

# ZICHT OP waardig werk

Iedereen verdient een  
eerlijke werkplek

Column Kim Putters  
Samen zorgen voor  
waardig werk

Reportage Evers & Evers Glas en Interieurglas  
'Wij bieden hun een veilige plek,  
zij geven er een hecht team voor terug'

SER

04

## Waardig werk: daar ga je fluitend naartoe

Een van de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties is 'waardig' werk. Maar hoe ziet dat er in de praktijk uit? Een werkgever, een werknemer en een organisatieadviseur vertellen wanneer werk volgens hen betekenisvol is.



## En verder

- 10 Voorzitter aan het woord**  
Samen zorgen voor waardig werk
- 12 Dubbelinterview Teun van der Zijden en Esmée Bosma**  
'Onze gemoderniseerde verlofregeling is gewoon een goede businesscase'
- 17 Column Marion Winnink**  
'Gebruik niet alleen de hamer, maar de hele gereedschapskist'
- 18 Zo doen wij dat**  
Leefbaar loon voor arbeiders op bananenplantages
- 20 Interview Rianne Bieleman**  
'Als mensen werk doen dat bij ze past, bevordert dat hun mentale welzijn'
- 24 Interview Henri de Groot**  
'Veranderen lukt alleen als er vertrouwen en duidelijkheid is'
- 26 Reportage**  
Wij bieden hun een veilige plek, zij geven er een hecht team voor terug
- 31 Column Theo-Jan Heesen**  
'Betrek je werknemers, zodat maatregelen worden gedragen door iedereen'
- 32 Uit de praktijk**  
'Mijn beperking is inmiddels zo gewoon, dat collega's het soms vergeten'

22

## Gelijkwaardige beloning: hoe staat het ervoor?

Feiten & cijfers



SER

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Denkwerk Draagvlak Dialoog

## Colofon

Zicht op is een uitgave van de Sociaal-Economische Raad en verschijnt vier keer per jaar. Met de verhalen in dit blad wil de SER de overlegeconomie en de sociale dialoog bevorderen. Een jaarabonnement is gratis. Opgave jaarabonnementen en adreswijzigingen graag via [zichtop@ser.nl](mailto:zichtop@ser.nl) **Redactie** Thomas Blom, Liesbeth Breeveld, ZB Communicatie & Content (coördinatie & eindredactie) **T** (0)70 3499 655 **E** [zichtop@ser.nl](mailto:zichtop@ser.nl) **Aan dit nummer werkten mee** Berber Bijma, Peer van den Bouwhuysen, Nicole Gommers, Dirk Hol, Linda Huijsmans, Dorine van Kesteren, Corien Lambregtse, Hans Vissers **Klankbordgroep** Yasmin Ait Abderrahman, Eva Buwalda, Annette de Groot, Paul te Grotenhuis, Nic van Holstein, Wibo Kusters, Manon Krol, Maarten Lindeboom, Guido Rijnja, Alex Tess Rutten, Bram Verkerke **Redactieraad** Jules Beelen, Lieselotte Callebaut, Jos de Groen, Diana Lettink, Niels Lucas Luijckx, Marijn Meijer, Lisanne van 't Riet, Anne Sophie Stoop, Marion Winnink, Roland Zwiers **Illustraties** Vectorgrove **Vormgeving** Riccardo van der Does, Robby Gajadien **Productie** Drukkerij Opmeer

# Meer Zicht op ...



## Podcast: Impact in de Polder

De groenblauwe sector is cruciaal voor onze voedselvoorziening, natuur en leefomgeving. In een nieuwe aflevering van 'Impact in de Polder' duikt Marnix Kluiters in de grote uitdagingen waar de sector voor staat, zoals afname van bodemkwaliteit en goed waterbeheer. Hij gaat daarbij in gesprek met experts als Katrien Termeer, Eric Withaar en akkerbouwer Klaas Schenk. SER-voorzitter Kim Putters benadrukt het belang van sterk beleid om de groenblauwe sector toekomstbestendig te maken. Wat kunnen we doen om de uitdagingen het hoofd te bieden? Ontdek het in deze boeiende aflevering!



## Mantelzorg

Ongeveer 5 miljoen mensen in Nederland zorgen in enige mate voor een naaste en kunnen dus worden gezien als mantelzorger. Daarvan combineren zo'n twee miljoen mensen dit met hun werk. Door de vergrijzing groeit de vraag naar zorg. Tegelijkertijd hebben we iedereen hard nodig op de arbeidsmarkt. Hoe combineren we zorg en werk nu en in de toekomst? En hoe kunnen werknemers, overheid en werkgevers dit beter ondersteunen? Op een nieuwe themapagina is veel informatie over mantelzorg te vinden.

Scan de QR-code en bekijk ook de voortgang van het advies dat de SER over dit onderwerp voorbereidt.



The screenshot shows the SER website interface. At the top, there is a navigation bar with 'SER' logo, 'Home', 'Publicaties', 'Actueel', 'Thema's', 'SER', and a search icon. Below the navigation bar is a large image of two women smiling. A white box with a blue border is overlaid on the image, containing the title 'Mantelzorg' and a short introductory paragraph: 'Zorg je voor een naaste, dan ben je mantelzorger. In Nederland doen ruim 2 miljoen mensen dit naast hun werk. Met de groeiende zorgvraag en langere werktijden rijst de vraag: hoe combineren we zorg en werk? Wat kunnen werknemers, overheid en werkgevers doen om dit te organiseren? Het kabinet heeft de SER om advies gevraagd.' Below this text is a blue button that says 'Waarom dit advies? →'. Underneath the button is a list of links: '> Waarom dit advies?', '> Voor wie maakt de SER dit advies?', '> Verschillende gevolgen van mantelzorg', '> Adviesvoortgang: fase 1 en 2', '> Waarom belangrijk onderwerp voor de SER?', and '> Relevante andere adviezen'. At the bottom of the page, there are two sections: 'Laatste SER-nieuws' with a link to '11-11 Mantelzorg wordt steeds belangrijker' and 'Extern nieuws' with a link to '> Periodieke rapportage arbeid en zorg van'. On the far right, there is a small box with the text 'Heb je vragen of input voor het adviesproject mantelzorg \*'.



Het lijkt misschien een cliché, maar het is belangrijk dat mensen, zoals deze bouwvakker, met plezier naar hun werk en met een voldaan gevoel weer naar huis gaan. Dat vindt ook directeur Guido Kesselaar van bouwbedrijf Kesselaar & Zn. Met zijn mensen praat hij regelmatig over wat er nodig is om fluitend naar je werk te gaan.

Aan het woord



*Guido Kesselaar*  
directeur bouwbedrijf  
Kesselaar & Zn.



*Johan Mulder*  
onderhoudstimmerman bij  
bouwbedrijf Kesselaar & Zn.



*Hans Kommers*  
organisatieadviseur  
bij ST-Groep

# Waardig werk: daar ga je fluitend naartoe

‘Waardig’ werk is een van de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. Hoe ziet waardig werk er in de praktijk uit? Een werkgever, een werknemer en een organisatieadviseur vertellen wanneer werk volgens hen betekenisvol is.

Onderhoudstimmerman Johan Mulder (54) wist na zijn vorige baan niet beter: een opdracht die je krijgt, moet dezelfde dag af. Dus toen hij een telefoontje van kantoor kreeg met de vraag of hij ‘wilde beginnen aan een keuken’, maakte hij die keuken dezelfde dag nog af. Zijn werkdag eindigde daardoor niet om vier uur ’s middags, maar om acht uur ’s avonds. De volgende dag belde diezelfde collega: ‘Wat heb je gedaan?! Ik had je alleen maar gevraagd eraan te beginnen. Jij hoeft ons probleem niet op te lossen!’

Toen bleek dat ze van plan waren er de volgende dag twee collega’s heen te sturen om die keuken verder af te maken. Mulder: “Ik had gewoon naar huis gekund om vier uur. Bij mijn vorige baan, bij een veel groter bedrijf, was ik gewend dat de baas bepaalde wanneer ik naar huis ging. En nu kreeg ik zomaar het vertrouwen dat ik zelf wel op het goede moment zou stoppen. Dat telefoontje was het moment dat ik me

ruimte’ is een belangrijk kenmerk van waardig werk, zegt organisatieadviseur Hans Kommers. Hij werkt bij ST-groep, die werkt met de zogeheten sociotechnische benadering om het functioneren van mensen en organisaties te verbeteren (sociotechniek stelt de kwaliteit van het werk voor de mens centraal, *red.*). “Wij spreken overigens van ‘werk van betekenis’, minder van ‘waardig werk’, maar ik denk dat het in de praktijk dicht bij elkaar ligt: je wilt als organisatie waarde toevoegen aan de maatschappij. Daarvoor is het nodig dat medewerkers hun werk ervaren als betekenisvol: zij moeten hun bijdrage aan die toegevoegde waarde kunnen herkennen.”

Dat laatste is zeker geen vanzelfsprekendheid, ziet Kommers. “Niet bij elke baan zie je wat jouw taak bijdraagt aan het eindproduct voor de klanten of cliënten van de organisatie. In de jeugdzorg bijvoorbeeld hebben professionals onvoldoende grip op wat hun werk uiteindelijk betekent voor de cliënten van de jeugdzorg. Als team

in te spelen op veranderingen en problemen. Daarvoor moet je niet afhankelijk zijn van anderen in de organisatie. Met andere woorden: als er regennoodzaak is, moet er ook regelmogelijkheid zijn. Ook op dat punt zie je het in veel organisaties misgaan: de verantwoordelijkheden zijn zo opgeknipt, dat veel medewerkers niet de mogelijkheid hebben om problemen zelf of met een directe collega op te lossen. Daarvoor is de organisatie simpelweg te complex. Het gevolg is dat je gedwongen bent een probleem bij een ander neer te leggen. Dat fenomeen verspreidt zich door de organisatie, waardoor die uiteindelijk als geheel niet goed functioneert en arbeidsverhoudingen verstoord raken. Bij werk met gebrek aan regelmogelijkheden is er verhoogd risico op burn-outs en vervreemding en staat de samenwerking onder druk.”

### Sociale innovatie

Een bedrijf dat technologisch wil innoveren om de productiviteit te verhogen, kan dat maar beter laten samengaan met sociale innovatie, stelt Kommers. “Er zijn tal van voorbeelden in de geschiedenis dat sociale innovatie van belang is om werk waardig te houden. Bovendien is de productiviteitswinst dan hoger en komt die sneller tot stand. Bedrijven proberen vaak de productiviteit te verhogen door het werk op te knippen in kleine taakjes. Een deel daarvan kan dan geautomatiseerd worden. Het deel dat overblijft, noem ik geen werk van betekenis. Stel je voor, je bent een van de orderpickers van Amazon of Bol, die in grote magazijnen pakketjes klaarmaken. Je ziet geen klant die iets bestelt en die blij is als die bestelling aankomt. Je ziet zelfs de chauffeur niet die het pakketje bezorgt. In feite is dat geestdodend werk, dat niet waardig is. Dat is het werk dat we misschien maar het beste helemaal door robots kunnen laten doen, omdat het nu eenmaal heel moeilijk is dat werk wél waardig te maken.”

Johan Mulder

## ‘Ik zit goed in mijn vel, gewoon omdat ik mezelf kan zijn op mijn werk’

écht realiseerde wat het betekent om vertrouwen en vrijheid van je werkgever te krijgen. Ik word er zelfs een beetje emotioneel van als ik eraan terugdenk.”

### Regelruimte

Mulder merkt dat hij bij zijn werk in zijn waarde wordt gelaten: er is vertrouwen in zijn vakmanschap en hij krijgt ruimte om zijn werk naar eigen inzicht in te delen en te organiseren. Die ‘regel-

samen verantwoordelijk zijn voor de waardevolle bijdrage die je met elkaar levert voor een cliënt, dát geeft het werk zin. Maar door een vergaande taakverdeling raakt die gezamenlijke verantwoordelijkheid vaak uit het zicht.”

Een tweede aspect van betekenisvol werk is minder vanzelfsprekend, zegt Kommers: “Als je de verantwoordelijkheid hebt om de klant goed te bedienen, moet je ook de mogelijkheid hebben om



Voor bepaald type werk geldt dat het moeilijk is om dat waardig of betekenisvol te maken. Dat geldt bijvoorbeeld voor het picken van orders, wat volledig 'anoniem' is. Je ziet geen klant achter de bestelling, laat staan een blij gezicht als zijn of haar pakketje wordt bezorgd.

De schaal van een organisatie kan van invloed zijn op de waardigheid van werk, zegt Kommers: “Hogeschool InHolland, die onder andere in de problemen kwam met de kwaliteit van diploma’s, bleek te groot. Toen er onderzoek werd gedaan naar de problemen, was een van de eerste conclusies dat de organisatie opgeknipt moest worden. Ik denk dat individuele docenten weinig binding ervoeren met het instituut. De schaal ondermijnde dat. Een grote organisatie heeft niet per definitie een probleem. Grote bedrijven zijn ertoe in staat om te zorgen voor waardig werk, door zich kleinschalig te organiseren – of te blijven organiseren – in herkenbare onderdelen, die op zichzelf betekenisvol kunnen zijn. Dat zie je bijvoorbeeld in de filosofie van een bedrijf als VDL-groep. Als zij een bedrijf opkopen, blijft dat zelfstandig. De groep

Guido Kesselaar

**‘Wanneer je iemand sip ziet kijken, vraag dan even hoe het gaat’**

als geheel heeft inmiddels 14.000 werknemers, verdeeld over meer dan honderd werkmaatschappijen, elk met een eigen specialisme.”

#### **Gelijkwaardigheid en openheid**

Hoe zorg je als werkgever voor waardig werk? Guido Kesselaar is directeur van het gelijknamige bouwbedrijf in Alkmaar en Zwaag, waar timmerman Johan Mulder werkt. Kesselaar is bewust bezig met het organiseren van werk dat waarde toevoegt. “Het is belangrijk dat mensen met plezier naar hun werk gaan en met een voldaan gevoel weer naar huis. Wij omschrijven ons DNA als: ‘fluitend naar je werk’. Daar praten we veel over, vanuit gelijkwaardigheid en interesse. Wat heb je nodig om fluitend naar je werk te gaan, wanneer ga je dat níét? Als je alles met allerlei regels →

dichttimert, wijk je te veel af van wat menselijk is.”

Gastheerschap, loyaliteit en vernieuwing zijn de kernwaarden van het bouwbedrijf. “We komen regelmatig samen met alle medewerkers om een van die kernwaarden aandacht te geven. Zo hebben we een tijdje geleden samen in het Alkmaarse theater De Vest met elkaar gespard over gastheerschap, een concept dat je vraagt om door de ogen van de ander te kijken. Met loyaliteit drukken we uit dat we oog willen hebben voor elkaar. Vernieuwing staat voor het uitgangspunt dat we steeds in ontwikkeling willen blijven en onszelf willen blijven verbeteren. Die drie uitgangspunten vertalen we ieder jaar in teamdoelen.”

Als eindverantwoordelijke is het aan hem om de bedrijfscultuur te bewaken

Hans Kommers

## ‘Als er regelnoodzaak is, moet er ook regelmogelijkheid zijn’

en de koers vast te houden, zegt Kesselaar. “Ik schets het kader en bewaak de koers. Daarbinnen werken we heel bewust aan gelijkwaardigheid en openheid.” Dat geldt ook voor de omgang met de partijen die in de bouwwereld gewoonlijk ‘onderaannemers’ heten: elektriciens, tegelzetter, installateurs. Kesselaar noemt ze co-makers. “We hebben het gezamenlijke doel om prettig samen te werken en een klus goed af te ronden. Het is dus geen kwes-

tie van: ik huur jou in, dus jij houdt je mond. Nee, wij overleggen met elkaar hoe we het doel het beste kunnen bereiken. Co-makers hebben tenslotte hun eigen vakmanschap.”

### Rugby

Kesselaar werd tien jaar geleden eindverantwoordelijk voor het bouwbedrijf en nam in de jaren daarna het stokje over van zijn vader. “Mijn vader zat in de rugbywereld. Zijn bedrijfsfilo-

Volgens Hans Kommers is goede samenwerking in een team te vergelijken met rugby: bij rugby heeft iedere speler een eigen rol, die volledig duidelijk is. Maar naast die rol heb je de gezamenlijke verantwoordelijkheid om te winnen.





sofie was gebaseerd op de spelregels en de cultuur van het rugby: wederzijds respect en met het volledige team werken naar een gezamenlijk doel. Nog steeds werken er veel rugbyers in het bedrijf. Als eigenaar van een bouwbedrijf weet ik natuurlijk veel van techniek, maar mijn echte interesse ligt bij de bedrijfscultuur. We staan in de bouw voor grote uitdagingen, zoals de transitie naar een circulaire en CO<sub>2</sub>-neutrale economie. Dat zijn thema's die onze eigen organisatie, en zelfs onze sector, overstijgen. Als bedrijf denken we daarom goed na over onze doelen en kaders op lange termijn: wat voegen wij toe binnen de bouw en onze regio? Wat willen we als organisatie hebben bereikt in 2028? Daar hebben we het vervolgens over, met onze collega's, opdrachtgevers en andere betrokken marktpartijen."

Een bouwbedrijf waarin veel gepraat wordt – dat klinkt niet als een vanzelfsprekendheid. Kesselaar lacht. "Iedereen mag bij ons zichzelf zijn. Als je geen prater bent, hoef je dat hier echt niet te worden. Ik probeer het goede voorbeeld te geven. Bijvoorbeeld door anderen voor te houden: als je iemand sip ziet kijken, vraag dan even hoe het gaat." Naast goede onderlinge verhoudingen en openheid, bestaat waardig werk voor Kesselaar ook uit de 'harde zaken' als een goed salaris, veilige werkomstandigheden en jezelf ontwikkelen met bijvoorbeeld cursussen. "Als het totaalpakket klopt, gaan mensen fluitend naar hun werk." Mulder beaamt dat: "Als je bij ons bedrijf níét veilig werkt, doe je dat zelf. We worden nooit onder druk gezet om iets minder veilig te doen. En ook over je salaris is een open gesprek mogelijk, heb ik gemerkt."

### Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Organisatieadviseur Kommers trekt – net als Kesselaar – de vergelijking met rugby als hij uitlegt hoe goede samenwerking in een team verloopt. "Bij rugby heeft ieder een eigen rol, die volledig duidelijk is. De scheidsrechter heeft de rol om beslissingen te nemen. Daar is tijdens de wedstrijd geen discussie over – heel

anders dan je soms ziet bij voetbal. Na de wedstrijd kun je het er eventueel nog eens over hebben. Rugbyspelers hebben allemaal een 'eigen' tegenstander, die ze proberen te tackelen als die erlangs wil. Dat is hun rol. Maar naast die eigen rollen, heb je de gezamenlijke verantwoordelijkheid om te winnen. Dus als jouw medespeler een tackel mist, dan blijf jij niet staan omdat het nu eenmaal zijn rol was. Nee, dan ga jij alsnog je best doen om die tegenstander te tackelen, vanuit die gezamenlijke verantwoordelijkheid. Verschillende rollen, één verantwoordelijkheid. En daarbij dus de ruimte om jouw verantwoordelijkheid te kunnen waarmaken. Dat is hoe een team optimaal werkt."

### Met een lach aan het werk

Werkgevers vrezen soms dat veel regelruimte uitmondt in (te) veel overleg en afnemende productiviteit. Kommers heeft het tegenovergestelde zien gebeuren. "PostNL heeft op een gegeven moment besloten een team postbezorgers samen de verantwoordelijkheid te geven voor de bezorging in een bepaalde wijk. Daar maakten ze onderling afspraken over. Vervolgens bleek dat bij een volgend vernieuwingsproject ditzelfde team die vernieuwing twee keer zo snel had geïmplementeerd als andere teams. Medewerkers gaan dus beter functioneren als ze meer ruimte krijgen. Daarnaast bleek die regelruimte een positief effect te hebben op de duurzame inzetbaarheid van de postbezorgers: ze konden hun werk langer blijven doen."

Mulder kan het verhaal van Kommers vanuit zijn eigen praktijk bevestigen. "Bij mijn vorige werkgever werd ik tot op de komma gecontroleerd. Ze belden me geregeld om te horen hoe ver ik was. Nu krijg ik de planning voor een paar weken vooruit en krijg ik het vertrouwen om dat werk naar eigen inzicht uit te voeren. Natuurlijk krijg ik weleens te horen dat het een volgende keer beter een beetje anders kan, maar ik word niet gelijk neergesabeld. Zelfs niet als ik een duidelijke fout maak, wat onlangs

gebeurde. Je hebt het erover en je kunt door. Het gevolg is dat we samen onze verantwoordelijkheid nemen en allemaal hard werken. Iemand die de kantjes ervan afloopt, valt er al snel buiten. We nemen 's ochtends samen eerst een bakkie en daarna begin ik met een lach op mijn gezicht aan het werk. Ik slaap veel beter dan tijdens mijn vorige baan. Mijn vrouw en zoon merken het ook. Ik zit een stuk beter in mijn vel, gewoon omdat ik mezelf kan zijn op mijn werk." ●



### Waardig werk als onderdeel van de SER-doelstelling

Eerder dit jaar stelde de SER zijn werkagenda voor de periode 2024-2026 vast. Deze is gebaseerd op de doelstelling van de SER en de visie 'Perspectief op brede welvaart in 2040'. De agenda is gestoeld op vier domeinen; waardig werk is er een van. Op de website van de SER zijn zowel de werkagenda als de visie te vinden.



## Samen zorgen voor waardig werk

'**W**aardig werk' is een begrip dat vast niet dagelijks op de werkvloer klinkt. Toch zou het voor alle soorten werk moeten gelden. De SER ziet waardig werk als een belangrijke pijler voor brede welvaart. Waardig werk is veilig en gezond werk op basis van goede arbeidsvoorwaarden, een eerlijke beloning en zeggenschap.

Op dit moment ervaren veel mensen onzekerheid over hun werk en inkomen. Ze hebben onvoldoende grip op hun werk, bijvoorbeeld als het gaat om werktijden, inkomenszekerheid en talentontwikkeling. En dat terwijl deze tijd veel aanpassingsvermogen vraagt. Daarom moeten we investeren in waardig werk.

Voor werkenden is het van belang om zich hun hele leven te blijven ontwikkelen. Mensen moeten zich kunnen aanpassen aan ontwikkelingen in de economie en op de arbeidsmarkt. Dat vraagt een proactieve houding. Voorwaarde is dat mensen hun leven lang een beroep kunnen doen op publiek bekostigd onderwijs. Al kan dat leren en ontwikkelen ook op de werkvloer of in een combinatie van werken en leren.

Voor ondernemers is het essentieel om te investeren in een activerende, inclusieve arbeidsmarkt. Niet alleen omdat zij daar zelf profijt van hebben, maar ook omdat zij bijdragen aan een groter belang: zorgen dat alle mensen kunnen meekomen en zo bevorderen dat werknemers ook een volgende baan kunnen vinden. Als alle werkgevers dat doen, heeft iedereen er voordeel van.

Voor de overheid is er de taak om te zorgen dat transities rechtvaardig verlopen. De overheid kan waardig werk bevorderen met regelgeving, subsidies en belastingen. Denk aan nieuwe rechten en plichten rond hybride werken, een leven lang ontwikkelen en ondersteuning bij mantelzorg. De overheid heeft ook de taak om de sociale dialoog aan te jagen. Bijvoorbeeld over vragen als welke sociale bescherming bij de arbeidsmarkt van de toekomst hoort en hoe recht kan worden gedaan aan groepen in kwetsbare posities.

Veranderingen bieden kansen, maar ook risico's. Daarom is er gezamenlijke actie nodig. Alleen samen kunnen we de concurrentiekracht van bedrijven en het verdienvermogen van Nederland versterken. En vooral: een sterke en duurzame bredewelvaarts-economie opbouwen waarin de welvaart eerlijk wordt verdeeld en alle werk waardig werk is.



*Kim Putter*

**Voorzitter Sociaal-Economische Raad**



# Al met al een goede businesscase

Verzekeraar Nationale-Nederlanden en adviesbureau OC&C Strategy Consultants hebben hun verlofregelingen voor ouder en kind inclusief gemaakt. Alle ouders hebben nu recht op deze regelingen, ongeacht de samenstelling van het gezin. Esmée Bosma en Teun van der Zijden van beide bedrijven vertellen over de beweegredenen én de opbrengsten.

**Tekst** Dorine van Kesteren **Beeld** OC&C, Nationale-Nederlanden, Shutterstock/Monkey Business Images, Shutterstock/bbernard



**E**erst even kort de basis. In Nederland zijn er verschillende wettelijke regelingen die ouders in staat stellen om tijdelijk korter te werken en vaker bij hun (pasgeboren) kind te zijn. Geboorteverlof is er voor de partner van degene die bevallen is. Die kan binnen vier weken na de geboorte één werkweek verlof nemen, aangevuld met nog vijf weken. Opnemen kan flexibel. Bijvoorbeeld vijf weken achter elkaar of verspreid over een aantal maanden.

Ouderschapsverlof mogen beide ouders opnemen totdat hun kind acht jaar oud is. Dit verlof duurt 26 keer het aantal uren dat iemand per week werkt. Voor beide verlofvormen geldt als voorwaarde dat er een biologische en/of juridische band is tussen ouder en kind. Juridisch

ouderschap houdt in dat een kind is erkend of geadopteerd.

### Waaier

Je kunt echter bediscussiëren of dit nog wel past bij de waaier van gezinssamenstellingen in de hedendaagse maatschappij. Want nu komt het voor dat mensen die in niet-traditionele gezinnen een kind opvoeden, buiten de boot vallen. “Wij geloven dat alle ouders die de feitelijke zorg dragen voor een kind, recht hebben op hechting en binding met het kind. Stel dat twee vaders een kindje krijgen via een draagmoeder, dan kan de vader die bij Nationale-Nederlanden (NN) werkt geboorte- en ouderschapsverlof opnemen”, zegt Esmée Bosma, specialist diversiteit en inclusie bij NN. Ook bij

OC&C komen meer medewerkers in aanmerking voor geboorte- en ouderschapsverlof. “In 2023 hebben we alle wettelijke regelingen gelijkgetrokken voor moeders, vaders, andere moeders, twee vaders en genderneutrale ouders”, zegt Teun van der Zijden, partner en verantwoordelijk voor het HR-beleid. Naast de doelgroep hebben de twee bedrijven ook de regelingen zelf uitgebreid. Zo betaalt OC&C het ouderschapsverlof 26 weken volledig door, in plaats van de gebruikelijke 70 procent voor de eerste negen weken en de rest onbetaald. Bij NN wordt het geboorteverlof 100 procent doorbetaald en kunnen medewerkers ouderschapsverlof opnemen tot de twaalfde verjaardag van het kind.



“Het komt nu nog voor dat mensen die in een niet-traditioneel gezin een kind opvoeden, buiten de boot vallen.”

Teun van der Zijden:

## ‘Traditioneel ouderschapsbeleid is niet ingericht op de huidige tijd’

Het nieuwe beleid van OC&C komt voort uit de wensen van de medewerkers. Van der Zijden: “We leven in een tijd waarin de meeste ouders beiden een carrière hebben, en traditioneel ouderschapsbeleid is hier niet op ingericht. Wij merkten dat onze medewerkers zoeken naar manieren om ouderschap en werk evenwichtig te combineren. De nieuwe regeling geeft ouders de kans om de zorg gelijkwaardig te delen met hun partner. Zij kunnen dan weer aan het werk gaan op het moment dat past bij de wensen van het gezin. Op deze manier stimuleren we gendergelijkheid, ondersteunen we medewerkers op levensbepalende momenten en zorgen dat ze hun volle potentie kunnen bereiken, zowel op het werk als thuis. Als werkgever zien we dit als onze plicht.”

### Rouwverwerking

Die intrinsieke motivatie is er ook bij NN. Bosma: “Onze missie is medewerkers te helpen om te zorgen voor wat zij echt belangrijk vinden; ‘care’ is een van onze kernwaarden. Vandaar dat een gelijkwaardige behandeling is vervlochten in onze verloffregelingen. Een ander voorbeeld op dit vlak is ons ‘You Matter-verlof’. In elk leven komen onverwachte situaties voor en iedereen gaat daar anders mee om. NN biedt daarom medewerkers extra ruimte, bijvoorbeeld voor rouwverwerking of een gendertransitieproces.” “Heel mooi dat het bij jullie vanuit de missie van het bedrijf komt, dat je het zo duidelijk

verbindt met het merk NN”, reageert Van der Zijden.

Een inclusieve verloffregeling helpt daarnaast om een aantrekkelijke werkgever te zijn op de krappe arbeidsmarkt. “Voor jongere generaties is een goede werkprivébalans dé reden om te kiezen voor een bepaalde werkgever”, zegt Bosma. Bij OC&C zagen ze dat de stressvolle combinatie van werk en zorg vaak een belangrijke motivatie was om het bedrijf te verlaten. “Juist op het moment dat wij mensen een aantal jaar hadden opgeleid en hen goed konden gebruiken. Dat was hartstikke zonde. Met de nieuwe regeling hopen wij ze net het zetje te geven om toch te blijven. Hetzelfde geldt voor onze ondersteuning voor jonge ouders die terugkeren op de werkplek. We bieden bijvoorbeeld ouderlijke coaching, flexibele werktijden en noodkinderopvang.”

Bosma: “Wat goed, dat laatste. Bij mijn eigen kinderopvang moeten we er sinds kort ook rekening mee houden dat ze een dag sluiten wegens een gebrek aan personeel. Dat kan je zomaar om zeven uur ’s ochtends te horen krijgen.”

Het doet hun personeel goed, merken ze allebei. “Alle medewerkers vinden ons oog voor diversiteit waardevol; niet alleen de mensen die het betreft”, zegt Bosma. Van der Zijden: “Medewerkers stellen het op prijs dat wij proberen te voorkomen dat collega’s met jonge kinderen voor langere tijd uitvallen of zelfs weggaan. Door dit soort initiatieven worden diversiteit en inclusie ook beter bespreekbaar. Laatst

kwamen we bijvoorbeeld te spreken over het gebruik van de juiste voornaamwoorden voor onze collega’s. Dat was een paar jaar geleden gewoon geen onderwerp geweest.”

### Koudwatervrees

Kunnen ze zich voorstellen dat niet ieder bedrijf of iedere sector hier klaar voor is? Of dat werkgevers zich zorgen maken over de kosten en de langdurige afwezigheid van moeilijk misbare medewerkers? “Ik heb die koudwatervrees ook meegemaakt”, vertelt Van der Zijden. “Sommige partners waren bang voor verstoring van de business. Maar in de praktijk blijven lang niet alle jonge ouders daadwerkelijk een halfjaar weg. De wetenschap dat de regeling er is als het nodig is, blijkt al een geruststelling in zichzelf. Die operationele bezwaren verdwenen dus al gauw.”

Toch realiseert hij zich dat een regeling als die van OC&C niet voor alle bedrijven haalbaar is. “Zeker niet in het mkb. Maar bijna alle werkgevers kunnen nog wel stappen zetten.” De SER kan daarbij zeker behulpzaam zijn, aldus Bosma. “Door *best practices* te delen, inzicht in de relevante wetgeving te bieden en toolkits om het gesprek aan te gaan. Ik pleit ook voor transparante cao’s, zodat potentiële medewerkers kunnen nakijken hoe een bedrijf het verlof heeft geregeld.” Van der Zijden: “Het zou goed zijn als het onderwerp op de agenda komt van de sociale partners. Daarmee til je het uit boven het niveau van de individuele bedrijven.” →

Esmée Bosma:

## ‘Wil je divers talent aantrekken? Dan moet je een diverse verlofregeling hebben’

Bosma benadrukt dat bij NN de kosten tegen de baten opwegen. “Een kleine groep medewerkers doet beroep op het verlof; in die zin zijn de kosten beperkt. Bovendien levert het ons als werkgever veel op. Ik ben ervan overtuigd dat medewerkers die worden ondersteund, betere medewerkers en leukere mensen worden – voor zichzelf, elkaar, de organisatie en hun klanten. Het zorgt voor minder ziekteverzuim en minder verloop, de kwaliteit van het werk neemt toe, net zoals de arbeidsproductiviteit. Het is heel simpel: als je, zoals wij, divers talent wilt aantrekken, dan moet

je diverse verlofregelingen aanbieden. En als mensen op langere termijn uitvallen, dan ben je verder van huis. Al met al is het dus gewoon een goede businesscase.”

Resteert de vraag of er wel op iedere werkvloer behoefte is aan zulke opgepluste regelingen. Vraag creëert immers aanbod, ook bij arbeidsvoorwaarden. NN en OC&C hebben ieder een netwerk van lhbti+-medewerkers. “Dankzij zo’n netwerk komen er vragen op in de organisatie als: waarom is dit zo geregeld, waarom is dat er nog niet? Vervolgens acteert je daar dan op als werkgever. In kleinere

organisaties, die niet zo’n netwerk hebben en een minder divers personeelsbestand, klinken deze stemmen niet of nauwelijks. Dan voelt men minder noodzaak om in actie te komen”, zegt Bosma.

Maar uiteindelijk is dit de richting die ons land opgaat, verwacht Van der Zijden. “Er is geen weg terug. Als je als werkgever niet zozeer principieel vindt dat alle medewerkers gelijke kansen verdienen, laat je dan overtuigen door de praktische kant. Namelijk: met een goede, gelijkwaardige en inclusieve verlofregeling kun je talent aantrekken én behouden.” ●

CV



**Teun van der Zijden**

studeerde Materiaalkunde aan de Technische Universiteit Delft. Tegenwoordig is hij partner bij het Rotterdamse kantoor van OC&C Strategy Consultants, een wereldwijd actief adviesbureau. In deze hoedanigheid is hij verantwoordelijk voor het HR-beleid van het Rotterdamse kantoor, inclusief de invulling van diversiteit en inclusiviteit.



**Esmée Bosma**

is lid van het diversiteits- en inclusieteam van Nationale-Nederlanden. Zij is medeverantwoordelijk voor de wereldwijde diversiteits- en inclusiestrategie en de advisering over deze onderwerpen. Eerder studeerde Esmée pedagogische wetenschappen aan de Universiteit Leiden. Daarna werkte zij bij non-profitorganisatie JINC, de gemeente Den Haag en het ministerie van Financiën.



## Medezeggenschap: gebruik de hele gereedschapskist

Ondernemingsraden hebben medezeggenschap over alles wat te maken heeft met waardig werk. Arbeidsomstandigheden, veiligheid, inclusie en zinvol werk bijvoorbeeld. Als de relatie met de bestuurder niet lekker loopt, komt er van die medezeggenschap niet veel terecht. Voor die situatie is er de bedrijfscommissie van de SER, met als taak het bevorderen van het goed functioneren van de medezeggenschap.

Voorheen waren er bij de SER twee bedrijfscommissies: een voor de profit- en een voor de non-profitsector. Begin dit jaar zijn die samengevoegd. De huidige bedrijfscommissie bemiddelt tussen bestuurders en een ondernemingsraad (or) of personeelsvertegenwoordiging (pvt). Vaak aan de hand van een concrete casus. Maar het echte probleem ligt daar meestal onder: partijen begrijpen elkaar niet, weten niet wat ze van elkaar kunnen verwachten.

### ‘Een gang naar de rechter lost het onderliggende probleem vaak niet op’

De bedrijfscommissie is geen rechter en doet ook geen bindende uitspraken. Ze onderzoekt wat er aan de hand is, legt zo nodig uit hoe de wet in elkaar zit en geeft advies over de toepassing. Vaak heel praktisch, zoals: zorg voor een goede overlegstructuur, ga op vaste momenten bij elkaar zitten en leg afspraken vast. Daar wordt de relatie al een stuk beter van.

Een mooi voorbeeld is een zaak van werknemers die een pvt wilden, terwijl de ondernemer daar geen heil in zag. Hij was bang dat het personeel op zijn stoel zou gaan zitten. Dankzij de bemiddeling van de bedrijfscommissie hebben de partijen goed met elkaar gesproken, zijn er afspraken gemaakt en is er nu een pvt in dat bedrijf.

Soms valt er niets te bemiddelen, bijvoorbeeld als karakters te heftig botsen. Zo'n conflict loopt vaak uit op een gang naar de rechter. Die doet dan een bindende uitspraak, maar daarmee is het onderliggende probleem niet opgelost.

Zo af en toe klinkt er een pleidooi om het recht op medezeggenschap uit te breiden. Toch is de meeste winst te behalen als ondernemingsraden de rechten die ze wettelijk hebben, beter gebruiken. Medezeggenschap is een vak, daar heb je een opleiding voor nodig. Maak dus gebruik van je scholingsrechten. Leer om niet alleen de hamer te gebruiken, maar de hele gereedschapskist.



*Marion Winnink*

**werkt sinds 2019 bij de SER als beleidsmedewerker medezeggenschap, plaatsvervangend secretaris van de Commissie Bevordering Medezeggenschap en secretaris van de bedrijfscommissie**

# ‘Leefbare lonen moeten vanzelfsprekend zijn’

Lidl betaalt als eerste supermarktketen een leefbaar loon aan arbeiders op de bananenvelden. Duurzaamheidsspecialist Rebekah Simmons legt uit waarom een leefbaar loon zo belangrijk is en welke stappen er nog te nemen zijn. “Uiteindelijk heeft het vooral effect als de hele keten meegaat.”

**Tekst** Peer van den Bouwhuijsen **Beeld** Dirk Hol

“Een leefbaar loon blijkt in de praktijk een voorwaarde om andere mensenrechtenschendingen, zoals kinderarbeid, te voorkomen”, aldus Simmons. Door een leefbaar loon kan een gezin voorzien in zijn basisbehoeften zoals huisvesting, voedsel, gezondheidszorg en onderwijs.” Simmons: “Goed zorgen voor de mensen in onze ketens is voor Lidl de basis.” Dat de supermarktketen bewust kiest voor een leefbaar loon voor arbeiders van bananenvelden, is geen toeval: “Bananen zijn veruit de meest verkochte fruitsoort in de supermarkt. De aanpak van deze keten heeft daarmee veel impact.”

Om de hoogte van het leefbaar loon per land en per regio te berekenen heeft Lidl samengewerkt met het Initiatief Duurzame Handel (IDH) dat hiervoor een rekenmethode heeft ontwikkeld. Deze rekenmethode brengt het verschil tussen het betaalde loon en het leefbaar loon in beeld. Lidl zorgt er vervolgens voor dat het loonverschil wordt gedicht.”

“We hebben dit jaar voor het eerst de leefbare lonen uitbetaald. Hierbij houden we rekening met de lokale situatie en kijken we hoe het geld het beste bij de werkers terecht kan komen. Bij de ene

## ‘Je wilt niet dat het gaat duizelen bij de klant’

plantage gaat het via een loonsverhoging en bij de andere via een voucher voor een lokale supermarkt of via een bonus.” Flocert, een wereldwijde auditinstantie op het gebied van eerlijke handel, checkt of de betalingen op de juiste plek terechtkomen.

“We zijn in gesprek geweest met de arbeiders en constateren dan dat de bonus echt een enorme steun is. Ze geven aan hierdoor bijvoorbeeld extra boodschappen te kunnen doen.”

### Duurdere bananen?

“Om de bonus te betalen en zo de loonkloof te dichten, betalen we als Lidl een extra bijdrage”, geeft Simmons aan. De retailer wil geen bedragen of percentages noemen, omdat dit bedrijfsgevoelige informatie is. “Onze bananen zijn in ieder geval niet duurder geworden voor de klanten.

Onze missie is om duurzaamheid toegankelijk te maken voor iedereen. Je wilt een leefbaar loon als iets vanzelfsprekends maken voor de klant.”

Toch heeft Lidl ervoor gekozen niet actief naar klanten te communiceren over een leefbaar loon. Er hangt geen label of sticker over leefbaar loon op de bananen. Simmons daarover: “Er is helaas ook geen bekend keurmerk dat een

leefbaar loon garandeert. Het is ook best een complexe materie om uit te leggen. We zijn hierbij op zoek naar de juiste balans. Je wilt vertellen wat we doen aan duurzaam ondernemen, maar je wilt niet dat het gaat duizelen bij de klant.”

Wel rapporteert Lidl over het leefbaar loon op de bananenvelden in het jaarlijkse Duurzaamheidsverslag. “Lidl Nederland publiceert al meer dan tien jaar op vrijwillige basis duurzaamheidsverslagen volgens de GRI-richtlijnen (Global Reporting Initiative, *red.*). Daarom is de huidige verplichte Europese rapportagerichtlijn, de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), niet nieuw voor ons.”

### Stroomversnelling

Lidl heeft de aanpak voor leefbare lonen inmiddels ook snel kunnen uitrollen voor de bananen die ze verkopen in Duitsland

en België. Het doel is nu om het project bananen verder uit te breiden naar andere landen. “Het traject heeft veel tijd gekost, maar met de opgedane kennis hoop ik dat we in een stroomversnelling komen.”

Ook andere supermarktketens in Nederland richten zich op het toepassen van een leefbaar loon. “Wij vinden het belangrijk om onze kennis en ervaringen te delen. Dat gebeurt bijvoorbeeld via het platform van IDH.” Het thema leefbaar loon mag volgens Simmons meer aandacht krijgen. “Dat bedoel ik in de breedste zin, want we moeten het samen doen met producenten, leveranciers, politiek, NGO’s. Wat je uiteindelijk wilt is dat het structureel in de retail wordt doorgevoerd. De SER zien we hierbij als een betrouwbare partij die die dialogen kan agenderen en aanzwengelen. Zo kunnen we elkaar versterken.” ●

## Over de CSRD

De CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) is een richtlijn van de Europese Unie voor duurzaamheidsrapportage, die vanaf 2024 in werking treedt. Beursgenoteerde ondernemingen, andere grote ondernemingen en organisaties van openbaar belang (zoals verzekeraars en banken) moeten rapporteren over de invloed van hun activiteiten op mens en milieu, zowel in hun eigen organisatie als in hun keten. Voor wat betreft waardig werk gaat het daarbij onder meer om arbeidsvoorwaarden zoals baanzekerheid, werktijden, leefbaar loon, sociale dialoog, collectieve onderhandelingen, werk-privebalans, veiligheid en gezondheid, en gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen (zoals diversiteit en inclusie). De SER helpt bedrijven en stakeholders met de CSRD via webinars, een FAQ-document en tools.



# 'Al onze studenten moeten volop hun talent kunnen benutten'

Voor mensen met een functiebeperking blijkt het vaak moeilijk om na hun studie een baan op het juiste niveau te vinden. Op Hogeschool Windesheim krijgen deze studenten sinds 2020 een steuntje in de rug met het project 'Sterk aan het Werk'. Projectleider Rianne Bieleman pleit voor een landelijk vervolg en financiering.

Tekst Corien Lambregtse **Beeld** Hogeschool Windesheim

**W**aarom dit project 'Sterk aan het Werk'? "Het project heeft als doel studenten met een functiebeperking vanaf de eindfase van hun studie naar een passende plek op de arbeidsmarkt te begeleiden. Uit onderzoek blijkt dat dertig procent van de studenten met een functiebeperking te maken heeft; denk aan autisme, ADHD, dyslexie, of een motorische of auditieve beperking. Tien procent van de studenten wordt daardoor belemmerd in de studie of bij het vinden van een passende baan. Een groot deel komt thuis te zitten of doet werk onder zijn of haar niveau. Wij begeleiden deze hbo'ers voorbij de grens van het diploma en houden ze in beeld tot ze een passende en duurzame baan hebben gevonden. Doorgaans duurt dat een paar maanden tot een jaar."

#### Hoe ziet het traject eruit?

"In de afstudeerfase, of vlak daarna, stellen we een persoonsprofiel op. Vaak hebben deze studenten een laag zelfbeeld; hun hele leven is er vooral aandacht geweest voor wat ze niet kunnen. Aan de hand van het persoonsprofiel kijken we naar wat ze juist wél kunnen. Vervolgens gaan we aan de slag om uit te vinden welk type bedrijf en vacature het best bij iemand past. Wat is er nodig om zo goed mogelijk te kunnen functioneren? We laten deelnemers inzien dat hun beperking ook hun kracht kan zijn. Misschien vond je het moeilijk om te plannen, maar heb je manieren gevonden om daar goed mee om te gaan. Hoe beter je weet wat je kunt en nodig hebt, hoe sterker je staat en hoe meer je een werkgever te bieden hebt."

#### Lukt het alle studenten om goed werk te vinden?

"We hebben inmiddels ruim honderd studenten begeleid, daarvan heeft

negentig procent een passende baan gevonden. Onze kracht is dat wij onze studenten kennen en weten wat ze kunnen, wat hun opleiding inhoudt en wat de mogelijkheden zijn. Wij helpen

## 'Een beperking kan juist een kracht zijn'

studenten om open te zijn over hun beperking en over wat ze juist daarmee voor een bedrijf kunnen betekenen."

#### Wat levert het traject op?

"Vaak denken studenten dat ze door hun functiebeperking nooit een gewoon leven kunnen leiden, maar tijdens het traject krijgen ze hoop en vertrouwen dat het wel kan. Ik heb een student werktuigbouwkunde begeleid die dacht dat hij vanwege z'n autisme en burn-outklachten niet meer dan drie dagen per week zou kunnen werken. Dankzij het traject heeft hij een passende baan gevonden als projectleider bij een techniekbedrijf. Tot zijn eigen verrassing heeft hij zich zo kunnen ontwikkelen dat hij een volledige werkweek kan werken. Hij werkt nu fulltime als manager, heeft een vriendin en heeft net een huis gekocht. Geweldig om te zien. Als mensen hun talenten benutten en werk doen dat bij ze past, bevordert dat hun mentale welzijn. Bovendien levert het geld op voor de samenleving doordat veel kosten, zowel uitkeringskosten als zorgkosten, worden bespaard."

#### Wie betaalt het project?

"Tot nu betaalt Windesheim dit project zelf. Maar we zetten ons er hard voor in

dat alle hogescholen zo'n traject aanbieden, zodat alle studenten gelijke kansen krijgen. Daarom zitten we aan tafel met de Vereniging Hogescholen en betrokken ministeries. We verkennen wat de mogelijkheden zijn, onder meer voor verankering in de wet- en regelgeving en de financiering."

#### Wat kan de SER hierin betekenen?

"De SER kan zich ervoor inzetten dat het wetsvoorstel 'Van school naar duurzaam werk' – dat zich nu op het mbo en praktijkonderwijs richt – wordt uitgebreid naar het hbo en wo. Er zijn zo'n 6.000 hbo- en wo-studenten die hulp nodig hebben om duurzaam werk te vinden. De SER kan helpen om dit probleem zichtbaar te maken en te agenderen, zodat ook deze studenten de nodige begeleiding krijgen om op een passende plek te komen." ●



#### Meer over het project

Het project 'Sterk aan het Werk' van Hogeschool Windesheim helpt (bijna) afgestudeerden bij het vinden van een passende baan, juist als ze een functiebeperking of lichamelijke beperking hebben.




# Gelijkwaardige beloning: hoe staat het ervoor?

Beloning is een belangrijk onderdeel van waardig werk. Iedereen wil immers graag betaald worden naar wat hij of zij waard is, zonder onderscheid in bijvoorbeeld gender of afkomst. Maar hoe gaat dit in de praktijk? De belangrijkste feiten en cijfers op een rij.

Tekst Dorine van Kesteren Beeld Envato/iLixe48




Inkomensverschillen die voortkomen uit een migratieachtergrond blijven generaties lang bestaan. Een kind van ouders met een Marokkaanse achtergrond in de laagste inkomensklasse bereikt gemiddeld de 28e trede van de inkomensladder (met een schaal van 1 tot 100, waarbij 1 de laagste inkomenspositie vertegenwoordigt). Een kind zonder migratieachtergrond met ouders met hetzelfde inkomen eindigt gemiddeld 13 treden hoger.



Loonverschil hangt niet alleen samen met gender, maar ook met bijvoorbeeld etnisch-culturele achtergrond, seksuele gerichtheid, leeftijd en sociaal-economische status. Als je de loonkloof werkelijk wilt verkleinen, moet je rekening houden met al deze aspecten.

Mannen met een migratieachtergrond stromen minder snel door van een flexibele baan naar een vaste baan – met een hoger loon – dan mannen zonder migratieachtergrond.


Het loonverschil in Nederland neemt weliswaar iets af, met minder dan 1 procent per jaar. Toch verdienen mannen nog altijd meer dan vrouwen voor hetzelfde werk. Gemiddeld lopen vrouwen hierdoor gedurende hun loopbaan zo'n 300.000 euro mis.



In het bedrijfsleven is het uurloon van vrouwen gemiddeld 16,4 procent lager dan dat van mannen. Gecorrigeerd op onder meer opleiding, leeftijd en ervaring blijft er nog een onverklaarbaar verschil over van 6,9 procent. Het gecorrigeerde loonverschil is de laatste twee jaar ongeveer gelijk gebleven.

Werkenden met een migratieachtergrond en/of van kleur zijn minder tevreden over de harde én zachte arbeidsvoorwaarden. Zij krijgen minder vaak een cursus, opleiding of training aangeboden.

Het uurloon van zowel mannen als vrouwen met een migratieachtergrond is gemiddeld aanzienlijk lager dan van degenen zónder migratieachtergrond; 4 procent lager voor mannen en vrouwen met een Antilliaanse achtergrond tot 29 procent lager voor vrouwen met een Turkse achtergrond.



Bij de overheid is het loonverschil 5,1 procent en na correctie 1,8 procent. Hier is het gecorrigeerde loonverschil in 2022 verder afgenomen. In 2020 ging het nog om een verschil van 2,9 procent.

78 procent van de werkgevers gelooft dat hun waarderings- en beloningsbeleid niet leidt tot loonverschillen tussen mannen en vrouwen. 66 procent van hen vindt het belangrijk beleid rond antidiscriminatie of gendergelijkheid te hebben. Tegelijk zijn meer werkgevers niet dan wel van plan om maatregelen tegen beloningsverschillen te treffen: 42 tegenover 34 procent.

# 'Perspectief voor ondernemers én werknemers'

Aan het woord



Henri de Groot  
hoogleraar Regionaal  
Economische Dynamiek  
aan de Vrije Universiteit  
Amsterdam en voormalig  
voorzitter van de  
SER-commissie Transities  
en Arbeidsmarkt

Door klimaatverandering en intensief landgebruik veranderen banen en ondernemingen in de sectoren agri & food, water-, bodem- en natuurbeheer. Henri de Groot over wat er nú moet gebeuren om toekomstbestendig te worden en werkgevers en werknemers langetermijnperspectief te bieden. Bijvoorbeeld door te zorgen dat banen aantrekkelijk blijven en in te zetten op (om)scholing. "Wat er het hardst nodig is? Vertrouwen en duidelijkheid!"

Tekst Nicole Gommers Beeld ANP/Rob Engelaar

In Nederland werken 620.000 mensen in 'groenblauwe sectoren': bedrijven en organisaties die actief zijn in agri & food, water-, bodem- en natuurbeheer. Groenblauw is een breed begrip dat bedrijven en publieke organisaties omvat die voor meerdere grote transities staan, legt Henri de Groot uit. "Het blauwe domein, waartoe bijvoorbeeld de waterschappen behoren, moet zich aanpassen aan risico's met betrekking tot droogte, overstromingen en grondwaterbeheer. De groene sector, met daarin onder meer boeren, glastuinbouw en de voedselverwerkende industrie, heeft te maken met onder andere de verschuiving naar een plantaardig voedingspatroon (de 'eiwittransitie'), de overgang naar duurzame landbouw én het stikstofvraagstuk."

Groen en blauw hebben veel interactie met elkaar én met andere sectoren, zoals de bouw en installatiebranche, maar ook banken en verzekeraars. De belangen van deze 'communicerende vaten' zijn soms tegengesteld. "Boeren willen een lage grondwaterstand, terwijl bodemdaling negatieve gevolgen heeft voor fundering van woningen.

Voor de bank betekent een hogere lening voor een duurzame innovatie meer risico. En zo zijn er nog veel meer te overwinnen tegengestelde belangen."

## Inconsistent beleid

Werken aan een toekomstbestendige groenblauwe arbeidsmarkt is kortom een complex systemisch vraagstuk. "Klimaatverandering en de onvoorspelbare omstandigheden – van extreme regen tot extreme droogte – vereisen aanpassingen. De stip op de horizon is een duurzame balans tussen natuur, landbouw en verstedelijking. Waar we naartoe moeten is dus wel duidelijk, maar niemand weet precies hoe we daar komen." Bijkomend vraagstuk is hoe we transities zó begeleiden dat de mensen in de sector toekomstperspectief houden, banen aantrekkelijk blijven en iedereen mee wil blijven denken over veranderingen. Daarom is het belangrijk ondernemers en werknemers binnen de sector perspectief te geven. "Het kabinet kan dat onder meer doen door te sturen op innoverend vermogen, om zo verduurzaming te versnellen. Technologische oplossingen kunnen het werk bovendien veiliger, aangenamer en

efficiënter maken, wat juist in de huidige krappe arbeidsmarkt van essentieel belang is. Innovaties vergen echter grote investeringen. Vanwege inconsistent overheidsbeleid – denk aan de onzekerheid rondom stikstofreggeving of het recente schrappen van het Nationaal Programma Landelijk Gebied – bedenken ondernemers zich wel twee keer voor ze een investering doen, hoewel ze de noodzaak tot verandering heus snappen."

De Groot is er helder over: veranderen lukt alleen als er vertrouwen en duidelijkheid is, en daarvoor is standvastig beleid nodig. "Alleen als je het eerlijke verhaal vertelt, óók als het gaat om noodzakelijke impopulaire maatregelen, bied je ondersteuning bij de zoektocht naar balans tussen een fatsoenlijk verdienvermogen en een duurzame toekomst. Pas dan ontstaan er verdienmodellen waarin ondernemers bereid zijn te investeren en banken bereid zijn te financieren. In combinatie met andere maatregelen – zoals het stimuleren van duurzame keuzes van ondernemers én consumenten, zodat duurzame alternatieven uiteindelijk niet-duurzame producten verstoren – ontstaat er zo een vliegwielt."





Werken aan een toekomstbestendige groenblauwe arbeidsmarkt is een complex vraagstuk. Hevige droogte of extreme regenval leiden, zoals voor deze boer, tot onwenselijke situaties en vereisen aanpassingen. Stip op de horizon is een duurzame balans tussen natuur, landbouw en verstedelijking, maar niemand weet precies hoe we daar komen.

### Betere kwaliteit van werk

Artificiële intelligentie, robotisering en andere revolutionaire technieken zullen zorgen voor verdere versnelling. Sturen op lerend vermogen is daarom belangrijk. “Ook een wat oudere boer moet zich nieuwe technologie eigen maken. Zo’n ondernemer is 24/7 bezig met het runnen van zijn bedrijf. Scholing moet je dus faciliteren. Dat kan het beste via lokale ecosystemen waarbinnen partijen elkaar helpen en versterken, ook op het vlak van kennisdeling.” De Groot ziet overigens nu al veel hoopgevende ontwikkelingen. “De groene sector is bijvoorbeeld al volop bezig met super-efficiënte bewatering en met verticale landbouw. Daarbij worden gewassen binnen en in meerdere lagen geteeld, wat relatief weinig ruimte vraagt. Er wordt ook gewerkt aan het robuuster maken van gewassen, zodat er minder risico is op misoogsten bij extreem weer.”

Een andere belangrijke aanbeveling voor de groenblauwe sector is het slim inzetten van schaarse menskracht, op de

plekken waar mensen er het meest toe doen. Dat wordt mogelijk door arbeidsbesparende technologie. “Een robot kan de mens vervangen bij onveilig of zwaar werk. Als de boer niet langer door de klei hoeft, wordt zijn of haar werk behapbaarder en comfortabeler. Verduurzaming gaat dan samen met een betere kwaliteit van werk.”

### Brede bewustzijns campagne

Werkgevers, werknemers en andere partijen zullen onderling afspraken moeten maken met het oog op de toekomst van de groenblauwe sector. De SER kan daarbij een rol spelen door de dialoog tussen ondernemers in de groenblauwe sectoren, de vakbonden en milieuorganisaties én burgers te faciliteren. De Groot: “Het gaat om een brede bewustzijns campagne door de hele samenleving heen. Er moet echt *sense of urgency* gecreëerd worden, een breed besef dat verduurzaming betekent dat er andere keuzes gemaakt moeten worden.” ●

ADVIES



SER-advies

Aanleiding voor dit interview is het advies ‘Werken aan verandkracht. Naar een toekomstbestendige arbeidsmarkt voor agri & food, water & bodem en natuur & leefomgeving’ dat de SER-commissie Transitie en Arbeidsmarkt op 4 oktober 2024 publiceerde. Het advies kwam tot stand onder het voorzitterschap van Henri de Groot.





Van links naar rechts: Frank, Thom en Suzanne.

# 'Hier is iedereen onvervangbaar'

Toen Suzanne en Marcel Evers in 2016 nieuw personeel nodig hadden voor hun Helmondse glasbedrijf, besloten ze het net even anders aan te pakken. Ze zochten iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt. Inmiddels werken er zeven, op een personeelsbestand van 21. Dat is soms uitdagend, maar levert ook een loyaal en hecht team op. Hoe krijgen ze dat voor elkaar?

Tekst Linda Huijsmans Beeld Hans Vissers

“L et niet op de rommel, we gaan binnenkort verbouwen”, zegt Suzanne Evers, terwijl ze de deur van de lunchruimte opent. Eén blik maakt duidelijk dat er vierkante meters bij moeten. De verzameling tafels vult bijna de hele kamer. Stoelen zijn in allerlei hoeken gedraaid zodat iedereen nog net kan zitten.

“Iedere middag zijn we een halfuur gesloten. Dan eten we hier met z’n allen.” Vlak voor ze de deur sluit, kijkt Evers nog even rond en zegt: “Als de verbouwing straks klaar is, hang ik hier een dartboard op. Dat lijkt me gezellig.”

## Inclusief leiderschap

We lopen naar haar kantoor dat uitkijkt op de twee productiehallen. De ene staat vol met grote voorraden enorme glas-

platen, die daar staan opgeslagen vanwege de aankomende verbouwing. In de andere hal is het rustig vandaag. Veel mensen zijn ‘buiten’ bij klanten aan het werk.

Zelf werkt Suzanne Evers sinds 2012 in het bedrijf dat haar man Marcel in 2004 oprichtte. Ze zegde er een vaste baan als salesmanager voor op. Dat er in de bouwwereld een andere cultuur heerste, werd haar meteen duidelijk. “Toen ik hier binnenstapte, vlogen de grappen over lhbtqi’ers en mensen van kleur over tafel alsof dat de gewoonste zaak van de wereld was. Dat pik ik niet. We spreken met respect over iedereen. Later noemde iemand dat ‘inclusief leiderschap’. Daar was ik me niet van bewust; ik wil gewoon niet dat er zo over mensen gepraat wordt.” →



Lange tijd werkten oprichter Marcel en medewerker Frank als enigen bij Evers & Evers Glas en Interieurglas. Na 2014 groeide het bedrijf en toen er in 2016 extra personeel nodig was, besloten Marcel

kwam de eerste medewerker ‘met een randje’ binnen. Meteen was ook duidelijk dat ze Frank, hun oudste medewerker, zouden vragen om buddy te worden, “al noemden we dat toen nog niet zo”.

begeleiding. Frank is daar goed in: “Hij heeft een heel lang lontje. Hij is heel geduldig en ik heb hem nog nooit boos gezien”, zegt Evers.

## ‘Wij bieden een veilige plek en krijgen er een hecht team voor terug’

en Suzanne Evers nu eens niet voor de gemakkelijkste weg te kiezen. Via Senzer in Helmond, dat bemiddelt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt,

Deze nieuwe mensen worden niet alleen opgeleid in het vak van glazenier, er is vaak wat meer tijd nodig voor persoonlijke gesprekken en één-op-één-

### Gebruiksaanwijzing

We lopen naar de hal beneden waar buddy Frank (57) toekijkt hoe zijn maatje Thom (26) tussen de grote glasplaten doorloopt. “We kunnen lezen en schrijven met elkaar. Hij is een fijne jongen, maar wel een met een gebruiksaanwijzing. Hij wil precies weten wat hij gaat doen. Iedere middag nemen we samen het programma van de volgende dag door, anders kan hij niet slapen van de stress. Als we een klusje afronden en met de volgende starten, moet ik dat



minstens een kwartier van tevoren tegen hem zeggen. Anders krijgt hij 'error in zijn hoofd', zoals hij dat zelf noemt." Financiële overwegingen spelen nauwelijks een rol bij een diverser en inclusiever personeelsbeleid, vertelt Suzanne Evers. "Deze mensen leveren ons veel meer op dan geld. Ze groeien hier, krijgen zelfvertrouwen en zijn erg loyaal aan het bedrijf en aan elkaar. Wij bieden hun een veilige plek, zij geven ons er mensenkennis en een hecht team voor terug."

Dat werd begin 2024 beloond met de mkb Bouw & Infra Inclusief Award. "We werden gevraagd om daaraan mee te doen", zegt Evers. "Tijdens het invullen van de papieren kreeg het woord inclusi-

viteit steeds een rood kringeltje op mijn scherm, omdat de software het niet herkende. Blijkbaar is het woord nog niet zo ingeburgerd", glimlacht ze.

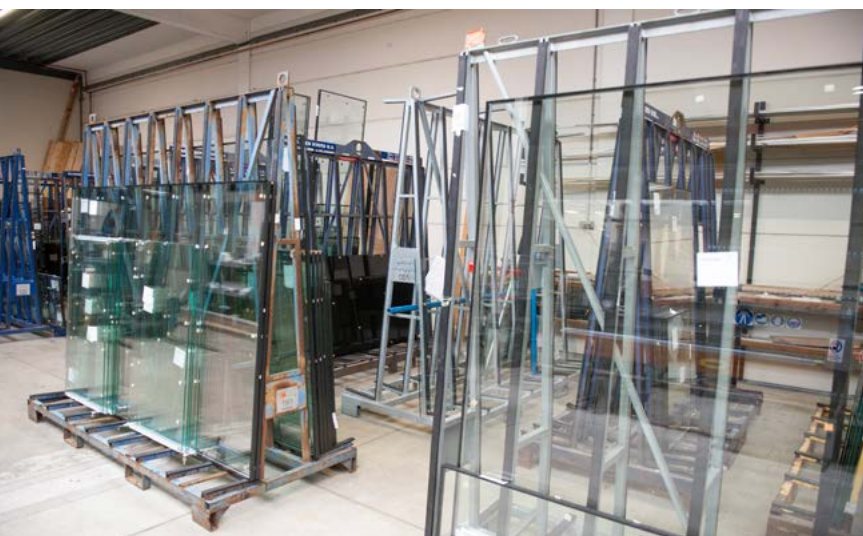
### Doorbetaald

Thom (26) doet zijn oortjes uit als hij aan komt lopen. "Straks gaan we heel veel glas in de bak buiten gooien. Dat zul je wel horen." Hij werkt nu ruim drie jaar bij Evers & Evers en wil er nooit meer weg: "Het is altijd gezellig en de collega's begrijpen me. Ze houden rekening met me. Het kan hier heel hectisch zijn en soms is er veel lawaai. Dan mag ik mijn oortjes indoen van Frank. Dat vindt hij goed. Daarom blijf ik hier zeker tot mijn pensioen werken." Frank glimlacht:

"Jongens als Thom maken voor mij het werk ook leuker."

Van de in totaal 21 mensen die nu voor het bedrijf werken, zijn er zeven die wat meer aandacht nodig hebben. Zo is er Yurii uit Oekraïne, voor wie Suzanne zijn contract in het Oekraïens vertaalde. "Het heeft nog zeker een halfjaar geduurd voor hij begreep dat hij iedere maand hetzelfde bedrag verdient. Dat hij in de zomer en met kerst vrij krijgt en toch doorbetaald wordt, vond hij onbegrijpelijk. Maar het vak beheerst hij als geen ander. We zijn erg blij met hem. En hij met ons."

Iedereen die op deze manier binnenkomt, krijgt een buddy. En ja, dat kost tijd en geld. "Het gaat om mensen met →



**‘Ik leer veel van onze mensen. Ze bieden me een bredere blik op de wereld’**

een randje,” zegt Evers, “maar als je dat randje kent, is er goed mee te werken.”

Gaat dat altijd goed? Suzanne wijst naar de parkeerplaats voor het pand. “Die bus daar is gisteren goed in elkaar gereden. Door iemand zónder afstand tot de arbeidsmarkt”, lacht ze.

“Ik leer veel van onze mensen. Ze geven me een bredere blik op de wereld. Ik zie dat het leven voor hen gemiddeld zwaarder is dan voor mij.”

Dan klinkt een donderend geraas, waardoor ieder gesprek even stopt. Buiten wordt gebroken glas in een bak gegooid. Thom doet zijn oortjes in, maar werkt rustig door. Frank kijkt toe: “Je ziet het,” zegt hij tevreden, “iedereen hier is onvervangbaar.” ●

#### Divers en inclusief

De SER ondersteunt organisaties die streven naar een divers en inclusief personeelsbestand en bedrijfsklimaat. De missie van de SER is een arbeidsmarkt waarop verschillen gewaardeerd en optimaal benut worden. Daarvoor richtte de SER het Diversiteitsportaal op: een portaal voor en door bedrijven. Via dit portaal kunnen organisaties zich laten inspireren door mooie voorbeelden. Bijna tien jaar geleden werd het Charter Diversiteit opgericht, waaraan inmiddels meer dan 500 werkgevers zich hebben verbonden.



## Maak een 'foto' van je bedrijf en minimaliseer de risico's

**W**at hebben een kapsalon, een administratiekantoor en een fabriek met elkaar gemeen? In ieder geval dat ze een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) moeten opstellen als ze iemand in loondienst hebben. Voor elk bedrijf in elke sector geldt die wettelijke verplichting. De Arbeidsinspectie controleert en kan een boete uitdelen.

De ervaring leert dat ondernemers op drie manieren reageren op de RI&E. Starters vragen vaak: 'Een RI&E, wat is dat?' Kort en goed: het is een 'foto' van je bedrijf die arbeidsrisico's laat zien. De tweede reactie is zuchten. Best begrijpelijk: een RI&E opstellen kost tijd. Gelukkig kun je voor ondersteuning terecht bij het Steunpunt RI&E ([www.rie.nl](http://www.rie.nl)) en bij je branchevereniging.

Een RI&E opstellen begint met het invullen van een gedetailleerde vragenlijst. Je vraagt ook aan medewerkers en de bedrijfsarts hoe zij de risico's ervaren. Soms raadpleeg je extra bronnen, bijvoorbeeld het ongevallenregister of het overzicht van gevaarlijke stoffen. Daarna evalueer je welk risico prioriteit heeft om aan te pakken. Ten slotte volgt een plan van aanpak met oplossingen. Stel dat je een fabriek runt waar materialen bewerkt worden. De stofdeeltjes die daarbij vrijkomen, kunnen longklachten veroorzaken. Een betere afzuiging kan een oplossing zijn. Nog beter is werkprocessen zó in te richten dat er geen of minder deeltjes vrijkomen.

### 'RI&E is geen doel, maar een middel'

Zo zijn er bij alle ondernemingen risico's die je in kaart moet brengen. Bij de kapper kan lang staan fysieke problemen opleveren. Het administratiekantoor heeft misschien de branduitgang geblokkeerd met dozen kopieerpapier. En elk bedrijf heeft wel te maken met werkdruk.

Wat ik vooral belangrijk vind: betrek je werknemers bij de RI&E, zodat de uiteindelijke maatregelen gedragen worden door iedereen. Dat brengt me bij de derde, meest gewenste reactie: 'Goed dat we dit doen!' De RI&E is namelijk geen doel, maar een middel om risico's te minimaliseren. Zodat werknemers gezond en veilig zijn en hun werk met plezier uitvoeren. En dat je bedrijf goed draait met minimale uitval. Dat is in het belang van ondernemers én werknemers.



*Theo-Jan Heeren*

arbokerndeskundige en lid van netwerkorganisatie  
De Goede Praktijk, branchepartner voor gezond en veilig werk



# ‘Werken is: gewoon meedoen’

**P**eter Kunnen (57): “Het schijnt bijzonder te zijn om met een dwarslaesie een volledige baan te hebben. Maar voor mij is het gewoon. Ik werk al 26 jaar op het Grafisch Lyceum Rotterdam, als biologie-docent en mediacoach. Mét een dwarslaesie, die ik op mijn 23e opliep door een auto-ongeluk. Jarenlang kon ik nog met twee krukken lopen, inmiddels zit ik in een rolstoel.

Ik ben destijds gewoon gaan solliciteren en werken. De jongste leerlingen van elf of twaalf kijken eerst altijd met een schuin oog naar me als ze mij zien rondrijden: is die ook docent?

Ik heb m’n lessen zo ingedeeld dat ik niet op het bord hoeft te schrijven. Het enige is: ik kan al 26 jaar niet in de lerarenkamer komen, want die zit in het souterrain. Daarvoor moet je met de trap. Gelukkig krijgen we binnenkort een nieuw schoolgebouw.

Werken is voor mij: gewoon meedoen in de maatschappij. Soms zie je jongeren na een ongeluk thuiszitten. Vreselijk toch? Wat moet dat frustrerend zijn. Mijn beperking is inmiddels zo gewoon, dat mijn collega’s ‘m soms vergeten. En dan reserveren ze voor een teamuitje een restaurant waar ik niet naar binnen kan, haha! Dan moet het toch weer anders.”