

Denklab 2 - NLwerktaanwerk



Dagverslag Denklab

Datum Denklab:

11 maart 2023

Organisatie NLwerktaanwerk

Pieter Vermeer

Organisatie Denkkraacht Utrecht

Carlijn, Lotte, Marijne en Vince



Inhoud

1. Over Denkkraacht Utrecht	3
2. Inleiding	4
3. Het dagprogramma	6
4. Opbrengst van de dag: de ideeën	10
Pitch 1: ruimte voor ambitie en persoonlijke ontwikkeling	10
Pitch 2: toekomstbestendige visie	11
Pitch 3: onbenut arbeidspotentieel	12
Pitch 4: Diversiteit in personeelsbestand	13
Pitch 5: Onbevooroordeeld sollicitatieproces	14

Over Denkkraft Utrecht

Denkkraft Utrecht heeft als doel young professionals te verbinden, te inspireren, en te laten bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke, strategische en organisatorische vraagstukken.

Denkkraft Utrecht is een denktank van young professionals met hart voor de publieke zaak en de ambitie om maatschappelijke, strategische en organisatorische vraagstukken te begrijpen en op te lossen. Denkkraft Utrecht mobiliseert en activeert denk- en doe-kracht van de young professionals in haar netwerk om een bijdrage te leveren aan het oplossen van deze vraagstukken. De deelnemers zetten zich op vrijwillige basis in.

Denkkraft Utrecht is er voor alle publieke en semipublieke organisaties in en rond Utrecht. Ook bedrijven met een publiek karakter of ondernemingen die werk (willen) maken van hun publieke rol en taak zijn potentiële partners. De organisaties en professionals die samenwerken met Denkkraft Utrecht kennen een open opstelling, waarderen het om een spiegel voorgehouden te krijgen en zetten in op de ontwikkeling van tegenkracht. Denkkraft Utrecht is op zoek naar inspiratie, out-of-the-box-ideeën en enthousiasme.

Om denkkraft en andere perspectieven te mobiliseren organiseert Denkkraft jaarlijks acht activiteiten met en voor een opdrachtgever. Doel is telkens om met de groep young professionals creatieve denk- en doe-kracht te leveren ten behoeve van de opdrachtgevende organisatie.

Meer weten over de gepresenteerde ideeën of het programma van de dag?

Neem dan contact op met Denkkraft Utrecht (contact@denkkraftutrecht.nl).

Benieuwd naar de mogelijkheden voor uw organisatie?

Neem contact op met stichting Denkkraft Utrecht via contact@denkkraftutrecht.nl of kijk op www.denkkraftutrecht.nl.



Inleiding

Aanleiding

NLwerktaanWerk is een project van Nederland Onderneemt Maatschappelijk, een samenwerkingsverband tussen VNO-NCW en MKB Nederland, met als doel zoveel mogelijk ondernemers actief na te laten denken over duurzaam personeelsbeleid. Anno 2023 kan via verschillende kanalen gehoord worden dat er in Nederland sprake is van een krappe arbeidsmarkt (CBS, UWV, Ministerie van Financiën). Van een krappe arbeidsmarkt is sprake wanneer er meer openstaande vacatures zijn dan actief werkzoekende. Voor ondernemers maakt dit het lastig om nieuwe werknemers aan te trekken. Tegelijkertijd zijn werknemers, ten tijde van een krappe arbeidsmarkt, flexibeler in hun arbeidskeuze.

NLWerktAanWerk (NLWAW) heeft een gidsfunctie voor de ondernemers en werkgevers over verscheidene werknemersthema's. Zo zijn er meerdere loketten waar werknemers terecht kunnen waar de werknemers zelf niet altijd van af weten. NLWAW is hierin een verbindende factor. Voor NLWAW zijn in heel Nederland ondersteuners aan het werk om ondernemers te ondersteunen bij hoe zij het beste kunnen omgaan met duurzaam personeelsbeleid. Pieter Vermeer zet zich in voor de regio Utrecht.

Aan NLWAW om de werknemers te stimuleren/inspireren over de lange termijn na te denken over het personeelsbeleid en hiernaar te handelen. Een strategisch personeelsbeleid kan zorgen voor een betere positie op de krappe arbeidsmarkt. NLWAW verbindt werkgevers die dienstverlening nodig hebben met alle relevante publieke partijen en organiseren gezamenlijk inspiratiesessies voor werkgevers.

NLWAW ziet dat bovengenoemde problemen voornamelijk een rol spelen in middelgrote bedrijven met 10-100 FTE aan werknemers. Grotere bedrijven hebben vaak een HR afdeling die zorgt voor een strategisch personeelsbeleid, terwijl bij kleine bedrijven met minder dan 10 FTE er vaak minder ruimte is voor strategisch personeelsbeleid.

Vraagstuk

Het doel van het Denklab is NLwerktaanWerk/ondernemers handvatten aan te bieden om met verschillende thema's betreft duurzaam personeelsbeleid om te gaan. De regisseurs van NLwerktaanWerk hebben het afgelopen jaar bij ruim 1000 hulpvragen van ondernemers geholpen. De deelnemers van Denkkraacht Utrecht gingen met de volgende vraag aan de slag:

Welke handvatten hebben middelgrote ondernemers (10-100 fte) nodig om tot een duurzaam personeelsbeleid te komen?

De deelnemers werden in verschillende groepen opgesplitst en gingen aan de slag met verschillende thema's

- Ruimte voor ambitie en persoonlijke ontwikkeling
- Toekomstbestendige visie
- Onbenut arbeidspotentieel
- Diversiteit in personeelsbestand
- Onbevooroordeeld sollicitatieproces

Denklab

Op zaterdag 11 maart 2023 heeft het Denklab plaatsgevonden in de Universiteitsbibliotheek op het Utrecht Science Park in Utrecht. Pieter Vermeer van NLwerktaanwerk heeft geholpen met de opzet van de dag. De jury voor de pitches bestond naast Pieter Vermeer uit Charmène Sloof, Sander Troost en Nicole Kelling.

Verslag

Voor u ligt het verslag van het Denklab. Hierin wordt nader ingegaan op het dagprogramma en worden de verschillende brainstorms/ideeën die aan het einde van het Denklab zijn gepitcht uit een gezet.

Het dagprogramma

Aan de hand van verschillende brainstormtechnieken zijn vijf groepen bezig geweest met het uitdiepen van het vraagstuk en het bieden van praktische en strategische oplossingen.

Introductie

Aan het begin van de ochtend heeft Pieter Vermeer en zijn collega Sharon Peters van NLWerktAanWerk ons meegenomen in zijn werkzaamheden waarbij ook het vraagstuk is gepresenteerd. Na de introductie was er de mogelijkheid tot het stellen van vragen. Zodoende kregen de deelnemers een beter beeld van het vraagstuk en de onderliggende problemen. Daaropvolgend zijn de deelnemers in groepen uiteen gegaan. Alle deelnemers begeven zich op de arbeidsmarkt als young professional en kunnen binnen dit vraagstuk hun eigen ervaring delen bij hun huidige (of oude) werkgevers.

Brainstorm I: Omgekeerde vraag

In brainstorm 1 zijn de groepen aan de slag gegaan met de vraag achter de vraag. Centraal staat: waarom hebben werkgevers een personeelsbeleid nodig? De groepen benaderen deze vraag vanuit twee perspectieven:

- Perspectief 1: de pet van de werkgever. Waarom hebben werkgevers een personeelsbeleid nodig? Waarom kan ik geen mensen vinden of waarom blijven mensen niet? Waarom moet dit probleem opgelost worden? Wat is het gevolg als dit probleem niet opgelost wordt? Welke factoren zijn hierbij betrokken?
- Perspectief 2: de pet van de werknemer. Wat staat er in een personeelsbeleid dat mensen afschrikt en wegjaagt en dus minder duurzaam is? Waarom neem ik als werknemer ontslag? Waarom wil ik niet bij bedrijf x gaan werken?

Aan de slag met de casussen

Om antwoord te kunnen geven op de vijf thema's, zijn er 5 casussen uitgewerkt van actuele personeelsvraagstukken van organisaties. De thema's zijn:

Thema 1: Ruimte voor ambitie en persoonlijke ontwikkeling	Hoe zorg je ervoor dat medewerkers een leven lang leren en hoe versterk je als ondernemer de leercultuur binnen je organisatie?
Thema 2: Toekomstbestendige visie	Hoe maak je je personeelsbeleid toekomstbestendig? Bijvoorbeeld als je nieuwe ontwikkelingen of technologie wilt uitrollen?
Thema 3: Onbenut arbeidspotentieel	Hoe kan je onbenut arbeidspotentieel en mensen met een arbeidsbeperking bereiken voor openstaande vacatures? Hoe kunnen die mensen vervolgens goed worden begeleid op de werkvloer?
Thema 4: Diversiteit in personeelsbestand	Hoe zorg je voor een divers personeelsbestand?
Thema 5: Onbevooroordeeld sollicitatieproces	Hoe zorg je ervoor dat iedereen een eerlijke kans heeft bij een sollicitatieproces?

Voor elk thema is er een organisatie gevonden die toelichting wilde geven.

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------|
| - Ambitie/Persoonlijke ontwikkeling | - Het recruitingkantoor |
| - Toekomstbestendige visie | - Konica Minolta |
| - Onbenut arbeidspotentieel | - JobOn Werkbezoekdag |
| - Diversiteit in personeelsbestand | - Stichting MOVE |
| - Onbevooroordeeld sollicitatieproces | - Gemeente Lingewaard |

De vijf groepen gingen ieder met één thema aan de slag.

Brainstorm II: Deep Dive

Nadat de groepen ieder een thema hebben gekregen, gingen ze aan de slag met brainstorm II. In brainstorm I hebben zij een aantal vragen beantwoord die ook van toepassing zijn op het thema. Zijn de onderstaande vragen al helemaal beantwoord?

- Hebben jullie nog vragen voor de werkgever?
- Waarom hebben werkgevers een personeelsbeleid nodig voor thema x?
- Waarom moet dit probleem opgelost worden voor thema x?
- Wat is het gevolg als het probleem niet wordt opgelost voor thema x?

De groepen hadden 25 minuten de tijd om zowel bovenstaande vragen als overige vragen die zij hadden, te stellen aan de werkgever. De groepjes hebben als verwerkingsopdracht een kort filmpje gemaakt, deze kunnen [hier](#) worden bekeken.

Pauze

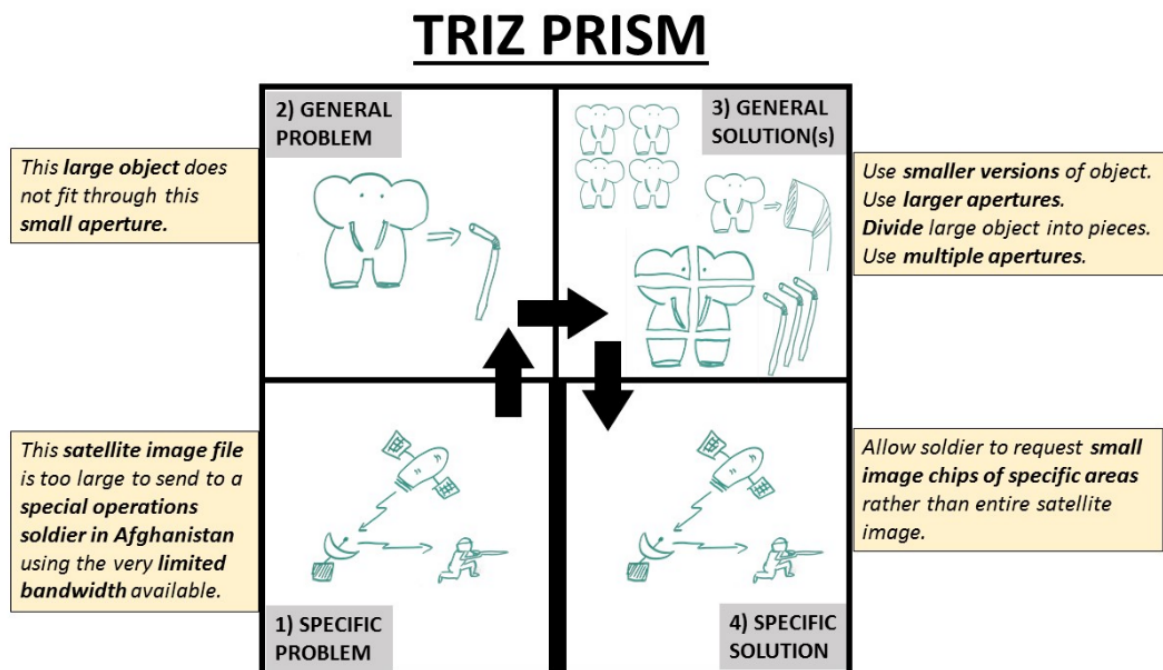
Tijdens de pauze konden de groepen elkaars ideeën uitwisselen en was er tijd voor een wandeling over het Utrecht Science park.

Brainstorm III: Ideeën genereren



In brainstorm 3 gingen de groepen de uitdaging omzetten in oplossingen. Hiervoor wordt het TRIZ diagram ingezet. Onderstaand diagram dient ter illustratie. De pijlen geven in het diagram de richting aan om tot een specifieke oplossing voor deze uitdaging te komen. In vlak 2 is het de bedoeling om de uitdaging zoveel als mogelijk (buzzword incoming) plat te slaan. Wanneer er tijdens de brainstorm meerdere uitdagingen vastgesteld zijn, wordt het diagram meerdere keren doorlopen. Mocht er maar één specifiek probleem zijn vastgesteld, probeer dan meerdere oplossingen te bedenken.

Hieronder een voorbeeld van het TRIZ diagram



Brainstorm IV: Geen woorden maar daden

De oplossing van Brainstorm III worden in deze brainstorm omgezet in specifieke acties om een oplossing te bereiken. Hiervoor wordt de Disney methode gebruikt. Disney was een grootmeester in het omzetten van zijn fantasie naar werkelijkheid en realiteit. Zijn belangrijkste uitgangspunt was om iets te bekijken vanuit verschillende perspectieven en al deze ideeën mee te nemen in het eindoordeel. De perspectieven die worden gebruikt tijdens deze methode zijn:

- **De dromer**
Start met de eerste oplossing uit brainstorm III en bedenk welke acties er nodig zijn om deze oplossing uit te kunnen voeren. In deze droomwereld zijn geen belemmeringen, dus alles acties zijn goed.
- **De realist**

Tijdens het tweede perspectief wordt al het gedroomde eens goed bekeken. Welke acties zijn uitvoerbaar en welke niet? Acties die niet realistisch zijn moeten van het vel verdwijnen. Denk bij de acties die wel realistisch of je een volgorde aan kunt brengen.

- **De criticus**

Tijdens het derde perspectief worden de acties aan elkaar te geknoopt door op zoek te gaan naar wat er nog mist. Denk na over risico's van bepaalde acties of andere valkuilen die op kunnen treden bij het uitvoeren van acties. De criticus is constructief, niet negatief.

Pitches en afsluiter

Nadat de deelnemers hun ideeën hebben uitgewerkt op een flipover was het daadwerkelijk tijd om te gaan pitchen. In de pitch van ongeveer 3 minuten vertellen ze hun verhaal. Om de pitches te beoordelen op hun kwaliteit, was er een jury aanwezig bestaande uit:

- Charmène Sloof // Manager arbeidsmarktcommunicatie & recruitment (Conclusion)
- Sander Troost // beleidsmedewerker (Provincie Utrecht)
- Nicole Kelling // People & Culture Manager (Konica Minolta)
- Pieter Vermeer // Directeur Innovatie en Oprichter (JobOn) & Regisseur Utrecht (NLwerktaanwerk)

Na de vijf pitches is het Denklab afgesloten met een borrel.

Tijdschema Denklab 2 - NLwerktaanwerk

10.15 – 10.30	Inloop deelnemers
10.30 – 11.00	Introductie NLwerktaanwerk
11.00 – 11.45	Brainstorm I
11.45 – 12.15	Introductie thema's & casussen
12.15 – 12.45	Brainstorm II
12.45 – 13.30	Pauze
13.30 - 14.15	Brainstorm III
14.15 – 14.25	Energizer
14.25 – 15.30	Brainstorm IV
15.30 – 16.15	Pitches voorbereiden
16.15 – 17.15	Pitches

17.15

Borrel & Eten

Opbrengst van de dag: de ideeën

Aan het einde van het Denklab hebben de verschillende groepjes hun ideeën gepitcht aan de jury en de deelnemers van het Denklab. Hieronder is een korte uitwerking te vinden per pitch/groepje.

Pitch 1: Ruimte voor ambitie en persoonlijke ontwikkeling

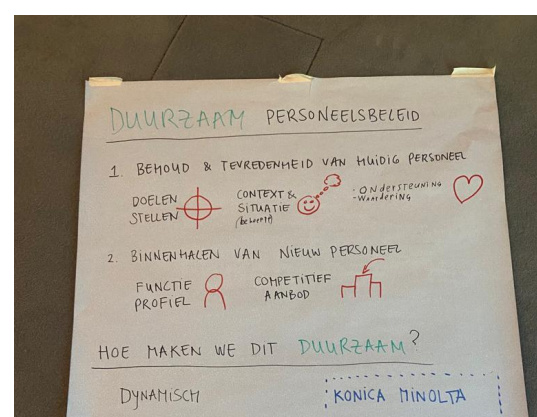
In de bijbehorende casus wordt gesproken over een traineeprogramma waarbij trainees veel intensieve begeleiding ontvangen, maar na afloop van het programma geen begeleiding meer krijgen. Om dit te verbeteren, wordt voorgesteld om meer doorlopende leerlijnen te creëren, waarbij intervisie en het gebruik van huidige werknemers als opleiders belangrijk zijn. Ook is er behoefte aan een uitgebreid opleidingsaanbod dat meer vraaggestuurd is en inspeelt op trends en behoeften.



Er wordt ook benadrukt dat het belangrijk is om van de zwakte van het vertrekken van trainees na het traineeprogramma een kracht te maken door het opleidingsaanbod te verbeteren en zo te zorgen dat mensen langer blijven. Dit kan bijvoorbeeld door een continue proces van ontwikkeling te faciliteren en meer nieuwe producten neer te creëren.

Er wordt ook nagedacht over hoe de wereld rondom recruiters kan veranderen om naar een recruiter vrije arbeidsmarkt toe te gaan. Dit kan bijvoorbeeld door de rol van recruiters anders te organiseren of door deeltijdwerk te stimuleren bij MKB'ers. Daarnaast wordt benadrukt dat recruitment echt een vak is en dat recruiters veelzijdige vaardigheden hebben die ook in andere taken gebruikt kunnen worden.

Kortom, het is belangrijk om te investeren in doorlopende leerlijnen en vraaggestuurde opleidingsmogelijkheden om zo het vertrek van trainees te voorkomen en de wereld rondom recruitment te verbeteren.



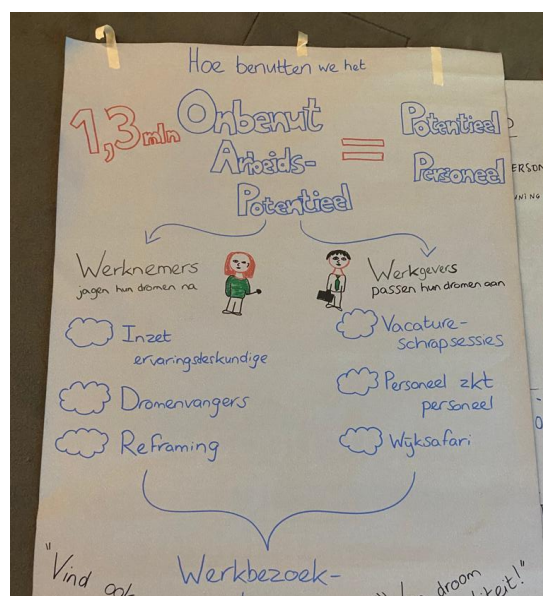
Pitch 2: Toekomstbestendige visie

Een duurzaam personeelsbeleid richt zich op het behouden van huidig personeel en het aantrekken van nieuw personeel op een manier die zowel voor het bedrijf als voor de werknemers voordelig is. Een belangrijk onderdeel hiervan is het stellen van doelen en door te kijken wat het personeel nodig heeft om deze doelen te behalen. Dit kan betekenen dat er gekeken wordt naar de functieprofielen van werknemers en wat zij nodig hebben om zich verder te ontwikkelen. Ook moet er worden gekeken naar de positie van het bedrijf in de arbeidsmarkt om te voorkomen dat werknemers elders betere kansen zien.

Om het personeelsbeleid duurzaam te maken, moet er worden gekeken naar wat werknemers nodig hebben en hoe zij kunnen groeien binnen het bedrijf. Dit kan bijvoorbeeld door het opleidingsaanbod op maat te maken en te kijken naar het leervermogen van nieuwe werknemers. Daarnaast is het belangrijk om feedback te blijven geven en te blijven monitoren waar werknemers behoefte aan hebben. Een goede werksfeer en omgang met collega's is daarin ook van groot belang.

Het aannemen van nieuw personeel is voor veel ondernemers ook uitdaging en vereist een investering. Het is belangrijk om te kijken naar de missie en visie van het bedrijf en wat voor soort werknemers hierbij passen. Een grote naam aantrekken kan bijvoorbeeld zorgen voor jonge werknemers die willen leren van de ervaren kracht en zo langer bij het bedrijf willen blijven.

Kortom, een duurzaam personeelsbeleid richt zich op het behoud van huidig personeel, het aantrekken van nieuw personeel en het investeren in het opleiden en ontwikkelen van werknemers. Hierbij is het van belang om feedback in te bouwen, te kijken naar individuele behoeften, focussen op waardering en te investeren in de juiste werknemers die bij de missie en visie van het bedrijf passen.



Pitch 3: Onbenut arbeidspotentieel

Er zijn veel potentiële werknemers die om verschillende redenen momenteel niet werken, zoals het ontbreken van een diploma of nare ervaringen met solliciteren. Het doel is om het potentieel van 1.3 miljoen mensen, die momenteel niet aan het werk zijn, te benutten. We onderscheiden daarnaast twee groepen: de werknemers die hun dromen willen nastreven, en de werkgevers die realistischer moeten worden en zich moeten aanpassen aan de veranderende arbeidsmarkt.

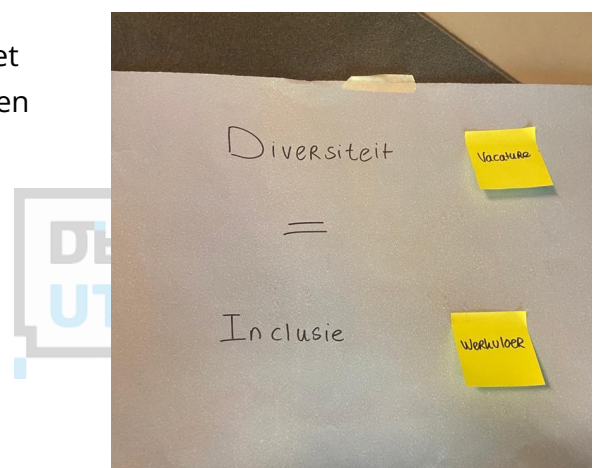
Om deze mensen te helpen, wordt voorgesteld om per groep een ervaringsdeskundige in te zetten. Deze deskundigen worden "dromenvangers" genoemd en helpen met het reframen van de capaciteiten van potentiële werknemers. Werkgevers moeten hun dromen aanpassen en kijken naar wat het personeel kan in plaats van naar een lijst met vacature-eisen. Daarnaast moeten werkgevers overwegen om hun eigen personeel te vragen om te helpen bij het vinden van geschikte collega's.

De organisatie van de werkbezoekdag brengt werkgevers en werknemers bij elkaar om op zoek te gaan naar de juiste match. 's Morgens worden de groepen opgesplitst om te kijken wat ze goed kunnen vanuit hun achtergrond. In de middag worden werknemers en werkgevers gekoppeld in een interactieve setting om de match te vinden.

Een belangrijk thema is de schaamte rondom werkloosheid en hoe deze te overwinnen. Een campagnevideo met de titel "Ga jij je droom achterna?" wordt voorgesteld als onderdeel van een breder beleid om de trots van huismannen/vrouwen te activeren en hun dromen te vertalen naar drijfveren. Daarnaast kan in plaats van een werkbezoekdag ook een nationale loopbaandag georganiseerd worden, waarbij mensen één keer per jaar bij andere bedrijven naar binnen kunnen gaan om te zien wat er mogelijk is. Het doel is uiteindelijk om te laten zien dat iedereen zich kan ontwikkelen en te zorgen dat mensen hun potentieel kunnen benutten.

Pitch 4: Diversiteit in personeelsbestand

De organisatie uit de casus heeft nagedacht over het implementeren van een diverser personeelsbeleid en



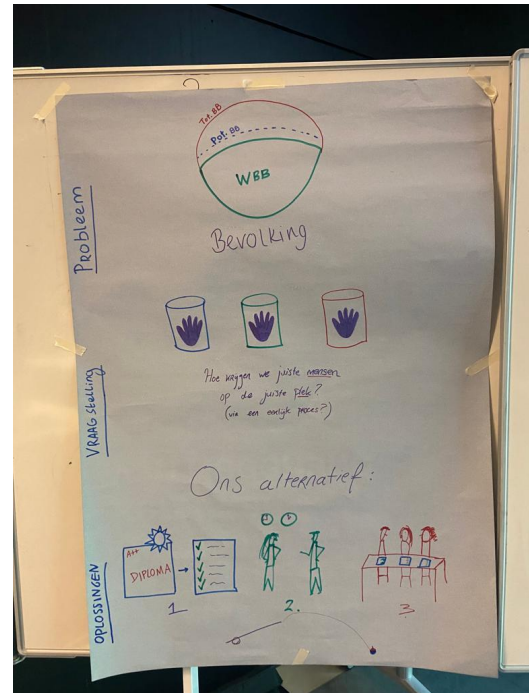
realiseerde zich al snel dat diversiteit niet hetzelfde is als inclusie. Inclusie is belangrijk omdat het gaat om wat de organisatie uitstraalt en hoe je daar binnen bent, terwijl diversiteit gaat over wat er daadwerkelijk in de vacature staat. De organisatie realiseerde zich dat de echte 'ervaringsdeskundigen' waarschijnlijk niet hebben gereageerd op de vacaturetekst, dus moet de tekst worden aangepast om de geschikte kandidaten te vinden.

Het is belangrijk om een rolmodel te zoeken om binnen de organisatie te helpen met de implementatie van een divers personeelsbeleid. De vacaturetekst moet persoonlijker worden door bijvoorbeeld een filmpje te gebruiken en zich niet alleen te richten op hoogopgeleide vrouwen. Er moet hierbij rekening gehouden worden met de kosten rondom het inwerken en opleiden van nieuw personeel.

"Practice what you preach" is binnen de organisatie erg belangrijk. Zo kan de kloof gedicht worden binnen de organisatie waar op dit moment alleen witte mensen werken. Het nieuwe personeel kan de organisatie een spiegel voorhouden om zo toekomstbestendiger te zijn. De organisatie beseft ook dat er enige onrust kan ontstaan als er mensen uit moeten, maar is bereid deze veranderingen door te voeren om een meer inclusief en divers personeelsbestand te hebben.

Pitch 5: Onbevooroordeeld sollicitatieproces

Op dit moment wordt de potentiële beroepsbevolking nog niet volledig ingezet. Men wil de juiste mensen op de juiste plek krijgen tegen zo laag mogelijke kosten. Om dit te bewerkstelligen, wordt er voorgesteld om niet langer te werken met functieprofielen, maar op basis van competenties. Daarnaast moeten sollicitanten niet langer slechts een uurtje spreken met de potentiële werkgever, maar een hele ochtend meelopen, om zo te kijken of er een match is tussen de sollicitant, het team en de werkzaamheden. Daarnaast kunnen vragen worden gesteld en kunnen beide partijen kijken of hun verwachtingen overeenkomen.



Verder wordt voorgesteld om de organisatie enkele competenties te laten formuleren en te zoeken naar eventuele vooroordelen. Hiervoor kan een externe commissie worden ingezet die kan kijken of de motivatie van de kandidaat overeenkomt met de redenen waarom deze is gekozen en waarom andere kandidaten zijn afgewezen. Zo kan worden gekeken of het proces eerlijk is verlopen.

Sommige mensen zouden kunnen stellen dat de werkgever de baas is en dat het omdraaien van de traditionele sollicitatieprocedure daarom niet wenselijk is. Maar als je wilt dat er op een andere manier naar mensen wordt gezocht, dan moet je bereid zijn om anders te denken. In plaats van sollicitatiebrieven kunnen organisaties bijvoorbeeld gebruik maken van een assessment om te bepalen of iemand bij jouw organisatie past.

Ten slotte wordt er nog gekeken naar andere incentives om mensen te motiveren om langs te komen. Een alternatief voor de sollicitatieprocedure zou zijn om te kijken of iemand graag bij het bedrijf wil werken en deze persoon 'gewoon' de baan te geven tenzij er een beargumenteerde reden is waarom het geen match is.

Al met al zijn er verschillende alternatieven voor de huidige sollicitatieprocedure en is het van belang om op zoek te gaan naar de best passende oplossing.