

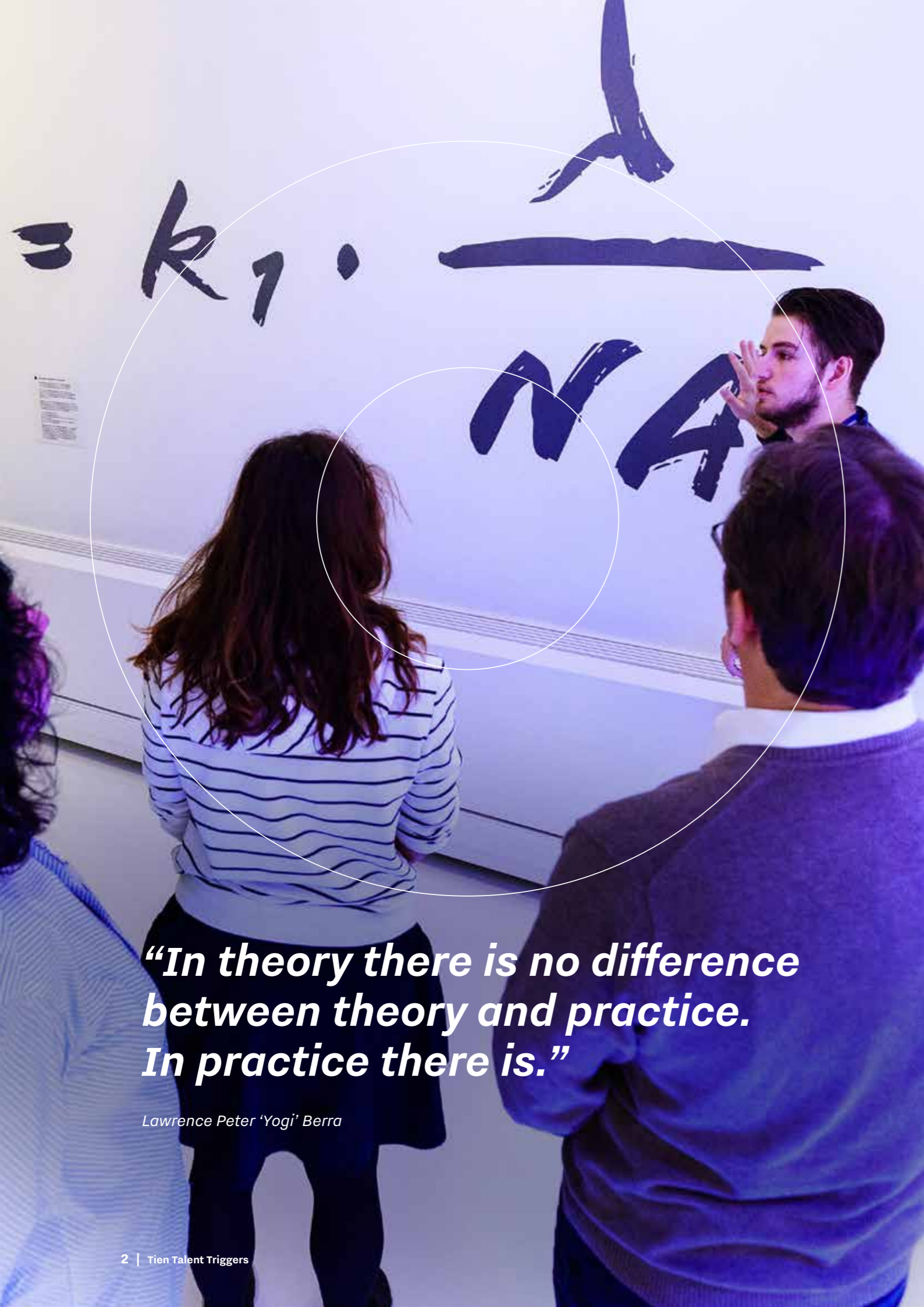


# Tien Talent Triggers

reflectie op de arbeidsmarkt

november 2021

  
**BRAINPORT  
EINDHOVEN**  
home of pioneers



***“In theory there is no difference  
between theory and practice.  
In practice there is.”***

*Lawrence Peter ‘Yogi’ Berra*

Beste lezer,

Op 1 november 2021 schreef ik de openingscolumn voor de Talentmaand van Brainport. Daarin blik ik terug op meer dan tien jaar onderwijs & arbeidsmarkt. Ik had mij voorgenomen om aan het einde van onze themamaand, 1 december, een stuk klaar te hebben waarin ik vooruitblik. Ik stelde mezelf de vraag: wat kunnen we de komende tien jaar verwachten? Wat zijn trends als het gaat om de arbeidsmarkt?

Ik begon met schrijven. Over krapte op de arbeidsmarkt, over werkloosheid, over processen en interventies. Ik liet mij inspireren door de bijdrage van al die gepassioneerde mensen tijdens onze talentmaand. Maar ook door podcasts van bijvoorbeeld TNO en Randstad en bijeenkomsten van het UWV en de NBBU. Door artikelen in diverse kranten en door onze eigen nieuw uitgekomen data.

Al lezende, luisterende en schrijvende, merkte ik een tweetal zaken op:

1. Ieder gebruikt eigen woorden, maar lijkt het eens met elkaar, met de nadruk op verschillende nuances, afhankelijk van het belang of de kennis van de spreker. En dat is goed nieuws, want in de kern zijn we (betrokkenen/ experts) het dus met elkaar eens over het wat en waarom.
2. Bijna niemand heeft het over het ‘hoe’. Als het er al over gaat (en sommige experts proberen dat krampachtig te vermijden), is dat ‘hoe’ vaag en in grote lijnen beschreven. En dat is logisch denk ik. Want als we écht hadden geweten hoe we het een en ander goed en grondig aan moeten pakken, hadden we een aantal uitdagingen wellicht nu niet gehad, of in mindere mate.

Door al die extra informatie die nu in mijn hersens rondzweeft, met als doel dus die vooruitblik, krijg ik alleen maar meer vragen. Over het ‘wat’ en over het ‘hoe’. En net zoals al die (andere) deskundigen, heb ik het antwoord ook niet natuurlijk. Ik vroeg me af: kan ik een artikel schrijven dat wél van toegevoegde waarde is? Dat je écht moet lezen en weten, bovenop alle informatie die er al is. Hoe kan ik bijdragen aan het leggen van die ingewikkelde puzzel? En mee antwoord geven op de vraag: hoe houden we onze arbeidsmarkt optimaal in balans en wat is daarvoor nodig?

Ik begon met het formuleren van antwoorden en uiteenzettingen. Met het beschrijven van toelichtingen en aanpakken. Maar het waren open deuren, en al schrijvende namen de vragen in mijn hoofd toe. En ik sprak en hoorde mensen die dezelfde en andere vragen hadden.

Ik besloot die vragen die ik zelf had en tegenkwam op te schrijven. Grote vragen als: hoe lossen we die toenemende krapte op? Maar ook kleinere vragen als: bestaat er eigenlijk wel een minimaal werkloosheidspercentage? En ik formuleerde antwoorden, definities, gedachterichtingen. Noem het een reflecties. Ik noem het (met een mooie Engelse term) triggers, prikkels. Geen antwoord op elke vraag, geen vraag bij elk antwoord. Wat en hoe, van beide iets.

Van toegevoegde waarde? In ieder geval extra stof tot nadenken, in de zoektocht naar antwoorden.

Yvonne van Hest  
Programma Manager Onderwijs & Arbeidsmarkt, Brainport Development



# 1

## Wat is krapte op de arbeidsmarkt nou precies?

Ik gebruik het woord wel tien keer per dag: krapte. Maar wat betekent het nou eigenlijk? Dat we de komende tien jaar krapte hebben op de arbeidsmarkt, daar is eigenlijk iedereen het wel over eens. Op dit moment zijn er in Nederland meer vacatures dan werklozen. En er zijn steeds meer mensen die met pensioen gaan de komende jaren, terwijl er minder 17-jarigen bij komen die de arbeidsmarkt op kunnen stromen. Ik vond de volgende definitie voor krapte:

*“Krapte is een schaarste of afwezigheid van wat nodig is.”*

En dat is in dit geval: arbeidskrachten. Dan kan je volgens mij twee dingen doen:

1. Zorgen dat er meer van is: dus meer mensen om arbeid te verrichten
2. Zorgen dat er minder nodig is: dus minder arbeidskrachten nodig

Klinkt zo gemakkelijk, is zo ingewikkeld. Want als we het hebben over arbeid, dan hebben we het over mensen. Het zijn geen stoelen die je in een fabriek naar wens vorm en kleur geeft. Je kunt identieke stoelen maken, maar mensen zijn verschillend. Ze hebben hun eigen talenten, valkuilen en beperkingen. En juist dát maakt het ingewikkeld.

# 2

## Bestaat er minimale werkloosheid?

Het is een feit dat 0% werkloosheid niet bestaat. Maar ik vraag me wel af: is er eigenlijk een soort van minimaal werkloosheidspercentage waaronder we eigenlijk nooit zullen komen? Ik zocht en vond geen antwoord. Logisch, omdat ik denk dat niemand dat antwoord echt heeft. Geschat wordt dat dat percentage ergens tussen de 2% en 3% ligt, en dat we dat dan volledige werkgelegenheid noemen. Dat is de situatie waarbij de vraag naar en het aanbod van arbeid op de arbeidsmarkt aan elkaar gelijk zijn. Het aantal arbeidsplaatsen is dan even groot als de omvang van de beroepsbevolking.

Maar hebben we die volledige werkgelegenheid dan niet nu al bereikt? Immers, er zijn meer vacatures dan werkzoekenden. Zitten we dan niet zelfs bóven volledige werkgelegenheid? Of werkt dat zo niet? Bestaat volledige werkgelegenheid dan wel, of moet de definitie worden veranderd? Misschien moeten we wel zeggen: volledige werkgelegenheid is er, als iedereen die wil en kan werken ook aan het werk is – inclusief ZZP'ers.

*“Iemand is werkloos als hij of zij tussen de 15 en 75 jaar oud is, geen betaald werk heeft, actief op zoek is naar werk en beschikbaar is.” (ILO)*

### Werkloosheid bestaat uit:

- Conjuncturele werkloosheid: werkloosheid die wordt veroorzaakt door een neergaande conjunctuur, een terugval van bestedingen.
- Structurele werkloosheid: werkloosheid veroorzaakt door het niet aansluiten van het aantal en type banen dat beschikbaar is op de arbeidsmarkt en het aanbod van arbeidskrachten. Deze bestaat uit:
  - Structurele kwantitatieve werkloosheid: er zijn minder banen dan werklozen.
  - Structurele kwalitatieve werkloosheid: er is een te geringe match tussen vacatures en de kwaliteiten van de werkzoekenden.
- Frictiewerkloosheid: werkloosheid die ontstaat bij het wisselen van of zoeken naar een baan.
- Seizoenswerkloosheid: werkloosheid die het gevolg is van het gegeven dat sommige banen alleen in bepaalde maanden beschikbaar zijn.

# 3. Wat betekent werken eigenlijk?

Als we in Van Dale opzoeken wat 'werken' betekent, dan krijgen we een betekenis zoals we die allemaal kennen:

*“Betaalde arbeid verrichten, een beroep uitoefenen.”*

Maar wat mij zeker is bijgebleven na alle input die ik tot mij heb genomen, is dat werken méér is dan dat. Door te werken, krijgen mensen meer eigenwaarde. Hoewel de tijd dat werk je identiteit bepaalde misschien achter ons is, is in Nederland het arbeidsethos hoog en bepaalt je werk wel degelijk voor een deel wie je bent.

Elly Ploumen, Group HR Director bij Achmea, verwoordde het heel mooi. Ze had het over de humanisering en brede waardering van werk, die ze onderverdeelt in de volgende waarden:

- voor mensen: inkomen, zingeving, identiteit;
- voor de economie;
- voor de samenleving: participatie, cohesie, inclusie.

# 4. Lost leven lang ontwikkelen ook een deel van de krapte op?

Met deze vraag zit ik al jaren. Er zijn mensen die denken dat Leven Lang Ontwikkelen (LLO) het ultieme antwoord is op de toenemende krapte. Volgens mij is dat niet zo. Ik denk dat het in ieder geval meer krapte voorkomt. Immers, doordat mensen zich ontwikkelen, blijven ze goed bij hun huidige of een nieuwe baan passen. Het voorkomt dat er nóg meer vacatures ontstaan. En dus meer werklozen.

En misschien scharen we wel gewoon teveel verschillende dingen onder het begrip Leven Lang Ontwikkelen. Immers persoonlijke ontwikkeling is echt iets anders dan omscholen. En omscholen draagt wel degelijk bij aan de aanpak van krapte. Ik denk dat we LLO minder als verzamelbegrip moeten gaan gebruiken en de losse subthema's ook als zodanig moeten gaan benoemen.

## Vijf subthema's van Leven Lang Ontwikkelen (LLO)

- 1. Omscholen**  
Het geheel van opleidingen, trainingen, cursussen en andere activiteiten waarmee iemand nieuwe vaardigheden en kennis aanleert die hem of haar in staat stellen om een ander beroep uit te oefenen dan men tot op heden heeft uitgeoefend en/of waar men aanvankelijk voor is opgeleid. Dit is formele ontwikkeling waarvoor je gecertificeerd wordt.
- 2. Bijscholen**  
Het geven van extra scholing aan reeds geschoolde personen om hun vakbekwaamheid of kennisniveau op peil te houden. Dit is formele ontwikkeling waarvoor je gecertificeerd wordt.
- 3. Learning on the job**  
Leerprocessen die zijn ingebed in de werkpraktijk, waarbij veelal gebruik gemaakt wordt van apparatuur, documenten en materialen waarmee een medewerker dagelijks van doen heeft. De trainingsvorm is behoorlijk intensief en praktijkgericht. Dit kan zowel informele als formele ontwikkeling zijn en kan gecertificeerd worden.
- 4. Persoonlijke ontwikkeling**  
Bewust proces waarin de mens zijn persoonlijke mogelijkheden tot ontplooiing brengt, niet per se gebonden aan een werksituatie. Dit is informele ontwikkeling waarvoor je veelal niet gecertificeerd wordt.
- 5. Zelfinzicht**  
Bewust worden van hoe je zelf bent en wat je kan. Dit is informele ontwikkeling waarvoor je veelal niet gecertificeerd wordt.

# 5. Willen we eigenlijk wel meer economische groei?

Voor iemand die meer dan elf jaar bij een economische ontwikkelmaatschappij heeft gewerkt, is dit wellicht een gekke vraag. En toch vraag ik het me al een tijdje af: moeten we wel streven naar economische groei? Groei betekent, tenminste zoals het nu georganiseerd is, bijna automatisch nog meer banen. En daar hebben we altijd naar gestreefd, maar is dat niet 'oud-denken'? Misschien moeten we hier ook wel meer in 'balans' denken. Niet streven naar economie in groei, maar een economie in balans.

Zo denken we ook al steeds meer in 'brede welvaart' – economie is daar maar één aspect van. Maar het zit nog niet in de kern van ons denken, van onze benadering. En hebben we het nog steeds over het creëren van werkgelegenheid, maar moet dat niet worden veranderd in het creëren van talentvoorzieningen? Dus veel meer kijken naar de talenten van werkzoekenden in plaats van vanuit de bedrijven die de gelegenheid van werk creëren. Ofwel: zitten we wel te wachten op nog een tech-werkgever die software engineers zoekt, terwijl die vijver al lang is leeggevist? En natuurlijk moeten we – zoals we dat bij Brainport Development zo mooi zeggen: “ons ecosysteem blijven voeden”; “de verbinding van kennis en markt ten behoeve van maatschappelijke transities”. Maar dan graag in balans zou ik zeggen.

*“Brede welvaart betreft de kwaliteit van leven in het hier en nu en de mate waarin deze ten koste gaat van die van latere generaties of van die van mensen elders in de wereld.” (CBS)*

## Brede welvaart

De huidige brede welvaart in Nederland wordt gemeten aan de hand van de volgende thema's:

1. welzijn
2. materiële welvaart
3. gezondheid
4. arbeid en vrije tijd
5. wonen
6. samenleving
7. veiligheid
8. milieu

# 6. Zijn we niet te hedonistisch geworden?

Een tijd geleden zag ik het volgende op televisie: een dame van begin dertig die werkzoekende was en een WW-uitkering had. Ze had in de zorg gewerkt, maar wilde dat niet meer. Bij de vraag wat ze dan wel wilde, zei ze: “Iets leuks met mensen, coaching bijvoorbeeld of communicatie.” Ze was al een tijdje op zoek naar werk. Ze belde werkgevers voordat ze haar brief stuurde en ze had dan een leuk gesprek, maar werd vervolgens niet uitgenodigd. De interviewer legde haar een lijst met honderd krapte-beroepen voor met de suggestie daar eens naar te kijken. Ze reageerde niet enthousiast: “Je moet zelf weten wat je wilt doen en leuk vindt.”

Sinds ik dat gezien heb, triggert het me. Want is dat wel zo? Moeten we het toestaan dat deze dame met een soort vaag idee van wat ze wil en zonder relevante werkervaring laten solliciteren op vacatures waar heel veel sollicitanten op af komen? Kan ze niet beter weer aan de slag in de zorg, waar we zó hard mensen nodig hebben? Waarom is ze daar eigenlijk gestopt en kunnen we dat niet repareren? Zou ik haar als werkgever wél uitnodigen voor een gesprek (en ja, dit is een retorische vraag)?

En in het verlengde hiervan: moeten we studies als 'trend research & concept creation in lifestyle', 'middeleeuwse paleografie' of 'metal factory' wel laten bestaan? Samenattend: kunnen wij het ons als maatschappij nog wel permitteren om hedonisme (en misschien is dit een te extreme term en moeten we het gewoon individualisme noemen) te omarmen? De grote opgave zou toch veel meer moeten zijn om de beroepen die maatschappelijk nodig zijn te koppelen aan persoonlijke ontwikkeling.



# 7. Zijn werkgevers sleutel tot de oplossing van krapte?

Eigenlijk hebben we het bij de aanpak van uitdagingen op de arbeidsmarkt – en vooral als het gaat om krapte – altijd vooral over het aanbod van arbeid gehad. En veel minder over de vraagkant. Door extra aanbod van arbeid te creëren, bijvoorbeeld omscholers en het aantrekken van internationale kenniswerkers, kunnen meer vacatures worden ingevuld. Toch? Helaas is dat niet altijd zo. Want niet elke werkgever is in staat om dat ‘andere talent’ aan te nemen. Om diverse redenen. Soms logisch, soms minder logisch. Maar wel essentieel. Als werkgevers niet anders gaan kijken naar talent, dan kan de krapte op de arbeidsmarkt nooit goed genoeg worden aangepakt. Werkgevers moeten niet meer zoeken naar dat schaap met vijf poten, maar kijken naar skills in plaats van een cv.

Maar dan komt er wel een nieuwe vraag in mij op: wie is dan eigenlijk die werkgever? Dé werkgever bestaat niet: dat zijn wij zelf. De werknemers die bij organisaties en bedrijven werken. Ik moet als lijnmanager anders gaan kijken naar onze vacatures en naar talent in mijn team óf het werk anders inrichten. De collega's in mijn team moeten nadenken over hun talenten en hoe die optimaal in te zetten. En mijn manager moet integraler kijken naar de werkprocessen in onze organisatie en hoe deze te optimaliseren. Aan de bak dus, met z'n allen.

Aanpak vanuit de vraagkant – wat kunnen we doen? Een paar ideeën:

- Weten wat de talenten zijn van de mensen in je organisatie ten behoeve van optimalisering van je personeelsplanning en duurzaam werkgeverschap: LLO.
- Intern kijken naar functies en rollen voor de toekomst; dus niet alleen kortetermijn maar ook lange termijn denken.
- Anders kijken naar vacatures: stop de zoektocht naar het schaap met de vijf poten – bijvoorbeeld door jobcarving.
- Skills-based benadering bij het zoeken naar en aannemen van mensen.
- Anders kijken naar leiderschap in je organisatie – kijk bijvoorbeeld ook eens naar het fenomeen ‘the Peter Principle’.
- Automatisering, robotisering, digitalisering, optimalisering van arbeidsprocessen.
- Outsourcing, off- en nearshoring van werk waarvoor geen mensen zijn versus reshoring van werk waarvoor veel mensen zijn.
- Weten wat je maatschappelijke rol is als werkgever voor je huidige en toekomstige workforce (ook als ‘employer brand’).

# 8. Techniek versus zorgpromotie

Sinds jaar en dag werken wij in Brainport aan techniekpromotie: het promoten van de keuze van technische profielen en studies om zo meer mensen aan het werk te krijgen in de techniek. En dat begint al in het basisonderwijs. En dat is op een aantal gebieden succesvol: de laatste jaren kiezen veel meer jongens én meisjes voor een ‘NT’ of ‘NG’ profiel op de middelbare school. Ook de instroom in sommige tech & IT studies – vooral op het hbo en wo – neemt toe. Maar we zijn er nog lang niet. We kunnen meer doen en ook nog andere dingen doen om tech-promotie succesvoller te maken. Met een krimpend aantal jongeren blijft dat ook hard nodig.

Mijn bespiegeling is een andere. Als we kijken naar de krapte van de komende jaren en we nemen het fenomeen brede welvaart serieus, moeten we dan alleen inzetten op techniekpromotie? Ik chargeer: wat heb je aan extra software engineers voor chipmachines als onze ouders met een luier voor het verzorgingstehuis liggen? Waarom moet er zoveel promotie zijn voor meisjes in de techniek en is er geen promotie voor jongens in de zorg? Het lijkt mij onvermijdelijk.



# 9. Het grote belang van onderwijs

Soms vergeten we het wel eens als we het over de arbeidsmarkt hebben. Werk begint altijd met leren. Het ontdekken van je talent, je dingen eigen maken. Zonder onderwijs geen arbeidsmarkt. En dat begint echt al in het funderende onderwijs: op de basisschool. We zijn het als maatschappij verplicht om integraal naar onderwijs en arbeidsmarkt te kijken. En natuurlijk staat dat onderwijs niet ten dienste van de arbeidsmarkt, maar wel van onze samenleving, waarin werken én leren zo'n belangrijke onderdelen zijn.

Een paar bespiegelingen:

- **Het funderend onderwijs (primair- en voortgezet onderwijs) staat aan de basis van ons lerend vermogen.** Een paar jaar geleden presenteerde een lector van de HAN (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen) zijn onderzoek hierover en dat is me al die tijd bijgebleven: negatieve, slechte leerervaringen in het funderend onderwijs, zorgen ervoor dat men later niet graag leert. Dus ik denk dat we er koste wat kost voor moeten zorgen dat school leuk is. En dat brengt me meteen op mijn volgende punt: de docent.
- **De docent is en blijft cruciaal.** Voor die leerervaringen dus. Maar een goede, gepassioneerde docent zorgt er ook voor dat je het vak leuker vindt. Ik bedoel: hoe sterk je techniekpromotie ook inzet, als die natuurkundedocent in de eerste jaren op de middelbare school niet goed is, is de kans toch echt kleiner dat de leerling dat vak kiest. Ik denk dat het onderwijs zichzelf verrijkt door die leerkrachten met passie en enthousiasme nog meer centraal te stellen. Denken vanuit de talenten die in de organisatie aanwezig zijn, want die zijn er volop. Zodat ook die leraren die een extra zetje nodig hebben, geholpen worden.
- **Onderwijs loopt altijd achter op de arbeidsmarkt, dat kan niet anders.** Zaak is om het zo min mogelijk achter te laten lopen. Dat vond ik een mooie bespiegeling in een podcast van TNO, want helemaal parallel bestaat niet. Maar door dit te beseffen, te onderkennen en door continu het gesprek aan te gaan en hecht samen te werken als onderwijs en bedrijfsleven, optimaliseer je die balans. En dat is cruciaal voor onze talentagenda.

# 10. Iedereen heeft talent!

Voor de start van onze Talentmaand wilden we graag een filmpje hebben. Een filmpje waarin verschillende mensen de vraag beantwoorden: "Wat is talent?". En dat filmpje is er gekomen. Het overtrof mijn verwachtingen. Want wat een mooie, diverse, rijke antwoorden kwamen er van de mensen die we interviewden op de straat in Eindhoven. En het deed mij inzien dat we de term 'talent' in beleidstermen op een oneigenlijke manier gebruiken: te eenzijdig. Als iets dat slechts enkelen hebben. Maar iedereen heeft wel een bepaald talent volgens mij. Zaak is om dit te herkennen, maar vooral ook te erkennen, zodat we anders naar talent gaan kijken – talent van iedereen. [Bekijk het filmpje hier](#)

*"Ik heb nog nooit een kandidaat aangenomen om wat hij niet kan"*

*Jacco Vonhof, voorzitter MKB-Nederland*



## Nawoord

Ik hoop dat je, nadat je dit hebt gelezen, meer vragen hebt dan toen je begon met lezen. Of in ieder geval dat deze tien triggers je stof tot nadenken geven. Ik wilde de input die ik had verzameld, graag met je delen.

Wat ik niet heb benoemd, maar wat nog wel belangrijk is: dat we niet alleen over zaken die ons onderwijs en de arbeidsmarkt betreffen moeten praten, maar dat we ze ook moeten blijven aanpakken. Soms zoals we het altijd al doen, en soms ook onconventioneler. Altijd op zoek naar de meest passende antwoorden.

In Brainport zijn we al jarenlang samen bezig om die antwoorden te vinden en daar concreet op te acteren, met resultaat. En dat is nu nog meer nodig dan ooit, want we staan voor alleen nog maar grotere uitdagingen op die arbeidsmarkt.

De kracht van Brainport is dat we dat niet alleen doen, maar sámen: onderwijs, bedrijfsleven, overheid, sociale partners en vele andere organisaties. In vooruitstrevende ambities, in gezamenlijke belangen en vooral: in vertrouwen.



*Vonne*

it is all about,  
with the car of the  
single aspect, like  
of control will  
future mobility.  
are not all ready for.



***“I have no special talent, I am only passionately curious”***

*Albert Einstein*