

Impressie BOB Debat Arbeidsparticipatie

# Bewust werknemen

TEKST SARA TERBURG FOTOGRAFIE MARJO VAN DE PEPEL



Hoewel we sinds de crisis weer weten wat werkloosheid is, zijn er in verschillende branches in onze provincie nog altijd mensen nodig. Degenen die werk zoeken, passen niet in deze openstaande profielen. Tel daar de vergrijzing bij op en zie het probleem waar ondernemers steeds meer mee te maken gaan krijgen: krapte op de arbeidsmarkt. En wat moet de ondernemer doen met de werknemer die flexibel en vanuit huis wil werken? De aanwezigen bij dit debat over arbeidsparticipatie proberen een aantal van dit soort vragen te beantwoorden.

Op een zonovergoten middag neemt een aantal dames en heren plaats aan een tafel in het kantoor van Otto Quint, mede-eigenaar van de Castor Fiber Groep en de online onderneming iScreen. De Castor Fiber Groep is sinds een klein jaar gevestigd in een sfeervolle villa op landgoed Coude-water in Rosmalen. Quint vertelt: "De Castor Fiber Groep houdt zich bezig met psychologisch onderzoek zoals assessments, coaching en teamontwikkeling. Met

iScreen doen we online psychologisch onderzoek. Organisaties kunnen via het Internet gebruik maken van onze testen." Quint bevindt zich in een gevarieerd gezelschap: specialisten op het gebied van Arbo en verzuim, recruitment, financiële diensten voor ondernemers, organisatieadvies, training & coaching, maar ook een ondernemer in consumptief krediet en een vertegenwoordiger van een samenwerkingsverband dat werkzoekenden en werkgevers met

elkaar in contact brengt. De deuren naar het terras staan open en de vogels fluiten dat het een lieve lust is. De debaters laten zich er niet door afleiden en storten zich vol overgave in de discussie.

## De uitdagingen

Gespreksleider Huub van Mackelenbergh vraagt de debaters aan te geven voor welke uitdagingen zij staan wat betreft arbeidsparticipatie. De antwoorden variëren van



Robert Keser, Keser Recruitment



Joyce Bouman, Werkplein Entreon



Loek Dapper, MyMedicalCoach.nl

'hoe houd je je organisatie interessant voor professionals?' tot 'hoe maak je een match als functie en werkzoekende niet geheel op elkaar aansluiten?' Ook boeien en binden worden veelvuldig genoemd, want als je je werknemer kunt blijven boeien, is hij niet gauw geneigd zijn heil bij een ander bedrijf te zoeken. Volgens de debaters zou er bij iedere onderneming meer aandacht moeten zijn voor waar iemands krachten liggen. Want iemand die doet waar hij goed in is en wat hij leuk vindt, is productiever dan iemand die met tegenzin naar zijn werk gaat. Dit betekent misschien dat werknemers af en toe van functie of afdeling wisselen. Dat klinkt eenvoudig, maar hoe ga je daar als ondernemer mee om? De debaters steken de koppen bij elkaar, vertellen over hun ervaringen en geven advies en tips aan ondernemers in hun regio. Ondernemer Loek Dapper (MyMedicalCoach.nl) vertelt: "Mijn uitdaging als ondernemer bestaat eruit hoe ik mensen verantwoordelijker en bewuster kan maken en hoe ik dit kan faciliteren."

## Werkgevers missen kansen

Ik heb een haat-liefdeverhouding met HR. Ik moedig het aan als HR-mensen risico durven nemen, maar zie in 85% van de gevallen dat ze dit niet doen. Daar zit een vraag voor HR: hoe ondernemend vinden zij zichzelf? En of het personeelsbeleid nu gevoerd wordt door een HR-afdeling of door de ondernemer zelf, de uitdagingen van de arbeidsmarkt zijn dezelfde.

## De zzp'er

"Hoe komt het dat er mensen werkloos thuis zitten terwijl er wel functies beschikbaar zijn? Stellen werkgevers te hoge eisen?" vraagt Huub van Mackelenbergh. Volgens Patrick Hendriks (Verzuim Onder Controle) zouden werkgevers eens verder moeten kijken dan een CV. Hendriks zegt: "Werkgevers kijken risicomijdend naar CV's. Als iemand geen hbo heeft, gooien ze zijn CV weg, maar hierdoor missen ze de kans eens iemand met andere kwaliteiten aan te nemen." Robert Keser (Keser Recruitment) herkent dit en merkt op: "Ondernemers zoeken een exacte kopie van de werknemer die weggaat en lopen zo een ander soort werknemer mis." Jom van Wijk (Schouten & Nelissen) is het hier niet helemaal mee eens en zegt: "Wij kijken wel naar competenties." Volgens hem zullen ondernemers moeten wennen aan een arbeidsmarkt waarop werknemers in hun leven meerdere loopbanen doormaken. De debaters zijn het erover eens dat werkgevers anders met arbeid om moeten gaan de komende jaren. Otto Quint ziet toekomst in projectwerk waarin de vaste kern van organisaties kleiner wordt en de flexibele schil groter. Deze flexibele schil bestaat uit zzp'ers en freelancers. Maar als ondernemers steeds vaker zzp'ers inhuren, speelt het binden door te boeien dan nog wel een rol? Quint: "De zzp'er vindt het interessant om voor verschillende ondernemers te werken en misschien ook om af en toe lang op vakantie te gaan." Een ondernemer kan dus pas een zzp'er binnenhalen als hij hem kan boeien. Bij LaSer Nederland merken ze dat ook. Erik-Jan Zwiep: "Als ik een net afgestudeerde econometrist op sollicitatiegesprek krijg, moet ik ons bedrijf echt

## Advies en tips

Ondernemer en mede-eigenaar van Regio Business, Gian Ploegmakers geeft aan dat MKB'ers het vaak ontbreekt aan een HR-medewerker en dus aan voldoende kennis op HR-gebied. Joyce Bouman benadrukt dat er veel organisaties zijn die MKB'ers hierin kunnen ondersteunen en adviseren, bijvoorbeeld binnen Werkplein Entreon. Daarnaast geeft zij als tip: "Maak de match op basis van competentie en potentie in plaats van op leeftijd of CV."

## De adviezen van haar collegadebaters zijn:

**Patrick Hendriks:** "Overheden gaan meer opdrachten lokaal uitzetten, dat biedt kansen voor de lokale ondernemer."

**Marcel van Dartel:** "Strategisch personeelsbeleid is cruciaal voor iedere MKB'er."

**Robert Keser:** "Houd medewerkers bewust zodat ze blijven meewerken."

**Loek Dapper:** "You can't control people, you must lead people."

**Otto Quint:** "Als MKB'er moet je je mensen blijven boeien, veel meer dan binden."

**Jorn van Wijk:** "Zorg dat je medewerkers een leven lang blijven leren en ontwikkelen."

**Mariëlle Leo:** "Extern advies op HR-gebied loont!"

**Erik-Jan Zwiep:** "Zorg dat werk leuk en uitdagend blijft, dan blijft het boeien."



Otto Quint, Castor Fiber Groep



Joen van Wijk, Schouten & Nelissen



Patrick Hendriks, Verzuim Onder Controle

aan hem verkopen. Dat is een uitdaging. LaSer probeert ook zzp'ers aan zich te binden. We proberen goede zzp'ers na afronding van een project door te schuiven naar een zusteronderneming en behouden ze zo voor ons bedrijf." Volgens Joen van Wijk willen zzp'ers zich - net als werknemers in vaste dienst - blijven ontwikkelen en speelt boeien bij hen dus ook een rol. Wat vast staat is dat uit diverse onderzoeken blijkt dat het aantal zzp'ers toeneemt en zal blijven toenemen, dus ondernemers zullen hierop in moeten spelen. Het aantal zzp'ers in Nederland ligt ruim boven de 700.000.

## HR-feestje is geen beleid

### Binden en boeien

Terug naar dat binden en boeien. De debaters vinden dit een belangrijk aspect van HRM, ook in het kader van het voorkomen van ziekteverzuim. Een fitte werknemer is immers een werknemer die weinig verzuimt. En verzuim is duur en bovendien erg lastig in tijden van krapte. Loek Dapper vertelt: "Je moet mensen begrijpen om hen te kunnen motiveren. Het zou bijvoorbeeld kunnen dat werknemers ondernemender worden. Dat ze bijvoorbeeld medeaandeelhouder willen worden en in hun eigen kleding op kantoor willen zitten." Joen van Wijk vertelt over de individuele jaarplannen waarmee zijn werkgever werkt. "Werknemers worden hierdoor ondernemender", stelt hij. Robert Keser prijst dit initiatief. "Jullie dwingen bewust werknemers af."

Maar, waarschuwen enkele debaters, een dergelijke manier van met werknemers omgaan, moet geen soloactie van een afdeling HR zijn. Marcel van Dartel (ABAB Salaris- en Personeelsdiensten): "Elk personeelslid een contract voor bepaalde tijd geven werkt niet voor alle posities maar werkt bijvoorbeeld wel bij belangrijke topposities en als daar vooraf beleid voor georganiseerd is." Otto Quint bevestigt: "Ik zie dat HR-afdelingen vaak niet strategisch bezig zijn en te weinig delen met het bestuur van de onderneming. Als het alleen een HR-feestje is, is het geen beleid."

### Een stap terug

Toch betekent binden niet dat het wenselijk is als werknemers decennialang op dezelfde plek blijven zitten of doorgroeien naar een managementfunctie omdat ze ergens nu eenmaal het langste werken. Het is volgens de debaters van belang mensen op de juiste plaats te zetten, zodat werknemers doen waar ze goed in zijn. Iemand manager maken terwijl hij daar de capaciteit of motivatie niet voor heeft, is een slechte zet. En dit is iets dat vaak gebeurt bij de wat kleinere onderneming in het MKB. Patrick Hendriks: "Je maakt als ondernemer echt een basale fout als je een werknemer manager maakt, omdat je hem zo waardeert." Een goede verkoper is niet perse een goede salesmanager geeft iemand als voorbeeld. Hendriks: "Ik zie te vaak dat mensen hierdoor juist minder functioneren." Volgens Otto Quint is dit te voorkomen door iemand die voor een leidinggevende functie in aanmerking komt, te onderwerpen aan een assessment. Dit is een objectieve beoordeling. Maar nog even terug naar de kwestie ziekteverzuim. Mariëlle Leo

(Integralis Arbo en HR-diensten): "Bij werknemers vanaf 55 jaar is het ziekteverzuim erg hoog; vooral bij degenen die geen uitdaging meer krijgen of zelf nemen, we zien dan ook dat de meeste medewerkers al lang op dezelfde plek zitten." Joyce Bouman (Werkplein Entreon) vult aan dat veel oudere werknemers moeten ontdekken waar hun kwaliteiten liggen. "Over de gehele linie is het zo dat als je als medewerker niet in je kracht zit, dit ten koste kan gaan van de prestatie", zegt ze. Erik-Jan Zwiep geeft een voorbeeld van een nog wat controversiële oplossing: mensen die wat ouder zijn, terugzetten naar een functie waarin ze wel weer optimaal kunnen presteren. Hij zegt: "Er zijn oudere managers die er bewust voor kiezen weer de werkvloer op te gaan. De IT-manager waarover ik het heb, moest ook zijn auto inleveren en tegen een lager salaris gaan werken. Dat kan lastig zijn." Maar hiermee won de man in kwestie wel een hoop. Mariëlle Leo: "Op deze manier kan een werknemer zijn kennis gaan delen en weer bevlogen aan het werk gaan; de wijze waarop deze boodschap gebracht wordt is hierbij van essentieel

## Werken is gezond

belang, hij mag niet beschadigd worden maar moet juist in zijn kracht worden gezet." Robert Keser is van mening dat als dit soort carrièrestappen gecommuniceerd worden binnen de hele organisatie, mensen zich er niet voor zullen schamen en het dus vaker voor zal komen. Marcel van Dartel:



Mariëlle Leo, Integrals Arbo



Erik-Jan Zwiep, LaSer Nederland



Marcel van Dartel, ARAB Salaris- en Personeelsdiensten

"We hebben veel contact met MKB'ers en wij merken dat zij ervoor open staan."

## Ondernemendere werknemers

### Het nieuwe werken

Ook de werknemer die geen zzp'er wil worden, verandert. De jongste generatie werknemers zweert bij een prettig evenwicht tussen werk en privé. Hier sluit het nieuwe werken goed op aan. Volgens de deelnemers aan dit gesprek is het nieuwe werken (hnw) geschikt voor een groot aantal functies en branches zoals de ICT en creatieve bedrijven zoals reclamebureaus, maar niet voor bijvoorbeeld de financiële wereld. Bedrijven moeten op hnw ingericht zijn anders helpt het de onderneming niet vooruit. En de bereikbaarheid moet niet ten koste gaan van het thuiswerken. Marcel van Dartel vult aan: "Met een doordacht plan en juist geformuleerd beleid kan het bij veel organisaties werken zoals het ook bij verzekeringsmaatschappijen, waar veel mensen vanuit huis werken, werkt." "Maar welke kansen biedt hnw?" vraagt gespreksleider Huub van den Mackelenbergh. Otto Quint: "Uit onderzoek blijkt dat naarmate werknemers meer vrijheid krijgen, het rendement en de productiviteit van ondernemingen omhoog gaan." Mariëlle Leo: "En het ziekteverzuim daalt ook. Wat we zien is wanneer iemand zich 's ochtends bijvoorbeeld niet zo fit voelt, deze werkdag later weer wordt ingehaald." Niet iedereen is het hiermee eens. Jorn van Wijk: "Het komt ook voor dat een werknemer zich

om de paar weken niet fit voelt en dat niet meldt tot het moment dat hij volledig instort. Ik zou adviseren, laat werknemers maximaal één à twee dagen thuis werken zodat ze de binding met het bedrijf niet verliezen." De debaters benadrukken dat werk en privé gescheiden moeten blijven. En dat is lastiger als je thuis werkt. Toch zijn er zeker manieren om een burn out te voorkomen, ook bij thuiswerkers. Mariëlle Leo: "Alle medewerkers van de bedrijven die van onze diensten gebruik maken, krijgen sowieso jaarlijks een uitgebreide gezondheidsscan van lichaam en geest. Daarmee kunnen we preventief en adequaat te werk gaan en dit maakt de werknemers o.a. bewust van de gevaren van thuiswerken." Robert Keser zegt ietwat provocerend: "Vergeet jullie niet dat werken ook leuk en gezond is en

## Bevlogen aan het werk

energie geeft!" Om een lang verhaal kort te maken; hnw is zeker geen oplossing voor iedere branche en ook niet voor iedere werknemer. Het moet ingebed zijn in de organisatie, anders werkt het niet. Als mensen naar kantoor rijden, constateren dat er geen werkplek vrij is en ze daarom naar huis terug moeten, dan is hnw duidelijk zijn doel voorbij geschoten. Otto Quint zegt vertwijfeld: "Dat moet toch te regelen zijn, een bureau reserveren voordat je van huis vertrekt?!" ■

### Actuele cijfers

- Tijdens de crisis (2008-2009) kromp de Brabantse economie met 4%;
- In 2009 nam het aantal fte's af met 1,4% (o.a. doordat bedrijven werknemers behielden d.m.v. de deeltijd WW). De productiviteit van arbeid daalde met 2,6% en dat betekent dat bedrijven nog een fikse arbeidsreserve hebben. Het economische herstel voor 2011-2012 zal naar verwachting een beperkt aantal extra banen opleveren;
- Sinds medio 2010 normaliseert de arbeidsmarkt in Brabant;
- Eind 2010 bedroeg de werkloosheid 6% (66 duizend mensen);
- We leiden teveel kantoorpersoneel op en te weinig technici, leraren en zorgverleners.

### De toekomst

- Door ontgroening en vergrijzing zal in 2025 het aantal arbeidsproductieven met 72 duizend gedaald zijn.

Bron: Arbeidsmarktverkenning 2015-2020, opgesteld op verzoek van de provincie Noord-Brabant door SER Brabant en in partnership met UWW Werkbedrijf en PSW Arbeidsmarktadvies. Uitvoering: Rijnconsult, Houten.

Het volgende BOB Debat vindt plaats op donderdag 9 juni. Het thema is dan ICT & Automatisering. Wilt u meepraten over dit onderwerp en in de volgende editie van Regio Business staan? Meld u dan aan via het contactformulier op [www.regio-business.nl](http://www.regio-business.nl). Een e-mail sturen kan natuurlijk ook: [info@regio-business.nl](mailto:info@regio-business.nl).