



MARCEL HIELKEMA, VOORZITTER VNO-NCW MIDDEN:

## ‘PERMACRISIS BEDREIGT ONDERNEMERSPLEZIER’

Marcel Hielkema, voorzitter VNO-NCW Midden mist vaak waardering voor zijn achterban. "Het lijkt haast vanzelfsprekend om alles bij de ondernemers neer te leggen. Bedrijven moeten maar meer betalen en sneller verduurzamen. Zo simpel is het allerminst. Denk aan de waslijst aan problemen waarmee ondernemers op dit moment worstelen. Hun verdienvermogen staat onder grote druk."

Marcel Hielkema werkte in de hotelsector en was directeur van Dirkzwager advocaten & notarissen in Arnhem. In 2018 werd hij directeur bij het arbeidsontwikkelbedrijf Scalabor. Naast deze functies is Hielkema zeer actief op het gebied van belangenbehartiging. Vóór zijn voorzitterschap van VNO-NCW Midden – als opvolger van Jacco Vonhof – was hij eerder provinciaal voorzitter in Gelderland en regionaal voorzitter voor Arnhem-Nijmegen. "Als het onze directe omgeving goed gaat, heeft de organisatie waar ik werk daar baat bij. Verder wil ik niet langs de kant

blijven staan maar een bijdrage leveren; niet alleen praten, ook doen. Dit vanuit de overtuiging dat de wereld te veranderen is. Ook in deze tijd."

### BELANGRIJKE REGIO'S

Verandering ziet Hielkema zeker bij het *Umfeld* voor belangenbehartiging. "Decentralisatie zorgde ervoor dat regio's steeds belangrijker werden. Wat in Den Haag is bepaald, moet immers regionaal worden uitgevoerd. Dit vereist een andere manier van organiseren met een

sleutelrol voor de triple helix: overheid, ondernemers en onderwijs. Dat besef was aanleiding voor het ontstaan van de regionale economic boards."

### TERUG NAAR DE TEKENTAFEL

Deze samenwerking is inmiddels cruciaal voor regionale ambities en plannen. "Daarmee hoef je in Den Haag niet meer aan te komen zonder commitment van het bedrijfsleven. Dan word je teruggestuurd naar de tekentafel. Dat geldt voor het Meerjarenprogramma Infrastructuur

**'HAND NIET OP DE KNIP'**

In maart 2023 worden nieuwe Provinciale Staten gekozen. "Regelmatig hoor ik de boodschap om de komende periode vooral de hand op de knip te houden," zegt Hielkema. "Uiteraard moeten provincies verstandig omgaan met hun middelen. Maar ik zou ze willen oproepen vooral te blijven investeren in de zo cruciale transitie. En deze uitgaven niet te zien als kosten, maar oog hebben voor de impact op lange termijn. Daarbij is het belangrijk dat provinciale investeringen complementair zijn aan die van het rijk."

Ruimte en Transport (MIRT), maar ook voor de Regiodeals. En in 34 arbeidsmarktregio's werken bedrijven, overheden en onderwijsinstellingen nu samen aan een goed functionerende arbeidsmarkt, financieel ondersteund door het rijk."

**MEER WERK**

Wat betekent deze ontwikkeling voor VNO-NCW Midden? "In elk geval meer werk," lacht Hielkema. "Bij de afstemming van landelijk beleid en regionale uitvoering spelen gremia vanuit verschillende overheden een rol: rijk, provincies, gemeenten en vaak ook nog regio's. Voor ons is het zaak om in de vele bijbehorende overleggen vertegenwoordigd te zijn. Je moet aan tafel zitten om zaken voor elkaar te krijgen. Onze leden spelen daarbij een belangrijke rol."

**'BELEMMERINGEN ZIJN NIET MORGEN VERDWENEN'****PRIMA WISSELWERKING**

VNO-NCW Midden omvat met de provincies Gelderland, Utrecht, Flevoland en Overijssel een groot werkgebied. "Hierbinnen zijn er negen regio's met evenzoveel besturen. Die weten als geen ander wat speelt in hun gebied. Zij voeden mij met onderwerpen die ik in Den Haag inbreng, bijvoorbeeld als lid van het dagelijks bestuur van VNO-NCW. Op mijn beurt zorg ik dat de regiobesturen en onze leden op de hoogte blijven van relevante landelijke ontwikkelingen. Deze wisselwerking verloopt prima."

**WOORD VAN HET JAAR**

Aan aandachtsvelden geen gebrek. In een recente column refereerde Hielkema een DGA die door de stortvloed aan problemen het plezier in het ondernemen was kwijtgeraakt. "In Engeland is *permacrisis* Woord van het Jaar; ik zou geen betere kandidaat weten. Veel ondernemers teerden in coronatijd fors in op hun eigen vermogen. Ze krabbelen nu op maar worden geconfronteerd met

hoge inflatie, een krappe arbeidsmarkt, exploderende energieprijzen plus een stijgende rente. Bedenk daarbij dat deze belemmeringen niet morgen verdwenen zijn. En over twee jaar waarschijnlijk evenmin."

**MULTIDISCIPLINAIR**

De overheid is volgens Hielkema vooral bezig met kortetermijnproblematiek. "Grote vraagstukken als de transitie op het gebied van energie en arbeidsmarkt vragen echter om een structuurwijziging. Die vereist een consistente strategie op de lange termijn. Die twee elementen botsen. Daar komt bij dat verschillende departementen en rijk, provincies en gemeenten elk focussen op deelgebieden. De consequenties van maatregelen voor ondernemers raken juist vaak meerdere aspecten tegelijk." Bijvoorbeeld bij de energietransitie. "Bedrijven moeten verduurzamen maar worden belemmerd door netcongestie en de krapte op de arbeidsmarkt. Onderwerpen waarvoor verschillende ministeries verantwoordelijk zijn. Daarom pleit VNO-NCW Midden voor een multidisciplinaire aanpak met oog voor de onderlinge samenhang."

**LOZE KRETEN**

Samenwerking is de sleutel, benadrukt Hielkema. "Zowel tussen overheden en bedrijfsleven als tussen de verschillende departementen. Proefballonnen en stoere statements – 900.000 woningen voor 2030; het klinkt goed, maar zo lang het stikstofprobleem niet oplost, ons energienet vol zit en het arbeidsmarkttekort aanhoudt, zijn het vooral loze kreten. Een integrale aanpak van deze problemen moet leidend zijn."

**GEEN PINAUTOMAAT**

Een oproep met deze strekking was de kernboodschap bij het recente bezoek van een regionale vertegenwoordiging aan minister Micky Adriaansens van Economische Zaken. "Onze aanbeveling viel in goede aarde. In vervolg op het gesprek stuurde de minister een Kamerbrief met acties om het ondernemersklimaat te verbeteren." Deze voornemens zijn niet alleen praktisch belangrijk, ook spreekt er volgens Hielkema waardering uit voor het bedrijfsleven. "En die waardering mis ik vaak. Het lijkt haast vanzelfsprekend om ondernemers te *bashen*. En ze vooral te zien als pinautomaat, zoals onze voorzitter Ingrid Thijssen het verwoordt. In de publieke opinie hoor je: bedrijven moeten maar meer betalen en sneller verduurzamen. Zo simpel is het allerminst. Denk aan de waslijst aan problemen waarmee ondernemers op dit moment moeten dealen. Hun verdienvermogen staat onder grote druk. Daarbij: sociaal

ondernemen is voor verreweg de meeste bedrijven vanzelfsprekend."

**DERTIG JAAR KRAPTE**

Wat voor ondernemers en overheden geldt, is evenzeer van toepassing op VNO-NCW Midden zelf: bij alle dagelijkse hectiek de juiste dingen blijven doen met het oog op de lange termijn. "Neem de arbeidsmarkt, een thema dat mij na aan het hart ligt. Werken moet lonen en het moet gemakkelijk zijn iemand in dienst te nemen. Dit vereist aanpassingen in de wet- en regelgeving. Daarvoor lobbyen wij stevig. Maar ondernemers moeten zich realiseren dat de arbeidsmarkt krapte demografisch gedreven is en nog dertig jaar aanhoudt. Daarom moeten we niet alleen wijzen naar de overheid maar vooral kijken wat we zelf kunnen doen. Zoals het aanbod vergroten en de vraag verminderen. In dat kader moeten ondernemers bijvoorbeeld niet bang zijn voor robots; die zijn simpelweg hard nodig. Derde pijler: het verbeteren van de kwaliteit van het aanbod door als bedrijfsleven het voortouw te nemen bij een leven lang ontwikkelen." Op meerdere gebieden is extra inzet nodig. "Vijftigplussers komen moeilijk aan de bak, slechts 12% van de bedrijven neemt mensen aan met een arbeidsbeperking. Ook horen we dat stages lastig in te vullen zijn. Dat moet echt anders."

**SUCCESSEN GUNNEN**

Er is een breed gedragen besef dat de actuele uitdagingen alleen kunnen worden opgelost door samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en onderwijs. "Dat begint met begrip voor elkaar, elkaars belangen en beperkingen," stelt Hielkema. "Over en weer moeten we elkaar successen gunnen. Zoals bij twee infraprojecten die een plek kregen in de MIRT: verbreding van de brug bij Rhenen en de sneltrein tussen Arnhem en Doetinchem. Daarvoor hebben regionale stakeholders eendrachtig gelobbyd en daar mogen alle betrokkenen trots op zijn. Het is een stimulans om samen door te blijven pakken."

**ONDERSTEUNING BIJ SUBSIDIES**

Het aantal subsidieregelingen voor ondernemers is enorm, zowel landelijk als vanuit de EU. Hielkema: "Grotere bedrijven weten deze vaak goed te vinden, kleinere bedrijven hebben maar moeilijk toegang. Regelingen zijn complex, een aanvraag kost veel tijd." Ondersteuning is wenselijk, ter versterking van de regionale economie. "In Overijssel loopt een pilot waarbij ondernemers tijdig gewezen worden op actuele subsidiemogelijkheden. Deze aanpak verdient zeker navolging."



De Club van 250 maakt verbinding tussen collega's en met werkgever hechter (foto Van den Pol Elektrotechniek).

## VERVANGEN MEDEWERKERS MOEILIK EN KOSTBAAR

# BINDEN IS HET NIEUWE WERVEN

Het CBS meldde dat er in het derde kwartaal voor het eerst in twee jaar minder openstaande vacatures waren dan de drie maanden daarvoor. Toch staan tal van sectoren nog altijd te springen om mensen. Dan is het wrang als medewerkers die met veel moeite en kosten zijn aangetrokken na een paar jaar alweer vertrekken. Behoud van personeel heeft de hoogste prioriteit. Maar hoe doe je dat?

De corona-uitbraak zorgde voor veel dynamiek bij de verbinding tussen werkgevers en medewerkers. Sectoren gingen op slot waardoor mensen noodgedwongen op zoek gingen naar andere baan. Die vonden ze vaak ook. Toen bedrijven weer open mochten, keerde lang niet iedereen terug bij hun vorige werkgever of sector.

Anderzijds hebben veel organisaties er – met steun van regelingen – alles aan gedaan om hun mensen in dienst te houden. Dat heeft impact op de loyaliteit van medewerkers.

### NOG MOEILIJKER

Tenminste, dat is te hopen voor werkgevers. Want in veel sectoren wordt nog altijd hard getrokken aan hun mensen. Uit onderzoek van GITP – het grootste Human Resource-adviesbureau van Nederland – blijkt dat bijna de helft van de hr-professionals verwacht dat het behouden van huidige medewerkers nog

moeilijker wordt. Ofwel, zoals 's werelds grootste hr-dienstverlener Randstad het prikkelend omschrijft: behoud van personeel is het nieuwe recruitment.

### EXTRA ZUUR

Veel openstaande functies zijn steeds moeilijker in te vullen, ondanks alle inspanningen en investeringen: arbeidsmarktcommunicatie, marketing, employer branding. Als vacatures langdurig niet vervuld worden, heeft dat impact op een organisatie. Bestaande processen lijden eronder, groeikansen worden niet benut.

De kosten voor werving van een nieuwe medewerker liggen volgens diverse onderzoeken tussen de 4.500 en 5.000 euro. Als het lukt iemand aan te trekken, is de zo welkome nieuwe collega zeker niet direct maximaal productief. Inwerken en begeleiden kost tijd. Voordat iemand volwaardig bijdraagt, ben je maanden verder. Een snel vertrek is dan extra zuur.

### DURE VERVANGING

Uit Amerikaans onderzoek op basis van tientallen studies naar verloopkosten blijkt dat het vervangen van een medewerker gemiddeld 20 procent van het jaarsalaris kost. In voorkomende gevallen ligt dat percentage nog een stuk hoger. Talentmanagementbureau TLNT schat dat bij hooggeplaatste werknemers de werkelijke kosten voor het vervangen zelfs oplopen tot wel vier keer het jaarsalaris.

### OPEN DEUR

Het uitgangspunt is helder: doe er alles aan om goede mensen binnen boord te houden. Een passend salaris en adequate arbeidsvoorwaarden zijn vanzelfsprekend en niet onderscheidend. Welke bindende factoren kunnen wel het verschil maken? Allereerst, al is ook dat bijna een open deur: vrijheid en verantwoordelijkheid. Zeker professionals willen zoveel mogelijk zelf invulling geven aan hun



Exitgesprek is geen formaliteit (foto Shutterstock)

toegevoegde waarde in de organisatie; uiteraard binnen kaders.

### BALI OF VLIELAND

Daar horen ook tijd en plaats bij. De mogelijkheid deze factoren voor een groot deel naar eigen inzicht te bepalen, draagt bij aan het werkplezier. Al zijn er zeker werkgevers die hun personeel weer zoveel mogelijk fysiek op kantoor willen zien, in veel sectoren is meer vrijheid een vaste waarde. Online marketingbureau Brandfirm laat medewerkers al een aantal jaren 's winters enige tijd op Bali werken. Dat komt de output ten goede.

Al is Bali voor veel organisaties een brug te ver, een tijdlang werken vanuit – bijvoorbeeld – een tweede huis op Vlieland: waarom niet? Werkgevers hebben veel te winnen door hiervoor open te staan, bijvoorbeeld via een proefperiode. Vaak kan aanzienlijk meer dan op het eerste oog lijkt; dat heeft de coronaperiode wel geleerd.

### GEEN BLACK BOX

Ook betrokkenheid bij het wel en wee van de werkgever is een bindende factor voor medewerkers. Eens per jaar een korte toelichting bij de nieuwjaarsborrel volstaat niet. Mensen willen niet werken bij een *black box* maar hechten waarde aan regelmatige updates over prestaties, nieuwe opdrachten en belangrijke besluiten. Zeker in een periode met veel dynamiek en externe onzekerheden zoals nu, is open communicatie het devies. Het is een belangrijke basis voor vertrouwen en een

consistente relatie tussen werknemer en werkgever.

### CLUBGEVOEL

Ook door het wij-gevoel binnen een organisatie te laden, wordt de band met de werkgever versterkt. Van den Pol Elektrotechniek ziet de huidige bedrijfsgrootte van 250 collega's als ideale omvang. Groot genoeg voor professionaliteit en schaalvoordelen, met tegelijkertijd ruimte voor de menselijke maat.

Het installatiebedrijf maakt deze strategie tastbaar voor de medewerkers. Zij zijn onderdeel van een selecte Club van 250, inclusief clubshirt met een ster voor elk jubileum. Dit draagt bij aan de bedrijfstrots en maakt zowel de verbinding tussen collega's als die met de werkgever hechter.

### PRACTICE WHAT YOU PREACH

Duurzaamheid heeft impact op tal van gebieden. Ook bij de aantrekkingskracht van een werkgever, zeker voor de jongere generatie. Het actief uitdragen van een groen profiel is een krachtige troef in de strijd om het schaarse talent.

Duurzaamheid is ook een relevante trigger voor bestaande medewerkers. Toch zijn die lang niet altijd op de hoogte van de acties van hun werkgever. Het is zaak, duurzaamheid zichtbaar te maken en medewerkers erbij te betrekken. *Bottom-up* initiatieven zorgen voor commitment en versnelling. Ook dragen ze bij aan de bewijslast. Want een bedrijf kan wellicht naar buiten toe de schijn op-

houden. Maar om bestaande medewerkers te overtuigen, moeten duurzame inspanningen echt zijn: *practice what you preach*.

### EXITGESPREK

Ondanks alle inspanningen is het onvermijdelijk dat medewerkers vertrekken. De manier waarop dat gebeurt, is in meerdere opzichten van belang. Allereerst is iemand die afscheid neemt een belangrijke bron van informatie over wat beter kan binnen het bedrijf. Een exitgesprek moet dus geen formaliteit zijn. Vermijd een verwijtende houding maar probeer te achterhalen welke redenen echt ten grondslag liggen aan iemands besluit om op te zeggen. Vraag door en wees niet bang je als werkgever kwetsbaar op te stellen.

### GRAS NIET GROENER

Dat levert niet alleen waardevolle input op maar zorgt er ook voor dat iemand met een goed gevoel vertrekt. Belangrijk, want ex-collega's kunnen wel degelijk een ambassadeur zijn bij het aantrekken van nieuwe medewerkers. Of wellicht zelfs meer dan dat. Regelmatig blijkt het gras elders toch niet zo groen als gedacht. Houd dus altijd de deur open voor een terugkeer van capabele mensen.

### OPLOSSINGEN VOOR PROMINENT PROBLEEM

Steeds meer sectoren hebben te maken met een tekort aan medewerkers. Dit beperkt bedrijven in hun ontwikkeling en zorgt ervoor dat cruciale voorzettingen onder druk staan. Demografische ontwikkelingen, digitalisering en de grote maatschappelijke opgaven maken dat dit probleem de komende jaren alsmat prominent wordt.

In een artikelenreeks zoekt Rivierenland Business naar mogelijke oplossingen. We brengen manieren in kaart waarmee werk en processen beter, sneller, slimmer en met minder mensen uitgevoerd kunnen worden. Er is aandacht voor onderliggende structuren die zowel de arbeidsmarkt als individuele werknemers wendbaar maken. Dit artikel gaat in op de eerste stap: het behoud van personeel.