

KRACHTVOER
VOOR ONDERNEMERS

kracht voer

25 verhalen over
ondernemen in
coronatijd

2^e
Editie

Door Ton Gimbrère met foto's van Joris Bujs Fotografie

kracht voer

25 verhalen over
ondernemen in
coronatijd





Voorwoord

Inspelen op verandering

Een tweede jaar coronacrisis.
Een tweede krachtvoer voor
ondernemers.

Brabantse ondernemers willen weer vooruitkijken. Onze economie groeit en bedrijven komen weer evenveel medewerkers tekort als vóór de coronacrisis. We zien ondernemingen die door te weinig personeel niet op 'normaal' niveau kunnen produceren. Productielijnen worden vertraagd, levertijden lopen op. We hebben een tekort aan onderdelen en het is niet zeldzaam dat opdrachten worden teruggegeven.

Kortom, de grootste uitdaging van het Brabants bedrijfsleven is op dit moment is het vinden én behouden van voldoende medewerkers. En wie anders dan ondernemers zelf kunnen elkaar het beste uitleggen hoe met deze uitdaging om te gaan?

In deze inspiratiebundel delen we best-practices van vijftientig ondernemers. We gaan in op het vinden en behouden van medewerkers door te kijken naar om- en bijscholing, duurzame inzetbaarheid en werving binnen het bedrijf. De ondernemers geven ons een inkijkje in hun eigen bedrijfsvoering en leggen ons uit waarom zij bepaalde keuzes maken. In gesprek met Ton Gimbrère vertellen zij welke tips zij hebben voor andere bedrijven. Deze verhalen zijn 'Krachtvoer' voor al die andere werkgevers die tegen dezelfde uitdagingen aanlopen en willen inspelen op verandering.

Het idee om ondernemerschap te versterken door best-practices te delen is geboren in PACT Brabant: het provinciaal arbeidsmarktoverleg tussen onderwijs, sociale partners en overheden. Met het PACT sturen we op een snel herstel van onze economie.

Daarnaast veel dank aan projectleider Ton Gimbrère. Deze door de wol geleverde ondernemer zat als vanzelfsprekend op dezelfde golflengte met werkgevers en kon hen raken op de punten die er toe deden.

Veel leesplezier en inspiratie toegewenst,

Ellen Kroese

*Directeur
VNO-NCW Brabant Zeeland
Lid PACT Brabant*

Martijn van Gruijthuisen

*Gedeputeerde Economie,
Kennis en Talentontwikkeling
Voorzitter PACT Brabant*





4

10

14

18

22



26

30

34

38

42

46



6

50

54

58

62

66

70



74

78

82

86

90

94



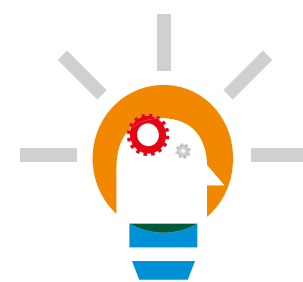
98

102

106

110

114



Inhoudsopgave

Voorwoord			
Inspelen op verandering	4	'Wij geven geen gouden horloge, maar een opleidingsbudget'	62
		Thomas Martin, CEO Tilburg - Bastianen Groep	
'Ik ben goed in het binden en boeien'	10	'Er zitten nog steentjes in de schoen van een verpleegkundige'	66
Roel Jansen HRM manager RJ Networks & Security		Bart Berden, voorzitter Raad van Bestuur ETZ in Tilburg-Waalwijk	
'Je moet in ontwikkeling blijven'	14	'We hebben geen handjes meer om de maatschappij te laten draaien'	70
Chris Baelemans Welten, Dukers & Baelemans, Hubper		Anouk Mertens, HR manager Fujifilm Manufacturing Europe BV	
'We moeten meer leren van elkaar'	18	'Door onderscheidend personeelsbeleid, behouden we medewerkers en trekken nieuwe mensen aan'	74
Jos van Schijndel Van Santvoort		Richard Thompson Cematec Engineering	
'Organisaties hebben kwalitatieve flexibiliteit nodig'	22	'Door multi-inzetbaarheid van onze medewerkers neemt de flexibiliteit van onze organisatie toe'	78
Bart Stallen Maintenance Heroes		Tom Acket Acket drukkerij kartonnage bv	
'Er is zoveel capaciteit die onbenut blijft'	26	'We moeten het aantal vijvers vergroten, waaruit we kunnen vissen'	82
René van Liesdonk Bikkelz		Heleen Herbert Heijmans	
'Pieken door hamsteren'	30	'Onze "ginne poespas sfeer" spreekt medewerkers aan'	86
Marc van Delft Van Delft Groep		Pim Burgmans Bruns International	
'Wij houden de achterdeur dicht'	34	'Timmeren met in de ene hand een hamer en in de andere hand een iPad'	90
Bart Knaapen KnaapenGroep		Simon Passier Hoedemakers Bouw en Ontwikkeling	
'Zorg voor meer waardering van het vakmanschap'	38	'Als start-up is het lastig om talent aan te trekken'	94
Andriette Dobbelsesteen DRT Vloeren		Wim de Laat, Founder The Protein Brewery	
'Wij zetten onze medewerkers op één'	42	'Medewerkers kiezen ons, om onze maatschappelijke rol'	98
Ellen Vermeer, directeur HR Hoppenbrouwers Techniek		Maudy Hylkema, bestuurder a.i. Kober Kinderopvang	
'Schaap met vijf poten is niet te vinden'	46	'HR is van ons allemaal'	102
François Moelands Techno Group		Nikki Goossens, CFO Van den Bosch, The Supply Changer in Bulk	
'Wij vissen in een andere vijver'	50	'Zinvol werk trekt nieuwe medewerkers aan'	106
Susan Somers, directeur HRM Pali Group		Frank Bakker CEO Contronics	
'Doorzetten, samenwerken en nieuwsgierigheid, zijn belangrijker dan een diploma'	54	Expertbijdrage	110
Marian Wagemakers directeur Dalco Food Oss		Epiloog	114
'Je hebt elkaar allemaal nodig'	58		
Peggy Kakebeeke, General Manager Euro-Rijn XL Logistics			

'Ik ben goed in het binden en boeien'

Roel Jansen HRM manager | RJ Networks & Security

De wanden van het kantoor van RJ Networks & Security in Schijndel zijn bekleed met doelen en acties, vastgelegd op grote vellen papier en kleurige Post it-notes. Ze verraden de ambities en bedrijvigheid van het bedrijf met 45 medewerkers, dat zich toelegt op de aanleg van datanetwerken en beveiligingsinstallaties. Bij koffie en een nougatientje vertelt Roel Jansen over de ontwikkelingen die het bedrijf heeft doorgemaakt. 'Ik ben geen techneur, maar ik begrijp de techniek en ik weet waar de behoefte ligt in de markt.' We praten over het succes van zelfsturende teams, de oprichting van een eigen "RJ Academy" en het binden en boeien van medewerkers. 'Ik versta de kunst om mensen in dienst te nemen, die beter zijn dan ik. Wij bieden ontwikkelingskansen en mogelijkheden om bij ons carrière te maken.'



In 2001 start Roel met vier medewerkers het bedrijf en gaat zich toeleggen op de aanleg van datanetwerken. In 2015 gaat het roer om na het lezen van *Semco-stijl*, het boek van Ricardo Semler over een bijzondere werkplek bij een bedrijf in Brazilië. Vanaf dat moment plaatst Roel de medewerkers op nummer één en introduceert zelfsturende teams. 'Ieder team zet zelf alle processtappen, maakt keuzes en neemt beslissingen. Door kaders en kengetallen mee te geven, ben ik veel duidelijker geworden naar de medewerkers.' Roel moet in het begin wennen aan zijn nieuwe rol. 'Ik heb de moeilijkste baan, want ik mag mij er niet meer mee bemoeien', zegt Roel met glimlach. 'Maar bij de koffie heb ik eindelijk de gelegenheid om te vragen "hoe is het met jou". Ik heb veel meer tijd gekregen om aandacht te geven aan strategie, medewerkers en klanten.'

Ondanks de schaarste aan vakmensen, kent het bedrijf een klein personeelsverloop. Roel legt uit: 'wij maken van onze medewerkers multi-inzetbare specialisten. Het werk wordt daardoor gevarieerder en zij mogen tal van opleidingen volgen op zich te scholen. Dat maakt hun job interessant.' Ook het aantrekken van nieuwe medewerkers loopt voortvarend. 'Wij richten ons op mensen met een MBO opleiding, zij-instromers en zelfs ongeschoolden. Als je op tijd komt en twee rechterhanden hebt, dan ben je welkom. Het ambacht leren wij ze op de werkvloer.' Na een inwerkperiode waarbij een nieuwe medewerker een *buddy* krijgt toegewezen, kan iedere medewerker aan de hand van een menukaart opleidingen kiezen om zich te ontwikkelen. 'Op deze manier zet iedere medewerker stappen naar het vakmanschap', licht Roel toe.



Het nougatientje van Bakkerij van Doorn in Schijndel

Het nougatientje is bekroond met goud door Nederlands Bakkerij Centrum. Het is een heerlijke combinatie van schuim en slagroom. Het recept is het best bewaarde geheim binnen de bakkerij. Slechts drie mensen kennen het unieke recept. Het recept voor het nougatientje is per toeval ontstaan rond 1950, net na de oorlog. Door gebrek aan grondstoffen moesten bakkers roeien met de riemen die ze hadden om toch schuim te maken. Door te experimenteren is het recept ontstaan.

Voor de opleiding van medewerkers heeft Roel de "RJ Academy" opgericht. Het initiatief is uit nood geboren. 'Het MBO focust zich meer op elektrotechniek en voorziet niet in een specifieke opleiding voor het *smart building*-specialisme van ons bedrijf. Scholen kunnen het tempo van de voortschrijdende techniek niet bijbenen. Het MBO mist daardoor de aansluiting naar onze sector.' In West-Brabant ziet Roel mooie initiatieven ontstaan. 'Vijf bedrijven uit onze branche hebben de handen ineen geslagen en leiden samen met een eigen vakschool nieuwe medewerkers op. In Oost-Brabant komt dit helaas nog niet van de grond en doet ieder bedrijf het op z'n eigen manier. Erg inefficiënt.' Roel betreurt het dat zijn aanvragen voor SLIM-subsidie niet gehonoreerd worden. 'Het subsidiepotje wordt overvraagd waardoor initiatieven worden vertraagd, in plaats van gestimuleerd. Daarom zetten we eigen middelen om de leercultuur te behouden. Bijna 10% van onze loonsom besteden we aan het opleiden van onze medewerkers.'

Roel zit niet stil en opent binnenkort een vestiging in Breda. 'Hierdoor zijn wij beter vertegenwoordigd in West-Brabant en wij willen de rijafstand beperken. Dit is het begin van meerdere *hubs* door Nederland. Wij willen groot worden, door klein te blijven', zegt Roel met gevoel voor *understatement*.

Krachtvoer:

- Als het aanbod van opgeleide sollicitanten te gering is, richt je dan ook op zij-instromers en niet-technisch opgeleide medewerkers.
- Zoek samenwerking met andere bedrijven uit de sector om gezamenlijk opleidingen te verzorgen voor medewerkers.
- Bind en boei medewerkers door een menukaart samen te stellen met opleidingen en cursussen, die zij mogen volgen.

‘Je moet in ontwikkeling blijven’

Chris Baelemans | Welten, Dukers & Baelemans, Hubper

Op de 8e etage van het kantoor van Welten in het westen van 's-Hertogenbosch, wijst Chris Baelemans trots naar de prachtige, groene omgeving van het polderlandschap en de Bossche Broek. ‘Een inspirerende omgeving om te werken’, zegt Chris. Hij is directeur van drie labels voor financiële dienstverleners: Dukers & Baelemans, Welten en Hubper. Met dit *“House of Brands”* verbindt Welten de bedrijfsonderdelen opleiden, detacheren en het digitaal ontsluiten van opleidingscontent voor professionals. Bij de koffie met Bossche Bollen vertelt Chris over het belang van in ontwikkeling blijven, in een veranderende wereld. ‘De professional van vandaag, is morgen niet meer up-to-date. Een bedrijf moet een klimaat creëren, waarin mensen zich blijven ontplooiën.’

De Bossche Bol van Banketbakkerij Jan de Groot in 's-Hertogenbosch

Al voor het begin van de twintigste eeuw werd in 's-Hertogenbosch de voorganger van de huidige Bossche bol verkocht door banketbakker Lambermont. Toen de Haagse banketbakker Henri van der Zijde zich in 1938 in de Brabantse hoofdstad vestigde, bedacht Henri daar zijn variant op: een grote soes met slagroomvulling en overgoten met echte chocolade. De naam *“Bossche bol”* is pas in de loop der tijd ingeburgerd geraakt door de toenemende populariteit van deze lekkernij buiten de stadsgrenzen.



16

Als 16-jarige volgt Chris ademloos de debatten tussen Wiegel, van Agt en Den Uyl in de 2e kamer. Hij meldt zich aan bij de Universiteit van Leiden en studeert politieke wetenschappen. Een Haagse carrière ligt in het verschiet. Het brengt hem zelfs tot het Europees parlement. In 1993 besluit hij buiten de deur te gaan kijken. Met Ron Dukers start hij een financieel adviesbureau en kantoor voor hypotheekadvies. Al snel worden zij gevraagd om vakinhoudelijke trainingen te verzorgen voor bancaire professionals. Het duo besluit zich daarop toe te leggen. 'Met Dukers & Baelemans werden we *preferred supplier* van alle grote banken, verzekeraars en vrije intermediairs. Chris verklaart het succes: 'wij komen uit de adviespraktijk. Dan ben je in staat om de vertaalslag van theorie naar de praktijk maken.' In 2014 gaan Dukers & Baelemans samenwerken met Welten. Chris legt uit: 'tijdens de financiële crisis kropen financiële dienstverleners bij elkaar. Wij moesten óók schaalgroottes bieden.'

Chris is een pleitbezorger voor het permanent ontwikkelen van professionals. 'Je moet als medewerker weerbaar, wendbaar en adaptief zijn. De veranderingen in wet- en regelgeving, technologie, de rol van de toezichthouders en maatschappelijke ontwikkelingen gaan snel. Hierdoor ontstaan nieuwe rollen. Vroeger was alles gericht op kennis. Je leerde een vak en dat bleef je 30 jaar lang doen. Nu neemt in veel gevallen techniek de kennis over en worden andere competenties veel het belangrijker.' Ook in de financiële sector zou de ontwikkeling van profes-

sionals bovenaan het prioriteitenlijstje moeten staan. Chris belicht: 'ik geloof dat training onontbeerlijk is om toegevoegde waarde te blijven leveren als financieel dienstverlener. Als je maatschappelijke relevantie kunt aantonen, dan is de klant bereid daarvoor te betalen.'

Om de instroom van nieuwe medewerkers te kunnen waarborgen, heeft Welten een eigen platform omgeving met een *community* opgericht. De werving van nieuwe leden van de *community* start al vóór het afstuderen. 'Wij bieden studenten een serieuze bijbaan en geven ze vaardigheden mee die niet in het curriculum voorkomen van het HBO of de universiteit. Zoals digitale vaardigheden om aan een klant een gedegen webcam-advies te geven. Dat leer je niet op school.' Chris vindt dat het reguliere onderwijs zich te veel focust op de theorie en de ontwikkeling van *skills* onderbelicht blijft. 'Als professional moet je adaptief zijn. In de nieuwe rollen van de financiële sector ligt naast een grondige basiskennis het accent op samenwerken, verbinden, zelfsturing en persoonlijke ontwikkeling. Dan wordt de inzetbaarheid van medewerkers groter.'

Welten bindt medewerkers door een aantrekkelijk pakket van arbeidsvoorwaarden. Chris legt uit: 'medewerkers zijn met een abonnement verbonden aan de *community*. Het abonnement biedt naast salaris, pensioenregeling, vitaliteitsregeling en een personeelsfeest ook allerlei keuzemogelijkheden zoals masterclasses en opleidingen. En het abonnement is gratis', zegt Chris met een glimlach. Welten investeert in aantrekkelijke aspecten van hun platform: 'als je de ontwikkeling van een professional centraal stelt, dan krijg je ook veel terug van je medewerkers', is zijn overtuigende reactie. Chris ziet voor de toekomst nog tal van uitdagingen: 'directeur van Welten is een leuke klus. Het faciliteren van de continue ontwikkeling van professionals, zodat zij zich voortdurend kunnen blijven aanpassen aan de veranderende omgeving, is onze grootste ambitie.'

Krachtvoer:

- De professional van vandaag, is morgen niet meer up-to-date. Creëer een klimaat waarin medewerkers zich blijven ontplooiën.
- De werving van nieuwe medewerkers kan al starten vóór het afstuderen, door studenten een aantrekkelijke bijbaan aan te bieden.
- Ontwikkeling van skills wordt steeds belangrijker. Bied als bedrijf trainingen aan op het gebied van samenwerken, verbinden, zelfsturing en persoonlijke ontwikkeling

17



‘We moeten meer leren van elkaar’

Jos van Schijndel | Van Santvoort

Op weg naar de sfeervol ingerichte kantine wordt Jos van Schijndel (64) twee keer aangeklampt door medewerkers van Van Santvoort enovatieve installaties in Berlicum. Hij beantwoordt nog snel een vraag en geeft een update van een project. ‘Ik ben nauw betrokken bij personeel en klanten’, vertelt Jos, die samen met Marco van Boven de directie voert over dit elektrotechnisch installatiebedrijf met 50 medewerkers. Jos heeft een heldere kijk op opleiden van nieuwe medewerkers, het verankeren van kennis en kunde in het bedrijf en het delen van kennis met bedrijven uit dezelfde branche. ‘We hebben als bedrijfstak een gezamenlijke missie om jonge mensen te interesseren en enthousiasmeren om in dit vak te komen werken. Dan moet je elkaar iets gunnen’. Bij een goedgevulde mok met koffie en een zoete Balkumse Beer, verduidelijkt Jos zijn visie.



De Balkumse beren van Bakker van Keulen in Berlicum

De naam van deze lokale specialiteit verwijst naar de vlag en het wapen van Berlicum, die ook een beer bevatten. Balkum is de Brabantse naam voor Berlicum. Het is een speculaasachtige koek uit roomboterdeeg in de vorm van een beer en kent een verfijnde vanillesmaak. Een echte brosse, krokante lekkernij.



20

'Ik heb veel kansen gehad', opent Jos zijn verhaal. 'Als 19-jarige MTS'er, ben ik hier als hulpmonteur begonnen.' Jos is een *selfmade* vakman en maakt een snelle ontwikkeling door. Al na vijf jaar geeft hij leiding aan een team. 'Vroeger loste je zelf alles op. Even bellen met de zaak was er toen niet bij. Je leerde in de praktijk het vak van een oudere collega', licht Jos toe. 'In al die jaren is er niet veel veranderd. Nog altijd koppelen we jonge mensen aan ervaren medewerkers. Van een *buddy* leer je het vak. De ouderen wijzen nieuwe medewerkers op handige foefjes en slimme werkwijzen. Jonge mensen geven op hun beurt de oudere generatie inzicht in systemen en programmeren. Door te delen verankeren we permanent kennis en kunde in het bedrijf.'

'Onze groei wordt al vier jaar beperkt, omdat we vacatures niet kunnen invullen. Er zit een rem op', verzucht Jos. 'Als je mensen hebt, dan heb je goud in handen. Onze branche is niet sexy genoeg. Het heeft het imago van vies werk, dat in weer en wind uitgevoerd moet worden. En tegelijkertijd wordt het belang van elektrotechnische componenten in huis steeds belangrijker. Bijna de helft van een bouwproces gaat over technische installaties, mede door de intrede van warmtepompen, zonnepanelen, laadpalen en domotica systemen in woonhuizen.' Jos is een groot voorstander om contacten met het MBO aan te halen. Hij ziet hierin meer toegevoegde waarde voor de gehele branche, dan het opzetten van een eigen

bedrijfsschool. 'Het collectief belang voor de sector staat voor mij bovenaan. Als de vijver op het MBO voldoende gevuld is met leerlingen, dan is er genoeg voor iedereen. We moeten als bedrijfstak meer in overleg gaan met scholen en onze kennis en wensen delen. Daarmee voorkomen we dat het MBO opleidt voor dingen, die in de praktijk niet meer worden gedaan.' In Oost-Brabant is het VEIOB (vrienden elektro en installatietechniek) opgericht, waar installateurs, opleidingsbedrijven en onderwijsinstellingen informatie over de branche uitwisselen.

Van Santvoort kent weinig verloop in de personele bezetting. 'Wij faciliteren dat mensen het naar hun zin hebben. Alle medewerkers die actief zijn op externe projecten komen in de ochtend én middag naar het bedrijf. Zo onderhouden we contact met iedereen. De gezellige kantine is een ontmoetingsplek. Hier kan worden gebiljart, tafeltennis gespeeld, er ligt altijd vers fruit en op vrijdag drinken we een drankje. Verder zorgen we ervoor dat de invulling van het werk interessant is. Als je medewerkers uitdaagt, dan hebben ze meer plezier in hun werk. Door opleiding en een actieve loopbaan coaching stimuleren we medewerkers om te blijven. Ik wil dat medewerkers onze ambassadeurs zijn en met trots op een feestje of in de voetbalkantine vertellen dat ze bij Van Santvoort werken. Dat is het beste middel om nieuwe mensen te trekken. Ook zij-instromers en statushouders hebben emplooi gevonden in ons bedrijf. We kijken buiten de gebaande paden. Als een medewerker gedreven is en een wil heeft, dan is er een weg.'

Onlangs hebben Jos en Marco de aandelen van het bedrijf aan DKC in Wychen overgedragen. Hiermee is de continuïteit gewaarborgd en versterken beide bedrijven elkaar. Van Santvoort blijft onder dezelfde directie en dezelfde naam werken. Jos wil nog enkele jaren ondernemen. 'Met de grootte van de orderportefeuille zit het goed. We blijven werken aan groot worden in kwaliteit.'

Krachtvoer:

- Stimuleer kennisdeling tussen ervaren en nieuwe medewerkers.
- Knoop contacten aan met het MBO over het interesseren van leerlingen voor techniek, het delen van ontwikkelingen in de branche en de invulling van het onderwijsprogramma.
- Maak van medewerkers ambassadeurs en betrek ze bij de werving van nieuwe personeelsleden.

21

'Organisaties hebben kwalitatieve flexibiliteit nodig'

Bart Stallen | Maintenance Heroes

De afspraak met Bart Stallen (39) vindt plaats in het kantoor op Strijp-S. Het gebouw waarin zijn *maintenance support organisatie* is gehuisvest, was vroeger het Philips ontwikkellaboratorium van de DVD en Blu-ray. Sinds drie jaar detacheren zij vakmensen zoals onderhouds- en storingsmonteurs, werkvoorbereiders en engineers in de proces- en maakindustrie. 'Wij zijn een snel groeiende *start-up plus* organisatie, maar vinden aandacht voor mensen belangrijker dan Excel-sheets met kpi's en winstcijfers. We verdiepen ons nadrukkelijk in de medewerker, zijn talenten en persoonlijk verhaal. Van daaruit kijken wij hoe we de beste match kunnen maken tussen zijn capaciteiten en onze vacatures of projecten. Dat levert kwalitatievere verbindingen op.'

22



Het Eindhovenaar van Houwens Vlaai, Stationsweg 52, Eindhoven

Houwens Vlaai & Zo is al ruim 50 jaar het adres voor ambachtelijk bereide Limburgse vlaaien. Daarnaast hebben ze een uitgebreid assortiment gebak. Het Eindhovenaar is een heerlijk klein gebakje van hazelnootschuimplakjes gevuld met mokkacrème. Advies: Eet deze lekkernij op kamertemperatuur!

23



Tijdens het koffiemoment met het Eindhovenartje ontvouwt Bart zijn visie op tal van onderwerpen. Over het denken in *vast en flex*, over het imago van arbeidsbemiddelaars en het belang van empathisch vermogen bij leidinggevendenden. 'Verdiep je in je medewerkers en toon oprechte interesse. Reden nummer één voor mensen om bedrijven te verlaten is het feit dat ze geen klik hebben met hun leidinggevende of met het management, dat vaak keuzes maakt zonder zich in te leven in de mensen van wie ze het juist moeten hebben.'

'De arbeidsmarkt ontwikkelt zich snel', opent Bart. Hij schetst de kenmerken van de nieuwe generatie Z. De 20'ers kiezen bewust voor balans in hun leven. Werken is niet meer prioriteit nummer één en zij vinden zelfontplooiing belangrijker dan het bedrijf waarvoor ze werken.' Bart heeft alle generaties in huis en is zich bewust van een individuele aanpak van medewerkers. 'Ik noem het een cafetariamodel. Een medewerker kiest bijvoorbeeld zelf een deel van zijn secundaire arbeidsvoorwaarden. En met één bedrijfsborrel per jaar voor alle medewerkers red je het als werkgever ook niet meer. Als werkgever moet je je bewust zijn van dit soort niet-dringende, belangrijke zaken', licht Bart toe.

Ook bespeurt Bart de trend dat afgestudeerde HBO'ers een functie achter een bureau verwachten. Mede daarom heeft Maintenance Heroes naast Nederlanders ook technici uit andere EU-landen in dienst. 'Zij beseffen beter het belang om eerst technische vaardigheden op te doen aan machines en hier enige tijd van toegevoegde waarde te zijn. Zo kun je beter leiding geven. Je kunt je dan later veel beter in medewerkers verplaatsen, is mijn overtuiging. Wie heeft niet bij Van der Valk eerst luik gelopen', zegt Bart met een glimlach.

'Het denken in vast of flexwerk, is oud denken. Organisaties hebben kwalitatieve flexibiliteit nodig', stelt Bart gedecideerd. Het bedrijf wil over een professional kunnen beschikken. De aard van het contract is onderschikt. Een verdeling van 60% vast en 40% flex, is geen uitzondering meer. Neem bijvoorbeeld ASML, dat bewust voor een dergelijke mix kiest. Dan kun je de schokken van de conjunctuur opvangen en beter inspelen op vraag en aanbod.' Bart schat in dat op dit moment 50% van de technische vacatures door een arbeidsbemiddelaar wordt ingevuld. 'Wij zijn steeds meer het verlengde van de HR-afdeling van bedrijven. Instroom is onze *business* en de HR-afdeling zorgt voor de doorstroom.' Bart ervaart dat er soms een smet zit op arbeidsbemiddelaars, door slechte omgang met Oost-Europese uitzendkrachten of tèt commercieel gedrag van sommige bureaus. 'Het tegendeel is het geval: de meeste arbeidsbemiddelaars stellen kwalitatieve dienstverlening centraal. Het werkgeverschap hebben zij zelfs vaak beter op orde, omdat het ons vak is. Wij bieden zekerheden, opleiding, coaching, afwisseling, een pensioenregeling en een bedrijfsauto.'

Als afsluiting van het gesprek houdt Bart een pleidooi voor werken in de techniek. 'Techniek is zo lang onderbelicht gebleven, terwijl Zuidoost-Brabant een van de meest innovatieve regio's is in de wereld. We moeten techniek weer *gaaf* maken en iedere drempel om een opleiding te kunnen volgen wegnemen. Ook financiële drempels. Maak de opleiding breder, scholen kunnen de snel veranderende techniek alleen niet bijbenen. School een leerling in de praktijk door toepassing van het meester-gezel principe. Techniek is in essentie een praktijkvak. Er is een betere kruisbestuiving nodig tussen bedrijven, scholen en arbeidsbemiddelaars.'

Bij mijn vertrek wijst Bart mij op de Philips fabrieken en de aangrenzende woningen van de toenmalige medewerkers. 'Philips was zijn tijd ver vooruit. In het begin van de vorige eeuw waren zij al bezig met *community-building*. Philips was veel meer dan een werkgever. Zij zorgden voor welzijn en welvaart. Dat spreekt mij zo aan en daarom is het goed dat wij op Strijp-S gevestigd zijn.'

Krachtvoer:

- Focus tijdens het gesprek met een potentiële medewerker niet op functies, maar op zijn talenten en de toekomstige rollen die hij kan vervullen in het bedrijf.
- Een mix van vast en flexibel geeft de mogelijkheid voor bedrijven om beter op de golven van de conjunctuur te ondernemen.
- Bundel krachten tussen scholen, bedrijven en arbeidsbemiddelaars en maak het werken in de techniek weer "gaaf" en neem zo nodig financiële drempels weg.

**Ginnekoek van Bakker Joppen,
Bavelselaan 55 in Breda**

De Ginnekoek wordt gemaakt door Bakker Joppen in het Ginneken te Breda. Een luchtige en licht krokante koek gevuld met een zacht romige vulling. De koek is gedecoreerd met verschillende feestelijke toppings. Het formaat is geschikt om te delen, maar ook voor de echte zoetekauw die hem in zijn eentje op kan. Net niet te machtig, elke hap smaakt naar meer!

‘Er is zoveel capaciteit die onbenut blijft’

René van Liesdonk | Bikkelz

De spreekkamer bij zijn partnerbedrijf All Office Van den Corput in Breda heeft René van Liesdonk (57) voor de zekerheid voor drie uur gereserveerd. Dat blijkt geen overdreven inschatting te zijn. Als René zijn inspirerende verhaal doet met koffie en een Ginnekoek, dan vliegt de tijd voorbij. René is met zijn bedrijf Rensson Opleidingen actief in de wereld van scholing en ontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast is hij werkgever in het bedrijf Bikkelz, dat zich bezig houdt met acquisitie en relatiebeheer door arbeidsgehandicapten in de markt van kantoorbenodigdheden en kerstpakketten. En met de gemeente Moerdijk deelt hij zijn kennis op het gebied van inclusief werkgeverschap. ‘Mijn hoofd én hart komen samen in deze manier van ondernemen.’

Het is geen toeval dat René 22 jaar geleden het sociaal ondernemerschap heeft omarmd. Toen zijn arbeidscontract in het commercieel onderwijs na een ziekte niet werd verlengd, tipte zijn vrouw hem om een eigen onderneming te starten met het accent op ontwikkeling en scholing. 'Mijn zoektocht naar een nieuwe baan verliep door mijn persoonlijke situatie moeizaam. Deze frustratie motiveerde mij om me te richten op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ik zet mij nu in om deze doelgroep een duw in de goede richting te geven en succesvol te maken.' René maakte de beleidsmatige keuze om op alle terreinen in zijn bedrijf te gaan werken met arbeidsbeperkten. Zowel de studenten, docenten als de backoffice. 'Wij zijn een slagvaardige krukkenclub', zegt René met een glimlach. 'Maar onze taken voeren we naar behoren uit. Met een hoge inzet en motivatie. We kunnen alleen sociaal rendement maken, als we winstgevend zijn. Als de doelgroep doet wat ze kan, dan is er van afstand tot de arbeidsmarkt geen sprake meer. Bij een inspirerende docent in een rolstoel, ben je al na twee minuten de wielen vergeten.'

De start van de participatiewet in 2013 was het startsein om met Bikkelz naar buiten te gaan. René licht toe: 'tot dat moment was er weinig belangstelling voor sociaal ondernemerschap. Dat was het domein van de SW's. Inmiddels geniet het sociaal ondernemerschap bredere waardering. Je kiest voor 50% inzetbaarheid, maar voor 100% motivatie van de medewerker. De doelgroep floreert het beste als zij deels zelf hun werk/privé balans mogen bepalen. Ik kijk minder naar tijdbesteding, maar meer naar het rendement van de medewerker.' René is overtuigd dat er meer leerwerktrajecten te bedenken zijn voor deze groep. Bijvoorbeeld voor techniek waar het tekort aan medewerkers nijpend is. Onlangs startte hij in overleg met het UWV de opleiding controleur brandmeldinstallaties. Ook voor de sectoren installatietechniek, bouw en sales ziet de sociaal ondernemer mogelijkheden. 'Door *jobcarving* kunnen parttime- en duobanen gecreëerd worden. Onbekendheid met het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt blijft de groei echter belemmeren. Veel ondernemers denken in gedoe en zijn onwetend.' René weet dat het UWV voldoende goede kandidaten heeft: 'als de samenwerking tussen UWV en bedrijfsleven verbetert en het wantrouwen plaats maakt voor vertrouwen, dan zijn er goede matches te maken.'

Volgens René zijn meer aantrekkelijke (fiscale) tegemoetkomingen voor ondernemers nodig om meer rendement uit de restcapaciteit van mensen te kunnen krijgen en de groep arbeidsgehandicapten breder in te zetten in het bedrijfsleven. 'Als de doelgroep aan het werk gaat, levert dat besparingen op van uitkeringen en zorgkosten. Dat geld kan voor een deel gebruikt worden voor coaching, ontwikkeling en opleiding.' Als afsluiting benadrukt René het belang van werk. 'Geef deze groep een kans om mee te doen. Er is bij arbeidsgehandicapten nog zoveel capaciteit die onderbenut blijft. Door erbij te horen en productief te zijn, krijgt de doelgroep een positief zelfbeeld. En de extra verdiensten uit betaald werk komen weer terecht in het economisch verkeer. We moeten ze positief aansluiten op het bedrijfsleven en dit samen tot een succes maken. Dat is toch het mooiste wat er is.'

Krachtvoer:

- Bij personeelschaarste kan een leerwerktraject voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een oplossing bieden.
- Door *jobcarving* kunnen parttime- en duobanen gecreëerd worden.
- Zoek samenwerking met het UWV om vacatures in te vullen met arbeidsgehandicapten.



Nieuwkuijk: Bakker Vermeulen & Den Otter, Meliestraat 28, Vlijmen
 Het Traktaartje is opgebouwd uit 2 lagen hazelnootschuim met daar tussen een vulling van vanille of mokka crème. De hazelnoten worden in eigen productie atelier gebruneerd en daarna in kleine stukjes gecutted en door het schuim gespateld. Het schuim wordt gemaakt van vers eiwit en suiker. Door dit op een speciale manier te doen, krijgt de kern van het kookschuim een iets taaie bite. Dat is één van de bijzondere karaktereigenschappen van het echte Traktaartje



‘Pieken door hamsteren’

Marc van Delft | Van Delft Groep

Het predicaat “Hofleverancier” is de *eyecatcher* bij de entree van het prachtige bedrijfspand van Van Delft Groep in Nieuwkuijk. Marc van Delft (54) is samen met zijn neef Ad van Delft de 4e generatie van het familiebedrijf, dat in 1895 door overgroot opa Peerke van Delft werd opgericht. Het bedrijf is totaalinstallateur en adviseert, realiseert en beheert duurzame gebouwgebonden installaties. Bij koffie en een Traktaartje vertelt Marc bevolgen over het personeelsbeleid voor de 153 medewerkers. ‘HR is niet alleen een afdeling, maar het maakt een integraal onderdeel van alle geledingen van de bedrijfsvoering, zodat in een plezierige werkomgeving gepresteerd wordt.’



32

Marc is trots op de ontwikkeling van de medewerkers: '80% van de medewerkers groeit door. In ons bedrijf óf in een partnerbedrijf, waarbij een oud-medewerker kiest voor het zelfstandig ondernemerschap.' Van Delft Groep vindt het belangrijk dat medewerkers een gelukkig leven hebben. 'En bij een gezond rendement mag het werkplezier ook iets kosten.'

Na de HTS gaat Marc aan de slag buiten het familiebedrijf. 'Een waardevolle periode om eerst in de keuken van een ander te kijken', motiveert Marc zijn keuze. Als hij in de zaterdagkrant een advertentie leest van Van Delft Groep, dan meldt hij zijn vader "dat wil ik wel doen". Marc treedt toe tot het familiebedrijf. In de keuken van een ander bedrijf kijken, is onderdeel geworden van de bedrijfsvoering. 'Als ondernemers worden we geconfronteerd met dezelfde vraagstukken. Veel bedrijven willen kennis delen en kiezen voor openheid', legt Marc uit. 'Bij de kennisuitwisseling is ook het middenkader betrokken. Zo worden bijvoorbeeld ervaringen met een ERP-pakket besproken om een voorgenomen investering te toetsen. Ook de laatste ontwikkelingen in de bouw zijn onderwerp van gesprek, zoals de prefabricage en modulaire installatiedelen en het in 3D modelleren van gebouwinstallaties.'

Over flexibiliteit heeft Marc een uitgesproken visie: 'flexibiliteit is er niet alleen als het ons uitkomt. Voor ons is wederkerigheid een belangrijke waarde. Je bent er voor het bedrijf, maar als je thuis moet zijn, dan mag je ook die keuze maken.'

33

Medewerkers hebben een "flexpot" die gevuld wordt met overwerkuren en reistijd. In overleg kunnen zij de uren opnemen. Van Delft Groep biedt medewerkers een vast contract. 'Ik geloof niet zo in detachering en het werken met uitzendkrachten. Ze staan te ver van ons bedrijf. Als het nodig is kiezen we liever voor collegiaal in- en uitlenen. De band met deze medewerkers is groter', licht Marc toe. Jaarlijks meet Van Delft Groep de tevredenheid onder de medewerkers. 'De hoge cijfers verklaren de betrokkenheid van de medewerkers met ons bedrijf. Laatst kwam een oud-medewerker weer bij ons in dienst. "Ik heb iets met jullie", was zijn alleszeggende motivatie.'

Van Delft Groep heeft de strategische keuze gemaakt om de groei van het bedrijf te dempen. Marc zegt daarover: 'we willen groeien met de waarden van een familiebedrijf en niet met het profiel van een corporate.' Om ruimte te maken voor de ontwikkeling van werknemers, geeft het bedrijf medewerkers de kans om als startup een eigen bedrijf in de installatietechniek op te richten. 'Wij investeren mee, zijn aandeelhouder en adviseur. Zo kunnen onze oud-medewerkers met een vangnet ondernemen en profiteren zij van het netwerk van de samenwerkende bedrijven.' Marc vult aan: 'het is niet geschikt voor *controlfreaks*, want je moet de ondernemer laten ondernemen.'

Marc ziet grote voordelen in deze tweehoofdige directie. 'Feedback houdt ons scherp in onze rol als DGA. Zo ontwikkel je tegenkracht en leer je wat je valkuilen zijn. Het geeft mij de kans om me kwetsbaar op te stellen en mij te ontwikkelen.' Op mijn laatste vraag hoe hij zijn managementstijl karakteriseert, legt Marc uit: 'Wij sturen op cijfers en ondernemen op gevoel. Het ondernemen op gevoel hebben wij overgenomen van onze ouders en grootouders. Het sturen op cijfers hebben wij hieraan toegevoegd. Oma van Delft stak dagelijks een kaarsje op voor de veiligheid van onze medewerkers. Zorgzaam zijn voor je medewerkers is ook nu de basis voor ons succes.'

Krachtvoer:

- Voor de ontwikkeling van medewerkers is kennisuitwisseling tussen bedrijven een effectief en laagdrempelig middel.
- Door het instellen van een "flexpot" met uren kan de medewerker het evenwicht kiezen tussen werken en vrijetijd.
- Om ruimte maken voor de ontwikkeling van werknemers kun je medewerkers faciliteren om als startup een eigen bedrijf op te richten

Nougatine ijstaart van 't Sons Bakhuis, Nieuwstraat 22 Son & Breugel

De Nougatine ijstaart is gemaakt volgens het recept van bakkerij Schoonderwoerd. De overheerlijke Nougatine ijstaart wordt al jaar en dag gemaakt volgens traditioneel en geheim recept. De ijstaart wordt gemaakt van echt bakkers ijs, schuimplakken en nougatine en is een verrukkelijke smaaksensatie.



'Wij houden de achterdeur dicht'

Bart Knaapen | KnaapenGroep

In 1652 betwisten Nederland en Engeland elkaar de hegemonie op de wereldzeeën. De zeeslagen brengen admiraals als Tromp en De Ruyter eeuwige roem. In Mierlo start in datzelfde jaar Frans Knaapen een schildersbedrijf. 370 jaar later is KnaapenGroep het oudste familiebedrijf van Nederland met 110 medewerkers. 'Alles met kwast en hamer doen wij zelf. De overige disciplines huren wij in', licht Bart Knaapen (43) toe. Hij is de 11e generatie, die sinds 2012 aan het roer staat van dit multidisciplinair renovatiebedrijf, met voornamelijk woningcorporaties als opdrachtgever.

Op deze warme zomerdag komt de Nougatine ijstaart als geroepen. Bij de koffie vertelt Bart over de ontwikkeling van het familiebedrijf, de campagne om nieuwe medewerkers te werven en over de succesvolle aanpak bij het binden van medewerkers. 'Wij houden de achterdeur dicht, anders valt daar niet tegenop te werken.'

Negen generaties lang lag het accent op het schildersbedrijf. Bij Pieter Knaapen (de vader van Bart) ontstond de ambitie om meer diensten aan te bieden. 'Mijn vader was een mensenmens. Maatschappelijk betrokken en idealistisch. Verbinding maken met de bewoners vond hij heel belangrijk. Als schilder bleef dat beperkt tot het openen van een klepraampje. Met onze multidisciplinaire aanpak werd KnaapenGroep het middelpunt van het groot onderhoud in een wijk', legt Bart uit. 'Het contact met de bewoners vinden wij heel belangrijk. Kies je voor korte pijn of lange jeuk? Wij managen het hele proces, waarbij we voortdurend kijken door de bril van de bewoners. Verbouwen is een heftige periode. Het is al snel 20 dagen kamperen voor gevorderden', zegt Bart met een glimlach. KnaapenGroep ontwikkelde een sociaal-maatschappelijke visie op renovatie met bijzondere diensten en producten. Zoals Tante Keet, een warm aangeklede keet met luifel, die iedereen die maar wil uitnodigt om binnen te komen. Hier kunnen de bewoners tijdens het renovatietraject even tot rust komen als ze daar behoefte aan hebben.

'Wij zijn een sociaal betrokken en maatschappelijk geëngageerd bedrijf', belicht Bart. 'In die cultuur is het prettig om te werken. Als familiebedrijf gaan we voor de lange termijn. Van ons worden geen haakse bochten verwacht, maar natuurlijk sturen wij als management bij. Dat zie je terug in onze contacten met leveranciers en medewerkers. Wij zijn er voor onze mensen.' KnaapenGroep kiest voor het creëren van een sterke band met medewerkers door het bieden van groei-perspectief en ontwikkelruimte, goede arbeidsvoorwaarden, sporten op kantoor en het Knaapen-college. Medewerkers kunnen cursussen volgen die hun interesse hebben. 'Om te leren katten, kennis over zonnepanelen, maar ook boksen voor beginners', vertelt Bart. KnaapenGroep investeert fors in zichtbaarheid door creatieve campagnes, die nieuwe medewerkers positief moeten stemmen en tegelijkertijd bijdragen aan de trots van de huidige werknemers. 'Het moet ook leuk zijn', belicht Bart. Hij gaf aan de "Bouwmevrouwen" de opdracht om medewerkers met een vlog op een eigentijdse, humorvolle wijze te portretteren. Ook kinderen van medewerkers vertellen in een filmpje op hilarische wijze over het werk van hun ouders. (<https://www.youtube.com/watch?v=KhoFBoVqVDI>).

Bart ervaart dat het lastig is goede medewerkers te vinden. Op dit moment heeft hij 15 vacatures. 'Het is oorlog op de arbeidsmarkt', verklaart Bart kernachtig de situatie. KnaapenGroep lanceert binnenkort een nieuwe campagne om mede-



werkers te werven. Thema van de campagne is de huiselijke sfeer, als uniek kenmerk van het bedrijf. 'We gaan grover geschut inzetten en vragen aandacht voor de bouw als sector en ons bedrijf in het bijzonder. De massa bereiken is tegenwoordig lastig. Een timmerman kijkt niet op LinkedIn, dus we gaan meerdere media inzetten.' KnaapenGroep is gecertificeerd op de PSO Prestatieladder en werkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. 'Wij stellen maatwerktrajecten samen om ze op te leiden. Als ze gemotiveerd zijn, goed met bewoners om kunnen gaan en weten wat ze willen, dan weten wij een weg om ze te integreren.'

Op mijn laatste vraag wat het kenmerk is van de 11e generatie, antwoordt Bart: wij werken nog altijd in de geest van mijn vader. Mijn vader liep af en toe op de troepen vooruit. Door mijn bedrijfskundige achtergrond heb ik zijn visie realistisch gemaakt.'

Krachtvoer:

- Bind medewerkers door het aanbieden van een breed palet aan opleidingen. Van *nice-to-know* tot *need-to-know* opleidingen.
- Met een dosis humor in de personeelscampagne kunnen sollicitanten op een originele en onderscheidende manier kennismaken met hun nieuwe werkgever.
- Maatwerktrajecten kunnen zij-instromers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt geschikt maken voor het vervullen van vacatures.

‘Zorg voor meer waardering van het vakmanschap’

Andriette Dobbelsteen | DRT Vloeren

Het spreekwoord “de kinderen van de schoenmaker lopen barvoets”, gaat bij DRT Vloeren niet op. De mogelijkheden en esthetiek van een gietvloer komen in het bedrijfspand in Oss overtuigend samen. ‘In aanvang werd egalisatiemateriaal alleen gebruikt voor de renovatie van vloeren. Nu passen wij deze vloeren toe van zware industriële omgevingen tot aan esthetische toepassingen. Al in 1987 heeft DRT de eerste gietvloer als vloerbedekking gelegd in een woonhuis. Sinds dat moment is het bedrijf met dit product in ontwikkeling’, legt Andriette uit. Andriette (45) is algemeen directeur van het familiebedrijf dat in 1983 door haar ouders is opgericht. Ook haar broer Pietjan is als technisch directeur aan het bedrijf van 55 medewerkers verbonden.

De Ossebol van de bakkers Lamers, Sterrebos 4 Oss

De Ossebol is ontstaan toen de klanten de chocoladebol, een Ossebol noemden. Ze lijken sprekend op de Bossche bol, maar de Ossebol is qua smaak nét even anders. De chocoladesoes smaakt meer naar chocolade en is gevuld met luchtigere en lobbige slagroom. Bovendien is de bol minder zoet doordat de slagroom zelf wordt gezoet. Het chocoladeglazuur bevat 30 procent meer chocola dan de ‘gewone’ chocoladebol. Het beste eet je het met mes en vork.



Na het proeven van de Ossebollen, praten we over de maatschappelijke waardering van ambachtelijke beroepen, het belang van aantrekkelijke werkomstandigheden, de noodzakelijke mobiliteit op de arbeidsmarkt en het binden van medewerkers. 'Wij leren ze zelf het beroep van applicateur. Er is geen beroepsopleiding voor het leggen van gietvloeren. Maar als ze eenmaal in het vak zitten, dan worden ze echte "vloerofielen", zegt Andriette met trots.

Na haar studie internationale bedrijfskunde aan de Universiteit van Maastricht, werkte Andriette enkele jaren bij DSM. Op het moment dat zij haar ouders wilde informeren over een carrière stap naar London, deed haar vader een voorstel om bij DRT te komen werken. Een verworven importeurschap lag klaar als uitdaging. De afgestuurde bedrijfskundige koos om in 2001 van een multinational naar het familiebedrijf te gaan. 'Ik kwam in een andere wereld terecht, want het werd mij al snel duidelijk dat academici geen voeding hebben met de echte praktijk van het MKB ondernemen', bekent Andriette. Mede onder haar leiding is het innovatieve bedrijf geëvolueerd en op dit moment actief in drie segmenten: design, industriële markt en service en onderhoud.

Andriette vindt dat er meer erkenning moet komen voor het ambachtelijk vakmanschap. 'Er heerst een schaarste aan goede mensen, omdat er in de maatschappij te weinig waardering is voor vakmanschap. Ondernemers moeten beter etaleren wat hun product inhoudt. Over de complexiteit van het ambacht en dat niet alles maakbaar is. Ook bij ouders moet zich meer trots ontwikkelen, als hun kind kiest voor een opleiding in het ambachtelijk vakmanschap. Daarom laten wij op onze site en in onze winkels zien wat de bewerkingen zijn om een mooie gietvloer te leggen. Dan ontstaat er, ook bij onze klanten, meer waardering voor vakmensen.' DRT Vloeren zorgt ervoor dat medewerkers in een prettige werkomgeving kunnen functioneren. 'De menselijke factor vinden wij belangrijk. Dan gaat het over toffe werkkleding, het actief delen van de mooie projecten waaraan onze mensen hebben gewerkt en bij productontwikkeling laten we de medewerkers actief meedenken in expertgroepen. Dan bouw je aan het gevoel van trots bij de medewerkers. Wij doen het hier samen', verduidelijkt Andriette.

DRT Vloeren kent een laag personeelsverloop en nieuwe medewerkers vinden vlot hun weg naar het Osse bedrijf. 'Veel mensen komen via-via bij ons terecht. Als het arbeidsethos van de sollicitant bij ons past, dan zorgen wij voor de opleiding. Leergierig en proactief zijn, makkelijk communiceren en goede waarden en normen, zijn de basis om te starten.'

De lage uitstroom van medewerkers veroorzaakt bij DRT Vloeren op termijn een vergrijzing van de mensen op de werkvloer. Andriette is zich daarvan terdege bewust. 'We willen een goede werkgever zijn en mensen behouden door ze ander werk te geven en te kijken wat ze wèl kunnen. Maar dat lukt mogelijk niet altijd en dan is "van werk naar werk" een goed middel om de arbeidsmarkt mobieler te maken. Helaas komt dit maatschappelijk gezien nog niet voldoende uit de verf. Om een goede werkgever te kunnen zijn moet ook de werknemer kunnen vertrouwen op voldoende marktkansen, soms elders. Zodat niet boosheid, verstarring en angst regeren als dit onderwerp met een werknemer wordt besproken, maar vertrouwen prevaleert in een uitkomst die goed is voor beiden. Anders zetten we onze arbeidsmarkt op slot.'

Andriette schetst als afsluiting haar toekomst bij DRT Vloeren. 'Ik wil op strategische vraagstukken zoals duurzaamheid en duurzame inzetbaarheid nog meer impact maken en mijn handen vrij maken om nieuwe dingen te ondernemen. Gericht op meer diversiteit', licht de ambitieuze directeur van het succesvolle bedrijf toe.

Krachtvoer:

- Etaleer het vakmanschap van de medewerkers, zodat de maatschappelijke waardering voor het ambacht en de trots bij de medewerkers toeneemt.
- Bied een *in-house* opleiding aan van het ambacht, zodat ook zij-instromers en medewerkers zonder diploma vakbekwaam kunnen worden.
- Zoek samenwerking met andere ondernemers om het middel "van werk naar werk" verder te ontwikkelen.

‘Wij zetten onze medewerkers op één’

Ellen Vermeer, directeur HR | Hoppenbrouwers Techniek

In de ruime ontvangsthall van het hoofdkantoor, is het een bedrijvigheid van jewelste. De locatie in Udenhout is de afgelopen jaren meegegroeid met de snelle ontwikkeling van Hoppenbrouwers Techniek. Toen Ellen Vermeer (40) in 2001 startte als medewerker personeelszaken telde het installatiebedrijf 85 medewerkers op één vestiging. 20 jaar later heeft het bedrijf zich ontwikkeld tot 16 vestigingen en 1.450 medewerkers. Ellen snijdt de Udenhoutse Broeder aan en schenkt koffie in. Ellen ontwikkelde zich van medewerker tot directeur en geeft nu leiding aan een team van 30 HR-medewerkers. ‘HR levert een belangrijke bijdrage aan de winstgevendheid van het bedrijf, door een aanpak die we als persoonlijk én professioneel typeren. Wij maken de vertaling van de bedrijfsstrategie naar HR-strategie, beleid en procedures. Hoppenbrouwers is een nuchter en hardwerkend bedrijf. Wij communiceren op een open en voor iedereen begrijpelijke manier. Dan beklijft onze boodschap beter in alle lagen van het bedrijf’, legt Ellen uit.

42

43

Bakkerij Besselink, Slimstraat 6 Udenhout

De Udenhoutse Broeder is gebakken volgens een zeer oud recept. De naam “broeder” is waarschijnlijk ontstaan in de tijd van de gilden. Om lid of broeder van een gilde te worden moest een meesterproef worden afgelegd. In de lekkernij zijn uitgelezen rozijnen verwerkt. De grootste zorg wordt besteed om de uit natuurlijke grondstoffen getrokken aroma’s niet alleen te behouden, maar ook tijdens het bakproces verder te laten ontwikkelen. Daarom speelt de juiste baktemperatuur zo’n belangrijke rol. In de “Udenhoutse Broeder” zijn meerdere grondstoffen verwerkt o.a. op ouderwetse wijze gemalen amandelen.



Al op jonge leeftijd komt Ellen in aanraking met Hoppenbrouwers. 'Mijn moeder werkte op de debiteurenafdeling en sprak gepassioneerd en bevlogen over haar werk. Toen ik tijdens mijn bijbaantje in de horeca in gesprek kwam met de huidige directeur-eigenaar, werd ik gevraagd te solliciteren. Hij zag wel iets in deze sjouwezel, die haar HR-diploma bijna op zak had', zegt Ellen met een lach. HR is bij Hoppenbrouwers verantwoordelijk voor salarisadministratie, leren & ontwikkelen en HR advies. 'Wij zijn een commerciële HR-afdeling, die waarde toevoegt op alle niveaus. Met een duidelijke visie op interne processen, ziekteverzuim, ontwikkeling en ons loongebouw. Onze HR-adviseurs zijn generalisten en dragen ieder zorg voor zo'n 150 medewerkers in een vestiging of cluster. Door hun persoonlijke aandacht voor onze medewerkers én de inzet van instrumenten zoals HR-analytics en onderzoek naar medewerkerstevredenheid, zijn zij een belangrijke gesprekspartner voor onze leidinggevenden.'

Ellen vertelt vol trots over het onderzoek naar medewerkerstevredenheid. 'Een 8 is een mooie score en we doen het iedere dag een beetje beter. Medewerkers mogen eerlijk zijn over bijvoorbeeld welke taken ze wel of niet willen doen. Door de grootte van onze organisatie is er altijd wel iets dat bij hen past. We stimuleren dat mensen bewust keuzes maken om hun werkplezier te waarborgen en er is aandacht voor taakverrijking. Wij zetten onze medewerkers op één. Bij onze mensen spreekt de autonomie en de samenwerking in de zelfsturende teams aan. Wij leggen de verantwoording laag in de organisatie en zijn geen "handtekeningen"-

bedrijf', verklaart Ellen. 'Ook de mogelijkheden om je persoonlijk of als team te ontwikkelen worden hoog gewaardeerd. We kennen geen beperkingen in het opleidingsbudget, wij stimuleren juist de persoonlijke ontwikkeling. Opvallend was de waardering voor de gezonde financiële positie van het bedrijf.'

De groeiambitie van Hoppenbrouwers zorgt voor een grote uitdaging bij mijn HR team. 'Instroom is een speerpunt. We willen in 2023 een landelijke dekking en een organisatie met 2.500 medewerkers. In de techniek komen we in Nederland 56.000 mensen te kort. De markt is overspannen. Voor voldoende instroom moeten we omdenken en ons richten op andere doelgroepen. Met zij-instromers hebben we al veel ervaring opgedaan. Mijn advies is "begin ermee en pas *trial-and-error* toe om ervaring op te doen". Natuurlijk stoot je af en toe je neus, maar dat hoort erbij', legt Ellen uit. 'Ook is er nog 19% groeipotentieel bij vrouwen', rekent ze voor. 'We moeten laten zien hoe leuk techniek is. Vrouwen kunnen op veel plekken ingezet worden. Ze bezitten de juiste competenties en vaardigheden. Een ontwikkeling die we op korte termijn met meerdere partijen moeten uitwerken.' Hoppenbrouwers besteedt bijzondere aandacht aan een "warm welkom" gedurende de eerste 12 maanden van het dienstverband. 'Niemand wordt aangenomen om ze weer te laten gaan', licht Ellen toe. Medewerkers krijgen een uitgebreid inwerkprogramma, persoonlijke begeleiding en meerdere keren een 360-graden feedback gesprek.

Op mijn laatste vraag aan Ellen om vijf jaar vooruit te kijken, zegt ze met een glimlach: 'Ik ga mijn taalvaardigheden bijschaven, want je weet het maar nooit bij Hoppenbrouwers.' Ellen voelt zich in het snel groeiende bedrijf als een vis in het water. 'Hoppenbrouwers is mijn tweede familie. Strategie bedenken, plannen maken en het team verder uitbouwen, boeien mij. Ik kan hier mijn ambities waarmaken. In 2023 willen we de beste technische dienstverlener van Nederland zijn voor medewerkers, klanten en scholen.'

Krachtvoer:

- Gebruik HR-analytics om het vakgebied HR objectief, analytisch en strategisch te benaderen.
- Onderzoek periodiek de medewerkerstevredenheid, zodat je weet wat de medewerkers écht waarderen en belangrijk vinden.
- Richt je bij de werving ook op vrouwen. Ze zijn geschikt om te werken in de technische sector.





**Lekkernijtje, Bakkerij Mark Elias,
Korte Brugstraat 4 Etten-Leur**

Het Lekkernijtje is door Mark Elias zelf ontwikkeld. Het is een "mengelingetje" van: biscuit, vanille crème, kokos en chocolade. Heerlijk klein gebakje voor bij de koffie!

46 'Schaap met vijf poten is niet te vinden'

François Moelands | Techno Group

Techno Group in Etten-Leur belooft dat zij werk maken van "het betere werk". Het contact met enkele medewerkers bij mijn aankomst, is daar een goed voorbeeld van: hartelijk en gastvrij. François (51) voert de directie over de drie bedrijfsonderdelen: TechnoSelect, Traffic Control en Event Services. Bij de koffie met het lokale "Lekkernijtje" bespreken we zijn ervaringen bij de invoering van zelfsturende teams, het in dienst nemen van mensen uit een uitkeringssituatie en de zoektocht naar de ideale medewerker. 'Het schaap met de vijf poten vind je niet. Ik ben op dit moment blij als we mensen vinden met drie poten en de wil om te leren. Door opleiding en begeleiding ontwikkelt zich stap-voor-stap de vierde poot. Op die manier kunnen we in een krappe arbeidsmarkt nog steeds een goede match maken.'



In 2017 stapte François over van een beursgenoteerd infra-bedrijf naar het MKB-ondernemerschap. Van die carrièrestap heeft hij tot op de dag van vandaag geen spijt. 'Ik heb tot mijn 40ste gestudeerd. Om bij te blijven, slimmer te worden en om processen en medewerkers nog beter te kunnen begrijpen. Het boeit mij om in gesprek te gaan met mensen en te praten over veranderingen', belicht François. TechnoSelect startte bijna 25 jaar geleden als partner op het gebied van werving, selectie en uitzenden van technisch personeel. Sinds 2014 richt Techno Traffic Control zich op het waarborgen van verkeersveiligheid door de inzet van verkeersregelaars. In 2018 is Techno Event Services opgericht om evenementenorganisaties te ontzorgen. Het laatstgenoemde onderdeel ondervond de nadelige effecten van de pandemie. 'In maart 2020 hadden we bij dit bedrijfsonderdeel direct een omzetsdaling van 99%', verzucht François. 'Ik heb aan het begin van de Coronacrisis twee slapeloze nachten gehad, maar we zijn er met zijn allen voor gegaan, zodat iedereen aan de slag kon blijven.'

In 2020 is TechnoSelect getransformeerd naar "Het Betere Werk" met zelfsturende teams. François is tevreden over het resultaat: 'de kennis en kunde van de medewerkers wordt bij een zelfsturend team veel beter benut. Ze bepalen zelf hun doelstellingen. Het is prachtig om te zien dat jonge mensen meer ruimte nemen en hun kennis actief delen. "Waar kan ik jou mee helpen", is een veel gehoorde vraag en er wordt veel feedback aan elkaar gegeven. Als directie beperken wij ons tot het bepalen van het speelveld, we trekken de lijnen en hebben spelregels afgesproken, hoe we met elkaar omgaan. En soms nemen we een team in bescherming als ze de lat te hoog hebben gelegd.'

De visie van het bedrijf: "Techno Group gelooft in mensen. Ieder mens is uniek en iedereen verdient een kans", komt maximaal tot z'n recht bij Techno Traffic Control (TTC). Een deel van de medewerkers komt uit een uitkeringssituatie. 'Doe dit vanuit je hart en niet voor eigen gewin', opent François. Reken je niet rijk met de opleidingsbudgetten en tegemoetkomingen. Dat is korte termijn denken.' Bij dit bedrijfsonderdeel is bestaanszekerheid een belangrijk thema. 'Wij maken de medewerkers eerst mentaal fit en geven waar nodig een helpende hand bij het oplossen van slepende kwesties met bijvoorbeeld gemeente en bewindvoerders. Het familiegevoel bij TTC is daardoor groot.' François ervaart dagelijks dat de arbeidsmarkt op dit moment stagneert. 'Door corona is de loyaliteit van medewerkers tot het bedrijf gegroeid. De wens om over te stappen naar een andere baan is minimaal. Werven is daardoor een hele kunst geworden. Het verhaal van het bedrijf moet beter verteld worden om nieuwe medewerkers aan te trekken. Het vraagt ook inzicht in het mediagebruik van de doelgroep. Met een aansprekende uiting in de juiste media kun je ze met jouw aanbod bereiken.'

Als oplossing voor het tekort aan medewerkers ziet François het starten van specifieke bedrijfsopleidingen, met name bedoeld voor zij-instromers. Verder vindt hij dat het imago van "werken met je handen" opgepoetst moet worden. 'Er is een prima salaris te verdienen in de techniek. Dat mag best voor het voetlicht gebracht worden', vult François aan. Tenslotte ervaart hij dat MBO-opleidingen onvoldoende zijn afgestemd met de vraag vanuit de markt. 'Als we de productie van goederen uit China naar Nederland willen halen en van *reshoring* werk willen maken, dan moeten opleidingen hierop aansluiten, zodat het effect heeft voor de werkgelegenheid. In de komende jaren wil François focus houden en gestaag groeien. 'In alles wat wij doen, gaan we voor een 8+. Voor de kandidaat, voor de klant en voor ons zelf. Als medewerkers tijdens een feestje met passie over ons bedrijf praten, dan doen we het goed.'

Krachtvoer:

- Zelfsturende teams spreekt de jongere generatie meer aan. Ze krijgen verantwoordelijkheid en ruimte en kunnen hun kennis actief kunnen delen.
- Blijf niet eindeloos zoeken naar de ideale kandidaat, maar ontwikkel de medewerker door opleiding, begeleiding en training.
- Poets het imago van "werken met je handen" op, door ook het aantrekkelijke salaris voor het voetlicht te brengen.





‘Wij vissen in een andere vijver’

Susan Somers, directeur HRM | Pali Group

Door de snelle groei heeft Pali Group in Den Bosch een tweede kantoor in gebruik genomen. Daar werkt Susan Somers (46) sinds anderhalf jaar met haar vijf HRM medewerkers voor de vestigingen in 's-Hertogenbosch, Oss, Geldrop en Lichtenvoorde. Het bedrijf is één van de grootste veehandelsorganisaties en vleesproducenten van Europa met ruim 1000 medewerkers. Pali Group levert toegevoegde waarde in de gehele kalver-, varkens- en geitenketen: van stalmanagement en inkoop vee tot vleesverwerking en transport. Bij de koffie met een “Bossche Koekwaus” deelt Susan haar kijk op deze sector. “Het is misschien geen sexy business, maar het proces is razend interessant. Ik noem het omgekeerde assemblage; wij maken van iets groots iets kleins.’ Met Susan praat ik over de vooroordelen bij werken in de vleesverwerkende sector, het belang van deelname aan collectieve organisaties en het nieuwe *management traineeship* op MBO-niveau. ‘Als mensen niet naar jou toe komen, dan moet je ze halen. Bijvoorbeeld met een aantrekkelijke opleiding.’

Toen Susan “slechts” Havo-advies kreeg, viel haar droom in duigen om huisarts te worden. ‘Via mijn oom ontstond interesse in het HRM vak en ik koos voor een P&O opleiding. Een goede keuze. Ik houd van concreet en duidelijk. Ik pas goed in een bedrijf waar het accent op productie ligt. In mijn eerste baan was ik alleen verantwoordelijk voor 250 medewerkers. Dan leer je het vak snel’, zegt Susan met een gevoel voor *understatement*. ‘Ik krijg energie van het opzetten van een HR-afdeling. Het ontwikkelen van medewerkers en het verhogen van de taakvolwassenheid van de organisatie, spreken mij aan. Met Pali Group kan ik mij identificeren. De waarde: “Eén voor allen en allen voor één” past bij mij. Eén van de eigenaren van het familiebedrijf merkte onlangs op: “Jij bent onderdeel van de familie”. Een groter compliment kun je niet krijgen.’

Voor het hart van de organisatie van de vleesverwerker, is het moeilijk om geschikte arbeidskrachten te vinden. ‘De slagersvakopleiding ligt op z’n gat. Het werk trekt jongeren niet aan. Alleen voor bijscholing van het ambacht is vanuit werkgevers animo te vinden. Daarom maken alle bedrijven in onze sector gebruik van een vaste groep arbeidsmigranten’, legt Susan uit. ‘De negatieve berichtgeving over onze branche raakt ons. Ook al voldoen wij aan alle eisen, zijn er bij ons geen onvolkomenheden, zijn mensen enthousiast om bij ons te werken en kennen we een laag ziekteverzuim: het imago van de sector heeft z’n weerslag op het werken in ons bedrijf.’

Nadat Susan de basis op orde bracht, heeft zij HRM bij Pali Group op de kaart gezet. ‘HRM ging van een administratieve rol, naar een positie in het MT’, verheldert Susan. Een van de uitdagingen is de aanpak van de vergrijzing van het

De Bossche Koekwaus van de Broodspecialist Hinthamerstraat 89 's-Hertogenbosch

De Bossche Koekwaus is een heerlijke roomboter koek met een gat erin en bevat roomboter met beetje mokka, honing en kaneelgranules. Het moet rond 1883 zijn geweest dat een goed gemutste Bossche koekenbakker bij toeval de eerste ovenverse Koekwaus produceerde. Zoals bij veel uitvindingen was ook toen sprake van toeval. Omdat hij wat te gul was met kruiden en specerijen, kreeg het tweede deegmengsel van die dag een andere samenstelling. Uit zuinigheid wilde hij niets weggooien en bakte hij er toch koekjes van. Met zijn duim prikte hij er eerst een gat in om ze zo van de “goede” te onderscheiden. Toen ze klaar waren, at hij ook van het misbaksels. En wat bleek? Nog nooit had hij zoiets heerlijk geproefd. Hij haalde zijn vrouw erbij en haar conclusie was: “De ge zon lekker kuukske nie eerder bedocht het, “KOEKWAUS de ge d’r bent!”



management. Met een zelf ontwikkeld *management traineeship* wil het bedrijf het leidinggevend kader aanvullen met jong talent. Pali Group kiest voor studenten op MBO-4 niveau en biedt hun een combinatie van werken en studeren. Het bedrijf investeert € 15.000,- per deelnemer om deze jonge talenten door training en opleiding door te laten groeien naar HBO denk- en werkniveau. ‘Omdat er een krapte is bij HBO-studenten, kiezen we bewust voor het vissen in een andere vijver dan onze concurrenten. Wij winnen het niet van de ASML’s van deze wereld’, verklaart Susan de keuze voor het MBO.

Pali Group is aangesloten bij de Centrale Organisatie voor de Vleessector (COV). Susan ziet grote voordelen van overleg met andere bedrijven uit de sector. ‘Je staat sterker als je als branche samen dingen oppakt. Zoek naar de gemeenschappelijke deler en vraag gerust “hoe gaan jullie daarmee om”. Dan kan het gaan om investeringen, maar ook onderwerpen op HR-gebied.’ Als afsluiting kijkt Susan vooruit. ‘Over vijf jaar zit ik gewoon nog hier’, is haar nuchtere reactie. En voegt daar snel aan toe: ‘maar wel samen in één kantoor!’

Krachtvoer:

- Wordt de vijver met talent al druk bevestigd, kies dan ander water om te hengelen naar nieuwe medewerkers.
- Ontwikkel zelf een traineeship op maat om toekomstige vacatures te vervullen.
- Zoek een gemeenschappelijke deler om overleg met vak- of branchegeenoten te starten.

‘Doorzetten, samenwerken en nieuwsgierigheid, zijn belangrijker dan een diploma’

Marian Wagemakers directeur | Dalco Food Oss

In Oss wacht mij een hartelijke ontvangst. Op de parking bij de voordeur is speciaal voor bezoekers een plaatsje vrij gehouden en de receptioniste begroet mij persoonlijk. Even later wordt de koffie ingeschonken. De meegebrachte “Osse Trotse schnitte” wordt aangesneden door Marian Wagemakers (56), directeur van het innovatieve foodbedrijf Dalco met 140 medewerkers en vestigingen in Oss en sinds 2015 in Oosterhout. Dalco co-creëert en produceert vega en vegan maaltijdcomponenten, snacks en fingerfood. Het bedrijf startte 46 jaar geleden met vleesproducten. 10 jaar later rolden de eerste vegetarische etenswaren van de band. Nu is honderd procent van de producten die Dalco Food maakt vegetarisch. ‘Mijn vader is ondernemend en heeft een vooruitziende blik. Vanuit nieuwsgierigheid zette hij de eerste stappen in de wereld van vleesvervangers op basis van sojaproducten. Onze medewerkers hadden het aanpassingsvermogen om deze transitie succesvol door te voeren.’

De Osse Trotse schnitte van Christian Chocolaterie Patisserie, Terwaenen 28, Oss

De Osse Trotse schnitte, is een niet te versmaden chocolaterie-lekkernij met tussen laagjes koffie cake een vulling van koffiehocolade mousse, mokka-crème, karamel en stukjes hazelnoot. Afgewerkt met slagroom en chocolade decoratie.



Marian groeit op boven de winkel van haar familie met activiteiten in detailhandel en horeca. 'Ik kom uit een echt ondernemersgezin. Onze familie bezat meerdere winkels met verswaren, die gezamenlijk de voorloper waren van de supermarkt. De passie en nieuwsgierigheid van mijn vader en oma inspireren mij nog iedere dag.' Marian is een doorzetter. Ze volgt de Mavo, Havo en Atheneum en kiest voor de studie rechten. 'Een dochter die werkzaam is in het familiebedrijf, was in die tijd nog ongebruikelijk. Daarom ben ik mijn eigen weg gegaan, naar Amsterdam verhuist en als jurist werkzaam geweest bij Zilveren Kruis. Om nooit meer terug te komen', voegt Marian met een glimlach toe. Zaken lopen anders. Als in 2009 haar vader vraagt hem te helpen bij een complexe aanvraag voor een milieuvergunning, is dat het moment waarop Marian in beeld komt om toe te treden als adjunct-directeur bedrijfsvoering van het familiebedrijf. De passie voor food zat vanaf de jeugd al in haar genen en in 2013 verhuist zij naar Oss en neemt zij het roer over van haar vader.

56 'Iedere ondernemer moet een bijdrage leveren om de klimaatdoelstelling te bereiken', zegt Marian overtuigend. 'Vanuit die achtergrond zijn wij sinds 2020 een "vleesvrij" bedrijf. We hebben de kennis en kunde vergaard om met machines, waarmee wij in het verleden vleesproducten verwerkten, vega en vegan producten te maken. Het zijn andere producten, maar de waarden en dynamiek van ons familiebedrijf zijn ongewijzigd gebleven. Daarom hebben de medewerkers de transitie positief ervaren. Bij het aantrekken van nieuwe medewerkers kiest Dalco voor een eigen koers. Het bedrijf prefereert mensen met de juiste vaardigheden, boven de behaalde diploma's. 'Het is belangrijker wie hij of zij is, dan een bewijs van school. Als iemand een doorzetter is, niet wegloopt van het eigenaarschap, nieuwsgierig is en kan samenwerken, dan is hij of zij bij ons welkom.'

Het werven van medewerkers voor hoger opgeleide functies verloopt voortvarend. Marian ziet wel een kentering opdoemen: 'de nieuwe generatie wil niet meer fulltime werken en maakt andere keuzes bij het vinden van de ideale balans tussen werk en privé. Verder valt mij op dat vragen als "wat is je duurzaamheidsbeleid" en "hoe sta je met het bedrijf in de wereld" steeds vaker gesteld worden. Dat zegt iets over welke informatie door het bedrijf gedeeld moet worden bij de presentatie van vacatures.' Ronduit zorgelijk is daarentegen het aanbod van operators. De functie wordt in de arbeidsmarkt als weinig aantrekkelijk beoordeeld. 'Door het tekort aan operators kunnen wij moeilijk doorontwikkelen.' De zoektocht wordt extra bemoeilijkt door het gebruik van de functienaam "operator".



57 'Het is een verzamelnaam. Iedereen wordt operator genoemd, terwijl er grote verschillen zijn in niveau en taken. Hoe duidelijker je bent in het profiel van de kandidaat, des te groter is de kans dat je iemand vindt. Mocht dat geen oplossing bieden, dan richten wij het productieproces anders in en denken wij bewust na wie we daarbij zoeken.'

Op mijn laatste vraag hoe Marian naar de toekomst kijkt, ontvouwt ze: 'ik blijf nieuwsgierig en benader het positief, want dan kun je de toekomst zelf mee vormgeven.'

Krachtvoer:

- Vraag bij bepaalde functies niet naar diploma's, maar selecteer op benodigde vaardigheden.
- Bied flexibele werktijden zodat medewerkers een goede balans vinden tussen werk en privé.
- Richt het productieproces in op basis van de beschikbaarheid van potentiële medewerkers.

'Je hebt elkaar allemaal nodig'

Peggy Kakebeeke, General Manager | Euro-Rijn XL Logistics

Moerdijk is een winderig en grauw industriegebied op deze regenachtige dag. Het weerhoudt Peggy Kakebeeke (47) echter niet om buiten de foto's te maken. 'We zijn een logistiek bedrijf. Vrachtwagens en bedrijfshallen zijn dan de logische achtergrond voor een foto', zegt Peggy stellig. Peggy geeft leiding aan het bedrijf dat zich heeft toegelegd op het palletiseren van de inhoud van containers, die per boot in de haven van Moerdijk aankomen. 105 mensen in vaste dienst en een ruime flexibele schil verwerken wekelijks zo'n 500 tot 700 containers. Peggy is een van de weinige vrouwelijke managers in deze bedrijfstak. 'Iedereen heeft z'n kwaliteiten. Die zet ik in en ik ben eerlijk over de dingen die ik doe en laat. Ik heb ervoor gekozen om niet boven de groep te staan, maar in de groep.' Tijdens het gesprek met koffie en de gevulde bitterkoek geeft ze daarvan het bewijs. Collega's worden betrokken bij het gesprek, om ook hun visie te geven over onderwerpen als werken in de logistiek, goed werkgeverschap en het werven van nieuwe medewerkers. 'Wij zijn immers één team, dragen samen de lusten en lasten en zijn samen verantwoordelijk', legt Peggy uit.

Als Peggy twee keer wordt uitgeloot voor de studie Bedrijfskunde, bladert ze door een boekje met opleidingen. Bij de opleiding Logistiek maakt ze de keuze: “dat is iets voor mij”. Ze is de enige vrouwelijke student. ‘Bij de gymles waren het 30 mannen en 1 vrouw’, zegt ze met een lach. Al tijdens haar studie wordt duidelijk dat Peggy over leidinggevende kwaliteiten beschikt. ‘De logistiek is vooral hiërarchisch georganiseerd en wordt geleid door mannen. Ik bewijs dat het anders kan in de logistiek. Menselijk, maar heel duidelijk aan de voorkant. Met de medewerkers stellen we de kaders vast en maken gezamenlijk keuzes en werkafspraken. Ook de werkvloer praat mee. Want zij doen het werk en weten wat goed is. Deze aanpak maakt het werk voor iedereen veel interessanter en afspraken worden beter nagekomen. En niet onbelangrijk: mensen krijgen oprechte aandacht en voelen zich gehoord.’

Om meer mensen te trekken voor de logistiek wil Peggy vooral laten zien dat leuk is in deze sector. ‘Tijdens corona hebben een aantal mensen een overstap gemaakt vanuit de horeca naar de logistiek. En ze zijn gebleven’, zegt Peggy trots. ‘We doen er alles aan om logistiek een beter imago te geven, door een goede werkgever te zijn. En dat gaat verder dan een goed salaris, mooie werkplek en reiskostenvergoeding. We vragen ook bewust naar wat de medewerker zelf prettig vindt, bijvoorbeeld op het gebied van opleidingen. Dan is het niet vrijblijvend en de medewerker investeert zelf tijd. We bieden verder een grote keuze aan werkkleding, gratis dranken en fruit en regelmatig staat er vis- of ijskraam. Uit de reacties maken we op dat deze secundaire voorwaarden worden gewaardeerd.’

Gevulde bitterkoek van Bakker Van Der Steen, Made

Gevulde bitterkoek is een lekkernij die met name in West-Brabant veel wordt gegeten. Deze koek met botercrème en chocolade een echte hardloper in het assortiment van deze bakker uit Made. Naast lekkere gebakjes, maken bakkers ook lekkernijen die langer houdbaar zijn in de koeling. De gevulde bitterkoek kun je, als je wilt, een week bewaren.



De logistieke sector kent al decennia een grote vraag naar medewerkers en voor de komende jaren wordt geen grote verandering verwacht. ‘Robotisering staat nog in de kinderschoenen en oplossingen om het met minder mensen te doen, liggen niet voor het grijpen’. Het bedrijf biedt daarom ruimte aan stagiaires, BBL'ers en afgestudeerden om kennis te maken met de logistieke sector. ‘Wij zetten verder in op zij-instromers en bieden hun een hybride leervorm, door werk en opleiden te combineren’, legt Peggy uit. ‘Een uitzendbureau zoekt daarvoor de kandidaten en maakt een kwalitatieve match.’ Met instanties zoals WSP heeft Peggy geen ervaring. ‘Belangrijk is de kwaliteit van de match, door mensen naar het juiste werk toe te leiden. We moeten werken weer leuk maken’, benadrukt Peggy.

Krachtvoer:

- Als zelfsturende teams nog te ver weg liggen, zijn zelf-organiserende afdelingen een alternatief.
- Met goede secundaire arbeidsvoorwaarden kan het bedrijf zich onderscheiden van de rest.
- Zet de deur open voor zij-instromers en bied hun een hybride leervorm, door werk en opleiding te combineren.



‘Wij geven geen gouden horloge, maar een opleidingsbudget’

Thomas Martin, CEO | Tilburg - Bastianen Groep

In de verte doemt het krachtige logo van Van Tilburg – Bastianen Groep (TB) al op. In het hoofkantoor van het Bredase bedrijf in de automobiel- en truckbranche spreek ik tijdens de koffie met een Nassaubol met Thomas Martin (53), sinds 2017 CEO van het familiebedrijf met 700 medewerkers. De activiteiten zijn verdeeld over een truckbedrijf met elf vestigingen in Nederland, een autobedrijf met vijf vestigingen in West-Brabant en een truckbedrijf met zes vestigingen in Polen. Thomas werd vier jaar geleden door de familie Bastianen gevraagd “hoe om te gaan met de disruptieve ontwikkelingen in de automotivebranche”. Zoals de opkomst van elektrische auto’s en de betekenis hiervan voor het onderhoud in de werkplaats. ‘Ik was in de gelegenheid om van buiten naar binnen te kijken en de strategie te herijken. Na het verschijnen van het advies merkte de familie op: “dit plan wordt extra geloofwaardig als jij blijft”. En zo geschiedde. Ik pas niet op de tent, ik faciliteer de verandering.’ Bij de invoering van veranderingen staat Thomas open voor andere zienswijzen. ‘Deze sector is van oudsher hiërarchisch georganiseerd. Ik verfoei het leiderschapsmodel, dat vertelt of we naar rechts of links gaan. Ik peil wat er leeft in de organisatie, zoek naar diversiteit in karakters en maak verbinding. Door verschillende zienswijzen naast elkaar te leggen wordt de kwaliteit van besluitvorming beter.’

'Ik ben geen autofanaat', bekent Thomas. 'Natuurlijk vind ik het fijn om in een mooie en comfortabele auto te rijden. Maar onze medewerkers zijn de echte experts. Ik heb kennis in het leiden van een bedrijf.' Veranderingsmanagement loopt als een rode draad door zijn werkervaring. Thomas heeft zijn bagage opgedaan tijdens dienstverbanden bij bedrijven als Post NL en KPN. 'Post NL is een sterk financieel gestuurd bedrijf. Ik heb geleerd om op kosten te sturen en te handelen als veranderingen in je omgeving daarom vragen, want dat ontbreekt er vaak aan. Bij KPN stonden we voor de uitdaging "hoe houden we KPN overeind", toen de UMTS frequenties werden geveild.' Thomas dacht mee over de implementatie van mobiele telefonie, zocht naar de ideale planning en was betrokken bij de marktwerking. 'Als je ziet dat de wereld om je heen verandert, omarm de ontwikkeling en kijk wat dit kan betekenen voor jouw businessmodel. De timing van het veranderproces is cruciaal. Niet te vroeg, want we overdrijven nog wel eens de snelheid van technologische ontwikkelingen, maar zeker ook niet te laat.'

Om de organisatie voor te bereiden op de toekomst, brengt TB twee werelden bij elkaar. Thomas legt uit: 'We houden in de werkplaats in stand wat goed is en zoeken in aanvulling daarop analytisch ingestelde mensen en mensen met een achtergrond in IT en data-analyse. Mensen met dit laatste profiel, kunnen onze werkprocessen beoordelen en verbeteren. In één jaar zijn alle monteurs in het truckbedrijf succesvol overgestapt op het werken met een tablet.' Om een interessante werkomgeving te bieden voor haar mensen en om mee te kunnen in de veranderingen, zet TB in op opleiden. 'Wij willen dat onze werknemers zich continu ontwikkelen en geven de kans om door te groeien naar andere aandachtsgebieden. Dit houdt het werk attractief en het maakt medewerkers loyaal en trots. Bij een bedrijfsjubileum geven wij geen gouden horloge maar een opleidingsbudget, dat ze naar eigen inzicht mogen besteden.'

TB kent allerlei programma's om nieuwe medewerkers aan te trekken. De werving van nieuwe mensen start al in de schoolbanken. Scholieren sleutelen aan een

echte DAF Truck van TB en aan jongeren en hun ouders wordt tijdens Open Dagen het carrièrepad in de branche geschetst. 'Het opleiden houdt bij ons nooit op en bij ieder behaald diploma stijgt het salaris.' Thomas onderzocht ook hoe hij vrouwen kan enthousiasmeren om een technische opleiding te volgen. 'TB vindt diversiteit belangrijk en we zijn in gesprek gegaan met vrouwen. Ik heb de vraag gesteld "wanneer ga jij bij mij solliciteren als monteur"? Hun reactie was dat we meer aandacht aan de IT-aspecten van het werk moeten geven, omdat de perceptie is dat het werk vaak zwaar en smerig is. Ook de reactie "moeten wij zo'n werkoverall dragen, of heb je iets voor vrouwen" opende mijn ogen. We moeten het aantrekkelijker faciliteren voor vrouwen, iets wat bij de politie al gebeurt.' Voor de bovenkant van de markt heeft TB een talenten traineeship ontwikkeld. Competenties als onderzoekend, communicatief en ondernemend zijn daarbij belangrijker dan ervaring. Voor vrouwen die al wat langer buiten het arbeidsproces staan, biedt TB een re-integratie programma aan. 'Als ze gemotiveerd zijn om er iets van te maken, dan maken wij van 70% inzetbaarheid in een aantal maanden 100%. Hiermee krijgen we zeer gemotiveerde medewerkers en geven we iets terug aan onze omgeving. De meeste kandidaten pakken zo'n tweede kans met beide handen aan.'

Thomas ziet de toekomst rooskleurig is. 'Gezien onze omvang kunnen wij geen innovatie afdwingen in de branche waar wij actief zijn. Maar het bedrijf is wel klaar voor de veranderingen die eraan komen. De kosten zijn geflexibiliseerd, wij hebben geïnvesteerd in de juiste mensen en IT en spelen in op nieuwe kansen. We koesteren ons klantencontact en kunnen zo de mobiliteitswensen voor onze klanten blijven vervullen.'

Krachtvoer:

- Stuur op diversiteit (niet alleen man-vrouw, maar ook drijfveren), want dat verbetert de kwaliteit van besluitvorming.
- Ga in gesprek met vrouwen om te achterhalen aan welke voorwaarden moet worden voldaan om ze te interesseren in een "mannenberoep".
- Geef medewerkers bij speciale momenten een opleidingsbudget en laat ze vrij bij de besteding hiervan.

De Nassaubol van De Jong DELI, Nieuwe Boschstraat 2 Breda

Breda heeft een officiële lokale delicatesses. De Nassaubol is in 2011 ontwikkeld op initiatief van de Bredase Rudolf Steinerschool en gebakken door bakker Dennis de Jong. De lekkernij is gemaakt van roomboter, krenten, bosvruchtenbavarois en een karamel laag.

'Er zitten nog steentjes in de schoen van een verpleegkundige'

Bart Berden, voorzitter Raad van Bestuur | ETZ in Tilburg-Waalwijk

Ondanks de zomervakantie draait het ziekenhuis op volle toeren. In de centrale hal is het een komen en gaan van patiënten, medewerkers en bezoekers. Voor het gesprek met Prof. Dr. Bart Berden (62) verplaatsen ons naar zijn kantoor. Bij koffie en een Brabants worstenbroodje geeft de zorgbestuurder zijn uitgesproken visie op het tekort aan verpleegkundigen en deelt hij zijn visie hoe zijn ziekenhuis met 6.300 medewerkers hierop inspeelt. 'We moeten de *dissatisfiers* opheffen in het werk van een verpleegkundige. Om daarachter te komen, spreken we met iedereen die bij ons werkt en vertrekt. Wij inventariseren waar het knelt en proberen dat op te lossen.' Bart verduidelijkt de situatie met een mooie beeldspraak: 'Er zitten op dit moment nog steentjes in de schoen van een verpleegkundige. Wij moeten ervoor zorgen dat onze mensen het werk inspirerend en uitdagend blijven vinden en daarvoor adequaat beloond worden.'

Brabants worstenbroodje van Bakkerij Theo Pastoor, Sint Josephstraat 70 in Tilburg

Vader en zoon Pastoor maken ambachtelijke worstenbroodjes. De bakkers wikkelen handmatig deeg rond het vlees. Door dit met je handen te doen, is het model anders en zit het deeg dunner om het brood. Op deze manier maak je het mooiste worstenbrood. De bakkerij viel al vele malen in de prijzen en het worstenbrood behoort stevast tot de beste 10 van Brabant.



Bart groeide op in een familie met zowel hulpverleners als ondernemers. Functies die hij dagelijks combineert is zijn rol als voorzitter van de Raad van Bestuur. 'Als middelbare scholier vond ik zingeving erg belangrijk, ook al kende ik die term amper. De studie medicijnen sloot daar naadloos op aan.' Nadat hij zich aanvankelijk een toekomst zag als cardioloog, leidde de vervolgstudie bedrijfskunde hem naar een functie bij het toenmalige ministerie van VWS. 'Gedurende een eerder en langdurig verblijf in India raakte ik overtuigd dat het beter maken van een individu, meer inhoudt dan één-op-één zorg. Goede zorg gaat ook over structuren en systemen in de zorgsector.' Bart ontpopt zich als bestuurder en beschikt over de kwaliteit om met beperkte informatie beslissingen te nemen. 'Tijdens mijn studie had ik een *halftime* bijbaan bij de ambulancedienst. Daar heb ik geleerd om snel keuzes te maken. Niet bang zijn aangelegd, hielp daarbij. Tijdens de coronatijd kwam deze kwaliteit goed van pas. Om te besturen is angst een slechte raadgever.'

Bart is somber over het aantal voormalige verpleegkundigen dat in de zorg actief blijft, nadat zij in coronatijd tijdelijk hebben geholpen. 'Al hebben zij opnieuw mogen ervaren wat werken in de zorg betekent. Bijdragen aan de noden van je naasten en appellerend aan het gevoel voor compassie en solidariteit', voegt hij toe. Het ETZ kiest ervoor om te inventariseren onder welke voorwaarden medewerkers hun werk leuk blijven vinden. 'Tijdens voortgangsgesprekken en exitgesprekken stellen we deze vraag. Negatieve *satisfiers* zoals onderbetaling in de zorg, tijdelijke contracten, de status van de functie van verpleegkundige en de toenemende bureaucratische aspecten van het werk moeten we opheffen', benadrukt Bart. Het ETZ biedt medewerkers daarnaast motivatoren zoals een persoonlijk ontwikkelingstraject, gericht op behoud én verbetering van de kwaliteit. De instelling zoekt daarbij de balans tussen *'trust and control'*. 'Wij willen het werk interessanter maken door de medewerkers meer vertrouwen te geven. Teveel controle is niet nodig en werkt zeer demotiverend. Onze mensen zijn vertrouwenswaardig', zegt hij met overtuiging. Om ideeën en ervaringen uit te wisselen én om elkaar te helpen bij schaarste, onderhoudt ETZ nauwe contacten met vele partijen zoals RAV (ambulancevervoer) en Luchtmacht. 'Zo kunnen we onze mensen toekomstperspectief bieden en voorkomen we dat we in dezelfde vijver van verpleegkundigen vissen', verduidelijkt Bart.

Het ETZ probeert de groei in het aantal schaarse verpleegkundigen af te vlakken door rationalisering en robotisering van het werk. Bart licht toe: 'Door de leerkracht van machines te verrijken met kunstmatige intelligentie, kunnen we bijvoorbeeld foto's laten beoordelen. Daarmee optimaliseren wij de zorg voor patiënten en verkorten de tijd van het verblijf in het ziekenhuis.' Maar de organisatie ontkomt er niet aan om nieuwe medewerkers aan te nemen.



'Wij moeten de functie van verpleegkundige steeds een goed *appeal* geven', vindt Bart. De functie kent meerdere differentiaties. Deze opleidingen moeten we goed uitdragen. De één spreekt de opleiding van ambulanceverpleegkundige aan, de ander wil op een IC werken.' De zorgbestuurder hoopt ook dat zingeving, als component van het werk, een rol speelt. 'Als je in jouw omgeving iets meemaakt, dan stel jij je de vraag "wat is mijn bijdrage aan de gemeenschap". Dat kan nieuwe verpleegkundigen aantrekken. Al is de wereld *geTikTokiseerd*, waarden als gemeenschapszin zijn nog altijd relevant.'

Als afsluiting van het gesprek komt Bart nog een keer terug op het salaris van een verpleegkundige. 'Ik maak me oprecht zorgen. De éénmalige bonus werd als een aardige geste gezien. Met de huidige salarisstructuur kan de gemiddelde verpleegkundige amper nog een huis kopen. Hierdoor destabiliseert hun vertrouwen, zienswijze en uiteindelijk hun leven. Dat erodeert en moet een signaal zijn aan de maatschappij om na te denken over de juiste salariëring.' Bart sluit optimistisch af: 'Als het nodig is, zijn we creatief. Dat is ook in de coronatijd gebleken. Ons reactief vermogen is hoog en leidt altijd tot oplossingen.'

Krachtvoer:

- Maak een functie aantrekkelijker door *dissatisfiers* van taken en arbeidsvoorwaarden op te heffen.
- Onderzoek hoe rationalisering en robotisering een bijdrage kan leveren bij de aanpak van het tekort aan medewerkers.
- Maak de inhoud van het werk interessanter en uitdagender door medewerkers meer vertrouwen te geven.

'We hebben geen handjes meer om de maatschappij te laten draaien'

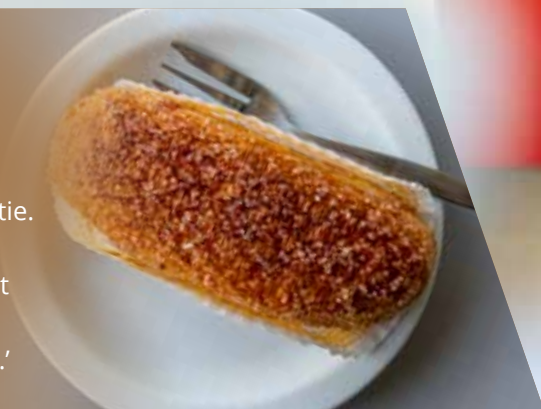
Anouk Mertens, HR manager | Fujifilm Manufacturing Europe BV

Fujifilm neemt de veiligheid van haar bezoekers heel serieus. In een video-boodschap bij aankomst krijg ik duidelijke instructies mee. Het gesprek met Anouk Mertens (45), HR manager van Fujifilm Manufacturing Europe BV vindt plaats in de kantine. Met zo'n 700 medewerkers is het bedrijf een van de grootste industriële werkgevers van Tilburg. Het bedrijf produceert van oudsher fotopapier en offsetplaten voor de grafische industrie. Van latere datum is de productie van membranen (filters voor gas- of waterzuivering). Fujifilm heeft forse groeiambities in de vestiging in Midden-Brabant. Aan het eind van dit jaar gaat het bedrijf zich ook toeleggen op de productie van celkweekmedia voor de gezondheidszorg. 'Wij staan voor de uitdaging om nieuwe medewerkers aan te nemen. Meer dan ooit treden we naar buiten om te laten zien wat Fujifilm te bieden heeft. *Employer branding* geven we alle aandacht. Want de schaarste aan medewerkers met een technisch profiel wordt steeds meer een probleem. Techniek moet vanuit maatschappelijk oogpunt meer aandacht krijgen. Bedrijven, scholen en overheid zullen gezamenlijk een antwoord moeten vinden. Anders hebben we geen handjes meer om de maatschappij te laten draaien.'



De Tilburgse Verleiding, Meesterbakker van Iersel

De Tilburgse Verleiding, is een bolus die gesneden en gevuld wordt met luchtige, romige Zwitserse room. Een ware traktatie. Liefhebbers zeggen erover: 'een echte verleiding, en dit zit 'm in het volume, het rijk gevulde, de levensvreugde, een tikje over de top, maar oh zo verdomd lekker.'



Tijdens haar studie Internationale bedrijfskunde kiest Anouk in 1998 voor een afstudeeropdracht bij Fujifilm. 'Zelfsturende teams was in die tijd echt een *topic*. Ik onderzocht de mogelijke weerstanden en gaf advies voor de implementatie.' Na haar studie besluit Anouk om te blijven bij de Tilburgse werkgever en vindt emplot op de afdeling PZ. 'Aan mijn leidinggevende gaf ik de opdracht om mij over drie jaar weg te sturen. Zo ver is het niet gekomen', zegt ze met een glimlach. 'Het bedrijf boeit mij nog altijd. Ik heb kansen gekregen en de no-nonsense cultuur spreekt mij erg aan. Iedereen wordt hier gezien en je kunt zijn wie je bent. Fujifilm is *the best of both worlds*. We combineren Japanse kwaliteit en het belang van de familiecultuur met Nederlandse nuchterheid.'

Fujifilm neemt verschillende initiatieven om nieuwe medewerkers aan te trekken. 'Samen met andere bedrijven en het ROC zijn we jaren geleden gestart met een *process class*. We bieden een BBL-opleidingstraject met parallel werken en leren', legt Anouk uit. 'Om aan de grote vraag voor studenten met opleiding proces-techniek tegemoet te komen, zal ook vanuit het ROC deze opleiding onder de aandacht gebracht moeten worden bij andere doelgroepen, zoals vrouwen en arbeidsmigranten. Dat vraagt een andere aanpak en méér marketing voor deze studierichting.' Een hoger salaris bieden, ziet Anouk niet als een oplossing: 'Dat maakt de arbeidsmarkt nog meer overspannen.' Fujifilm zet daarnaast al jaren in op mobiliteit. 'Wij willen onze medewerkers kansen bieden en geloven dat een frisse blik iets toevoegt. Daarom stimuleren we medewerkers om continu na te denken over hun toekomst en geven wij ze de gelegenheid om door te stromen, waar dat mogelijk is.'

De gemiddelde leeftijd bij Fujifilm is 51 jaar, terwijl het gemiddelde bij de BV Nederland 42 jaar is. 'Met ons vitaliteitsprogramma "*Fit for Work*" gaan we preventief om met de effecten van onze leeftijdsopbouw, die geconcentreerd is rond 55 jaar. We hebben een trouwe en loyale, maar homogene populatie. Leeftijd is geen probleem, maar de vergrijzing kan wel consequenties opleveren. Daarmee gaan we actief aan de slag', licht Anouk toe. Er wordt een jaarlijks "i-fit gesprek" gehouden tussen medewerker en leidinggevende, met als doel om te bepalen hoe de medewerker past in de functie en welke acties genomen moeten worden om dit te behouden. Het gesprek wordt niet gevoerd vanuit de gedachte wat de medewerker moet ontwikkelen om beter te functioneren. Het accent ligt op "waar ben je goed in, en hoe blijf je passen". Het programma legt de nadruk op vier onderwerpen: passend bij de functie, passend de organisatie en de fysieke en mentale aspecten van het werk.



Anouk vertelt erover: 'Het bedrijf heeft het programma omarmd. De interventies hebben hun nut bewezen. Medewerkers kunnen kiezen uit tal van programma's, zoals *career counseling*, *mindfulness*, omgaan met stress en een palet met vakopleidingen. Verder kennen we een grote regelvrijheid door het "balansurensysteem". Medewerkers in dagdienst kunnen hierbij hun werk-privé balans beïnvloeden, door gebruik te maken van flexibele start- en eindtijden en piek- en dalbelasting, door in bepaalde perioden meer of juist minder te werken.'

Op mijn laatste vraag aan Anouk hoe zij naar de arbeidsmarkt op de middellange termijn kijkt, benadrukt zij nogmaals de urgentie. 'Gekwalificeerde mensen gaan we maken door ze op te leiden, in plaats van binnen te halen. Als we hiermee vandaag niet beginnen, dan is het probleem morgen nog groter.'

Krachtvoer:

- Bij interne doorstroming naar andere afdelingen, geven medewerkers een frisse blik op werkwijzen en processen.
- Pak vergrijzing van het medewerkersbestand actief aan met vitaliteitsprogramma's.
- Geef medewerkers de ruimte om hun werk-privé balans te beïnvloeden, door bijvoorbeeld flexibele start- en eindtijden.

De Roosendaelse Wegge van Bakkerij van den Bemd in Roosendaal

De bakkers van Bakkerij van den Bemd bakken al sinds 1830 De Roosendaelse Wegge volgens geheim familierecept. Dit rondgebakken rozijnenbrood wordt rijkelijk gevuld met roomboter, appel, 100% amandelspijs en een heerlijke kruidenmelange. Zorgvuldigheid bij de bereiding en de beste ingrediënten garanderen de kwaliteit van deze wegge. En alhoewel er veel is veranderd, de Roosendaelse Wegge smaakt nog net zo lekker als vroeger.



‘Door onderscheidend personeelsbeleid, behouden we medewerkers en trekken nieuwe mensen aan’

Richard Thompson | Cematec Engineering

Als ik op het parkeerterrein nog even wacht op de fotograaf, komt Richard enthousiast naar buiten gelopen en stelt voor alvast een kop koffie te drinken. Richard Thompson (56) is de energieke managing director van het ingenieurs- en adviesbureau Cematec Engineering in Roosendaal met zo'n 50 medewerkers. De activiteiten van het bureau liggen in de vakgebieden *Industrial Automation* en *High Tech Systems*. Tijdens het boeiende gesprek geeft Richard mij een inkijkje in het personeelsbeleid. 'Mensen zijn voor ons als dienstverlener net zo waardevol als machines voor een productiebedrijf. Daarom kiezen wij voor een vergelijkbare aandacht. Wij investeren in mensen, plegen regelmatig "onderhoud" en zien het belang van "preventief onderhoud" om onze mensen in hun kracht te zetten. We zien het als goed werkgeverschap om ambities van medewerkers te identificeren en samen een *roadmap* te maken, hoe ze deze kunnen realiseren.'

Als kind droomt Richard van een carrière als piloot bij de Luchtmacht. Hij komt zelfs tot de laatste 25 kandidaten uit 5.000 aanmeldingen. Helaas valt hij in de laatste ronde af. 'Dat ik geen zoon van een piloot ben en nog nooit had gevlogen, zelfs niet voor een vakantie, werkte niet in mijn voordeel', zegt Richard met gevoel voor understatement. Door zijn affiniteit met geknutsel aan brommers en fietsen, kiest hij voor de opleiding HTS werktuigbouw. 32 jaar geleden zet hij zijn eerste stappen in het ingenieursbureau. 'Als generalist koos ik ervoor om alle facetten van het vak te leren en ontwikkelde mij in het aansturen van projecten en mensen.' Met een afgeronde MBA opleiding completeerde Richard zijn CV. 'Het maakte mij meer ondernemer. Mijn onderbuikgevoel en intuïtie kon ik toetsen aan de theoretische modellen. Dat geeft een meerwaarde.'

'Mijn stijl van leidinggeven is door de jaren heen veranderd', opent Richard het gesprek. 'Het laat zich het beste omschrijven als dienend leiderschap.' Een dienend leider richt zich op de behoefte van zijn teamleden en zet zijn eigen behoeften daarachter. Richard legt uit: 'Wij leggen de verantwoording laag in de organisatie. Ik bewaak dat medewerkers niet bevroren in hun verantwoordelijkheid en kijk wat aansluit bij hun skill-set en drijfveren.' Om medewerkers inzicht te geven in hun competenties, talenten, drijfveren en valkuilen maakt Cematec gebruik van een TMA talentenanalyse. 'De uitkomsten vormen de basis van het gesprek over een goede werk-privé balans, ambities en het in zijn kracht zetten van een medewerker. Ook voor een optimale samenstelling van een team geeft het TMA nuttige input.' Naast deze jaarlijkse analyse kent het bedrijf ook POP en PAP gesprekken waarin de ontwikkelwensen en -mogelijkheden van de medewerker worden besproken.

Ook bij het aantrekken van nieuwe medewerkers kiest Cematec een eigen koers. 'Wij willen onderscheidend zijn. Dat doen we met onze arbeidsvoorwaarden, waarbij wij het accent leggen op tertiaire voorwaarden, zoals pensioen- en nabestaandenregelingen. Maar ook onze personeelsfeestjes stemmen we af op de interesse van onze medewerkers, zoals robot-games en LAN-party's, waarbij medewerkers samen een computerspel spelen.' Het bedrijf manifesteert zich nadrukkelijk bij technische opleidingen, door het geven van gastcolleges, als lid van de beroepsveldencommissie en gecommiteerde. 'Een bewuste keuze', legt Richard uit. 'Zo komen we in een vroegtijdig stadium in contact met studenten en kunnen we ons bedrijf presenteren. De ontwikkeling van de Associate degree heb ik op de voet gevolgd en ik zie het als een pragmatische oplossing om het tekort aan HBO'ers en TU'ers kleiner te maken. Het is goed voor de balans in een bedrijf. Niet iedere organisatie heeft alleen studenten met een diploma HBO of TU nodig.' Tenslotte staat Cematec open voor expats uit landen als Griekenland, Portugal en Zuid-Afrika. Richard geeft een advies mee; 'Verdiep je vooraf in de culturele verschillen tussen deze landen en Nederland, beschouw ze als je eigen mensen en biedt ze dezelfde arbeidsvoorwaarden.'

Voor de toekomst verwacht Richard dat het tekort aan opgeleide medewerkers blijft. 'Duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers heeft daarom de prioriteit. We investeren in opleiding en training. De snelle verandering in de hedendaagse wereld vergt veel van onze oudere medewerkers. De nieuwe disruptieve technologieën vereisen maximale flexibiliteit en absorptievermogen. In het kader van duurzame inzetbaarheid hebben wij een afdeling *Shared Service* waar hun kennis, kunde, levens- en professionele ervaring samen komen en zij ondersteunend werken aan alle disciplines van het bedrijf. Daarnaast zijn zij buddy en begeleiden als mentor nieuwe medewerkers in de eerste maanden van het dienstverband.' 'Vacatures zullen we altijd houden', is de overtuiging van Richard. 'En dat is een goede zaak, want er moet wel *refreshing* zijn van het personeelsbestand.'

Krachtvoer:

- Gebruik middelen als een TMA talentenanalyse voor gesprekken met medewerkers over drijfveren en talenten. Zo kom je erachter wat een medewerker wil en waar hij aanleg voor heeft.
- Bind medewerkers met aantrekkelijke tertiaire arbeidsvoorwaarden. Dat zijn de extra's die het werk leuker maken. Het maakt medewerkers positiever, productiever en werkt efficiënter.
- Door het geven van gastcolleges laat je studenten kennismaken met het bedrijf als werkgever, de expertise van de medewerkers en uitdagingen van de sector.



‘Door multi-inzetbaarheid van onze medewerkers neemt de flexibiliteit van onze organisatie toe’

Tom Acket | Acket drukkerij kartonnage bv

Tom Acket (39) is de vijfde generatie, die aan het roer staat van het grafisch bedrijf met 145 medewerkers, dat al meer dan 135 jaar vouwkartonnen dozen creëert en produceert voor de markten food, non-food en specials & luxe. Met Tom praten we bij een kop koffie en de “Osse Trotse”- bonbon over de arbeidsmarkt voor grafische bedrijven. ‘Het knelt’, zegt Tom kernachtig. ‘De arbeidsmarkt wordt krapper en in deze post-coronatijd komt het heftiger naar voren. Ondanks de intrede van robotisering in de productie, vraagt vakwerk in de grafische industrie nog altijd veel handen. 15 jaar geleden zagen we het probleem al op ons afkomen en inmiddels hebben we *in-house* opleidingstrajecten met GOC opleidingen in Veenendaal ontwikkeld. Zo kunnen we onze medewerkers een eigen scholing aanbieden.’ Om een bijdrage te leveren aan het tekort aan medewerkers, kiest Acket voor een multi-inzetbaarheid van medewerkers. ‘Op het ene moment ben je drukker, op het andere moment help je de stanser. Door een focus te leggen op de goede voorbeelden in het bedrijf, volgen de andere medewerkers vanzelf’, is de overtuiging van Tom.

'Vanzelfsprekend was het niet, om het management te gaan voeren', vertelt Tom. 'Als afgestudeerd bedrijfseconoom, was ik consultant in de financiële sector. In mijn achterhoofd hield ik wel rekening dat ooit de vraag zou komen. Tijdens het Kerstdiner in 2010 stelde mijn vader de levensbepalende vraag of ik wilde toetreden tot de directie van het familiebedrijf. Ik heb altijd beseft dat het een mooi bedrijf is, met een goed team en interessante producten. Ik wist waar ik aan begon, maar de kneepjes van het vak leer je pas echt in de praktijk.'

Acket slaagt er redelijk in om vacatures te vervullen. Toen de grafische scholen zich niet meer richtten op het vak van drukker of stanser en ook het ROC geen pasklare oplossing bood, heeft het Osse bedrijf een eigen aanpak gekozen. 'Nieuwe medewerkers en uitzendkrachten geven wij gedurende 6 maanden een *training on the job*. Als we voldoende interesse en enthousiasme bespeuren, dan krijgen ze een vakopleiding aangeboden. Wij betalen de opleiding. De medewerker investeert alleen tijd', legt Tom uit. Daarnaast pakt Acket het tekort aan medewerkers aan door de multi-inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Tom geeft als voorbeeld: 'Soms moet een medewerker zijn machine stilzetten en een collega helpen. Zo vullen we gaten in de bezetting op. Door een heldere uitleg over het belang om flexibel te zijn, creëren we bewustwording bij de medewerkers over deze noodzakelijke ontwikkeling.'

Acket ziet het fit houden van haar medewerkers als een plicht van het bedrijf. 'Werken in ploegendienst heeft impact op de gezondheid van de medewerker. Wij hebben voor onze medewerkers een vitaliteitsprogramma samengesteld met aspecten als een gezondheidsonderzoek en persoonlijke coaching op het gebied van fitheid. Als vervolg hierop kunnen onze mensen individuele trajecten volgen of aan workshops deelnemen, zoals "stoppen met roken", "voeding in ploegendienst" en "ook meisjes worden vijftig", een workshop voor vrouwen in de overgang. Verder kennen we tegemoetkomingen in kosten voor sport en fitness en kunnen medewerkers zich door opleidingen verder ontwikkelen, vanuit het idee dat je niet een baan voor het leven hebt.'

De Osse Trotse van Christian Chocolaterie Patisserie, Terwaenen 28, Oss

De Osse Trotse is een grote bonbon gemaakt van melk en pure chocolade. De bonbon bestaat volgens de beschrijving van de maker uit een onderlaag van amandel-bitterkoek waarop een koffie/mokka-ganache is gespoten. De zachte hazelnoot-karamel vergroot daarbij de smaaksensatie.



Tom belicht nog twee onderwerpen die actueel zijn op de arbeidsmarkt. 'Arbeidsmigranten zijn onmisbaar geworden in het productieproces. Wij geven onze leidinggevenden een workshop hoe ze medewerkers die zijn opgegroeid in een andere cultuur het beste kunnen aansturen. Bijvoorbeeld als ze een medewerker moeten aanspreken over een gemaakte fout. Verder geven wij les in de Nederlandse taal en we zien dat ze na twee à drie jaar onze taal al redelijk beheersen.' Acket blijft zich samen met leveranciers oriënteren naar het robotiseren van repetitieve handelingen. 'Maar door de grote verscheidenheid van orders, kan nog niet alles worden gerobotiseerd. Een mens kan best wel veel', zegt Tom met een glimlach.

Tom ziet de toekomst positief in. 'Karton wordt steeds meer een vervanger van plastic. Mijn ambitie is om het werk gemakkelijker te maken door robotisering, zodat we samen méér kunnen doen. Organische groei is nodig om een speler van formaat te blijven. Wie weet wat er nog allemaal op ons pad komt!'

Krachtvoer:

- Vergroot multi-inzetbaarheid van medewerkers, om flexibiliteit in de bezetting te verbeteren.
- Vergroot de fitheid van medewerkers door individuele coaching en deelname aan workshops.
- Aansturing van arbeidsmigranten vraagt om een gerichte training, gezien de cultuurverschillen.



‘We moeten het aantal vijvers vergroten, waaruit we kunnen vissen’

Heleen Herbert | Heijmans

Bij het hoofdkantoor van Heijmans in Rosmalen komen het heden en verleden van de beursgenoteerde onderneming opvallend zichtbaar samen. Op het gazon staat een hip *tinyhouse* en in de ontvangsthal prijkt een historische wals, waarmee in vroegere tijden het wegdek werd verdicht. Heleen Herbert (49) is de bevlogen Chief Commercial Officer van het bedrijf met 4.700 medewerkers met activiteiten in vastgoed, bouw & techniek en infra. Zij is daarnaast ook verantwoordelijk voor het HR beleid. ‘In mijn functie zoek ik aansluiting van onze strategie en organisatie bij actuele maatschappelijke vragen en ontwikkelingen. Deze hebben ook hun weerslag op ons personeelsbeleid. Want banen in de bouw veranderen steeds meer van inhoud.’ Heleen ervaart al jaren een spanning op de arbeidsmarkt. ‘Wij zoeken op allerlei niveaus medewerkers. Niet alleen knappe koppen, maar ook slimme handen. Samen met collega-bedrijven zetten we in op het werken in onze sector. Niemand is winnaar als we mensen bij elkaar wegkappen. We moeten het aantal vijvers vergroten, waaruit we kunnen vissen.’

'Als iemand mij in mijn jonge jaren vroeg "wat word jij later", dan was mijn antwoord steevast: burgemeester van Lochem', bekend Heleen. Na de middelbare school kreeg haar carrière een andere wending. 'Ik ben een generalist en veelvraat. De studie technische bedrijfskunde bij de Universiteit Twente bood mij de mogelijkheid om mij in de breedte te ontwikkelen.' Tijdens haar eerste baan bij de Nederlandse Spoorwegen krijgt Heleen de ruimte om initiatieven te nemen. Ze schopt het tot directeur regio Zuid van de NS. 'Mijn ambities liggen niet op het vlak van een functie, maar in de onderwerpen waaraan ik werk. Deze moeten er toe doen.' Na 16 jaar NS verruimt zij vervoer voor bouw. 'Ik werd verliefd op de manier waarop Heijmans werkt aan de gebouwde omgeving: pragmatisch vernieuwend, in verrassende samenwerkingsrelaties en altijd maatschappelijk relevant.'

'De opgaven die wij hebben op HR-gebied, gaan verder dan het invullen van vacatures', benadrukt Heleen. 'We moeten onze sector aantrekkelijk maken voor jongeren'. Heijmans zet in op zichtbaarheid en campusrecruitment tijdens open dagen op het MBO, HBO en WO en is volop actief om jongeren enthousiast te maken voor de sector. 'Wij organiseren bijvoorbeeld challenges waarin Technasium-scholieren het kantoor van de toekomst ontwerpen. En collega's vertellen op de basisschool hoe gaaf de projecten zijn waaraan zij werken. We delen onze trots, bijvoorbeeld over het plaatsen van een tunnelbak, ook vaak in toffe filmpjes via onze social media.'

Heijmans richt zich op nieuwe doelgroepen om de instroom van medewerkers te vergroten. Diversiteit is een belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid van de Brabantse bouwer. 'Wij hebben het liever over het vieren van de verschillen. Een rijke schakering van medewerkers draagt immers bij aan het realiseren van de beste oplossingen', legt Heleen uit. 'Het vraagt wel een zorgvuldige voorbereiding

en extra inspanning om nieuwe groepen aan te spreken.' Heleen geeft een voorbeeld: 'De woordkeuze en de beelden in een vacature die vrouwen moet aanspreken, zijn wezenlijk anders dan waar mannen op aanslaan. Daar maken we bewuste keuzes in.' Een jaar geleden is Heijmans ook gestart met een leer- en werktraject voor 15 statushouders, die een opleiding krijgen op niveau 3. 'Wij zetten de expertise van



Het SoeteLeur Nougatineschuimtaartje van Bakkerij van Keulen in Rosmalen

Het bekende én meermaals met goudbekroonde recept Het SoeteLeur Nougatineschuimtaartje is 21 jaar geleden door Bakkerij Van Keulen overgenomen van het bakkersechtbaar De Leur. Een geheim recept waar tot op de dag van vandaag niets aan is veranderd. De Leur kwam vanuit Friesland naar het zuiden en runde tot 2000 een bakkerij. Bakkerij van Keulen heeft besloten het taartje te vernoemen naar de bedenkers en oorsprong, namelijk SoeteLeur.

ervaren praktijkbegeleiders in om het vak onder de knie te krijgen. Daarnaast zijn er "maatjes" uit onze eigen organisatie opgeleid om de statushouders te helpen bij de sociale aanpassing in ons bedrijf. Veel collega's hebben zich hier vrijwillig voor aangemeld. Daarmee werden zij belangrijke ambassadeurs voor diversiteit. Ik merk dat het mensen trots op Heijmans maakt.'

Heleen deelt als afsluiting nog een aandachtspunt op HR-gebied: "hoe gaan we iedereen gezond naar de pensioenleeftijd brengen"? 'Binnen Heijmans stimuleren we leidinggevenden en hun medewerkers om "het goede gesprek" te voeren. Om aandacht te besteden aan de vraag wat je nodig hebt om nu én in de toekomst goed te functioneren. We bieden ook workshops aan, bijvoorbeeld tijdens de Week van de Vitaliteit. Op die manier maken we onze medewerkers bewust en alert op het gebied van voeding, werkdruk en slaapgedrag, waardoor we ze activeren om zelf keuzes te maken. Daarnaast geven we praktische tips over tillen, mogelijkheden tot omscholen en zetten we in op het gebruik van hulpmiddelen. In die zin zijn de ontwikkelingen op gebied van industrieel bouwen en bijvoorbeeld metselrobots heel interessant. Dat gaat ons werk richting de toekomst veranderen. Zo kunnen we onze medewerkers binden en perspectief bieden.'

Krachtvoer:

- Door het geven van gastlessen kun je kinderen in groep 8 al betrekken bij en enthousiast maken voor het werken in jouw branche.
- Zorg voor een grondige voorbereiding als je nieuwe doelgroepen wilt aanspreken en zet maatjes in om (culturele) verschillen te overbruggen.
- Stel vaker de vraag: "wat heb je nodig om goed te functioneren" en laat de medewerker nadenken over zijn vitaliteit.

‘Onze “ginne poespas sfeer” spreekt medewerkers aan’

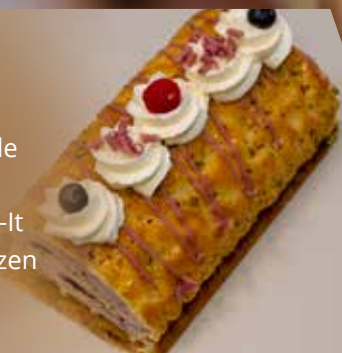
Pim Burgmans | Bruns International

Ondernemen in een rijksmonument, waar het noorderlicht rijkelijk binnenvalt. Een bedrijfspand dat is ontworpen door Gerrit Rietveld. Sinds 2017 is Bruns International gevestigd in deze voormalige weverij van De Ploeg in Bergeijk. De negen disciplines van de tentoonstellingsontwikkelaar werken onder één dak. ‘Het pand heeft de wauw-factor’, vertelt Pim Burgmans (32), die samen met zijn broer Bo de directie voert over het bedrijf met zo’n 100 medewerkers in vaste dienst.

Pim geniet dagelijks van de ontspannen sfeer in het naastgelegen park. ‘Met zo’n bedrijfspand ervaren we weinig moeite om vacatures te vervullen. Tel daarbij de voldoening op die het geeft om aan een “sexy” product te werken. Wie wil er nu niet de draagconstructie van de Nachtwacht in het Rijksmuseum bevestigen. Ook zijn de waarden van ons familiebedrijf belangrijk. Bij Bruns gelden korte lijntjes, “ginne poespas” en de vaste borrel op vrijdagmiddag, die bedoeld is om te ontspannen en stoom af te blazen na een drukke werkweek.’

Roll-It, Bakkerij van Heeswijk Bergeijk

Roll-It is een luchtige, gerolde cake met vruchten van het seizoen. Wij kochten de Roll-It met een vulling van frambozen en bosvruchtenbavaroise.

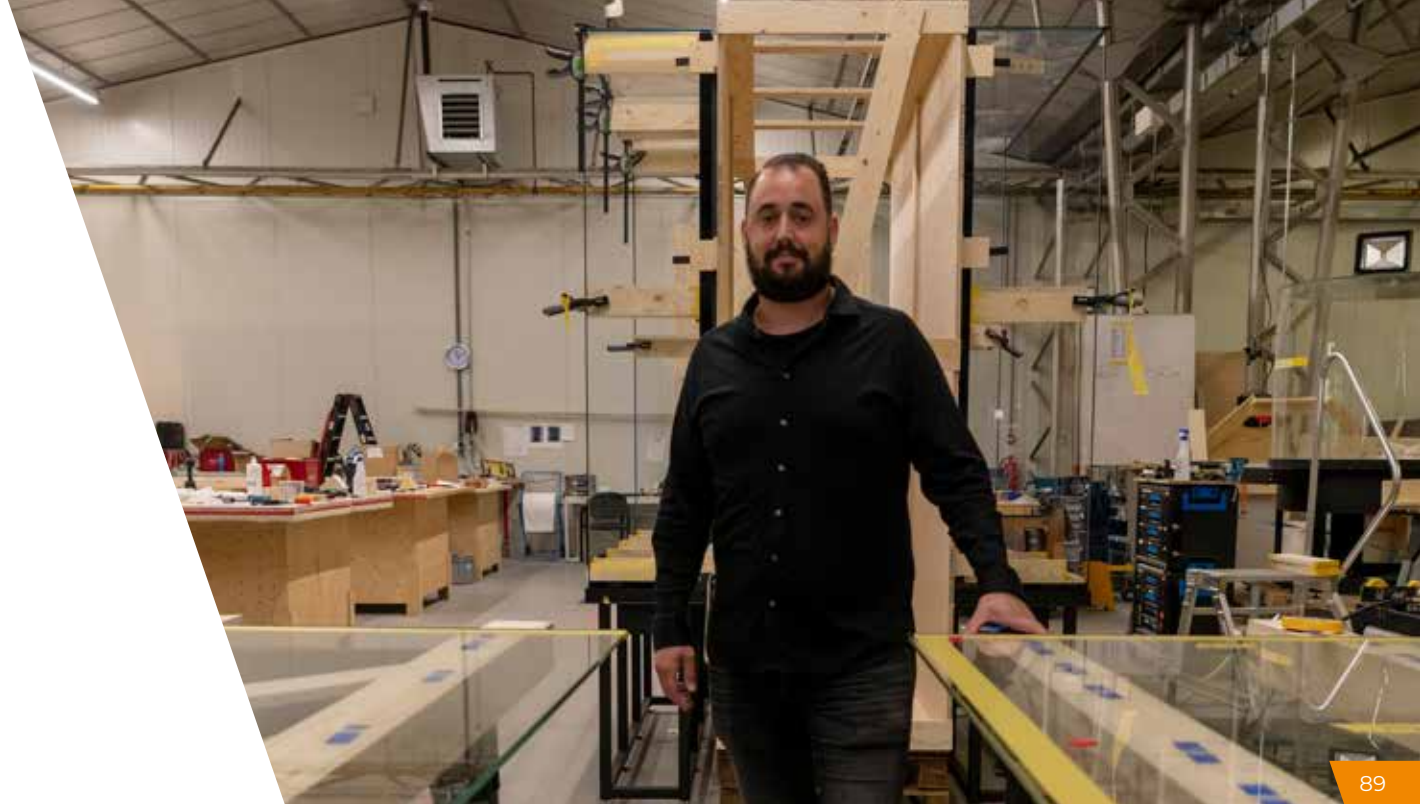


Met de vraag “lijkt je dat iets”, peilt Pim’s vader of hij interesse heeft om in de toekomst bij het familiebedrijf te gaan werken. De 16-jarige Pim is enthousiast. ‘Denk dat ik dat wel wil, was mijn antwoord’, ontvouwt Pim. ‘Ik bezocht al regelmatig ons familiebedrijf en was de proefpersoon bij de beoordeling of een museummeubel *hufferproof* is. Als ik het niet kon slopen, dan kwam het door de duurzaamheidstest’, zegt hij met een glimlach. Op 20-jarige leeftijd gaat Pim bij Bruns van start. ‘Als jonge snotneus weet je niet waar je aan begint, maar je gaat het aan. Ik leer liever door het te doen, dan uit een boekje.’

Om de groei beter te managen en de onderlinge samenwerking te verbeteren, voerde Bruns drie jaar geleden een structuurwijziging door. Door het vormen van kantoor-werkplaats teams en de introductie van de *lean* methodiek, werd één ploeg van kop tot staart verantwoordelijk voor een project. ‘Een bezoek aan Hoppenbrouwers in Udenhout opende onze ogen. Dat was het startpunt van “het kan dus ook zo”. Wij kijken regelmatig bij andere bedrijven in de keuken. Dat inspireert ons.’

Een jaar daarna pakten de broers de bedrijfscultuur aan. ‘Ons gedrag zat de verandering in de weg’, bekent Pim. ‘We hebben onze kernwaarden opnieuw vastgesteld en bepaald welk gedrag hoort daarbij. Elkaar aanspreken op gedrag en feedback geven, zijn een voorwaarde om een cultuurwijziging te doen slagen. Door het opstellen van “gedragsvoorbeelden” hebben we een stevig houvast. Op twee A4-tjes worden onderwerpen toegelicht als: “hoe zit je in een vergadering”, “we praten niet over een ander” en “we zijn eerlijk ten opzichte van elkaar”. De ideale medewerker kreeg te naam “Thijs”. Bij een sollicitatieprocedure toetsen wij de kandidaat aan de kenmerken van Thijs, zoals denken in oplossingen, bereidheid om elkaar te helpen en trots. Wij zoeken tegenwoordig niet naar wat iemand kan, maar in hoeverre hij of zij de competenties van Thijs bezit.’

Om medewerkers te binden biedt Bruns tal van *teambuilding* activiteiten. Zo wordt er wekelijks op woensdagavond en zaterdag geklust in de bedrijfsruimte. ‘Onze medewerkers mogen alle apparatuur gebruiken voor privé-doeleinden. De een bouwt er een nieuwe keuken en de ander sleutelt aan zijn motor.’ Bruns kent weinig verloop in het personeel. Pim legt uit: ‘We zetten ons in om het werk voor iedereen spannend te houden en groei te bieden. Je houdt je bij ons niet alleen met dingen bezig waarvoor je bent opgeleid. Collega’s helpen elkaar als het nodig is. 9 op de 10 medewerkers vindt dat juist een interessant facet van het werk.’



Bruns heeft oog voor de senioren en levert maatwerk in het takenpakket. ‘Als op locatie werken te zwaar wordt, dan ligt het focus op het werk in het bedrijf in Bergeijk. Verder houden we rekening met de verdeling van de uren gedurende de week.’

Pim kijkt tevreden terug op de twee projecten. ‘Bij de presentatie bij Hoppenbrouwers werd ik gewaarschuwd. Als iemand zegt: “dat werkt bij ons nooit”, dan moet je opletten. We zijn samen met het MT ermee aan de slag gegaan. We hebben iedereen gevraagd zich aan de structuurwijziging en cultuurverandering te conformeren. De organisatie reageerde positief. En we hebben geleerd: veranderen is ook écht doen.’

Krachtvoer:

- Zoek inspiratie bij veranderingstrajecten door een kijkje in de keuken te nemen van een ander bedrijf.
- Stel bedrijfsfaciliteiten op bepaalde momenten in de week beschikbaar voor activiteiten in de vrije-tijd van medewerkers.
- Laat een medewerkers zich niet alleen met dingen bezig houden, waarvoor hij/zij is opgeleid. 9 op de 10 medewerkers vindt het juist een interessant collega’s te helpen.



‘Timmeren met in de ene hand een hamer en in de andere hand een iPad’

Simon Passier | Hoedemakers Bouw en Ontwikkeling

Hoedemakers viert dit jaar een feestje. Het Rosmalense bouwbedrijf met 85 medewerkers bestaat 90 jaar. Simon Passier (59 jaar) voert samen met Marc Hoedemakers (de 3e generatie Hoedemakers) de directie over het allround bedrijf, dat in eigen beheer projecten realiseert in de woning- en utiliteitsbouw. Daarnaast verzorgt Hoedemakers vastgoedonderhoud met oog op duurzaamheid en modernisering. Sinds 2006 werkt Simon bij het familiebedrijf. ‘Jaren geleden ben ik gevraagd om voor Hoedemakers te komen werken. Een eer’, zegt Simon met trots. ‘Een familiebedrijf dat staat voor kwaliteit, passie voor ambacht en vakmanschap. En met aandacht voor innovatie en duurzaamheid.’ Simon prijst het werken in een familiebedrijf. ‘Je hoeft geen Hoedemakers te heten, om bij de familie te horen. Betrokkenheid is ingebed in de bedrijfsvoering.’ Het roept geen verbazing op dat Simon heeft gekozen voor bouwen en ontwikkelen. ‘In de eerste klas van de basisschool tekende ik al een huis in 3D. De studie bouwkunde was een logisch vervolg hierop. De keuze voor het werken in een familiebedrijf volgt mijn voorkeur om samen te werken. Ik ben een teamplayer.’

Dingemanssprits, Bakkerij van Keulen in Rosmalen

De Dingemanssprits is een heerlijke koek, die wordt gebakken naar een authentiek recept uit 1891. De Bommelse botersprits is een lekker, luchtig, bros roomboterkoekje. De koekjes zijn verpakt in een cadeauverpakking.



Maatschappelijke betrokkenheid is een van de waarden van het bedrijf. Het komt bijvoorbeeld tot uiting bij de introductie van nieuwe medewerkers. 'Een aantal maanden per jaar nodigen wij nieuwe medewerkers uit voor een introductieontbijt. Wij delen het verhaal van ons bedrijf en vragen hoe zij de introductieperiode hebben ervaren. "Wat was goed en wat heb je gemist". Dat levert ons bruikbare informatie op', legt Simon uit. 'Verder organiseren wij wekelijks een *bootcamp* op de werf van ons bouwbedrijf. Daar ga ik net zo kapot als mijn collega's.' Gezelligheid zit in de genen van de bouwers. 'Ik ben een mensenmens. Een bedrijfsborrel vinden wij belangrijk, net zoals de jaarlijkse Sinterklaasviering. Dan speel ik zelf voor Sinterklaas. Dat doe ik overigens maar één keer per jaar', voegt hij met een lach toe.

Hoedemakers kent veel instromers vanuit BBL tot HBO, waarvan diversen een duaal programma volgen. Ervaren leermeesters dragen de kneepjes van het vak over aan de jonge garde. 'Om dit te doen slagen moeten onze leermeesters meegaan in het moderne werken. Op die manier kunnen jong en oud elkaar versterken. Want de timmerman van nu heeft in de ene hand een hamer en in de andere hand een Ipad. We gaan steeds meer naar conceptmatige woningbouw, waarbij moderne technieken een belangrijke rol gaan vervullen.'

92

Over de arbeidsmarkt, vertelt Simon verder: 'Sociaal ondernemen is een van de pijlers van het bedrijf. Wij bieden werkgelegenheid aan mensen met een kwetsbare arbeidspositie. Voor ons is moeilijk leren geen probleem, maar je moet wél willen. Aan iedereen doen wij een open uitnodiging. De koffie staat hier klaar en wij hebben voldoende én goed betaald werk. Via sociale media kanalen, filmpjes en een "aanbrengefee" voor eigen medewerkers, brengen wij vacatures onder de aandacht. Simon benadrukt het belang om ontwikkelingen op de arbeidsmarkt met collega-bedrijven te bespreken. 'Door lidmaatschappen van brancheverenigingen houden we feeling met de arbeidsmarkt. Daar is ruimte om met andere bedrijven te klankborden en kennis te delen.'

Simon ziet een exponentiële versnelling van moderne technieken in de bouw. '3D-printers en prefab bouwen zijn voorbeelden, die volop in ontwikkeling zijn en de bouw in rap tempo en voorgoed zullen veranderen. Dat vergt andere vaardigheden. Het is de kunst om je medewerkers mee te krijgen in deze ontwikkelingen. 'Dat doen we door ze te blijven stimuleren en ze de mogelijkheid te bieden te willen groeien. Onder andere door het aanbieden van gepaste trainingen, cursussen en opleidingen. Wat heb je nodig om verder te groeien? Wij bieden medewerkers een persoonlijk ontwikkelplan.'

93

Op mijn laatste vraag aan Simon, of hij het jammer vindt dat het ambacht door industrialisatie verloren dreigt te gaan, antwoordt hij: 'Wij blijven inspelen op een positie in de markt waar wij uniek zijn. Een plek waar ambacht en nieuwe innovaties elkaar aanvullen en uitstekend samengaan. Hierdoor kijk ik met grote voldoening naar de huizen die wij bouwen.'

Krachtvoer:

- Benut de onderscheidende waarden van een familiebedrijf om nieuwe medewerkers te trekken.
- Betrek alle medewerkers bij de dialoog over "wat gaat er goed/ wat moet beter". Dat zorgt voor duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.
- Zorg voor een adequate opleiding van de leermeesters gezien de moderne technieken, zodat het traject "meester-gezel" succesvol gehanteerd kan blijven worden.





‘Als start-up is het lastig om talent aan te trekken’

Wim de Laat, Founder | The Protein Brewery

Op de werkkamer van Wim de Laat (60 jaar) springen de afbeeldingen van leden van de Rolling Stones direct in het oog. ‘De Stones en The Protein Brewery hebben iets gemeen’, opent Wim het gesprek. ‘Zij hebben met muziek geëxperimenteerd, wat nog niemand had gedaan. De vernieuwing van de Stones, leidde tot disruptie. Met onze innovatie op het gebied van diervrije eiwitten en passie voor micro-organisme schudden wij óók de markt geleidelijk op.’ The Protein Brewery is als *start-up* actief in de agri-foodtech-sector. Door gebruik te maken van fermentatietechniek kunnen zij voedsleiwitten produceren, die dieren in de voedselketen overbodig maken.

Het eigen product *Fermotein* is een plantaardig alternatief voor dierlijke eiwitten en heeft een uitstekende voedingswaarde en een duurzaam profiel. ‘Wij veroorzaken geen uitstoot van stikstof en dierenleed’ legt Wim uit. ‘In een natte vorm kunnen de plantaardige eiwitten worden gebruikt voor bijvoorbeeld vleesvervangers en ijs. In poedervorm kan het worden toegevoegd aan deegwaren, zoals pasta. Het kan vervaardigd worden uit gewassen zoals cassave, maïs, aardappelen, suikerriet en suikerbieten, zodat het wereldwijd geproduceerd kan worden.’ Onlangs haalde het Bredase bedrijf 22 miljoen euro op bij investeerders voor de verdere ontwikkeling van het gepatenteerde product. ‘Op dit moment werken zo’n 25 mensen aan de innovatie, met een omzet die nihil is. Eind volgend jaar verwachten wij de eerste omzet en over 3 jaar werken we vanuit een nieuwe locatie met 100 medewerkers’, licht Wim toe.



De ouders van Wim hadden een gemengd boerenbedrijf in Made. 'Het bedrijf werkte 100% circulair. Mijn interesse in de agrarische sector mondde uit in een studie aan de landbouwuniversiteit, waar ik mij verdiepte in biotechnologie.' Na de studie stond hij aan de wieg van innovaties bij Gist-Brocades DSM en Soiltech. In 2010 zette de biotechnoloog de eerste stap in het ondernemerschap en de wereld van consultancy. 'Door deelname aan een *food challenge* in 2017 ontstond het idee om eiwitten uit reststromen te halen van bietenpulp en aardappelstoomschillen, als antwoord op de schade die de sojateelt veroorzaakt in de oerwouden.' Door contacten met onder andere Jaap Korteweg (de Vegetarische Slager) werd het product al snel gezien als een waardevol ingrediënt om vleesvervangers te maken.

In de komende drie jaar moet het *start-up* bedrijf talenten aantrekken. 'Het is lastig om met salaris te concurreren met bedrijven als Shell en DSM. Daarom hebben we voor medewerkers een *stock option plan*, vanuit de gedachte dat iedereen die bijdraagt, meedeelt in opties. Daarnaast maakt de krapte op de woningmarkt het moeilijk om talenten naar Breda te trekken.' Het organisatiemodel is daarentegen een *trigger* om bij The Protein Brewery te gaan werken. 'Onze eerste medewerker

Bredaas Turfje, 't Bakkertje op de Hoek, Oranjeboomstraat 6, Breda

Het Bredaas turfje verwijst naar het verhaal van Maurits van Nassau, de latere Prins van Oranje in 1590. Het verhaal trekt een aardige parallel met het verhaal van het Paard van Troje. Maurits van Oranje voer met een turfschip vol verstopte soldaten het door de Spanjaarden bezet kasteel van Breda binnen. Daar versloegen zij de Spanjaarden en namen Breda in.



merkte op dat hij een hekel heeft aan hiërarchie. Toen het bedrijf 12 medewerkers telde, moesten we een organisatiestructuur kiezen. Het werd een *purpose-driven organisation*, waarbij de organisatie is ingericht rond één gemeenschappelijk doel. De *purpose* is datgene waarvoor je werkt. Je gaat je tijd, energie en talent inzetten voor dit doel, waarmee je een wezenlijke bijdrage levert aan verandering in de wereld. Binnen de aan jouw toebedeelde rollen heb je autonomie, zeggenschap en *ownership*. Dat werkt motiverend, biedt meer werkplezier en is ook heel helder', verduidelijkt Wim. Voor de invoering van dit model liet de organisatie zich adviseren. Via een *bottom-up* proces zijn de taken en rollen gedefinieerd. 'Om te werken bij The Protein Brewery trek ik een parallel met de All Blacks, het nationale rugbyteam van Nieuw Zeeland', legt Wim uit. 'Het ego is hier ondergeschikt aan samenwerking en het belang van innoveren. De rugbyers zijn een rolmodel voor onze cultuur. Wij maken net als de All Blacks gebruik van elkaars sterkten en we waarderen elkaar voor de verschillen.'

Op mijn vraag of het onderwijs deze ontwikkelingen in food hebben omarmd, vertelt Wim: 'Vega en vegan zijn niet meer weg te denken in de retail en horeca. Opleidingen zijn echter terughoudend om ze in het curriculum in te brengen. Dat is erg jammer, wat juist het onderwijs zou leidend moeten zijn. Brabant kent veel *high innovation industries*. De kennis die we hier opbouwen moeten we behouden voor ons land en niet aan buitenlandse investeerders op een presenteerblaadje aanbieden. Dat vraagt om binnenlandse investeerders en ondersteuning vanuit de overheid. Zo kunnen we hier banen creëren.'

Voor de toekomst heeft Wim zijn keuze al gemaakt. 'Ik wil weer als boer circulair gaan ondernemen. Ik ga de schillen op de boerderij verwerken en halffabricaten leveren aan The Protein Brewery. Zo is de cirkel weer rond', zegt hij opgewekt.

Krachtvoer:

- Check periodiek of het organisatiemodel aan vervanging toe is. Kies voor een bottom-up aanpak en laat je door experts adviseren.
- Als je met de salarisschaal niet kunt meten met grote bedrijven, bied dan andere voorwaarden om mensen te binden, zoals met een *stock option plan*.
- Kies voor een krachtig persoon of personen, om als markant rolmodel van de bedrijfscultuur te fungeren.

‘Medewerkers kiezen ons, om onze maatschappelijke rol’

Maudy Hylkema, bestuurder a.i. | Kober Kinderopvang

Op het hoofdkantoor van Kober kinderopvang in Breda zijn de werkplekken in deze post-corona tijd weer goed bezet. Ook de functie van (interim) bestuurder is door de komst van Maudy Hylkema (60) in juli 2021 ingevuld. ‘De arbeidsmarktproblematiek is mijn belangrijkste aandachtspunt’, opent Maudy het gesprek. ‘Covid heeft een grote wissel getrokken op onze medewerkers. De organisatie liep op z’n tandvlees.’

Bij koffie en een plakje Bredaos Kikske vertelt de interim bestuurder verder: ‘We hebben, net als de gehele sector en ook andere sectoren, te maken met personeelstekorten en de werkdruk is hoog. Dit leidt tot uitval van collega’s. Daardoor is het maken van een rooster elke dag een uitdagende puzzel.’ Door de aanstelling van Maudy heeft Kober weer een kapitein op het schip. ‘Zorg hebben voor het welzijn van onze medewerkers is in deze tijd cruciaal. Ik laat mijn gezicht zien en breng duidelijkheid, helderheid en visie in de organisatie van 1.200 medewerkers en 200 locaties.’

Bredaos Kikske, Banketbakkerij-Tearoom H. van Haaren. Veemarktstraat 27, Breda
Roomboter cake met sinaasappel, kruiden en specerijen en bovenop een laag van het Bredaos Koekske. De banketbakkerij staat sinds 1950 bekend als een ambachtelijk kruispunt voor gezellige ontmoetingen in de tearoom. Met dit “ovenheerlijke” cake geeft ze het rijke verleden van Breda een verrassende oranje smaak.



Bij Kober doen we het samen. Ik luister naar de organisatie en neem de mensen mee in allerhande ontwikkelingen. We hebben daarnaast een taskforce *“Zorg voor medewerkers en vitaliteit”* opgericht die onder meer aandacht heeft voor de vitaliteit van de medewerkers. Met een uitgebreid vitaliteitsprogramma en subtiele aandacht tonen we waardering voor onze mensen en hopen we de gezondheid en balans te bevorderen. Onlangs verrasten we ze met een Rituals douchepakket. Dat verhoogt merkbaar het welbevinden van de mensen.’

Het CV van de interim-bestuurder toont haar grote ervaring in de zorg, welzijn en kinderopvang. ‘Door tal van opleidingen en ervaring in bestuurlijke rollen heb ik routine opgebouwd om snel een organisatie te leren kennen, plannen te maken en een organisatie op het spoor te zetten. De zorg voor kwetsbare groepen is de rode draad door mijn loopbaan. Mijn drive is om een organisatie in balans te brengen en te houden en samen met de medewerkers de goede dingen te doen voor de doelgroepen. Ik wil veiligheid bieden en bijdragen aan hun ontwikkeling. Bij Kober komt dit mooi samen door onze visie om de beste kansen te bieden aan alle kinderen.’

Om de personele bezetting op het gewenste niveau te houden, is Kober naast de reguliere wervingsmethoden, ook steeds meer bezig met een grotere zichtbaarheid. ‘De kinderopvang is misschien van nature wat bescheiden van karakter. Om te zeggen dat je goed en onderscheidend bent, moet je wel zichtbaar zijn. Wij vervullen een belangrijke functie in de ontwikkeling van het kind. Aan de hand van pedagogische programma’s kunnen kinderen hier op speelse wijze leren. De inrichting van de panden is zelfs voortgekomen uit een duidelijke pedagogische visie, gebaseerd op het bieden van een rustige omgeving en het prikkelen van zintuigen.’

‘De kinderopvang ontwikkelt zich steeds meer tot een organisatie met een brede maatschappelijke opdracht, binnen en buiten de muren van onze locaties. De wereld is veranderd, dat raakt ons ook en wij hebben ons daartoe te verhouden. Zo bieden wij kinderen met een achterstand in taal of ontwikkeling een apart pedagogisch programma. Hierdoor hebben zij betere kansen in de toekomst. Onze medewerkers kiezen voor werken bij Kober, juist om deze wezenlijke rol te vervullen; bijdragen aan gelijke kansen voor elk kind.’

‘Wij moeten onze branche al bij jonge mensen promoten met onze professionaliteit en expertise in pedagogische ontwikkeling van het kind.’ Verder ziet de bestuurder mogelijkheden om nieuwe medewerkers te trekken, door het creëren van combifuncties. ‘Bij een bso bieden wij doorgaans contracten voor een beperkt aantal uren. Door bijvoorbeeld een combinatie te maken van de functie onderwijs-assistent, of gym- of muziekleraar op de basisschool én pedagogisch medewerker op een bso, ontstaat er een volwaardige baan.’

We moeten met het MBO praten over andersoortige opleidingen, die meerdere sectoren raken. Co-creativiteit kan ons hierbij helpen.’ Maudy vertelt gedreven over nieuwe ontwikkelingen in de kinderopvang: ‘We zetten, naast een activiteitenprogramma van DoenKids, andere disciplines in om de kinderen in de bso’s bijzondere programma’s aan te bieden. Zo halen we bijvoorbeeld ambachten naar binnen, om kinderen in contact te brengen met beroepen. Het enthousiasme hiervoor bij kinderen is groot. Na afloop van bijvoorbeeld een kookles, wil ieder kind kok worden in een sterrenrestaurant.’ Kober heeft op veel plaatsen ook bso’s met een speciale focus, zoals de Sport-, Kunst- en Natuur-bso. ‘Wij blijven continu nieuwe vormen van opvang bieden en ontwikkelen, afgestemd op de vraag uit de markt.’

Op mijn laatste vraag wat Kober zo bijzonder maakt, zegt Maudy weloverwogen: ‘We laten kinderen kennismaken met de achtergrond en cultuur van andere kinderen, met de natuur en met de wereld. We leren kinderen om anderen in hun waarde te laten en zelf conflicten op te lossen en grenzen te stellen. In de kindertijd wordt de basis gelegd voor de rest van het leven. Wij zetten ons in, zodat alle kinderen de beste kansen krijgen.’

Krachtvoer:

- Ga in gesprek met verwante sectoren om samen een plan aanpak te maken voor de arbeidsmarkt, om samen interessante gedeelde dienstverbanden te bieden.
- Bied ambachten een podium in een (les)programma, zodat kinderen al op jonge leeftijd in aanraking komen met beroepen.
- Zorg voor rust en saamhorigheid in de organisatie, door je gezicht te laten zien, mensen te betrekken en duidelijkheid te bieden over visie en strategie.

**Anijskrol met speculaas,
Bakkerij Barten, Kerkstraat 27, Erp**

Een anijskrol met een eigen gebakken speculaas. Geliefd onder de bewoners van Erp. De anijskrol is een zacht wit broodje met daarin veel anijszaad. Het broodje wordt met de hand gevlochten tot een knoop en hierdoor ontstaat een krul. De krol wordt gegeten met boter en speculaas en is vooral populair rond Sinterklaas.



'HR is van ons allemaal'

Nikki Goossens, CFO | Van den Bosch, The Supply Changer in Bulk

De afspraak met Nikki Goossens (34) vindt plaats in de indrukwekkende *Academy* van logistiek dienstverlener Van den Bosch in Erp. Op deze locatie, waar dagelijks chauffeurs en vervoerspartners worden opgeleid, geeft Nikki haar visie op de arbeidsmarkt. 'De beschikbaarheid van *trucking* capaciteit is een *bottleneck*', vertelt Nikki bij de koffie met de specialiteit uit de streek: een anijskrol, belegd met speculaas. Ook de invoering van het *Mobility Package* houdt de gemoederen in de transportwereld bezig. Het veroorzaakt een hervorming van de Europese regels voor het wegtransport. 'Dit heeft mogelijk invloed op het toch al oplopende chauffeurstekort', duidt Nikki de situatie. Van den Bosch is met 750 medewerkers en 11 vestigingen in Europa, Afrika en het Midden-Oosten een grote speler in intermodale bulklogistiek. 'Trucking is niet onze *core business*, wij zijn *data driven* en onderscheiden ons als regisseur en door het bedenken van innovatieve, logistieke oplossingen.'

Na haar universitaire, economische opleiding werd Nikki 9 jaar geleden door een vriendin getipt over de vacature van trainee op de financiële afdeling bij Van den Bosch. De geboren Erpse maakt snel carrière en sinds een half jaar is zij in de rol van CFO samen met CEO Rico Daandels verantwoordelijk voor strategie, beleidsontwikkeling en de dagelijkse aansturing van de organisatie. 'Ik was niet op zoek naar een nieuwe functie, maar deze kans kon ik niet laten schieten. Uitdagingen spreken mij aan en ik wil mij blijven ontwikkelen. En ik kan niet zo goed stil zitten', bekennt Nikki met een glimlach.





104

HR is een van de aandachtsgebieden van Nikki. 'HR Maturity is een ontwikkeling bij Van den Bosch die ertoe moet leiden dat de leidinggevenden in de *lead* zijn bij het maken van verbinding met de medewerkers. De operationele HR zit in dit model bij alle leidinggevenden. Wij zijn met zijn allen HR', verduidelijkt Nikki. 'De leidinggevenden voeren het goede gesprek met de medewerker, weten wat er leeft en bespreken en bepalen samen met de medewerkers hoe de volgende stap in de persoonlijke ontwikkeling gezet kan worden. De afdeling HR faciliteert dit proces en biedt tools en trainingen aan de leidinggevenden.'

'Ook op andere vlakken spelen we in op innovatief werkgeverschap', vervolgt Nikki. 'Wij bieden nieuwe vormen van arbeidscontracten aan, die een betere privé-werkbalans mogelijk maken. Zoals de mogelijkheid waarbij chauffeurs drie weken werken en vervolgens drie weken vrij zijn. Hiermee proberen wij chauffeurs aan ons te binden, als antwoord op de vergrijzing bij de bestuurders van vrachtwagens.' Van den Bosch investeert in mensen zonder chauffeursdiploma en leidt hen op, zodat ze de weg op kunnen.

'Onlangs toonde een vrouwelijke collega die onze locatie schoonmaakt, interesse in het vak van chauffeur. Zij is nu in opleiding om een vrachtwagen te besturen', vertelt Nikki met trots. 'Wij willen onze eigen mensen perspectief en doorgroei-mogelijkheden bieden en durven keuzes te maken bij vacatures. Als een medewerker bijna klaar is om een sprong te maken naar een nieuwe functie, dan stellen we hem of haar aan. Met de juiste opleiding en ondersteuning groeit de medewerker in zijn of haar functie.'

Nieuwe medewerkers krijgen een uitgebreid *onboarding* programma. 'Tijdens het programma geven we het DNA mee van ons bedrijf en creëren we saamhorigheid. Iedere medewerker krijgt een persoonlijk ontwikkelplan met mijlpalen en mogelijkheden om competenties te ontwikkelen. Hiermee stimuleren we een goede start en werken we aan betrokkenheid, bij elkaar en bij de koers van de organisatie'. De werving van nieuw talent start al op scholen, waar Van den Bosch gastcolleges geeft, maar ook stageplaatsen aanbiedt en onderzoeksopdrachten faciliteert om studenten kennis te laten maken met de wereld van bulklogistiek. Ook tijdens rondleidingen in de *Academy* maken zij mensen enthousiast voor een toekomst in de logistiek. Van den Bosch spant zich in om chauffeurs duurzaam in te zetten. 'Op individueel niveau maken we afspraken om in te spelen op de behoefte. De één wil graag iedere avond thuis zijn, de ander wil graag on site werken. Samen geven we invulling aan duurzame inzetbaarheid.'

Nikki voelt zich als een vis in het water bij het Erpse familiebedrijf. 'We hanteren korte lijnen en schakelen snel. Sociale verbinding vinden we belangrijk en we organiseren tal van activiteiten. We zijn gericht op de lange termijn en zijn niet van de korte klap', motiveert Nikki. In de komende vijf jaar brengen we ons bedrijf naar een volgend niveau, waar we autonoom en eventueel door overnames groeien. Continue vooruitgang is onze ambitie als The Supply Changer in Bulk.'

Krachtvoer:

- Zet HR in als management instrument zodat leidinggevenden een nog betere verbinding maken met de medewerkers.
- Bied medewerkers perspectief bij vacatures en maak een aanstelling mogelijk door gerichte ondersteuning en opleiding.
- Introduceer een ontwikkelplan bij de onboarding, zodat de band met de medewerker wordt verstrekt.

105



'Zinvol werk trekt nieuwe medewerkers aan'

Frank Bakker | CEO Contronics

In het kantoor van Frank Bakker (69), CEO van Contronics trekt een indrukwekkende *wall of fame* de aandacht. De mistmachine (*dry misting*) van het ontwikkelbedrijf in Sint Oedenrode is nationaal en internationaal gelauwerd met meerdere, prestigieuze *awards*. 'Telkens een mooi moment om te vieren met alle 50 collega's. En het levert waardevolle publiciteit op', merkt Frank bescheiden op. Contronics maakt mistmachines (*Dry Misting*), bedoeld om groenten en fruit te koelen. Met minuscule mistdruppels worden producten tegen uitdroging beschermd. *Dry Misting* zorgt ervoor dat verse producten hun kwaliteit en voedingsstoffen beter behouden. Daarnaast wordt de noodzaak bij producten weggehaald om ze in plastic folie te verpakken. En de presentatie van "verswaren in de mist", wint het door de beleving.

Worstenbrood van Bakkerij Bekkers, Hertog Hendrikstraat 14 in Sint-Oedenrode

Bakkerij Bekkers staat regionaal bekend om zijn worstenbroodjes. Van heide en verre ontvangen zij klanten die graag een worstenbroodje van Bekkers willen proberen. Het deeg maken ze zelf en ook het gehakt wordt in de bakkerij vers gemaakt door de slager. Zij hebben een eigen slager in dienst die in een EG-gecertificeerde ruimte in de bakkerij het vlees verwerkt voor de worstenbroodjes. De worstenbroodjes maken ze al meer dan 90 jaar volgens eigen recept. Dat proef je!



Frank heeft een duidelijke missie: hij wil de afvalstromen van groente en fruit halveren. 'Omdat je met onze *dry misting* groenten en fruit veel langer goed en lekker kunt houden, kunnen we verspilling in de voedselketen substantieel verminderen. Duitse REWE-winkels, Franse *hypermarchées* en Albert Heijn zijn overtuigd van de kwaliteit en zijn ingestapt.' In de afgelopen jaren verdubbelde het aantal medewerkers. 'Wij hebben geen probleem om nieuwe mensen te vinden. Bij een cool en jong bedrijf, dat veelbetekenend is voor onze planeet, hebben mensen het naar hun zin. Op feestjes kunnen ze er boeiend over vertellen. Zinvol werk trekt nieuwe medewerkers aan. Want zinvol werk geeft meer energie en maakt gelukkiger.'

Met het diploma HBS aan het Augustinianum in Eindhoven op zak, vervult Frank zijn militaire dienstplicht bij de luchtmacht. Hij volgt de opleiding als jachtvlieger in Canada. 'Veel piloten vervolgden hun carrière bij de KLM. Daar lag niet mijn ambitie. Ik maak altijd het vergelijk met een Formule 1 coureur. Die wordt ook geen buschauffeur', zegt hij met een glimlach. Frank gaat aan de slag bij het installatiebedrijf van zijn schoonvader, die drie jaar later plots overlijdt. Hij neemt het bedrijf over en bouwt het uit tot een "totaal installateur". Na een paar jaar gaat de cultuur in de bouwwereld hem steeds meer tegenstaan: 'Ik kwam mijzelf tegen en vroeg mij regelmatig af wat ik hier doe.' Na een korte sabbatical vraagt een vriend of hij interim-directeur wil worden van Contronics, dat zich in die tijd manifesteerde als ingenieursbureau en ontwikkelbedrijf. Een van de ontwikkelingen was een bevochtiger voor de toonbank van een slagerij. 'Het product bevat

te veel kinderziekten en stond even later zieltoegend in de hoek van onze werkplaats. Ik zag er echter wel potentie van in en heb een proefopstelling bij de groenteboer geplaatst. Zijn enthousiasme over de werking van de bevochtiger, was een bevestiging van mijn vermoeden', licht Frank toe. Samen met een compagnon besluit Frank het bedrijf over te nemen. In 2000 komt de nieuwe generatie luchtbevochtigers met een lange levensduur op de markt.

Als vliegenier maakt Frank onderdeel uit van een squadron met een commandant, piloten, technici en specialisten. Daar wordt een zaadje in de loopbaan van Frank gepland, waarin hij samenwerking, vertrouwen en gelijkwaardigheid in een team als voorwaarde ziet. 'Strepen, knoppen en sterren hadden geen betekenis. We hadden een hechte band. We treurden samen en feestten samen. Want we waren afhankelijk van elkaar.' De werkwijze van een squadron is tot op de dag van vandaag de werkcultuur van Contronics. 'Projectteams krijgen veel vrijheid. Ik heb een huis vol techneuten. Zij zijn beter opgeleid dan ik en ik wil mij er niet in mengen. MBO en HBO afgestudeerden werken hier intensief samen en inspireren elkaar. Hierdoor kunnen veel medewerkers doorstromen.' Voor nieuwe ontwikkelingen haalt het bedrijf expertise in huis: 'Bij de invoering van supply chain management hebben we een ervaren ondernemer in huis gehaald.' Eén van de kwaliteiten van een ondernemer is zelfkennis. Frank zegt daarover: 'Ik ben bewust van mijn sterkten en waar anderen beter zijn, laat ik het aan hen over. Ik heb verstand van strategie, marktontwikkeling en financiën. En door mij is de gemiddelde leeftijd bij Contronics vergelijkbaar met andere bedrijven', voegt Frank toe met een knipoog.

Op mijn laatste vraag of Frank binnenkort gaat genieten van zijn pensioen, antwoordt hij: 'Ik houd van de dynamiek van mijn bedrijf. Ik wil de organisatie een *push* meegeven bij de huidige, snelle ontwikkelingen door nog een paar jaar aan het roer te blijven. Maar als vandaag op gisteren begint te lijken, dan ben ik het beu.'

Krachtvoer:

- Focus op de zinvolle aspecten van het werk bij een vacature. Zinvol met relatie naar *planet* trekt sollicitanten.
- Creëer gemengde teams met uiteenlopende opleidingen. Dat biedt inspiratie, kans tot ontwikkeling en bindt medewerkers.
- Schroom niet ervaring van derden in huis te halen, als de expertise van ondernemer en organisatie tekort schiet.



Hoe kunnen we deze trends duiden in een wetenschappelijke context? We vroegen het Marian Thunnissen, Lector Dynamische Talentinterventies bij Fontys Hogeschool.

‘Fundamentele herziening’

“De arbeidsmarkt is dé uitdaging, zo concludeert SER Brabant in haar recente advies aan het college van Gedeputeerde Staten van de Provincie Brabant. Het moet en kan anders. Daarmee bouwen zij voort op de adviezen van de commissie Borstlap die reeds voor de Coronacrisis de werking van de huidige arbeidsmarkt heeft onderzocht en constateerde dat de huidige, hooggespannen arbeidsmarkt toe is aan een fundamentele herziening. We moeten toe werken naar een inclusieve arbeidsmarkt, met mogelijkheden en kansen voor iedereen.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Voortdurend leren en ontwikkelen is een essentieel onderdeel van die toekomstige arbeidsmarkt: alle werkenden zouden in staat moeten worden gesteld om zich te ontwikkelen en te (blijven) leren. Dit voortdurend leren en ontwikkelen heeft betrekking op het individu, en op de activiteiten die door de persoon worden ondernomen om zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen. Toch is een leven lang ontwikkelen (LLO) een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Facilitering en ondersteuning door werkgevers, onderwijs- en overheidsinstellingen is immers van essentieel belang. De portretten van de 25 Brabantse ondernemers laten ons zien dat zij op verschillende manieren proberen stappen te zetten richting die inclusieve arbeidsmarkt. Zij bieden verschillende kansen aan mensen om hun talenten te ontdekken, te ontwikkelen en te benutten. Vanuit hun visie op goed werkgeverschap én op goed ondernemerschap.

Veranderende arbeidsmarkt, veranderend onderwijs

Naast de werkgevers speelt ook het onderwijs een belangrijke rol in het vormgeven en uitvoeren van LLO, met name in het aanbieden van scholings- en ontwikkelingsfaciliteiten. Uit onderzoek blijkt dat de meeste LLO-activiteiten plaatsvinden



in het private domein: binnen organisaties zelf of via private onderwijsaanbieders (denk aan trainingsbureaus). De rol van het publieke onderwijs (mbo, hbo en wo) is vooralsnog geringer. Het huidige publieke onderwijs is vooral gericht op de voltijd student, maar de bijdrage aan het om-, op- en bijscholen van volwassenen zal een steeds grotere taak van het publieke onderwijs worden. Dat betekent dat wij ons als instelling moeten aanpassen en doorontwikkelen.

Hybride leeromgevingen als versnellers

In de toekomst zullen hybride leeromgevingen een belangrijk plek in het onderwijs krijgen. Hybride leeromgevingen zijn samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en praktijkpartners, waarin professionals uit de praktijk samenwerken met docenten en studenten aan vraagstukken uit de beroepspraktijk. Door werken, leren en innoveren met elkaar te verbinden, circuleert kennis sneller en worden opleidingen en bijscholingen effectiever, met als gewenst gevolg een dynamische, flexibele beroepsbevolking die beter inzetbaar is voor beter en uitdagender werk. Die hybride leeromgeving drijft op het gedachtengoed van 'meester-gezel 2.0'. Iedereen is lerende in die leeromgeving en iedereen draagt vanuit zijn of haar expertise en talenten bij aan de oplossing van het vraagstuk en aan het leren van anderen. Het is onze opgave als onderwijs om die hybride leeromgevingen door te ontwikkelen, opdat zij bijdragen aan de optimale ontwikkeling van de professional uit de praktijk.

Talent als basis

Onderzoek (uitgevoerd voor de coronacrisis) toont aan dat het urgentiebesef onder de werkenden voor LLO beperkt is. De meeste werknemers zijn van mening dat zij voldoende zijn toegerust voor de uitoefening van hun werk, nu en in de nabije toekomst, en dat geen extra scholing nodig is. Een van de aandachtspunten in het landelijke LLO-beleid is het versterken van de eigen regie van werkenden. Als onderwijsinstelling hebben wij daar ook een rol in. Immers we leiden de werkenden (en werkgevers) van de toekomst op. De vraag is hoe je die ontwikkelingsbereidheid aanwakkert. De opmerkingen dat 'robots je baan zullen overnemen' zal de meeste mensen niet aanzetten tot actie, zeker de Millennials en andere jongere generaties niet. Zij hebben, net als andere generaties werkenden, behoefte aan betekenisvol, uitdagend werk waarin zij hun kwaliteiten kunnen benutten en ontwikkelen. Naar werk waarin leermogelijkheden in het werk zélf zitten. We geloven dan in werk en onderwijs waarin de talenten van mensen aangesproken en ontwikkeld worden en waarin de nieuwsgierigheid van de student (en de werknemer) geprikkeld wordt.

Van diploma naar skills

Onlangs was ik op een wetenschappelijk congres over talent management. Er werd een onderzoek gepresenteerd waarin naar voren kwam dat organisaties hun definitie van talent aanpassen aan de arbeidsmarkt. In een ruime arbeidsmarkt lijken werkgevers vooral op zoek te gaan naar de knapste koppen met de beste kwalificaties, terwijl in deze een krappe arbeidsmarkt ieder talent welkom is en er veel aandacht is van het ontwikkelen van de kwaliteiten van het zittende personeel. Ik vraag me dan ook af of een diploma in de toekomst echt minder belangrijk zal zijn, zeker als de arbeidsmarkt weer verruimd. Er zal altijd behoefte zijn aan certificering als gedeeld bewijs van aanwezige competenties. Ik denk wél dat er op de toekomstige arbeidsmarkt meer ruimte zal zijn voor een erkend bewijs van de leerresultaten die een lerende heeft behaald na een leerervaring van beperkte omvang. Dit noemen we microcredentia's, en in het onderwijs experimenteren we daar veelvuldig mee.

Regionale samenwerking is essentieel

In 2021 heb ik een onderzoek afgerond naar regionale samenwerking met betrekking tot LLO. Dat onderzoek toont dat de afgelopen jaren het aantal betrokkenen bij de financiering, beleidsvorming en de uitvoering van LLO enorm gegroeid. Het is daardoor voor werkenden, werkzoekenden en werkgevers lastig om een overzicht te krijgen wie nu eigenlijk welke ondersteuning biedt en rol heeft. Het kan zelfs voor werkgevers een reden zijn om niet met LLO aan de slag te gaan. De ondernemers in de bundel zien dat zij hun verantwoordelijkheid nemen, maar het is evenwel schrijnend om te lezen dat deze ondernemers die een voorbeeld zijn voor anderen het gevoel hebben dat zij er alleen voor staan.

Laat deze bundel dan ook vooral een oproep tot samenwerking zijn. Samenwerking tussen ondernemers onderling, bijvoorbeeld binnen branches of op bedrijventerreinen. En samenwerking tussen werkgevers, werknemers, onderwijs en andere regionale partners in LLO. Dat zal niet altijd even makkelijk zijn, maar laat elkaar ondanks de schuring en wrijving niet los!"

Marian Thunnissen

Lector Dynamische Talentinterventies, Fontys Hogeschool

‘Een arbeidsmarkt in onbalans’

‘Hoe staan we ervoor? Nemen robots het werk over? Leidt digitalisering tot verbetering van de productiviteit? Iedereen weet dat de manier waarop we producten en diensten maken enorm aan het veranderen is. Maar de impact op de arbeidsmarkt van deze dynamiek is nog onbekend. Door een economie aan het infuus, bleef de werkgelegenheid goed in stand. De financiële steunverlening aan de bedrijven heeft ervoor gezorgd dat het banenverlies afgelopen jaar beperkt bleef. De opleving van de economische groei in 2021 impliceert dat de werkgelegenheid zelfs zal stijgen. En onder invloed van de vergrijzing zal er blijvend een hoge vraag zijn naar nieuw personeel.

In opdracht van VNO-NCW Brabant Zeeland heb ik 25 gesprekken met ondernemers gevoerd in de provincie Noord-Brabant. Tijdens de koffiegesprekken met lokale lekkernijen heb ik de visie van bedrijven op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en een “Leven Lang Ontwikkelen” verzameld. In de afgelopen maanden verscheen wekelijks een blog via de sociale kanalen van VNO-NCW Brabant Zeeland. Ik sprak met ondernemers uit velerlei branches: van installatietechniek tot kinderopvang. Ieder gesprek leverde bruikbaar ‘Krachtvoer’ op voor andere ondernemers. De columns geven inspiratie en effectieve voorbeelden. In deze epiloog neem ik u mee naar vijf belangrijke trends:

Trend 1: Ondernemers staan er alleen voor

De krapte op de arbeidsmarkt is voor veel ondernemers dé belangrijkste uitdaging voor het management. Tijdens de gesprekken heb ik ervaren dat ondernemers het gevoel hebben dat ze er alleen voor staan. Ondersteuning bij deze urgente problematiek vanuit overheid en publieke organisaties wordt door bedrijven nog gemist. Vooral sectoren als zorg, bouw en techniek zitten te springen om personeel. De productie dreigt hier en daar zelfs stil te vallen. Daarom spreken bedrijven onbenut arbeidspotentieel aan om op te leiden en in dienst te nemen, zoals vluchtelingen en zij-instromers. Vrouwen worden gevraagd om de overstap te maken naar “typische mannenberoepen”, zoals automonteur en installatiemonteur. Verder maken bedrijven haast om “handjes slurpende werkzaamheden” te vervangen door robotisering. Technologische innovatie moet een deel van de oplossing van de krapte zijn.

Trend 2: Meester en Gezel 2.0

De Meester en Gezel formule werd in de middeleeuwen al succesvol gehanteerd om vakkennis over te dragen van meester naar leerling. Tegenwoordig kent het systeem tweerichtingsverkeer omdat de meester óók veel kan leren van zijn leerling, als het gaat om digitale vaardigheden. Steeds meer werkgevers grijpen naar dit buddy-systeem bij de invoering van bijvoorbeeld digitalisering van processen. Het succes van Meester en Gezel 2.0 zit hem in het stimuleren van het zelflerend vermogen van mensen, waardoor organisaties in staat zijn op duurzame wijze te veranderen. Daarnaast legt het creëren van deze dakpanconstructie de basis om een jonge medewerker in te laten stromen in een functie waar een toekomstige pensioengerechtigde zal vertrekken. Hiermee is de kennisoverdracht gewaarborgd.

Trend 3: Hiërarchische verhoudingen op z'n kop gezet

Het leidinggeven op basis van hiërarchie en een strikte scheiding van rollen en functies heeft zijn langste tijd gehad. Bedrijven kiezen voor de invoering van nieuwe vormen van leiderschap, waarbij de behoefte van de medewerker centraal staat. Gedeeld leiderschap is in opkomst en sluit beter aan bij de verwachtingen van millennials (geboren tussen 1980 en 2000). Millennials vinden het belangrijk om zichzelf te kunnen zijn, ook op het werk. Ze willen de vrijheid om nieuwe dingen onmiddellijk uit te proberen. Ze houden van gelijkwaardigheid, open, directe, informele communicatie en feedback. Deze generatie verwacht ook een grotere regelvrijheid voor werktijden en werkplek. Medewerkers prefereren de flexibiliteit van verschillende werktijden en het merendeel van de mensen is al gewend om thuis te werken. Hierdoor bereiken werknemers een betere werk-privé balans, wat als bijvangst ten goede komt aan de vitaliteit. Medewerkers zijn bijvoorbeeld zo minder tijd kwijt aan woon-werk verkeer en kunnen meer tijd besteden aan sport, gezin of hobby's.

Trend 4: “Leven Lang Ontwikkelen” moet naar de startblokken

Omdat de vraag op de arbeidsmarkt wijzigt door veranderende omstandigheden, moeten opleidingen aangepast worden en werknemers zich blijven ontwikkelen. De meeste ondernemers ervaren dat de wendbaarheid van onderwijsinstellingen echter klein is, door regelgeving vanuit de overheid en een lange implementatietijd van een nieuwe opleiding. Veel ondernemers zijn daarom meer gebaat bij basis-beroepsopleidingen voor de belangrijkste branches. Het specialisme wordt vervolgens on the job eigen gemaakt in het bedrijf of via een bedrijfsopleiding aangeboden. Bedrijven kijken uit naar de invoering van een concreet programma “Leven Lang Ontwikkelen” door het MBO, zodat een beroep kan worden gedaan op de veerkracht van medewerkers om zich te ontwikkelen, ook als zij van school af zijn. Persoonlijke ontwikkeling is daarnaast een goed middel om de betrokkenheid met het werk te vergroten en mensen te boeien en binden. Door de continue veranderingen in het arbeidsproces moeten werkenden zich aanpassen aan veranderingen om werk te krijgen én te behouden. Dit betekent dat het werkveld in gesprek moet gaan met MBO-instellingen om de behoefte aan opleidingen te delen. Het MBO is immers voor het grootste deel van de beroepsbevolking de sleutel tot een “Leven Lang Ontwikkelen”.

Trend 5: CV's gaan overboord

In veel functies garandeert een gemotiveerde starter met de juiste competenties betere resultaten dan een medewerker met diploma's. Daarnaast duurt het zoeken naar de beste kandidaat lang en is kostbaar. Deze tijd en het budget kan ook besteed worden aan het opleiden van (eigen) talenten. Steeds meer bedrijven gooien daarom de oude manier van rekruteren overboord en laten skills prevaleren boven diploma's en werkervaring. Lef, creativiteit en gedrevenheid worden bijvoorbeeld belangrijker geacht dan een papieren bewijs van school of universiteit. Werkgevers geven scholen het advies om de ontwikkeling van skills een prominente plaats te geven in het curriculum.

De transformatie van de arbeidsmarkt gaat snel. We hebben de kans om ze met vertrouwen aan te pakken. De ingrijpende veranderingen vragen om een gezamenlijke aanpak om de balans op de arbeidsmarkt te vinden. Het werk van de toekomst is immers een zaak van iedereen: ondernemers, overheid, onderwijsinstellingen, werkenden en niet-werkenden.

Tenslotte wens ik u veel inspiratie en plezier bij het lezen van de 25 blogs, met daarbij mooie portretten van Joris Buijs.'

Ton Gimbrère

Colofon

Auteur: Ton Gimbrère

Fotografie: Joris Buijs

Projectleider: Anne Deelen

Redactie: Tijmen Bergen, Joyce van Riel

Vormgeving: Staet van Creatie

©VNO-NCW Brabant Zeeland - Pact Brabant - 2021

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van print of digitale technieken of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbenden. U kunt zich hiervoor wenden tot VNO-NCW Brabant Zeeland.

VNO\BRABANT
NCW\ZEELAND

Pact Brabant