



HR-TRENDS CONGRES 2022:

Krapte op de arbeidsmarkt

Probleem of kans?

– Openbaar - 31 mei 2022

Leo van der Pol

Werk is waardevol

Wat is de waarde van werk? Midden in de grote economische crisis aan het begin van de vorige eeuw, was dit een vraag die een aantal Duitse onderzoekers bezighield. Vanuit de gedachte dat je 'pas weet wat je mist, als het er niet is,' gingen ze daarom in gesprek met een aantal langdurig werklozen in het plaatsje Marienthal. En ook al zijn de tijden enorm veranderd, en kan je ons leven vandaag nauwelijks meer vergelijken met dat van die werkloze arbeiders, toch blijken de onderzoeksresultaten ook vandaag nog te staan als een huis. Want wat bleek, was dat werk waardevol is, omdat het:

- Zorgt voor inkomen;
- Kansen biedt om je te ontwikkelen;
- Een plek is waar je sociale contacten opdoet;
- Voor ritme en structuur brengt, en daarmee gezondheid;
- Status en identiteit geeft;
- Zingeving brengt.

Nu had dit onderzoek vooral betrekking op de waarde die werk heeft voor individuele mensen. Maar werk is natuurlijk ook waardevol voor organisaties. Want als er niet gewerkt wordt, dan komen organisaties al snel in de problemen. En dat is iets waar we de laatste tijd met enige regelmaat allemaal tegenaan lopen. Bijvoorbeeld als er twee technici ziek zijn, en daarom de Kethelbrug dicht moet. En werk is, tenslotte, ook waardevol voor de overheid en de samenleving als geheel. Niet alleen vanwege de win-win voor de staatskas (als we werken krijgen we geen uitkering, maar betalen we wel belasting), maar ook al mopperen we wel eens op ambtenaren, en ook al gaat er wel eens dingen mis, je moet er toch niet aan denken dat ze er *niet* zouden zijn.

Hoe groot de waarde van werk kan zijn, is iets wat ik ook persoonlijk heb mogen ervaren. Toen ik op mijn 28^e als starter op de arbeidsmarkt begon, had ik een moeilijke jeugd en een onsuccesvolle studieloopbaan achter de rug. Maar ik had het geluk dat ik aan de slag kon bij Randstad en daar een leidinggevende kreeg die me vertrouwen en kansen gaf. En daarna kreeg ik er nog zo één, en nog één, en nog één. Natuurlijk, ik moest er zelf ook hard voor werken, maar dankzij al deze mensen is het me gelukt om niet alleen een loopbaan, maar ook een leven op te bouwen. Al die aspecten die terugkomen in het Duitse onderzoek naar de waarde van werk, heb ik zelf aan den lijve ondervonden.

Ik sluit me daarom graag aan bij de oproep van Jurriën Koops, directeur van de ABU, om opnieuw – en misschien zelfs wel beter – te kijken naar de waarde die we toekennen aan werk. Want bewust of onbewust hebben we nog wel eens de neiging om werk in de eerste plaats te benaderen als kostenpost. En met 'we' heb ik het dan niet alleen over ceo's of aandeelhouders, maar over ons allemaal. Of in ieder geval voor mezelf – laat ik niet voor jullie spreken. Want als ik bijvoorbeeld ergens in januari mijn vakantie ga boeken, dan doe ik uitgebreid onderzoek om de goedkoopste vlucht te vinden. Je bent immers een dief van je eigen portemonnee als je te veel voor een vliegticket betaalt, niet waar? Dat is denken in termen van kosten. Maar als ik vervolgens een paar maanden later op Schiphol urenlang op mijn bagage sta te wachten, dan zou ik er daar ter plekke rustig een paar tientjes voor over hebben als ik daardoor mijn koffers sneller terug krijg. Op dat moment heb ik dus last van het werk dat niet gedaan wordt, omdat ik kosten zat te besparen. Wisten jullie dat Schiphol één van de goedkoopste luchthavens ter wereld is?

Het klinkt dus misschien heel logisch dat werk waardevol is, maar in de praktijk vraagt het misschien wel om een echte mindshift, om het ook daadwerkelijk op die manier te benaderen. Maar wel een mindshift, waarvan ik denk dat het ons kan helpen om de uitdagingen op de arbeidsmarkt écht aan te pakken.

Drie grote uitdagingen op de arbeidsmarkt

Want die uitdagingen zijn er op dit moment voldoende. Sterker nog: als je het nieuws een beetje volgt, dan kan je zelfs het gevoel bekruipen dat je door de bomen het bos niet meer ziet. Maar als je er met een beetje afstand naar kijkt, dan lukt het je wel om al die uitdagingen een beetje te ordenen. En op die manier zijn wij gekomen tot een indeling van drie grote uitdagingen die momenteel spelen op de Nederlandse arbeidsmarkt, namelijk:

1) Eerlijkheid: als het gaat over de manier waarop we werk organiseren, dan is het natuurlijk wel belangrijk dat we dat eerlijk doen. Gelijke monniken, gelijke kappen. Dit is een principe wat niet ter discussie staat, maar in de praktijk vinden we het op dit moment nog wel lastig om waar te maken. Zo heb ik zelf bijvoorbeeld een vast contract; bij een werkgever die investeert in mijn ontwikkeling; met een mooi salaris; waardoor ik ook een financiële buffer op kan bouwen. Bovendien moet Berenschot me daarnaast ook nog een zak geld meegeven als ze van me zouden willen, en is de kans dan groot dat ik snel weer een nieuwe baan gevonden heb. Aan de andere kant van de arbeidsmarkt staan mensen zonder vast contract; met werk- of opdrachtgevers die niet investeren in hun ontwikkeling; die een klein salaris hebben – en dus geen financiële buffer kunnen opbouwen. Deze mensen krijgen meestal geen geld mee als hun werk ophoudt en moeten maar afwachten of ze snel nieuw werk kunnen vinden op hetzelfde niveau. En iedereen voelt dat dit schuurt. Dus zijn we op zoek naar oplossingen om dit beter te organiseren. Net zoals we op zoek zijn naar oplossingen om er voor te zorgen dat het op de arbeidsmarkt écht niet meer uitmaakt of je man of vrouw bent; of dat je autochtoon bent of iemand met een migratieachtergrond.

2) Duurzaamheid: de tweede grote uitdaging waar we voor staan is om werk gezond en veilig te organiseren. Want waar het verzuim in Nederland jarenlang tussen de 3 en 3,5 procent lag, zitten we tegenwoordig weer boven de 4%. En dat is niet alleen dankzij corona. Want iedereen zal herkennen dat het werk in toenemende mate zwaarder wordt. Niet zozeer fysiek, maar vooral mentaal. Het aantal mensen dat last heeft van stress of uitvalt met een burn-out blijft maar groeien. En daar moeten we met elkaar iets aan doen. Maar duurzaamheid gaat ook over iets anders. Want als we het er met elkaar over hebben dat we waarschijnlijk door moeten werken tot ons zeventigste, dan vinden de meeste mensen dat niet echt een lonkend perspectief. En als dat ook voor jou geldt, dan heb ik helaas vervelend nieuws, want de dertigers van nu, die worden waarschijnlijk zonder al te veel problemen wel 100 jaar, of zelfs ouder. En als we ons pensioenstelsel een beetje betaalbaar willen houden, dan is het dus ondenkbaar dat we tegen die tijd met ons zeventigste al met pensioen kunnen. Ga er dus maar vanuit dat je door moet tot je tachtigste. En de vraag waar we voor staan is hoe we dat zodanig organiseren dat het niet alleen een 'moetje' wordt, maar een aantrekkelijk perspectief – zodat iedereen, ook over vijftig jaar, gezond en vitaal naar zijn of haar pensioen toe kan werken.

3) Kwantiteit: de laatste uitdaging is momenteel het meest urgent. En dit is ook de uitdaging waar ik vandaag uitgebreider bij stil mag staan. Want dit is iets waar we momenteel allemaal last van hebben. De arbeidsmarkt loopt momenteel helemaal vast omdat het niet meer lukt om voldoende geschikte mensen te vinden om het werk te doen. Het CBS rapporteerde onlangs dat er voor iedere 100 werkenden maar liefst 133 vacatures zijn. Hierdoor zou je denken dat er niet meer genoeg mensen zijn om het werk te doen. En de gevolgen daarvan zijn allang niet meer theoretisch: treinen rijden niet, mensen stranden op Schiphol, en er ontstaan files omdat tunnels dicht moeten – om maar een paar recente voorbeelden te noemen. Het is dus niet voor niets dat krapte op de arbeidsmarkt op dit moment één van de belangrijkste onderwerpen is op de Nederlandse directietafels. En van daaruit wordt naar jullie, HR-professionals, gekeken om het probleem op te lossen. En daar sta je dan met je goede gedrag, want hoe moet je in vredesnaam vissen in een lege vijver?

133 vacatures per 100 werkzoekenden?

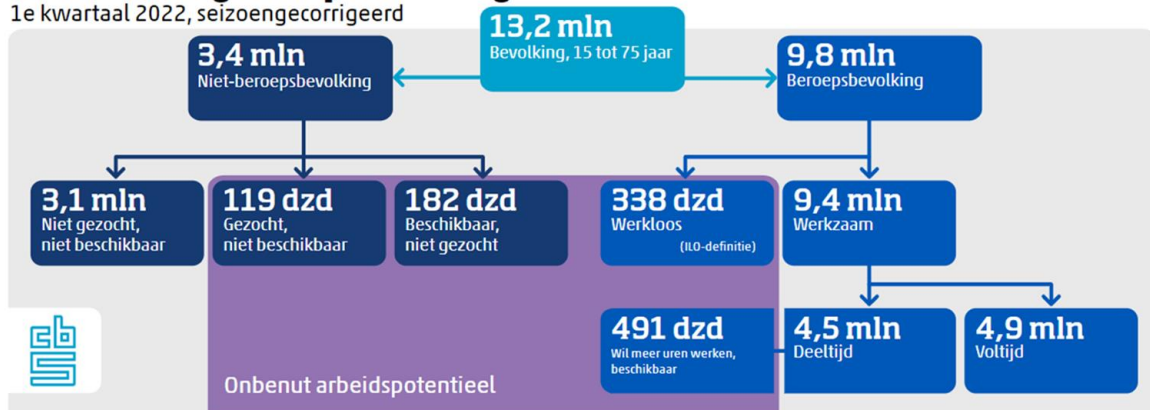
Laat ik beginnen met het slechte nieuws. En dat is dat er geen *quick fix* bestaat voor de krappe arbeidsmarkt. Sterker nog: de komende jaren neemt de krapte waarschijnlijk alleen nog maar toe. Want als je kijkt naar de Nederlandse bevolkingsopbouw, dan zie je al snel dat het aantal mensen dat met pensioen gaat voorlopig nog wel een stuk hoger ligt dan het aantal mensen dat gaat starten op de arbeidsmarkt. Bovendien is dit niet alleen een probleem wat bij ons speelt, maar in heel Europa.

Toch denk ik niet dat je handdoek al in de ring hoeft te gooien. Want de vraag is natuurlijk wat het CBS eigenlijk precies bedoelt als het stelt dat er 100 werkzoekenden zijn per 133 vacatures. Want: wie zijn dan eigenlijk die werkzoekenden waar het CBS het over heeft?

Het antwoord op die vraag vind je in het plaatje hieronder. Je kijkt hier naar het *dashboard beroepsbevolking*, dat het CBS ieder kwartaal presenteert. Daarin zie je dat er in Nederland 13,2 miljoen mensen tussen de 15 tot 75 jaar wonen. Daarvan zijn er volgens het CBS 9,4 miljoen werkzaam, en 338.000 werkloos. En deze werklozen vormen samen de groep die het CBS kwalificeert als werkzoekend. Oftew

Samenstelling beroepsbevolking

1e kwartaal 2022, seizoengecorrigeerd



el: voor 100 mensen uit deze groep zijn er dus op dit moment 133 vacatures.

En hier zit de crux: want je moet aan drie criteria voldoen om door het CBS als werkloos/werkzoekend geteld te worden: je moet nu geen baan hebben, je moet de afgelopen vier weken hebben gezocht naar werk en je moet binnen twee weken kunnen starten aan een nieuwe baan. En dus zie je in dit plaatje dat er naast deze 338.000 werklozen/werkzoekenden ook nog 119.000 mensen zijn die wel gezocht hebben naar werk, maar die – om wat voor reden dan ook – nog niet tussen nu en twee weken kunnen starten. Ook zijn er nog 182.000 mensen die wel tussen nu en twee weken kunnen starten, maar die – om wat voor reden dan ook – de afgelopen vier weken niet gezocht hebben. Oftewel: als je de definitie een beetje aanpast dan zijn er voor die 133 vacatures geen 100, maar 189 werkzoekenden beschikbaar. En dan hebben we het nog niet eens over die 4,5 miljoen parttimers – die nu al aan de slag zijn – waarvan iets meer dan 10% nu al zegt dat ze meer willen werken. Want om het rekensommetje even af te maken: als 491.000 mensen 2 uur per week meer zouden gaan werken, dan hebben we het opgeteld toch al snel over zo'n 25.000 fte. En als je die ook nog meerekent, zou je dus – met een beetje creativiteit zelfs kunnen stellen dat er voor iedere 133 vacatures zelfs 196 mensen beschikbaar zijn.

En natuurlijk snap ik dat dit sommetje makkelijk is gemaakt, maar dat de praktijk een stuk weerbarstiger is dan dit. Maar ik hoop dat dit sommetje wel laat zien dat de vijver misschien toch niet zo leeg is als je misschien zou denken. En dat er daarom dus ook echt wel oplossingsrichtingen zijn te bedenken, waarvan ik er vandaag graag drie met jullie wil delen.

Oplossingsrichting 1: je eigen parttimers

De afgelopen twee weken ben ik in de voorbereiding voor deze dag eigenlijk ingehaald door de actualiteit. Want de eerste oplossingsrichting die ik met jullie wil bespreken is de afgelopen weken zo uitgebreid in het nieuws geweest dat zelfs [Even tot hier](#) er aandacht aan besteedde. Het punt is dat we in Nederland kampioen parttime werken zijn. Met elkaar werken we gemiddeld minder dan 29 uur per week – en daarmee bungelen we binnen Europa onderaan. In geen enkel land zijn er zoveel mensen – vooral vrouwen – die parttime werken. De meest voor de hand liggende oplossing voor de krapte op de arbeidsmarkt is daarom dat we met z'n allen meer gaan werken. Werkgeversvereniging AWWN heeft bijvoorbeeld berekend dat de krapte zo goed als opgelost is als we gemiddeld 32 uur per week gaan werken.

Op papier klinkt dit misschien als een hele simpele oplossing, maar in de praktijk is dit ontzettend lastig om voor elkaar te krijgen. Want laten we wel wezen: de meesten van ons zien het als een voorrecht, een weworvenheid dat ze niet fulltime hoeven werken. Door de bank genomen kan je rustig stellen dat wij Nederlanders helemaal geen zin hebben om meer te werken. Als we onze parttimers dus meer willen laten werken, dan zullen we ze daar eerst toe moeten verleiden. En dat is misschien niet makkelijk – maar het kan wel!

PRAKTIJKVOORBEELD: BASISONDERWIJS

Neem bijvoorbeeld de leraren in het basisonderwijs. Als er toch ergens een baan is die veel mensen in parttime uitoefenen, dan is het deze wel. En je zou denken dat ook dit mensen zijn die niet echt staan te springen om meer te gaan werken. Maar vanwege het grote lerarentekort heeft het ministerie van OCW bedacht dat het toch interessant is om te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om deze mensen te verleiden om meer te gaan werken. En wat blijkt: 15% van deze docenten is best wel bereid om meer te werken, maar dan wel op voorwaarde dat het financieel aantrekkelijk is, dat de bijkomende taken voldoende interessant zijn én dat ze voldoende regelruimte krijgen om werk en privé te combineren. Dat is een wensenlijstje dat je niet zomaar even in kan willigen. Het vraagt flexibiliteit en creativiteit in de manier waarop je het werk van deze docenten organiseert. Maar het kán wel. En dat is de uitdaging waar je voor staat als je met deze oplossingsrichting aan de slag gaat: ga in gesprek met je parttimers, ontdek hoe je het aantrekkelijk voor ze kan maken om meer te werken, én kijk vooral of het je vervolgens lukt om dit ook op een creatieve manier te organiseren. En vergeet vooral niet: ruim 10% van alle parttimers zegt ook nu al dat ze meer willen werken, zonder aanvullende wensen. Alleen daarom is het al interessant om op zoek te gaan. Laten we in ieder geval deze groep vooral kleiner maken!

Oplossingsrichting 2: Stel je selectie-eisen bij

Om gevoel te krijgen bij de tweede oplossingsrichting, zou ik je willen adviseren om eens een keer een half uurtje vacatureteksten te bekijken op Indeed – of een willekeurige andere vacaturesite. Toen ik vorige week ging zoeken voor dit verhaal kwam ik bijvoorbeeld onderstaande tekst tegen:

Een medewerker bezwaar en beroep sociaal domein is een **analytische, communicatief sterke maar bovenal ook juridisch onderlegde kracht**. Een **echte slimmerik** die zich **graag verdiept in de wet- en regelgeving**. Jij bent verantwoordelijk voor het afhandelen van bezwaar- en beroepszaken op het gebied van de Wmo, Participatiewet, Jeugdwet, gemeentelijk minimabeleid en schuldhulpverlening. **Met jouw kennis en kunde** zorg je voor het opstellen van verweerschriften in bezwaar en vertegenwoordig je de gemeente bij eventuele rechtbankzaken.

Als medewerker bezwaar en beroep sociaal domein help je mensen verder. **Jij bent de specialist op het gebied van wet- en regelgeving binnen het sociaal domein**. Voor de functie van medewerker bezwaar en beroep sociaal domein vragen wij:

- **Een afgeronde HBO opleiding** in de richting van rechten, sociaal-juridische dienstverlening, maatschappelijk werk en dienstverlening of vergelijkbaar;
- **Gemeentelijke werkervaring**, zodat jij direct inzetbaar bent voor de gemeente;
- **Ervaring met het schrijven van adviezen**;
- **Een brede scope op ontwikkeling van wet- en regelgeving**;
- **Kennis en ervaring op meerdere thema's binnen het sociaal domein** (bijvoorbeeld Wmo, Jeugdwet, Participatiewet, minimabeleid en schuldhulpverlening);
- **Ervaring met het vertegenwoordigen van de gemeente bij eventuele rechtbankzaken**.

Met een profiel als dit is helemaal niets mis als je verwacht dat er veel geschikte kandidaten in de markt zijn. Maar in een krappe arbeidsmarkt kan je je afvragen of dit de beste manier is om beschikbare kandidaten aan te trekken. Kijk nog maar eens goed – en vooral naar de vetgedrukte teksten. Eigenlijk vraagt deze vacaturetekst om een schaap met vijf poten. En geloof me, deze organisatie is niet de enige die vacatures op deze manier publiceert. Maar in een krappe arbeidsmarkt kan je je afvragen of het wel slim is om te gaan voor het schaap met de vijf poten. Sterker nog: misschien moet je je wel afvragen hoe je zelfs het zwarte schaap kan bereiken. Want ook een zwart schaap is nog steeds een schaap. De uitdaging is daarom om, bij het openstellen van vacatures, zeer kritisch te kijken naar wat nu écht de vereisten zijn om in deze baan aan de slag te kunnen. En vervolgens ook om je daartoe te beperken. En onderzoek wijst uit dat dit, zelfs voor de meest ingewikkelde functies, nooit meer dan vijf eisen zijn.

PRAKTIJKVOORBEELD: LAPLACE

Net als andere horeca organisaties heeft ook LaPlace moeite met het vinden van geschikt personeel. Dit was voor hun reden om ook kritisch naar hun selectie eisen te kijken. En hun conclusie was: het enige wat mensen écht mee moeten brengen om hier te kunnen werken, is dat ze het echt graag willen. Geïnspireerd door het Amerikaanse [Greystone Bakery](#) besloot LaPlace daarom voortaan te gaan werken met *open hiring*. Dit betekent dat de hele selectieprocedure eigenlijk geschrapt wordt. Als ze een vacature hebben bij LaPlace, dan kunnen we ons nu allemaal melden – en beginnen. En als jij je werk goed doet, dan heb je na je proeftijd dus gewoon een baan. Ik snap natuurlijk dat open hiring niet een methode is die je overal kan toepassen. Als je naar het ziekenhuis moet, dan is het toch wel fijn dat iemand eerst een uitgebreide opleiding heeft moeten volgen voordat hij of zij in je buik mag gaan snijden. Maar het principe is dus vooral: kijk goed – en wees kritisch – op wat mensen echt persé mee moeten brengen om de functie uit te kunnen oefenen. En als je daarbij scherp onderscheid weet te maken tussen *need to have* en *nice to have*, dan maak je de vijver waar je in vist al snel een stuk groter.

Oplossingsrichting 3: pas het werk aan

In de klassieke manier waarop we werk organiseren, ontwerp je eerst een proces. En binnen zo'n proces moeten een aantal taken uitgevoerd worden. Dus als je een proces hebt ontworpen, kijk je op papier hoe je een aantal van die taken logisch kan clusteren. Zo'n clustering van taken noemen we dan een baan. En vervolgens ga je dus met zo'n baan de arbeidsmarkt op – en ga je op zoek naar een kandidaat die past bij die baan. In één zin noemen we dit ook wel: *mens volgt werk*. Dit is een manier van organiseren die in de basis heel goed werkt – en die ik zelf overigens ook jarenlang met hart en ziel heb uitgedragen. Maar op het moment dat er niet genoeg mensen zijn om het werk te doen, kan je je afvragen of deze manier van organiseren nog wel werkt. Misschien wordt het wel tijd om werk heel anders te organiseren. Bijvoorbeeld door te kijken of je, door je taken anders te clusteren, het werk geschikt kan maken voor een grotere groep mensen.

PRAKTIJKVOORBEELD: AMSTERDAM UMC

Dit klinkt misschien ingewikkeld, en ik wil ook zeker niet zeggen dat het heel makkelijk is, maar in de praktijk is het misschien niet zo moeilijk om te realiseren als je misschien zou denken. Zo had de verpleegafdeling Cardiothoracale chirurgie van het Amsterdam UMC – net als alle zorginstellingen in Nederland – bijzonder veel moeite met het vinden van voldoende verpleegkundig personeel. Dit was voor hun aanleiding om te kijken of ze hun werkprocessen ook anders zouden kunnen organiseren. En de resultaten waren enorm: door de taken anders te clusteren, ontstond er ruimte voor functiedifferentiatie, en kregen de verpleegkundigen een interessanter takenpakket. Daarnaast ontstond er ook ruimte om een nieuwe functie te creëren, namelijk die van zorgondersteuner. Hiervoor worden statushouders aangenomen, die al wel een verpleegkundige achtergrond hebben, maar in Nederland nog geen verplichte registratie hebben. Deze mensen krijgen vervolgens wel de kans om deze registratie in hun nieuwe baan te halen, waardoor ze door kunnen stromen naar een baan als volwaardig verpleegkundige. Dankzij deze manier van organiseren waren er opeens *minder* in plaats van meer verpleegkundigen nodig, en ging de kwaliteit van zorg ook nog eens vooruit. Een prachtige win-win situatie dus, waar hoofdverpleegkundige [Astrid Bijl](#) zelf ook heel enthousiast over kan vertellen.

Samenvattend

De arbeidsmarkt is krap. En dat gaat de komende tijd ook niet veranderen. Maar dat de markt krap is, betekent niet dat de vijver ook echt leeg is. Dus ook al bestaat er geen *quick fix*, er zijn echt wel oplossingen mogelijk, bijvoorbeeld:

- Door met je parttimers in gesprek te gaan en ze te verleiden om meer te gaan werken;
- Door je selectie-eisen bij te stellen- en niet langer op zoek te gaan naar het schaap met de vijf poten. Want zelfs voor een zwart schaap geldt dat het nog steeds een schaap is;
- Door het werk anders te organiseren, waardoor er banen ontstaan die mensen kunnen doen die wél beschikbaar zijn.

Deze oplossingen zijn niet persé makkelijk te realiseren. Het vraagt de nodige creativiteit, flexibiliteit en doorzettingsvermogen om het ook in de praktijk te organiseren. En ook al is mij op het hart gedrukt om hier vandaag geen verkooppraatje te houden voor Berenschot: wij hebben natuurlijk wel de nodige kennis en ervaring als het gaat om organiseren. Neem dus vooral contact met me op als wij iets kunnen doen om je hierbij te helpen!

Leo van der Pol

l.vanderpol@berenschot.nl

tel: 06 – 231 227 98



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGERS VAN VOORUITGANG’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Transformatie van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

www.berenschot.nl