoe je zo'n machine precies moet ombouwen, hangt af van de vraag van de klant en is daardoor een specialisme dat je niet op school leert. Je moet het leren door het te doen. Kolmer liep er net als andere technische bedrijven tegenaan dat er bijna geen geschoolde nieuwe medewerkers te vinden waren en heeft daarom ingezet op een ander spoor: een van de medewerkers heeft een opleidingsprogramma op maat gemaakt voor zij-instromers. Zij gaan onder begeleiding van een meer ervaren kracht stapsgewijs steeds meer aan het werk. Dit leerling-gezel-meester-principe zie je op steeds meer plaatsen opduiken, met name in de specialistische beroepen."

Brede introductie

Kolmer hanteert daarnaast een specifieke introductiemethode voor nieuwe medewerkers – van directeur tot operator: wie binnenkomt, begint in het magazijn en loopt vervolgens een tijdje mee op zo'n

beetje alle afdelingen van het bedrijf. Rijnbeek: "Het grote voordeel daarvan is dat je in tijden van piekdrukte kantomedewerkers op andere plekken in het bedrijf kunt inzetten. Bovendien: als mensen op vrijwel alle afdelingen hebben gewerkt, overzien ze beter wat de consequenties van hun handelen zijn voor collega's elders in het bedrijf."

'Onder begeleiding van een meer ervaren kracht stapsgewijs aan het werk'

Ook op andere manieren zijn de medewerkers in de breedte betrokken bij het reilen en zeilen van het bedrijf. "Voor de bouw van een nieuw pand praten de productiemedewerkers mee over een slimme inrichting van de productie. Dat vinden ze heel plezierig."

Mismatch

Met de inzet op betrokkenheid en eigenaarschap van medewerkers zorgt Kolmer ervoor dat mensen bij het bedrijf willen werken, zegt Rijnbeek. "En met de eigen opleiding kan het bedrijf meer dan voorheen putten uit het beperkte aantal werkzoekenden dat er op de arbeidsmarkt is. Dat legt ze geen windeieren. Ik heb al meerdere andere bedrijven die aanlopen tegen personeelskrapte, gewezen op de manier waarop Kolmer omgaat met de huidige dynamische arbeidsmarkt. Er zijn namelijk wel mensen die werk zoeken, maar ze hebben doorgaans niet de goede vooropleiding. Voor die mismatch moet je creatieve oplossingen vinden, ook in samenwerking

met scholen en opleidingsinstituten in de buurt."

Werken aan loyaliteit

Vanuit NLwerktaanwerk krijgt Rijnbeek regelmatig vragen van bedrijven die personeel willen werven en aan zich binden. "Een logistiek bedrijf vroeg me onlangs nog hoe ze telefoons en leaseauto's fiscaal slim kunnen inzetten om nieuwe medewerkers te trekken. Dat is in de huidige arbeidsmarkt echt te simpel gedacht. Het werkt misschien een halfjaar, zo'n leaseauto. Wil je mensen écht aan je binden, dan zul je moeten werken aan die verbinding en als werkgever het goede voorbeeld moeten geven door betrokken te zijn bij je medewerkers. Betrokkenheid en eigenaarschap zorgen voor loyaliteit. Dat is een zaak van lange adem, maar de makkelijke oplossingen zijn inmiddels wel op. Het komt nu aan op goed werkgeverschap." ●

Programma

NLwerktaanwerk

NLwerktaanwerk is een tijdelijk programma van de stichting Nederland Onderneemt Maatschappelijk, die op haar beurt weer een initiatief is van werkgeversorganisaties VNO-NCW en MKB Nederland. NLwerktaanwerk is in samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ingesteld om werkgevers te ondersteunen bij vragen rond de mismatch op de arbeidsmarkt. De regisseurs van NLwerktaanwerk verzamelen daarnaast ook best practices en verbinden op regionaal niveau relevante organisaties aan elkaar, zoals werkgevers, onderwijsinstellingen, regionale mobiliteitsteams en werkgeversservicepunten. *Meer info op nlwerktaanwerk.nl*

Een paar uur extra werken is voor iedereen winst

Als alle mensen met een kleine deeltijdbaan in zorg of onderwijs een paar uur meer gaan werken, scheelt dat enorm voor de personeelskrapte in die sectoren. Bovendien worden de medewerkers er financieel zelfredzamer van. De snelgroeiende stichting Het Potentieel Pakken begeleidt organisaties om kansen voor contractuitbreiding in kaart te brengen en belemmeringen weg te nemen.

Tekst Berber Bijma Foto ANP/Patricia Rehe

Eén misverstand wil ze graag uit de wereld helpen: Wieteke Graven en de stichting die ze heeft opgericht, Het Potentieel Pakken (HPP), zijn er níét op uit dat iedereen fulltime gaat werken. Maar in het onderwijs en de zorg zijn de deeltijdcontracten vaak wel erg klein, ziet ze: “De helft van de zorgmedewerkers werkt minder dan 25 uur per week. Als in een grote organisatie tientallen medewerkers van 18 uur naar 21 of 22 uur gaan, levert dat voor iedereen winst op: vrouwen worden financieel zelfredzamer, de organisatie heeft minder personeelskrapte en daarmee gaan ook de sector en de hele economie erop vooruit.” Het is een oplossing die de SER eveneens adviseert in de

verkenning *Zorg voor de toekomst: over de toekomstbestendigheid van de zorg* (2020).

Het onderwerp gaat Graven aan het hart sinds ze in 2018 een rapport schreef over de waarde van meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt. Ze was toen nog partner bij adviesbureau McKinsey & Company. De ondertitel van het rapport, *Het Potentieel Pakken*, werd de naam van de stichting die ze in 2019 oprichtte. “Na publicatie van het rapport heb ik een pilot opgezet die moest uitwijzen of het potentieel uit het rapport in de praktijk ook gerealiseerd kon worden, met name voor sectoren die kampen met personeelstekort én die veel medewerkers met kleine deeltijdbanen hebben.”

Een succesvolle pilot maakte dat ze in 2019 haar baan bij McKinsey opzegde en zich volledig wierp op het begeleiden van organisaties die medewerkers willen stimuleren om (iets) meer te gaan werken. Na een flinke financiële injectie van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, dat kansen zag in de zorgsector, werken er inmiddels dertig mensen bij Het Potentieel Pakken. “28 vrouwen en 2 mannen”, zegt Graven. “In mijn eigen organisatie zie ik dat er zoveel vrouwelijk talent is. Het is zonde om dat niet te gebruiken.”

Win-win

HPP richt zich voornamelijk vooral op zorg- en onderwijsorganisaties die

Aan het woord



Wieteke Graven,
oprichter
Het Potentieel Pakken

Huishoudelijke hulp
bij oudere via een
thuiszorgorganisatie.



deeltijdmedewerkers willen stimuleren meer uren te gaan werken. Met name in grote zorgorganisaties, met soms vele honderden medewerkers, kan het nogal uitmaken voor de personeelskrapte als een deel van de medewerkers kiest voor een bescheiden contractuitbreiding. “Dat deze medewerkers er ook qua financiële redzaamheid op vooruitgaan en dat de sector en de economie meeprofiten, laat zien dat het een niet ten koste gaat van het ander. Het is aan alle kanten een win-winsituatie.”

Organisaties kunnen deelnemen aan HPP-bootcamps of aan de slag gaan met een intensief traject dat een halfjaar in beslag neemt. “We hebben inmiddels negen van die langere trajecten afge-

‘Gemiddeld 25 tot 40 procent wil meer werken’

rond en tien lopen momenteel”, vertelt Graven. “Zorginstellingen kunnen zich ook nog aanmelden voor een traject van zes maanden, waarvoor ze de symbolische bijdrage van 5000 euro betalen.”

Graven benadrukt dat een traject vanaf het begin gestoeld is op samenwerking. “Wij komen niet als extern adviesbureau binnen om te vertellen hoe het moet. Het is heel belangrijk dat oplossingen en werkwijzen worden ingebed in organisaties. Wij begeleiden één onderdeel van de organisatie en dan kan de instelling, als wij weer weg zijn, verder met andere afdelingen.”

Roosterproblemen

Een begeleidingstraject heeft drie fases: eerst wordt de startpositie van de organisatie in kaart gebracht. Dat gebeurt onder meer met een medewerkersenquête en gesprekken met individuele mede- →

‘Medewerkers raken meer betrokken’

werkers. “Er blijken vaak diepgewortelde overtuigingen te zijn die contractuitbreiding in de weg staan, zowel bij medewerkers als bij leidinggevenden. In de zorg gaat het dan vooral om het rooster. Medewerkers denken dat ze een heel nadelig rooster krijgen als ze meer gaan werken, managers denken ook vaak dat het niet past in het rooster.” Ook de overtuiging dat meer werken niet of nauwelijks loont, komt in deze verkenningsfase vaak boven tafel. Ondertussen blijkt uit medewerker-senquêtes dat gemiddeld 25 tot 40 procent van de medewerkers wel degelijk meer uren zou willen werken.

“In de tweede fase, die ruim vier maanden duurt, gaan we met die be-

lemmeringen aan de slag. Dat doen we onder meer met roosterexperts die met hele teams in gesprek gaan over hoe hun rooster nu is en hoe dat beter zou kunnen. Ook rekenen we voor individuele medewerkers uit wat contractuitbreiding oplevert. In de derde fase borgen we de aanpak, zodat de organisatie daar zelf verder mee aan de slag kan.”

De nu afgeronde trajecten hebben ervoor gezorgd dat na zes maanden tussen de 10 en 15 procent van de medewerkers meer uren is gaan werken – gemiddeld 3 à 4 uren. “Daarmee heb je dus een deel van de potentiële winst in een halfjaar gerealiseerd. Dat laat zien dat het belangrijk is dat een organisatie hiermee doorgaat. In het halfjaar van ons traject is het zaadje geplant; daarna begint het pas echt.”

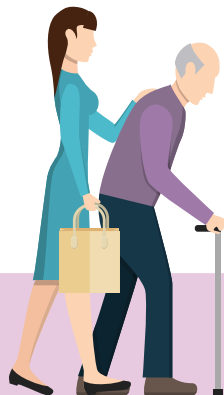
Meer betrokkenheid

Belangrijke ‘bijvangst’ van een HPP-traject is dat medewerkers zich gehoord voelen en daardoor meer betrokken raken bij hun werk en hun organisatie.

“De medewerkertevredenheid gaat omhoog, waardoor mensen minder snel uitvallen. Ook dat helpt bij het tegengaan van personeelstekort. We werken er momenteel hard aan om dit soort bijeffecten in kaart te brengen.”

Een deel van de belemmeringen die medewerkers en leidinggevenden ervaren, ligt buiten de invloedssfeer van Het Potentieel Pakken en de betrokken organisatie – denk alleen al aan de beschikbaarheid van kinderopvang. “Ook blijkt soms dat het inderdaad relatief weinig loont om meer te gaan werken. Dat komt door hoe ons stelsel van belastingen en toeslagen in elkaar zit.”

Dit soort problemen van ‘het systeem’ zou organisaties niet moeten ontmoedigen om met contractuitbreiding aan de slag te gaan, vindt Graven. “Laten we ons vooral niet verschuilen achter het systeem. Werkgevers en werknemers kunnen morgen aan de slag gaan met wat wél mogelijk is. Meer werken is hard werken, maar er blijkt vaak veel meer mogelijk dan vooraf gedacht.” ●



Case Cordaan

‘Ruimer denken gaat niet vanzelf’

De Amsterdamse zorgorganisatie Cordaan schakelde Het Potentieel Pakken in voor een traject in de thuiszorg. Daarvoor waren meerdere aanleidingen, vertelt Klazina Schubbel, projectleider vanuit Cordaan bij het HPP-project: het werkplezier van zorgcollega's, capaciteitsproblemen op de arbeidsmarkt, maar ook het belang van de cliënten die thuiszorg ontvangen. Uiteindelijk gaat het natuurlijk om hen beiden. Uit de vragen aan medewerkers bleek dat zo'n 40 procent wel meer zou willen werken, maar dan wel onder voorwaarden. Aan die voorwaarden is niet

altijd meteen te voldoen, maar met zo'n percentage was wel duidelijk dat er in ieder geval potentieel te halen was.

“Wat het HPP-traject ons vooral heeft gebracht, is dat het gesprek over hoe we ons werk organiseren, mogelijk is gemaakt. De roosters zijn in onze organisatie een pittige puzzel en er zijn ook veel hardnekkige aannames over wat mogelijk is en wat dat oplevert. Door goed te luisteren naar medewerkers, de huidige situatie inzichtelijk te maken en mogelijkheden te verkennen met individuen en teams, komt er toch ruimte voor een gesprek en

voor verandering. Het HPP-traject was het startpunt daarvoor; we zullen er de komende jaren zeker verder mee gaan. Ons traject zit er bijna op en heeft nu al opgeleverd dat tussen de 5 en de 10 procent van de medewerkers contractuitbreiding wil.

“Belangrijk aan een HPP-traject is dat het een samenwerking is tussen HPP en de betreffende organisatie. Alle niveaus van een organisatie moeten erin geloven en de boodschap uitdragen. Ruimer denken gaat niet vanzelf. Het is mooi dat dat bij ons in gang is gezet.”



Klazina Schubbel
Cordaan

Wonderen dwing je af

Krapte is van alle tijden. Dat heb ik in 46 jaar arbeidsmarktervaring wel ondervonden. Als die krapte zich voordoet, kun je twee dingen doen. Je kunt moord en brand schreeuwen, of je kunt in lijn met wijlen econoom Jules Theeuwes zeggen: krapte bestaat niet.

Ik ben van die laatste school. Omdat het oplossingen dichterbij brengt, omdat het je in staat stelt de vinger op de zere plek te leggen. Want als er echt krapte zou zijn, waarom staan er dan nog altijd honderdduizenden mensen langs de kant?

In de Banenafpraak is besloten dat er in het bedrijfsleven 100.000 banen moesten bijkomen voor mensen met een arbeidsbeperking en bij de overheid 25.000 banen. Met nog vier jaar te gaan, hebben we er sinds 2015 zo'n 75.000 geplaatst. Een godswonder, zou je zeggen, want negen op de tien arbeidsmarktprojecten mislukken.

Maar dit wonder is verklaarbaar. Wat we de afgelopen acht jaar hebben gedaan, is een appel doen op de intrinsieke behoefte bij werkgevers om inclusief te willen werken. Eigenlijk is dat niets nieuws. Denk aan de jongen die vroeger op de bok zat, naast de schillenboer. De drive die er toen was, die gunning, die is er nog steeds. Maar je moet 'm soms wakker maken.

Als dat gebeurt, zie je dat werkgevers in beweging komen, soms zelfs ondanks (!) overheidsbeleid. Omdat ze gaan merken dat het daadwerkelijk wat toevoegt, dat organisaties die een inclusief personeelsbeleid voeren, beter presteren. En als dat verhaal verteld wordt, als ondernemers bij elkaar in de keuken kijken en zien dat het werkt, dan gaat het rond. Als een lopend vuurtje.

Waarom zou dit succes ook andere ondervertegenwoordigde groepen niet de arbeidsmarkt op kunnen helpen? Ik zou het niet weten. Maar er is daarvoor wel een omslag nodig. Verleg de focus van beleid naar uitvoering. Als mensen naar de arbeidsmarkt gebracht moeten worden, dan ligt daar de sleutel. Stap met je poten in de klei.

En dan, zo hebben we gezien, kunnen wonderen gebeuren.



Aart van der Gaag

Boegbeeld 'Op naar de 100.000 banen' van VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO Nederland. Inspirator 'Op naar de 25.000 banen', gericht op overheidswerkgevers. Beide projecten informeren en inspireren werkgevers rond de Banenafpraak.



‘Hybride werken kan helpen de krapte te bestrijden’

Als werknemers (meer) invloed hebben op waar en wanneer ze werken, kan dat helpen om de krapte op de arbeidsmarkt te bestrijden. Nu veel bedrijven nadenken over de invulling van hybride werken, is het goed om die nieuwe vorm van werken ook in het licht van personeelskrapte te bekijken, zegt SER-kroonlid Steven van Eijck. Onder zijn leiding bracht de SER in 2021 advies uit over hybride werken.

Tekst Berber Bijma **Foto** Christaan Krouwels (portret)

Vooropgesteld: hybride werken heeft niet als doel om de krapte op de arbeidsmarkt te bestrijden. Net zomin als deels thuis werken bedoeld is om de CO₂-uitstoot te verminderen. SER-kroonlid Steven van Eijck: “Hybride werken is een manier om werken te optimaliseren: om talenten optimaal te benutten, om

meer werkplezier te krijgen en beter en gezonder te werken, om de productiviteit te optimaliseren. Dát is het hoofddoel van hybride werken en ook het uitgangspunt van ons advies. Maar dat neemt natuurlijk niet weg dat er prachtige neveneffecten kunnen zijn. Minder CO₂-uitstoot is vaak het eerste waar we aan denken als we ook na corona deels

thuis blijven werken, maar ook minder krapte op de arbeidsmarkt kan zeker een mooi bijeffect van hybride werken zijn.”

Herijking van werk

Hybride werken is “veel meer dan de afspraak dat iedereen nu bijvoorbeeld twee dagen thuis gaat werken”, zegt Van Eijck, die ook voorzitter is van de Mobiliteitsalliantie, een netwerk van organisaties en bedrijven die nadenken over de toekomst van mobiliteit. “We zitten in een fase van fundamentele herijking van werk. Werk is in het verleden altijd gebaseerd geweest op georganiseerd wantrouwen – met de prikklok als ultiem symbool. Je moest op kantoor zitten, zodat we konden zien dat je wat doet. Onder druk van de coronapandemie is dat in *no time* veranderd naar georganiseerd vertrouwen: het maakt niet uit hoe of waar, als

Aan het woord



Steven van Eijck,
SER-kroonlid

ANP/Robin Utrecht

jij je powerpoint maar op tijd af hebt.”

De omslag van wantrouwen naar vertrouwen is een enorme transitie, waar we nog middenin zitten en waarvan de precieze effecten dus nog niet duidelijk zijn. “In de eerste golf van de pandemie zagen we de arbeidsproductiviteit toenemen, later nam die weer wat af. Het enige wat we op dit moment met zekerheid kunnen zeggen is dat de productiviteit dus niet per definitie afneemt als mensen thuis gaan werken. Overigens kan maar ongeveer de helft van de mensen thuiswerken; de andere helft werkt bijvoorbeeld in de zorg, in het onderwijs, achter de toonbank van de bakker.”

Meer uren werken

De mogelijk hogere productiviteit is een van de manieren waarop hybride werken kan bijdragen aan het bestrijden van de

‘Slechts de helft kán thuiswerken’

personeelskrapte. “Wellicht kun je met minder mensen meer doen”, zegt Eijck. Toegenomen mogelijkheden om deels thuis te werken kunnen er ook voor zorgen dat meer mensen überhaupt aan het werk willen of dat bestaande werknemers meer uren willen gaan werken. “Hybride werken zal voor veel mensen betekenen dat de balans tussen werk en privé verbetert. Er zijn mensen die nu niet werken of maar heel weinig uren werken omdat zij door hun privéomstandigheden – bijvoorbeeld mantelzorgtaken of hun eigen gezondheid – niet veel of ver kunnen reizen. Het kan zijn dat zij wél een baan willen, of meer uren willen werken als dat deels vanuit huis kan. Bovendien kan een betere balans tussen werk en privé ervoor zorgen dat mensen minder snel uitvallen. Ook dat helpt in het bestrijden van de krapte.”

Daarnaast zou hybride werken kunnen bijdragen aan het oplossen van ‘regionale mismatches’. Van Eijck: “Stel dat er in Zeeland relatief veel werkzoekenden zijn in een bepaalde sector, waar in de regio Rotterdam juist behoefte aan is. Met deels thuiswerken kun je vanuit Zeeland dan toch een baan in Rotterdam aannemen.”

Het is niet met zekerheid te voorspellen of hybride werken inderdaad deze effecten zal hebben. “De relatie tussen

hybride werken en minder CO₂-uitstoot is helder. Die zien we ook nu al. De relatie tussen hybride werken en de krapte op de arbeidsmarkt is lastiger te voorspellen. Maar dat hybride werken meer werkplezier geeft en dat het helpt om het arbeidspotentieel beter aan te boren, staat voor mij als een paal boven water. Dat is een effect dat we de komende tijd goed in de praktijk moeten monitoren en nog beter kunnen doordenken. Want, al is het geen hoofddoel, het zou natuurlijk wel een prachtig neveneffect van hybride werken zijn.” ●

SER-advies

Afspraken over hybride werken

Werknemers en werkgevers moeten samen afspraken maken over waar en wanneer werknemers hun werk doen. In veel bedrijven is dat de afgelopen tijd al op een harmonieuze manier gelukt. Waar het niet lukt om gezamenlijke afspraken te maken, moet een thuiswerkverzoek worden getoetst aan ‘redelijkheid en billijkheid’, vindt de SER. Zo kan iedereen de kansen van hybride werken benutten. Het SER-advies *Hybride werken* is de input voor de Agenda voor de toekomst van hybride werken, die het kabinet nog voor de zomer wil opstellen. Het advies is te vinden op www.ser.nl.



'Gaaf een burger ons leren schieten?'

De Triangular Group Academy van Ray Klaassens (49) springt Defensie bij. Bijna tweehonderd freelance instructeurs delen kennis en vaardigheden met de overheid. Het is een van de manieren waarop private bedrijven de publieke sector kunnen ondersteunen in tijden van personeelstekort.

Tekst Ton Bennink **Foto's** Hans Visser

Na 23 jaar overheidsdienst, waarvan 17 jaar bij de commando's en bijna 6 jaar bij de AIVD, beginnen 8 jaar geleden traagheid en terughoudendheid te irriteren. Te weinig inzetten en te veel rapporten. Actie volgt pas nadat de nood aan de man komt. In Oekraïne na de agressie van Poetin, bij de AIVD als die renactivisten daadwerkelijk dreigen de hokken van een nertsfokkerij open te zetten. Begrijpelijk hoor, want waarom geld naar Defensie als er niemand aan de deur klopt? Maar ondertussen verstoft veel talent en kunde. De Defensieorganisatie kan beter, bedenkt Ray Klaassens. Personeel is er best, je moet het alleen weten te mobiliseren. Bovendien heeft hij het wel gezien, eerst als commando, later als inlichtingenjager. Misschien tijd voor iets anders. Hij stapt in 2014 naar de Kamer van Koophandel en schrijft de Triangular Group in. De focus ligt op inlichtingen. In 2018 richt hij Triangular Group Academy op. Een jaar later starten ze met zes man in Hilversum met het detacheren van

instructeurs aan Defensie. De combinatie van ambitie en frustratie levert nu een bedrijf op met 22 vaste werknemers en 180 flexibele arbeidskrachten. Ook is Klaassens sinds 2020 een van de gezichten van het televisieprogramma *Kamp van Koningsbrugge*, waarin gewone burgers een *Special Forces*-training ondergaan.

Dummy-wapens op de hei

Het werven van personeel is niet aan de orde bij de Triangular Group. Dagelijks bieden professionals zich aan. Het bedrijf levert geen hoekige mannen, maar intelligente oplossingen. Een generaal krabte laatst achter zijn oren toen hij vernam dat een van zijn instructeurs naar Klaassens was overgestapt om mbo-leerlingen met een dummy-wapen oefeningen uit te laten voeren. Dezelfde instructeur had bij de generaal de kont tegen de krib gegooid omdat hij op het commando-opleidingscentrum weer een les konijn slachten, kaartlezen en vuur maken moest geven aan toekomstige commando's. "Die man is natuurlijk overgekwalificeerd", zegt →

Trainer Harald van de Triangular Group Academy (TGA) (links) geeft een schiettraining bij Defensie.

Ondersteuning

Privaat en publiek

De private sector kan Defensie niet alleen met instructeurs, maar ook op andere terreinen ondersteunen, aldus Ray Klaassens. Hij denkt daarbij aan technische oplossingen door partijen als TNO. Grote voordeel is dat de private sector vaak sneller kan handelen. “Wij zijn meer van het wikken, minder van het wegen. Plan klinkt goed? Dan rammen. De private sector ontleent zijn bestaansrecht aan producten en diensten die verkopen. Wij lopen het risico, Defensie kan daarvan profiteren. Natuurlijk zijn er ook valkuilen, zoals de aanzuigende werking naar bedrijven, maar dat ondervangen we door in principe geen mensen in te huren die minder dan een jaar weg zijn bij de krijgsmacht. Andere valkuil is het gebrek aan opleidingen bij ons soort bedrijven. Wij maken immers geen deel meer uit van de organisatie en als er bijvoorbeeld nieuwe wapensystemen worden aangeschaft, moeten we daar ook kennis van kunnen nemen. Vandaar ook mijn wens om samen op te trekken in een soort denktank. We doen niets zonder fiat van de overheid en natuurlijk, we hebben een mooie omzet, maar het draait hier echt om het bieden van een platform dat mensen behoudt die anders voor Defensie verloren zouden gaan.”

Klaassens. “Maar hij kon het commandobloed wel echt overbrengen op die jonge gasten en meiden van het mbo: de kraamkamer van Defensie. Super enthousiast en met een grote glimlach loopt hij hier nu rond.”

De inhoud van het werk, afwisseling, vrijheid en autonomie, dat trekt. De Triangular Group traint voor de Dienst Justitiële Inrichtingen bijvoorbeeld personeel in het omgaan met pepperspray en de wapenstok en geeft daar ook communicatietrainingen aan leidinggevend. Ook vroeg en kreeg het bedrijf toestemming van de overheid om de Territorial Defense van Oekraïne te trainen in het medische protocol om gewonde soldaten te behandelen. Verder levert het diensten aan Defensie, politie, de zorg, het onderwijs en commerciële bedrijven. Door verscheidene opdrachtgevers te bedienen, kunnen de freelance medewerkers hun kennis en vaardigheden met diverse



Ray Klaassens

instanties delen. “Bovendien blijven ze op hun vakgebied up-to-date. Een les reanimeren van iemand die hier vaak daadwerkelijk mee te maken krijgt, ziet er echt anders uit dan van een militair die het toch vaak van de theoretische kennis moet hebben.”

Natuurlijk moet er weerstand worden overwonnen. “Wat krijgen we nou? Gaat een burger ons leren schieten?”, hoort hij geregeld. “Maak je geen zorgen, al zijn we burger, wij hebben nog steeds hetzelfde DNA als jij”, zeggen we dan. “We hebben inmiddels zeventien instructeurs die schietinstructie geven. Dat zijn mensen

die vaak uit het leger komen, maar de organisatie hebben verlaten om allerlei redenen. Geld hoeft daar geen rol bij te spelen. Wel kennen we een herenakkoord met Defensie dat we in principe geen mensen inhuren die minder dan een jaar weg zijn bij de krijgsmacht. Dit omdat we geen aanzuigende werking willen.”

Denktank

Defensie moet af van het idee dat ze alles zelf in de hand moeten houden, meent de oud-commando. Net als in de zorg, bij de politie en het onderwijs, kun je prima extern mensen inhuren. Maar



Training bij Defensie

wel volgens prioritering. Eerst proberen mensen te behouden, dan reservisten oproepen, en pas in het laatste stadium menskracht inhuren. Anders dan de overheid, staat Klaassens aan de poort van de kazerne. Niet letterlijk uiteraard, wel om te bezien of mensen niet alsnog in een andere functie behouden kunnen blijven. Want te veel ligt de focus op rekrutering, te weinig op behoud van personeel, zo zag hij. “Ik zou graag, voor mijn part onbezoldigd, in een denktank van de overheid plaatsnemen, om zo samen met een andere externe partij

kijken hoe we mensen flexibel kunnen inzetten via private partijen en hoe we personeel kunnen behouden. Wij volgen mensen nadat ze weggaan en vragen waaróm ze weggaan. Dat kan zijn omdat ze helemaal klaar zijn met het werk, maar ook omdat ze te weinig uitdaging of afwisseling hebben, of wegens een medische oorzaak. Laten we dan praten wat binnen het veiligheidsdomein nog wel mogelijk is. We zijn zeker geen cowboys, maar om impact te maken, moet je wel door kunnen en dŭrven pakken. Er zit in ons daarmee wel een kleine cowboy. Maar... alles in samenspraak met de overheid.” ●



Advies

Het kan zinvol zijn te verkennen of er taken zijn die de markt efficiënter kan organiseren dan de overheid. Dat zegt de SER in het onlangs verschenen Briefadvies *Arbeidsmarktproblematiek maatschappelijke sectoren*. Daarbij moet wel oog zijn voor de kwaliteit van de diensten en van de arbeid die daarvoor nodig is.

De sociaaleconomische gevolgen van de Oekraïne-oorlog: alles wordt duurder

De oorlog in Oekraïne heeft enorme impact, wereldwijd en in Nederland. De SER houdt de vinger aan de pols. Wat zijn de gevolgen en de risico's voor de Nederlandse economie? Wat is er nodig om de pijn eerlijk te verdelen?



Marieke Blom
hoofdeconoom ING

“Dit is hét moment voor de transformatie van de arbeidsmarkt. Maar wel in de goede volgorde. Eerst: investeer in robotisering en arbeidsbesparende technologie. Als tweede: stimuleer de participatie, bijvoorbeeld van deeltijders en mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Als laatste: kijk of en welke arbeidsmigranten kunnen helpen om de tekorten op te lossen.”



Pieter Hasekamp
SER-kroonlid namens
Centraal Planbureau

“Als de stijging van de rentes te hard gaat, kan dat gevolgen hebben voor de financiële markten en voor de huizenmarkt. Maar voorlopig zijn de stijgende rentes een gezonde correctie op een tijd waarin de rentes te laag waren.”



Olaf Sleijpen
SER-kroonlid
De Nederlandsche Bank

“De overheid kan ervoor kiezen om compensatie voor de gestegen energieprijzen heel gericht te laten neerkomen bij de mensen die het hardst door de prijsstijgingen geraakt worden, en tegelijkertijd in te zetten op de versnelling van de energietransitie.”



**Lees het hele verhaal
op SERmagazine online**

Met wekelijks nieuwe verhalen over actuele, sociaal-economische onderwerpen. Ga naar:
ser.nl/sermagazine