



**BLIK OP DE
TOEKOMST**

blik op de toekomst

50 Zeeuwse werkgevers
over onze regionale
arbeidsmarkt

blik op de **toekomst**

50 Zeeuwse werkgevers
over onze regionale
arbeidsmarkt



Anne Deelen

Chantal de Jonge-de Baaij

Voorwoord

Corona, ontgroening en vergrijzing op de Zeeuwse arbeidsmarkt

Het is oktober 2020. Nederland heeft de coronacrisis nog niet onder controle. We zitten nog midden in de lockdowns. Waar in eerste instantie werd gevreesd voor een algehele recessie, is inmiddels duidelijk dat de lockdowns met name pijnlijke effecten hebben in de horeca, event industrie en het toerisme. Medewerkers die daar worden ontslagen, kunnen echter vrijwel direct aan de slag in andere sectoren. Over de hele breedte van de economie ontstaat namelijk een groot tekort aan arbeidskrachten.

In deze dynamische context start VNO-NCW Brabant Zeeland met het project *Blik op de Toekomst*. Een project om de personele uitdagingen bij bedrijven op te halen en ondernemers in contact te brengen met publieke organisaties in de regio. In interviews met 50 ondernemers inventariseren we de effecten van

de coronacrisis op het personeelsbeleid bij Zeeuwse bedrijven. Best practices worden breed gedeeld om andere werkgevers te inspireren, en we verdiepen deze oplossingen met elkaar in kleinschalige bijeenkomsten. Het belangrijkste doel: een brug slaan tussen bedrijven en publieke organisaties op de arbeidsmarkt. En de voordeur alvast een stukje openen, zodat ondernemers en overheden gemakkelijker bij elkaar binnenkomen.

Zeeuwse bedrijven lieten in onze gesprekken een enorme veer- en innovatiekracht zien. Toch lijkt de arbeidsmarkt in essentie wezenlijk veranderd. Het 'old school' uitzetten van een vacature is geen garantie meer voor succes: ontgroening en vergrijzing trekken een zware wissel op de Zeeuwse arbeidsmarkt. Dit dwingt werkgevers om anders naar hun HR-beleid en personele planning te kijken. En dat doen ze ook: bedrijven gaan aan de slag met 'employer branding', loopbaanontwikkeling, bijscholing en vitaliteitsbeleid. Ondernemers kiezen voor efficiëntere werkprocessen, innoveren en maken werk van duurzame inzetbaarheid. Ook staan bedrijven meer dan ooit open voor een doelgroep die wat extra begeleiding nodig heeft, want iedereen is nodig. Zo opent de coronacrisis meer de ogen voor het grote potentieel dat nu nog aan de zijlijn van de arbeidsmarkt staat.

Blik op de Toekomst heeft ons laten zien dat ondernemers en publieke organisaties elkaar op allerlei manieren nodig hebben. Dat het niet de vraag is óf publiek-private samenwerking op de arbeidsmarkt nodig is, maar eerder hoe we dat het beste kunnen organiseren. Het versterken van die samenwerking, door te kijken naar kansen, daar is deze inspiratiebundel een eerste aanzet toe. Want áls ondernemers en publieke organisaties elkaar kennen, áls bedrijven open staan voor een nieuwe aanpak en áls de publieke dienstverlening wordt gekend en gedragen door het bedrijfsleven, dan komen we samen tot een arbeidsmarkt die beter (samen)werkt voor iedereen.

Veel inspiratie gewenst,

Chantal de Jonge-de Baaij

*Projectleider Blik op de Toekomst Zeeland
VNO-NCW Brabant Zeeland*

Anne Deelen

*Belangenbehartiger Arbeidsmarkt &
Onderwijs VNO-NCW Brabant Zeeland*



20



6

26




32

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Corona, ontgroening en vergrijzing op de Zeeuwse arbeidsmarkt	
Blik op de Toekomst	10
Kansen en uitdagingen op de Zeeuwse arbeidsmarkt	13
Jac. Weijers, directeur schoonmaakbedrijf Stoffels Bleijenberg	20
‘Zorg dat je als topwerkgever te boek staat’	
Leon Kalle, site manager Cargill Sas van Gent	26
‘Krimp accepteren en doorgaan’	
Veli Eryürük, senior HR officer Elopak Terneuzen	32
‘Meer sollicitanten door ons verhaal te vertellen’	
Conclusie	38
Ongelofelijke hands-on mentaliteit in Zeeland	

7

A group of six people, three women and three men, are standing in a garden area. They are dressed in professional attire. The garden features various plants, including tall grasses and small white flowers. In the background, there is a modern building with large glass windows. The ground is covered in grey gravel. A blue text box is overlaid on the right side of the image.

‘Blik op de Toekomst
brengt de personele
vraagstukken van
ondernemers in beeld’

Blik op de toekomst

Perspectief op Werk

In 2019 ging het landelijk programma Perspectief op Werk van start. Het programma is een gezamenlijk initiatief van overheden, werkgevers en onderwijs om de publiek-private samenwerking in de arbeidsmarktregio's te verbeteren, zodat meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een baan kunnen vinden. We kenden toen, net zoals nu, een krappe arbeidsmarkt. En, onder het credo 'als we nu geen mensen naar werk kunnen helpen, wanneer dan wel?' maakten we een begin. In elke arbeidsmarktregio werd een doe-agenda opgesteld om via concrete projecten aan de slag te gaan met de uitvoering van dit programma.

Coronacrisis

VNO-NCW Brabant Zeeland wilde haar steentje bijdragen in de uitvoering van deze doe-agenda's en ontwikkelde, na het uitbreken van de coronacrisis in het voorjaar van 2020, het project Blik op de Toekomst. Het doel van dit project was om de personeelsvraagstukken van bedrijven in beeld te brengen en om zo de publiek-private samenwerking te versterken. Met dit project zou het verwachte overschot aan werknemers bij een aantal bedrijven in kaart kunnen worden gebracht, terwijl ook de eventuele personeelsvraag kon worden geregistreerd. Zo konden we als regio inspelen op het bij elkaar brengen van vraag en aanbod, en werknemers naar een andere sector begeleiden, mochten er faillissementen en ontslagen volgen.

'Het doel van het project Blik op de Toekomst was om de personele effecten van de coronacrisis in beeld te brengen én ondernemers in contact te brengen met publieke organisaties in de regio. Op die manier wilden we de regionale publiek-private samenwerking versterken.'

Anne Deelen, belangenbehartiger arbeidsmarkt & onderwijs
bij VNO-NCW Brabant Zeeland

En toch, tekorten!

Gelukkig liep het allemaal anders. De meeste bedrijven bleven overeind. Werknemers werden niet massaal ontslagen. Het ging met veel bedrijven zelfs zo goed, dat er over de hele breedte van sectoren personeelstekorten zijn ontstaan. Werkgevers zochten oplossingen en inspiratie om nieuwe medewerkers te vinden. Goede suggesties om de personeelstekorten op te lossen brachten we door dit project in kaart. Hierbij besteedden we bijzondere aandacht aan de grote groep mensen die nu nog aan de kant staan, maar die de vacatures van bedrijven misschien goed zouden kunnen invullen.

Onze aanpak

In Brabant en Zeeland zijn vier projectleiders aan de slag gegaan met het bezoeken van in totaal 200 bedrijven. Iedere projectleider sprak in de periode oktober 2020 tot april 2022, 50 ondernemers over hun personeelsbeleid, aanpak en uitdagingen.

- Samen met de publieke organisaties bepaalden we welke ondernemers zouden worden bezocht. Zo brachten we de belangrijkste arbeidsmarktuitdagingen van bedrijven voor nu en de toekomst in kaart, ook juist bij die bedrijven die nog niet bekend zijn bij de arbeidsmarktpartners in de regio.
- De vragen en ideeën die we bij deze bedrijven ophaalden, deelden we met de regionale arbeidsmarktpartners zoals UWV, WSP (Werkgeversservicepunt), SW-bedrijven en gemeenten. Het contact met deze publieke organisaties vond plaats op reguliere basis en was in sommige gevallen intensief. Ook het onderwijs werd in sommige regio's betrokken.
- Er werd op verzoek van bedrijven, soms zelfs op casusniveau, over vacatures en personeelskwesties gesproken. Door contacten te leggen konden we werkgevers direct helpen met hun vraag. Hierbij haalden we vele suggesties op voor het structureel versterken van de publiek-private samenwerking.
- Voor ondernemers die verdieping zochten op een bepaald onderwerp organiseerden we online en offline bijeenkomsten, soms met publieke vertegenwoordigers erbij.

Inspiratiebundel voor regionale publiek-private samenwerking

In deze inspiratiebundel delen we de opbrengsten van het project *Blik op de Toekomst in Zeeland*. We doen verslag over wat we hebben opgehaald bij 50 Zeeuwse bedrijven die we hebben bezocht in het kader van dit project. We beschrijven de ervaringen van de projectleider en maken aan de hand van een aantal thema's een opsomming van de belangrijkste input die bij de ondernemers is opgehaald. Ook laten we in enkele interviews ondernemers zelf aan het woord. Aan het eind van deze inspiratiebundel maken we de brede conclusie op van alle input die we hebben opgehaald.



Kansen en uitdagingen op de Zeeuwse arbeidsmarkt

Wij delen graag de opbrengsten van onze gesprekken met 50 Zeeuwse ondernemers. Wat zeggen zij over thema's als innovatie, inclusiviteit, onderwijs en regionale samenwerking?

Bedrijfsvoering

Werkgevers geven aan dat de krappe arbeidsmarkt hen dwingt om anders te kijken naar werving en selectie. Het besef dringt door dat een werkzoekende voor een bedrijf kiest en niet andersom. Daarom besteden ondernemers meer aandacht aan hun marketingcommunicatiestrategie, ook wel 'employer branding' genoemd. Ze willen hun bedrijf relevant maken, een duidelijke visie uitstralen, perspectief en uitdaging bieden aan toekomstig personeel. Ondernemers die dit fundamenteel aanpakken, door ook intern als goed werkgever te boek te staan en hun eigen mensen het verhaal te laten vertellen, zijn hierin het meest succesvol.

Veel Zeeuwse werkgevers mogen zich gelukkig prijzen met een grote groep loyale arbeidskrachten. Dienstverbanden van 30 jaar of langer komen relatief vaak voor. Helaas krijgen veel bedrijven in de komende jaren te maken met een grote pensioengolf, waarin relatief veel ervaren medewerkers het bedrijf zullen gaan verlaten. Dit maakt dat zij zich nog meer bewust zijn van de noodzaak om nu al potentials aan zich te binden. Maar ook goed werkgeverschap wordt steeds belangrijker. Het is in ieders belang om bestaande medewerkers zo vitaal en prettig mogelijk naar de eindstreep te helpen.

‘Duurzame inzetbaarheid is iets waar we bij ZLM zwaar op inzetten. In workshops stel ik medewerkers de vraag hoe hun baan er 10 jaar terug uitzag, hoe dit nu is en wat deze over 10 jaar zal inhouden. Zo laten wij ze nadenken over de vraag of medewerkers de benodigde stappen kunnen en willen maken. Samen met OR, medewerkers en Managementteam wordt dit thema continu onder de aandacht gebracht, vanuit een holistische aanpak.’

Marinus Schroevers, algemeen directeur ZLM Verzekeringen

In het verlengde hiervan vragen werkgevers, vooral die met veel vacatures, zich af hoe het kan dat er in de huidige krappe arbeidsmarkt nog steeds mensen zijn die een baan zoeken, maar geen werk kunnen vinden. Ze noemen het een ‘mismatch’ tussen de vraag van bedrijven en het aanbod van werkzoekenden. Wij zien hierbij steeds vaker dat werkgevers de functie-eisen die gesteld worden naar beneden bijstellen, waar mogelijk.

Innovatie

Ondernemers zitten niet stil en er worden dan ook in een hoger tempo dan voorheen diverse innovatieve oplossingen ontwikkeld en doorgevoerd. De huidige krapte op de arbeidsmarkt in combinatie met de aankomende pensioengolf dwingt hen om dit te doen; zo kan met minder mensen toch tegemoet gekomen worden aan de vaak groeiende vraag. Denk hierbij aan zelfscans in de retail, lasrobots, chatbots bij callcentra, onbemande tankstations en onbemande mobiele uitgiftmagazijns ter vervanging van de magazijnmedewerker op locatie.

Diverse ondernemers gaan ervan uit dat zij met extra activiteiten en een nieuwe aanpak uiteindelijk wel in staat zullen zijn om de bedrijfsvoering op het gewenste niveau te houden. Anderen zijn niet bang om scherpe keuzes te maken en zien de huidige situatie op de arbeidsmarkt als een structuurwijziging voor de lange termijn. Zij zien de corona-periode als testcase om te kijken of minimale bezettingen ook acceptabel zijn als basisbezetting voor de langere termijn, maken medewerkers om die reden breder inzetbaar en geven hen meer verantwoordelijkheid.

‘Binnen 5 jaar gaat 20% van ons personeelsbestand van 340 fte met pensioen. We gaan er niet vanuit dat we deze vacatures allemaal kunnen invullen en gaan dan ook voor andere oplossingen, zoals het anders inrichten van de organisatie en meer innovatie’

Leon Kalle, Sitemanager Cargill Starches Sweeteners & Texturizers

Wet- en regelgeving

De veelheid en complexiteit van de arbeidsmarktregelgeving leidt er soms toe dat werkgevers vastlopen in het vinden van de juiste dienstverlening. Tijdens onze gesprekken geven werkgevers aan dat zij niet altijd op de hoogte zijn van de financiële tegemoetkomingen waarvan ze gebruik kunnen maken, zoals loonkostensubsidies, loonkostendispensaties, no risk-polis voor ziekteverzuim, vergoeding voor externe jobcoaches en het concept proefplaatsing. Een aantal werkgevers geeft aan dat het loonkostenvoordeel nadrukkelijker onder de aandacht zou kunnen worden gebracht. Het loonkostenvoordeel is een tegemoetkoming voor werkgevers die één of meer werknemers in dienst nemen uit doelgroepen die vaak lastig aan het werk komen. Elke compensatie van mogelijk intensieve begeleiding en productieverlies is namelijk zeer welkom bij werkgevers.

Daarnaast is de grensarbeidersproblematiek in onze streek al vele jaren een heet en onopgelost hangijzer; in een streek waar de grens met België er eigenlijk niet meer toe doet, is de administratieve rompslomp bij het aannemen van Vlaamse medewerkers nog altijd enorm. Hetzelfde geldt voor de thuiswerkregeling voor grensarbeiders.

Het duurt vaak lang voordat statushouders die graag een bijdrage willen en kunnen leveren aan de regionale economie, daadwerkelijk kunnen worden ingezet. Langdurige asielpcedures, gebrek aan huisvesting en taalbarrières zijn hier dan vaak debet aan. Met de huidige krapte is dit een jammerlijke constatering.

Sociaal ondernemerschap

Wij hebben tijdens onze gesprekken ervaren dat nog altijd vrij veel Zeeuwse werkgevers huiverig zijn om mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Niet alle ondernemers zijn bereid om het risico te nemen om twee jaar te moeten doorbetalen bij teleurstelling, hebben zelf mindere ervaringen of hierover vernomen van andere ondernemers. Ook wordt vaak aangegeven dat mensen de juiste competenties missen, het werk te complex is of dat er onvoldoende begeleiding kan worden gegeven.

Gelukkig constateren wij dat de begeleiding van werkgevers én werknemers vanuit Werkgeversservicepunten steeds meer maatwerk wordt. Gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt ligt hier namelijk nog een onbenut potentieel voor werkgevers. Met een inclusieve arbeidsanalyse wordt door het UWV gratis in beeld gebracht waar de mogelijkheden in de procesgang liggen om minder gekwalificeerde medewerkers succesvol in te zetten. Met als doel om goed gekwalificeerde krachten hun tijd nog effectiever te laten invullen.

Onderwijs en educatie

Zeeland heeft geen universiteit en Zeeuwse bedrijven hebben hier last van. Jongeren trekken weg om elders te gaan studeren en komen vaak niet meer terug naar de regio. Dit komt ook doordat er niet altijd geschikte hooggekwalificeerde banen voor de meeverhuizende partner aangeboden worden. Aansluiting met de universiteit van Gent is lastig gezien de grote verschillen in de middelbare schoolsystemen van beide landen. Een proef om dit beter

op elkaar aan te laten sluiten is helaas mislukt. Dit alles maakt uiteindelijk het aanbod van hoger geschoolden op de Zeeuwse arbeidsmarkt relatief laag. Internationaal opererende bedrijven in de Food en Maritieme sector ervaren dit als een probleem.

Het beroepsonderwijs sluit in sommige gevallen niet voldoende aan bij de praktijk op de werkvloer. Bepaalde technische basisvaardigheden worden onvoldoende getraind en leerlingen stranden soms op algemene vakken zoals Engels of Wiskunde, waardoor zij zonder diploma het beroepsonderwijs verlaten. Daarnaast is het aantal jongeren in Zeeuws-Vlaanderen dusdanig laag, dat veel MBO opleidingen daar niet meer aangeboden worden, met minder nieuwe leerlingen tot gevolg.

Het aanbod van Technisch onderwijs in Zeeland is een grote zorg van met name ondernemers in de bouw en techniek. Sommige bedrijven nemen de scholing van jongeren daarom meer in eigen hand. Op die manier willen werkgevers nieuwe medewerkers aan hun bedrijf binden. Ondernemers vinden daarnaast dat er een generatiekloof is ontstaan omdat er de laatste decennia te weinig jongeren in de technieksector zijn ingestroomd. Zij proberen deze kloof enigszins te dichten door het aannemen van arbeidsmigranten, werkzoekenden of mensen uit een andere sector (zij-instromers). Volgens de werkgevers is het belangrijk dat techniek meer als een 'sexy' sector wordt gepresenteerd. Hetzelfde beeld geldt overigens voor de transportsector.

'Als we mensen aannemen, dan doen we dat voor de lange termijn. Met de juiste competenties en een basis in de techniek, zorgen wij dat ze via een interne opleiding worden klaargestoomd voor onze innovatieve productie.'

Artjan van Kooten, directeur VKP Bouw

‘Specifiek voor het techniekonderwijs draagt een van de gesproken werkgevers een concrete oplossing aan. Laat een elektromonteur niet pas na twee of drie jaar zijn vakdiploma halen, maar geef hem in korte tijd een basisopleiding, waarna hij specifieke praktijkgerichte modules kan kiezen en certificaten kan behalen. Het is een mooi voorbeeld van de procesgerichte manier waarop ondernemers denken en een goede suggestie om studenten dichterbij de bedrijfspraktijk te brengen.’

Chantal de Jonge, Projectleider *Blik op de Toekomst in Zeeland*

Publiek-private samenwerking

Het aantal actieve instanties en regelingen met betrekking tot het regionale arbeidsmarktbeleid is onoverzichtelijk, geven verschillende werkgevers aan. De ondernemers weten niet bij wie ze waarvoor terecht kunnen, wie welke kandidaten heeft en waar ze advies kunnen krijgen over regelgeving. Veel werkgevers in Zeeland willen één contactpersoon namens de instanties die alles voor bedrijven kan regelen of begeleiden. Als er overzicht komt, ontstaat er volgens de ondernemers vanzelf een betere samenwerking en uitruil van kennis en kansen tussen bedrijven en arbeidmarktpartners.

Samen bereik je meer dan alleen. Daarom zoeken ondernemers in deze krappe arbeidsmarkt steeds vaker de samenwerking op. Om samen internationale stageprogramma's op te zetten, in gesprek te gaan met het onderwijs of een nieuwe doelgroep aan te spreken. Daarnaast zijn er in Zeeland diverse instanties actief die ondernemers hierbij verder ondersteunen.

Denk hierbij aan De Zeeuwse Connectie en Rootzz die de lijntjes warm houden met uitgevlogen studenten, Huis van de Techniek om samen met andere ondernemers de technieksector zo aantrekkelijk mogelijk te maken en het Expat Center, dat ervoor zorgt dat nieuwe Zeeuwen worden ontzorgd wanneer zij zich in Zeeland komen vestigen. Allemaal belangrijke initiatieven die aantonen dat je in samenwerking meer bereikt dan als ondernemer alleen.

‘We onderhouden warme banden met sociale instanties zoals Orionis Walcheren om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een betekenisvolle baan te geven. We hoeven als werkgevers niet altijd het schaap met de vijf poten te vinden. Niet alles hoeft meteen perfect te zijn. Zet eens je verrekijker af. Dan zit er in je directe omgeving misschien wel meer arbeidspotentieel dan je denkt.’

Jac. Weijers, directeur *Stoffels Bleijenberg*

In dit project hebben we speciale aandacht besteed aan bedrijven die nog niet samenwerken met publieke organisaties. Verschillende werkgevers geven in onze gesprekken aan dat zij bij het invullen van een vacature nog niet aan UWV, WSP, SW-bedrijf of gemeente denken. Het UWV zien de meeste bedrijven als uitkeringsinstantie, maar nog niet als een partner die kan helpen om vacatures in te vullen. Daarbij komt dat een deel van de ondernemers bij het invullen van vacatures nog niet denkt aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om samenwerking tot bloei te brengen is volgens de werkgevers meer praktijkgerichte voorlichting richting bedrijven nodig. Ook ondersteuning bij de bedrijven op de werkvloer is belangrijk. Hier liggen grote kansen voor de publieke overheidsorganisaties om de samenwerking te intensiveren.

‘Zorg dat je als topwerkgever te boek staat’

Jac. Weijers, directeur schoonmaakbedrijf Stoffels Bleijenberg

Door de krapte op de arbeidsmarkt wringen ondernemers zich in alle bochten om aan personeel te komen. Maar ben je werkgever in de schoonmaakbranche, dan moet écht alles uit de kast om je bedrijf bememd te houden. Toch begint het allemaal met één ding, zegt Jac. Weijers: ‘Zorg dat je als topwerkgever te boek staat.’

Hij zou er eigenlijk drie jaar blijven. Inmiddels zit hij er 26 jaar. De geboren Helmonder Jac. Weijers is directeur van schoonmaakbedrijf Stoffels Bleijenberg. Het van oorsprong Zeeuwse familiebedrijf heeft zo'n duizend medewerkers, vestigingen in Terneuzen, Vlissingen en Breda en is onderdeel van Vebego, een Limburgs familiebedrijf dat actief is in Nederland, België, Duitsland en Zwitserland. Stoffels Bleijenberg is marktleider in Zeeland en zal dat binnen afzienbare tijd ook in Brabant zijn. Vebego heeft namelijk een nieuwe organisatiestructuur aangekondigd waarbij alle schoonmaakactiviteiten in Zeeland en Brabant door Stoffels Bleijenberg onder een nieuwe naam zullen worden uitgevoerd. Jac.: ‘Als Vebego willen wij met onze schoonmaakbedrijven elke dag impact op 10 miljoen mensen hebben. In Zeeland en Brabant is er in elk dorp wel een locatie waar we schoonmaken. Ja, het is best groot.’

Platte organisatie

De duizend medewerkers zijn bijna allemaal schoonmakers: 750 in vaste dienst, 250 via tijdelijke contracten of payroll. Verder heeft Stoffels Bleijenberg 50 leidinggevenden (objectleiders en assistent-objectleiders), een handvol regiomanagers en een algemeen directeur. ‘Een platte organisatie dus, waarin we bovendien veel hebben geautomatiseerd.’ Hoewel het aantal mannelijke schoonmakers stijgt is het overgrote deel vrouw, ruim 80%. Zij werken gemiddeld 22 uur per week. Ongeveer 55% van de medewerkers heeft een migratieachtergrond of is arbeidsmigrant, en dit aandeel stijgt sterk.

Jac.: 'De origineel Nederlandse medewerker verdwijnt uit het schoonmaakvak. Dit heeft deels te maken met aanzien: ze zitten liever bij de supermarkt achter de kassa, terwijl schoonmaak veel beter verdient. Het komt ook omdat schoonmaak helaas nog vaak avondwerk is. Mensen uit andere culturen hebben hier minder moeite mee.'

Belachelijk moeilijk

Net zoals in de groensector is er in de schoonmaakbranche een structureel tekort aan arbeidskrachten. Het spreken hierover was lange tijd taboe, omdat geen schoonmaakbedrijf dit risico bij een aanbesteding wilde toegeven. Maar na corona kan geen werkgever er meer omheen. 'De coronacrisis heeft het arbeidstekort op een bijzonder manier versterkt', vertelt Jac.: 'Wij hebben door corona niemand hoeven ontslaan. Nul leegloop bij onze vaste medewerkers. Weliswaar kwam het schoonmaken in hotels compleet stil te liggen, maar deze medewerkers konden we binnen Vebego een baan aanbieden in de zorg. Kantoren waren minder bezet, maar daar moest door het besmettingsgevaar wel vaker en grondiger worden gereinigd.'

We hebben dus van niemand afscheid hoeven nemen vanwege een gebrek aan werk. Maar de medewerkers die in de zorg zijn beland komen niet meer terug, omdat ze hun nieuwe werk minder zwaar vinden. En toen de hotels weer opengingen kochten hotelketens mensen bij schoonmaakbedrijven voor een veel hoger uurloon weg. Gelukkig keren deze medewerkers nu weer terug omdat de werktijden bij ons beter aansluiten bij hun privésituatie. Daarnaast zijn er de gebruikelijke redenen waarom medewerkers weggaan: ze verhuizen mee als hun partner een baan elders krijgt of ze werken maar een paar maanden om tijdelijk extra geld te verdienen. Momenteel hebben we 90 vacatures! Dus hoe moeilijk is het om na corona aan nieuwe medewerkers te komen en huidige medewerkers te behouden? Belachelijk moeilijk!

Onuitputtelijke lijst

Als Jac. Weijers alle manieren opsomt waarmee hij nieuwe medewerkers probeert te werven is de lijst bijna onuitputtelijk. Om er een aantal te noemen: recruiter aangenomen om nieuwe netwerken voor werving aan te boren, op vaste dagen aanwezig zijn bij sociale diensten om inschrijvers een baan aan te bieden, voorlichting op scholen en het aanbieden van BBL-trajecten, open hiring, oefenruimte om kandidaten met schoonmaken van hotelkamers kennis te laten maken, job carving, banden aanhalen met religieuze gemeenschappen, contact zoeken met studentenverenigingen, het zelf vervoeren van medewerkers omdat het openbaar vervoer in Zeeland 'dramatisch' is, contact opnemen met andere bedrijven in de regio om de partners van hun medewerkers te benaderen. De lijst gaat maar door, maar de 90 vacatures zijn nog lang niet ingevuld. Wordt Jac. er niet wanhopig van? 'Als ondernemer zie ik het als een uitdaging. Maar als werkgever voel ik de frustratie die vooral bij onze objectleiders zit. Zij moeten ervoor zorgen dat elke dag al die panden weer zijn schoongemaakt. Daarom doen wij er alles aan om hen te ondersteunen, door ons bedrijf voor huidige en nieuwe arbeidskrachten zo aantrekkelijk mogelijk te maken.'

Gewaardeerd voelen

De manier waarop Jac. zijn onderneming aantrekkelijk maakt is, zoals hij het zegt, door als topwerkgever te boek te staan: 'Dit begint met elementaire zaken: het salaris moet kloppen en het moet op tijd binnen zijn. Klinkt logisch, maar is cruciaal voor onze mensen. Daarnaast zijn we heel selectief geworden in het aannemen van klanten. Onze ervaring is: zoals een klant zijn eigen personeel behandelt, zo zullen ook onze schoonmakers worden bejegend. Hier kom je snel achter. Voelt het niet goed, dan gaan we niet met die opdrachtgever in zee. Verder zijn we heel zuinig op onze mensen en besteden we veel aandacht aan medewerkerstevredenheid. Iedereen bij Stoffels Bleijenberg moet zich gewaardeerd voelen. Zo krijgen onze objectleiders speciale trainingen om hun mensen te leren begeleiden en met hen te praten. Niet alleen over het werk, maar ook over hoe het vandaag met ze gaat. Tijd nemen voor elkaar is een essentieel onderdeel van ons onderscheidend vermogen.'

Verrekijker af

De uitstraling als 'topwerkgever' zorgt ervoor dat mensen graag bij Stoffels Bleijenberg willen werken. Maar is het genoeg om 90 vacatures in te vullen? Jac.: 'Hier begint het allemaal mee, maar het is niet genoeg. Net zoals al onze andere inspanningen nog niet genoeg blijken te zijn. Een oplossing kan een verhoogde inzet van arbeidsmigranten zijn. Wij werken al met veel mensen uit het buitenland, zoals Polen en Portugezen, maar we hebben er nog meer nodig. Maar dan moet wel de huisvesting voor deze mensen beter worden geregeld, moet er meer toezicht komen op wantoestanden door dubieuze uitzendbureaus en vragen we ook onze opdrachtgevers om te accepteren dat niet alle schoonmakers Nederlands spreken. Inmiddels hebben we ook contact met vluchtelingen uit Oekraïne die in Zeeland verblijven en hier willen werken. Daarnaast onderhouden wij warme banden met sociale instanties zoals Orionis Walcheren om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een betekenisvolle baan te geven. Want ook dit is een belangrijke les die ik in deze turbulente jaren heb geleerd. We hoeven als werkgevers niet altijd het schaap met de vijf poten te vinden. Niet alles hoeft meteen perfect te zijn. Zet eens je verrekijker af. Dan zit er in je directe omgeving misschien wel meer arbeidspotentieel dan je denkt.'

24



25

'Krimp accepteren en doorgaan'

Leon Kalle, site manager Cargill Sas van Gent

Een opmerkelijk geluid uit Zeeland. In plaats van de krimpende Zeeuwse arbeidsmarkt te bevechten zegt agro-onderneming Cargill in Sas van Gent: accepteer het maar en leer je bedrijf te runnen met minder mensen.

Vergrijzing en ontgroening. Het zijn bekende begrippen in Zeeland. Er zijn in de Zeeuwse bedrijven te veel oude werknemers die afzwaaien en te weinig jonge mensen om hen op te volgen. Veel jongeren gaan buiten de provincie studeren en keren niet meer terug op de Zeeuwse arbeidsmarkt. Al jaren wordt in de provincie van alles gedaan om het tij te keren, maar de resultaten zijn minimaal. Daarom lossen veel Zeeuwse bedrijven hun personeelstekort voorlopig op met arbeidsmigranten. De vraag is alleen hoe toekomstbestendig dit is. Maar ja, wat moet je anders? Daar heeft Leon Kalle van Cargill wel een antwoord op.

Van 3 naar 2

Kalle is site manager van Cargill Starches Sweeteners & Texturizers in het Zeeuws-Vlaamse Sas van Gent. De vestiging produceert zetmelen, zoetstoffen en bindmiddelen voor de Amerikaanse multinational, die met 155.000 medewerkers in 70 landen en een omzet van 115 miljard dollar een van de grootste familiebedrijven in de mondiale voedingssector is. In Nederland werken 2.200 mensen bij diverse vestigingen van Cargill. De vestiging in Sas van Gent biedt werk aan 340 vaste krachten. Maar dit aantal staat onder druk, zegt Kalle: 'De gemiddelde leeftijd van onze medewerkers is 55 jaar. Wij hebben dus veel oudere werknemers. Dit betekent dat wij de komende vijf jaar tussen de 40 en 70 medewerkers zullen moeten vervangen. Dat is enorm voor een organisatie van onze omvang. Wij denken bovendien dat we van elke drie vacatures er maar twee zullen kunnen invullen. En dit geldt niet alleen voor ouderen, maar voor alle leeftijden. Concreet houdt dit in dat ons personeelsbestand met 30% zal inkrimpen. Ik noem dit: van 3 naar 2. Voor het werk dat eerst drie mensen deden, zullen straks maar twee mensen beschikbaar zijn. Hoe vang je dit op?'

Arbeidsmigranten

Als Cargill op volle bezetting wil blijven draaien, dan zal die 30% ergens gevonden moeten worden. De oplossing ligt voor de hand: ook Cargill Sas van Gent zal veel arbeidsmigranten moeten aantrekken. Probleem is alleen: die zijn al in de prognoses verwerkt. Kalle: 'Als wij zeggen dat we van de drie vacatures er maar twee kunnen invullen, dan is één van die twee al een arbeidsmigrant. We scouten momenteel in België, waar het werkloosheidscijfer iets hoger is dan in Nederland. Maar er zijn ook goede ervaringen met arbeidsmigranten uit Spanje en Portugal. In Oost-Europa worden mensen zelfs speciaal opgeleid om ze uiteindelijk hier aan een baan te helpen. Maar de hele industrie zit om die mensen te springen. Het zou al heel mooi zijn als wij die tweede vacature door een arbeidsmigrant kunnen laten invullen. Het is echter uitgesloten dat wij ook nog voor die resterende 30% voldoende arbeidsmigranten kunnen vinden. Dus zitten we nog steeds met een groot tekort.'

Blik op lokaal

Waar moeten die werknemers dan wél vandaan komen? De laatste tientallen jaren hebben het bedrijfsleven, overheden en onderwijsinstellingen samen veel initiatieven ondernomen om Zeeuwse jongeren voor de maakindustrie te interesseren. Zet dat inmiddels zoden aan de dijk? 'Die gezamenlijke projecten leveren wel wat op, maar ze kunnen niet tegen de ontgroening op', aldus Kalle. 'Zelf richten wij ons sinds een paar jaar vooral op het werven in onze omgeving. Mensen aannemen uit de Randstad of verder werkt namelijk niet, omdat deze mensen vaak niet willen verhuizen en het dienstverband hierdoor meestal van korte duur is. In onze regio zit op elke school wel een leerling wiens vader, moeder, oom of tante bij Cargill werkt. Dus onze naam is bekend. We zijn ook betrokken bij allerlei activiteiten op basisscholen en ROC's. We sponsoren de voedselbank, speeltoestellen op een basisschool, de plaatselijke voetbalclub en andere maatschappelijke projecten. Ook stellen we meer stageplekken beschikbaar. Vooral dit laatste heeft geholpen om de instroom van jongeren in ons bedrijf iets te vergroten. Maar het is nog lang niet genoeg.'

Fundamentele beslissing

Omdat het er niet naar uitziet dat Cargill Sas van Gent nu of in de toekomst voldoende werknemers zal kunnen aantrekken, heeft het bedrijf een fundamentele beslissing genomen, zegt Leon Kalle: 'Wij willen niet blijven hangen in de ijdele hoop dat het misschien ooit goed komt. Wij willen doorgaan. Daarom hebben we besloten om de krimp te accepteren en ons bedrijf te hervormen zodat we ook met 30% minder mensen ons werk kunnen doen.' Kalle nam dit besluit al drie jaar geleden en was bezig met het uitwerken van de ideeën, toen covid kwam. 'Door de coronacrisis moesten wij op minimale bezetting draaien. Dit kwam dicht in de buurt van minus 30%. Corona bleek voor ons een onbedoelde testcase om onze hervormingsideeën te bevestigen. Het heeft ons echt geholpen om straks van 3 naar 2 te kunnen gaan.'

Enablers

Samen met zijn team is Kalle nu op zoek naar de 'enablers' die het pad naar een definitieve kleinere bezetting kunnen effenen: 'Vanuit het Cargill Manufacturing Excellence programma zijn we bezig om Lean Six Sigma principes in onze organisatie te implementeren. Hierdoor krijgen we beduidend minder managementlagen, waardoor we al een groot deel van de reductie kunnen realiseren. Tegelijk betekent dit dat iedereen meer verantwoordelijkheid krijgt. We stellen ook specifieke medewerkers aan die de enablers dagelijks in de gaten houden. Werkt het, kan het nog beter? Zo maken we de organisatie structureel efficiënter. Daarnaast gaan we nog meer processen automatiseren.'

Iets heel bijzonders

Het draaien op een definitieve minimale bezetting lijkt dus haalbaar. Maar is het risico niet te groot? Kalle: 'Dat gaan we zien. We gaan onze mensen in elk geval breder opleiden, zodat zij naast hun eigen functie ook kennis hebben van een functie op een andere afdeling. Hierdoor kunnen we elkaar opvangen en creëren we flexibiliteit. Maar we zullen alles in de praktijk moeten gaan ontdekken. Eén ding is zeker: de tijd van afwachten en hopen is voorbij. We kunnen niet blijven hangen in dingen die we al tientallen jaren doen en niet werken. We moeten nú iets ondernemen om te voorkomen dat we straks in de problemen komen omdat we de mensen niet hebben. Tijdens covid merkte het hele bedrijfsleven dat je als organisatie in korte tijd iets heel bijzonders kan doen. Dit gaan wij bij Cargill opnieuw bewijzen.'

Duidelijk signaal

'Leons kijk op de krimpende arbeidsmarkt is verfrissend', zegt Chantal de Jonge. Zij is een van de projectleiders van het project Blik op de Toekomst van VNO-NCW Brabant Zeeland en vroeg Leon Kalle om zijn verhaal te vertellen. 'Het vergt echt ondernemerschap om een nieuwe realiteit te accepteren en daar eigenzinnige oplossingen voor te bedenken. Ik weet zeker dat het andere ondernemers inspireert. Maar tegelijk is het een luidklinkend signaal dat we nog veel meer kunnen doen om de arbeidsmarkt in Zeeland te verbeteren. Zo willen Zeeuwse ondernemers een sterkere aanzuigende werking van goede MBO- en HBO-opleidingen op het gebied van food, techniek en energiemanagement, dé competenties waarop de provincie zich kan onderscheiden. Hier moeten we ons in Zeeland met zijn allen nóg harder voor maken.'

30



31



‘Meer sollicitanten door ons verhaal te vertellen’

Veli Eryürük, senior HR officer Elopak Terneuzen

Een acuut personeelsprobleem heeft verpakkingsproducent Elopak in Terneuzen niet. Maar het begint wel te schuren. Minder sollicitanten op een vacature, medewerkers met pensioen. ‘Van de straat ga je ze niet meer plukken’, zegt Veli Eryürük. Daarom doet Elopak aan employer branding: ‘Wij vertellen ons verhaal.’

Tijdens de coronacrisis werkte Elopak gewoon door. De producent van kartonnen drankverpakkingen, onderdeel van een mondiaal Noors concern, werd als ‘essentieel’ gezien en kon met strenge veiligheidsmaatregelen op volle kracht doorproduceren. Hierdoor kreeg het bedrijf niet te maken met een plotseling personeelsverloop, wat bij veel andere ondernemingen wel het geval was. Sterker nog, Elopak lijkt helemaal geen acuut personeelsprobleem te hebben. Storings-, onderhouds- en elektromonteurs zijn weliswaar schaars omdat er te weinig aanwas vanuit de opleidingen is, maar het zorgt niet voor productieproblemen bij Elopak of haar klanten. En terwijl veel Zeeuwse productiebedrijven al volop arbeidsmigranten in hun ploegen hebben, start Elopak volgend jaar met het inzetten van twee Spaanse stagiairs. De vraag is alleen: hoe lang gaat dit nog goed?

Goede reputatie

Veli Eryürük is Elopak’s Senior HR Officer. Als geboren en getogen Terneuzenaar kent hij Elopak al lang. Tijdens zijn studie Management, Economie en Recht had hij er diverse vakantie- en weekendbaantjes: ‘Stapelen van verpakkingen die uit de machine komen. Dat soort werk.’ Na zijn studie werkte Veli als intercedent bij een uitzendbureau onder andere voor Elopak: ‘Ik heb in die tijd voor veel organisaties gewerkt. Elopak blonk echt uit in de manier waarop zij met mensen omgaan.’ Sowieso heeft Elopak volgens Veli een goede reputatie in Zeeuws-Vlaanderen en aan de ‘overkant’: ‘Al jaren komen Zeeuwse jongeren bij ons werken tijdens vakanties en weekends. Hierdoor leren zij Elopak kennen als een leuk bedrijf en goede werkgever. Soms blijven ze plakken. Dit is de laatste jaren wat minder, omdat steeds meer Zeeuwse jongeren buiten Zeeland gaan studeren. Maar toch blijven ze ons vinden.’

In je kop zitten

Ook Veli zelf werd verleid om bij Elopak te komen werken: 'De huidige HR Manager vroeg me 12 jaar geleden om koffie te komen drinken.' Is hij het levend bewijs dat het werkt om jongeren al vroeg met een bedrijf kennis te laten maken? 'Absoluut. Het bedrijf gaat toch in je kop zitten. Tegenwoordig is het niet meer zo makkelijk om jongeren van 18 jaar en ouder in een productiebedrijf te laten werken, omdat productieprocessen ingewikkelder zijn. Toch moet je elke gelegenheid aangrijpen om de jeugd aan je te binden. Daarom proberen wij op alle relevante scholen ons gezicht te laten zien. Ook werken we via het Huis van de Toekomst samen met andere Zeeuwse bedrijven en overheden om evenementen voor jongeren te organiseren zoals de Techniek Experience en Girls Day.'

Uitdagingen aangaan

Toch gaat de krappe arbeidsmarkt ook Elopak niet voorbij. De ongeveer 500 medewerkers in Terneuzen zijn met een gemiddeld aantal dienstjaren van 15 jaar zeer loyaal, maar bijna 200 medewerkers zijn 50 jaar of ouder. Er gaan dus veel mensen binnen afzienbare tijd met pensioen. Zij moeten allemaal worden vervangen. Daarnaast merkt Veli dat het aantal sollicitaties op vacatures sterk is afgenomen: 'Zes jaar geleden hadden we 50 sollicitanten op een vacature voor een operator. Nu kom je niet eens aan vijf. Monteurs zijn helemaal schaars geworden. Dus hoewel wij geen acuut personeelsprobleem hebben, maken wij ons uit alle macht klaar om de uitdagingen in de toekomst aan te kunnen gaan.'

Duurzame inzetbaarheid

Een van de uitdagingen is om werknemers zo lang mogelijk voor het bedrijf te behouden. Daarom zet Elopak sterk in op duurzame inzetbaarheid, zegt Veli: 'We bieden allerlei activiteiten aan voor sport en vitaliteit, flexibele werktijden voor dagdiensten en mogelijkheden voor thuiswerken. Bij elke verandering in ons productieproces houden we rekening met ergonomie. Ook hebben we een bedrijfsfysiotherapeut, die elke twee weken langskomt en in de fabriek en op kantoor met onze mensen spreekt en advies geeft.'

Employer branding

De grootste uitdaging is echter het werven van nieuwe medewerkers. 'En die pluk je niet meer zomaar van de straat', aldus Veli. Daarom zet Elopak sinds twee jaar alles op employer branding: het aantrekkelijk maken van het bedrijf als werkgever. Opvallend, omdat Elopak al een goede reputatie in de wijde regio had. 'Klopt. Toch ontdekten we dat veel mensen ons niet kennen. Best bijzonder. We zijn de grootste fabriek van Elopak wereldwijd en maken in Terneuzen 4,5 miljard drankverpakkingen per jaar. De meeste mensen hebben elke dag wel een melkpak van ons in handen. Toch zijn wij altijd terughoudend geweest in het onszelf promoten. Maar dat kan tegenwoordig echt niet meer.'

Meer sollicitanten

Met employer branding wil Elopak zich onderscheiden naar potentiële werknemers. Het hart is de website werkenbijelopak.nl. Hierop staan de actuele vacatures van het bedrijf, die door video's van huidige medewerkers worden begeleid. Zij vertellen wat het werk inhoudt en waarom zij Elopak als bedrijf en werkgever waarderen. Veli: 'Onze eigen mensen vertellen ons verhaal. Dit zegt veel meer dan een kale vacaturetekst. Bovendien zijn we openhartig over het salaris. We vermelden exact wat je kunt verdienen. Zo is het voor de kandidaat duidelijk en voorkom je onderhandelingen waar je niet uit komt. Ook hebben we de aanmeldprocedure vereenvoudigd. Met het invullen van een paar gegevens kan je al solliciteren. Wij bellen de kandidaat vervolgens binnen 5 werkdagen.' De vacatures, filmpjes en andere Elopak-berichten worden uitgebreid gedeeld op social media. Op meer kanalen dan voorheen. 'En het werkt', zegt Veli. 'Ik krijg steeds vaker berichtjes van kandidaten die zich melden omdat ze een post van ons op Facebook of Instagram hebben gezien. Wij krijgen nu dus daadwerkelijk meer sollicitanten.'

#heretostay

In het kader van employer branding onderneemt Veli met zijn HR-collega's nog meer activiteiten: 'Elke week versturen we een nieuwsbrief naar onze medewerkers. We hebben kernwaarden van ons bedrijf gedefinieerd en medewerkers als ambassadeurs benoemd, die deze kernwaarden uitdragen. Zij zijn op posters in het hele bedrijf te zien. We hebben ook een levensgroot melkpak gemaakt waar onze employer branding hashtag #heretostay op staat. Medewerkers kunnen op het melkpak schrijven waarom zij 'here to stay' zijn. Ook kunnen ze bij het melkpak met hun team op de foto om een leuke prijs te winnen. Daarnaast hebben we een beloningsmodel geïntroduceerd voor vaste medewerkers die een nieuwe collega aandragen.'

Heel veel waard

Hoewel het project employer branding nog te kort loopt om harde resultaten te kunnen overleggen, vindt Veli het voorlopige succes hoopgevend: 'Wij beseffen best dat het in de toekomst misschien niet genoeg blijkt te zijn en dat wij net als andere productiebedrijven aanvullende maatregelen zullen moeten nemen. Maar het is heel mooi om op deze manier ons verhaal te vertellen. Het geeft ook veel trots en overtuiging binnen het bedrijf. Goede employer branding kost best veel tijd en geld. Maar als je, puur met jouw verhaal, nieuwe mensen voor jouw bedrijf kan winnen, dan is dat heel veel waard.'



Conclusie

Ongelofelijke hands-on mentaliteit in Zeeland

Eén ding wist ik al toen ik in januari 2021 de 50 interviews met Zeeuwse werkgevers in ging: de arbeidsmarkt in Zeeland is totaal anders dan in de rest van Nederland. Wij hebben hier de grootste krapte van alle Nederlandse arbeidsmarktregio's. We hebben te maken met serieuze ontgroening en vergrijzing. Tegelijk is de loyaliteit van Zeeuwse werknemers enorm en is onze arbeidsmoraal bewonderenswaardig. Maar wat me echt heeft verrast is de veerkracht van onze werkgevers. Natuurlijk staan Zeeuwse ondernemers altijd al bekend als doorpakkers die zich niet snel uit de klei laten slaan. Maar de hands-on mentaliteit die zij tijdens en na corona hebben laten zien is werkelijk ongelooflijk. Hier mogen we in Zeeland ontzettend trots op zijn.

Twee gaten

Want wat gebeurde er? In het begin van 2021 zaten we op een kantelpunt. Sommige sectoren hadden het zwaar, zoals de retail, horeca en event industry. Maar de vrees dat ook andere sectoren door corona zouden worden geveld kwam niet uit. Sterker nog: Zeeuwse ondernemers kwamen om in het werk. Geen massa-ontslagen dus, maar duizenden handjes tekort. De coronacrisis maakte zelfs extra duidelijk hoe slecht het met de Zeeuwse arbeidsmarkt gaat. Want na corona hebben bedrijven niet alleen door de aantrekkende markt veel extra mensen nodig, ze moeten ook de bestaande vervangingsvraag door de Zeeuwse vergrijzing en ontgroening oplossen. Alle werkgevers die ik sprak weten inmiddels donders goed: we hebben niet één, maar twee gaten te vullen.

Creatieve oplossingen

Dit besef, dat het nu écht vijf voor twaalf is, heeft werkgevers in Zeeland extra aangespoord. Zij hebben veel waardering voor gezamenlijke initiatieven zoals Rootzz en het Huis van de Techniek. Ook zien zij inmiddels steeds vaker de toegevoegde waarde en inspanningen vanuit de arbeidsmarktregio's en werkgeversservicepunten (WSP). Maar ze weten dat ze ook zelf meer moeten doen.

Dit heeft hen enorm actief en creatief gemaakt, zoals ik tijdens mijn 50 gesprekken kon optekenen. Wat doen Zeeuwse werkgevers eraan om hun personeelsvraagstukken op te lossen? Een bloemlezing.

- **Employer branding.** Meer aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie om door kandidaten en huidige werknemers als goed werkgever te worden gezien. Lees het interview met Veli Eryürük van Elopak in deze bundel.
- **Automatisering.** Een bedrijf dat bij de grote industrie de magazijnfunctie uitvoert lost de schaarste aan magazijnmeesters op door het plaatsen van onbemande mobiele uitgiftemagazijnen. Een soort Febo-automaat, waar je als medewerker met een pasje gereedschappen en materialen uit kan halen. Een ander bedrijf heeft steeds meer onbemande tankstations vanwege het personeelstekort.
- **Efficiënter werken.** Sommige werkgevers accepteren de krimp en passen er hun bedrijf op aan. Zoals het verhaal in deze bundel van Leon Kalle van Cargill. Zij hebben in coronatijd ervaren hoe het is om met een minimale bezetting te draaien en hebben besloten om voortaan zo te gaan werken. Ook andere Zeeuwse bedrijven willen minder management en meer verantwoordelijkheden op de werkvloer. Trainingen van mensen en verbeteringen van processen moeten dit mogelijk maken.
- **Goed werkgeverschap.** Zorg dat medewerkers het naar hun zin hebben bij jouw bedrijf. Veel bedrijven bieden training en coaching aan, tools voor stressmanagement, ze werken samen met sportscholen voor programma's op het gebied van vitaliteit en ze zorgen voor doorstroommogelijkheden zodat medewerkers binnen het bedrijf een volgende stap in hun carrière kunnen zetten. Lees het interview in deze bundel met Jac. Weijers van Stoffels Bleijenberg.

- **Langer werken.** Vooral in de zorg vragen Zeeuwse werkgevers hun medewerkers om meer uren te werken.
- **Minder hoge eisen.** In de technieksector zochten bedrijven vaak het schaap met de vijf poten. Werkgevers beseffen nu dat er te weinig arbeidskrachten zijn om hoge eisen te stellen en leiden mensen intern op.
- **Samenwerken met instanties en elkaar.** Een aantal grotere Zeeuwse werkgevers werkt met elkaar en andere partijen samen aan initiatieven zoals het Huis van de Techniek en Rootzz. Ook zijn er gezamenlijke initiatieven voor het aanbieden van stages aan internationale studenten. Werkgevers beseffen dat zij vaker met elkaar en andere instanties moeten samenwerken om de grote uitdagingen op de arbeidsmarkt op te lossen.
- **Arbeidsmigranten.** Veel Zeeuwse ondernemers dachten dat het aantrekken van werknemers uit het buitenland nog niet nodig was. Inmiddels worden arbeidsmigranten en statushouders door steeds meer werkgevers als een echte oplossing van hun personeelsprobleem gezien, vooral in de zorg en foodindustrie. Maar huisvesting is een probleem. Niet elke gemeente zit erom te springen. Dat botst, zeggen de werkgevers.
- **Inclusiviteit.** Steeds meer Zeeuwse ondernemers staan ervoor open om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Het UWV biedt een gratis 'inclusieve arbeidsanalyse' aan om de processen en functies binnen een bedrijf te analyseren en taken bij elkaar te voegen voor mensen die meer begeleiding nodig hebben. De regionale werkgeversservicepunten (WSP) in Goes en Terneuzen kunnen hierbij bemiddelen. Probleem is alleen dat ook zij niet altijd voldoende geschikte kandidaten kunnen aanbieden.

Bruggen bouwen

Er gebeurt dus al ontzettend veel. En dit is keihard nodig. De Zeeuwse arbeidsmarkt is de krapste in ons land. Elke werkgever gaat dit vroeg of laat voelen. De uitdagingen zijn groot, maar dat is ook de veerkracht van de Zeeuwse ondernemers. Zij raken niet in paniek. Zij steken de handen uit de mouwen en gaan aan de slag. Praktische oplossingen, creatieve vondsten en gezamenlijke initiatieven. Het project *Blik op de Toekomst* toont aan dat de Zeeuwse werkgevers over een ongelofelijke hands-on mentaliteit beschikken om individueel én samen de uitdagingen aan te gaan. VNO-NCW wil graag de bruggen bouwen om die ambities mogelijk te maken.

Chantal de Jonge-de Baaij

Projectleider Blik op de Toekomst Zeeland

Colofon

Fotografie: Joris Buijs en Angela Verdam

Projectleider: Anne Deelen

Redactie: Paul Welling

Vormgeving: Staet van Creatie, Tilburg

©VNO-NCW Brabant Zeeland | Perspectief op Werk | Blik op de Toekomst

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.



aandeslaginzeeland

arbeidsmarktregio zeeland

VNO **BRABANT**
NCW **ZEELAND**