



De arbeidsmarkt vraagt om mensen die zich blijven ontwikkelen

Toon Borren denkt graag na over grote vraagstukken, zoals een eerlijkere arbeidsmarkt. Als verantwoordelijke voor People Operations bij Picnic probeert hij concreet invulling te geven aan goed werkgeverschap. “Dat gaat verder dan een contract.”

Borren ziet dagelijks arbeidsmarktbeleid in de praktijk. “Die praktijk wil ik graag vertalen en omzetten naar beter beleid in de toekomst.” Dus deelt hij zijn persoonlijke kijk op en ervaringen met de arbeidsmarkt graag en mengt zich in het maatschappelijke debat. Zoals met zijn bijdragen aan een essaywedstrijd van Sander en de kloof (VPRO), de podcast Goed geregeld werk (Randstad) en een meet-up daarover in pakhuis De Zwijger. “De arbeidsmarkt vraagt om mensen die zich blijven ontwikkelen”, bepleit Borren.

“Mensen moeten durven veranderen en zich afvragen: zijn mijn vaardigheden toekomstbestendig? Werk en sociale zekerheid zijn vandaag de dag gekoppeld aan een vaste baan. Een baan voor het leven was het uitgangspunt en de meeste huishoudens hadden één inkomen uit arbeid. Verlies van je baan betekent dan verlies van inkomen voor een heel gezin. Inmiddels is dat veranderd, maar koppelen we zekerheid nog steeds aan de baan. We hebben een verschuiving nodig van baanzekerheid naar werkzekerheid, en daarmee naar inkomenszekerheid. Dat als je baan verandert of ophoudt te bestaan, je dan wendbaar genoeg bent om ander werk te doen. Werkzekerheid geeft uiteindelijk meer zekerheid dan baanzekerheid.”

■

‘Zeggenschap
over je rooster is
de meest onderschatte
arbeidsvoorwaarde’

■

Impact op levens

Borren rondde een studie Technische Bestuurskunde in Delft af en zag daarna als consultant diverse grote bedrijven van binnenuit. “Dan ben je een klein radartje in een groot uurwerk. Ik wilde graag meer impact.” Tijdens zijn sollicitatie bij Picnic vijf jaar geleden vroeg een van de oprichters hem ‘iets met people’ te gaan doen. Nog steeds klinkt verbazing in zijn stem door: “Zonder HR-achtergrond en ervaring. De combinatie van een operatie die draait om harde getallen en

de irrationele complexiteit van mensen, biedt gelukkig meer dan genoeg analytische uitdaging.”

Als hoofd People Operations is hij verantwoordelijk voor recruitment, HR-zaken, roosters, leren en ontwikkeling. “Als we als team goed werk leveren, hebben we een enorm positieve impact op het leven van veel mensen. Dit gaat echt ergens over”, legt Borren zijn persoonlijke motivatie uit. “Bovendien zijn mensen heel belangrijk in de groeisput die Picnic wil maken.” Vandaar overigens de term *people*; *human resources* doet hun tekort, vindt de firma. Borrens team bestaat voor een groot deel uit recruiters (pakweg veertig). “We nemen elke week honderden mensen aan. Vooral als bezorger en orderpicker. In Nederland en Duitsland werken duizenden mensen, in Frankrijk een paar honderd.”

Werken aan vaardigheden

Een werk- en inkomenszekere toekomst zit wat Borren betreft vooral in ontwikkeling van mensen. Voor Picnic is dat ook een manier om in een krappe arbeidsmarkt te kunnen groeien. Een win-winsituatie dus, waar het bedrijf actief op stuurt. Borren noemt voorbeelden van orderpickers die doorgroeien naar leidinggevende posities of op kantoor werken. “En deze maand gaat een groep medewerkers naar Hamburg om daar Picnic op te zetten, mensen te trainen en onze bedrijfscultuur over te brengen. Geen expats met een universitaire achtergrond”, benadrukt hij. “We bieden met dit Olympia-programma onze mensen met een mbo-achtergrond buitenlandervaring; over die mogelijkheid hadden we twee jaar geleden niet nagedacht, maar de *animo* was er wel. Volgende maand gaat er een tweede groep.”

Leren en ontwikkelen staat bij Picnic los van het type contract. “Wie een jaar bij ons werkt, spaart voor een ontwikkelbudget voor opleidingen. Dat budget kun je uitgeven bij onze Picnic Academy, waar we intern mee adverteren. We willen dat mensen zich bewust zijn van de mogelijkhe-

den voor persoonlijke ontwikkeling en hoe je - door te investeren in vaardigheden - je positie op de arbeidsmarkt kunt verbeteren. Een reachtruck-certificaat (soort heftruck, red) zit bijvoorbeeld in het aanbod”, geeft hij als voorbeeld.

“Maar voor de productiviteitscursus was nauwelijks *animo*”, deelt Borren openhartig. Die sloot niet aan bij de behoefte van het gros van het personeelsbestand. Via vragenlijsten vraagt het team van Borren regelmatig uit wat medewerkers willen en qua aanbod missen. “Daar kwamen bijvoorbeeld taalcurssussen uit, die we nu aanbieden. Onder bezorgers is de slipcursus populair en Bhv (bedrijfshulpverlening) wordt veel gekozen. Vooral cursussen met praktisch nut slaan aan.”

Flexibel werken en zekerheid

Als onderdeel van de (maaltijd)bezorgerconomie kampt Picnic ook met de kritiek op ‘de flexbaantjes’, die mensen geen enkele zekerheid bieden. “In het nieuws gaat het dan om de contractvorm”, reageert Borren rustig. “Terwijl aan vaardigheden kunnen werken minstens net zo belangrijk is voor werkzekerheid in de toekomst. Overigens werken wij niet meer met uitzendkrachten. Iedereen heeft een tijdelijk of vast contract.”

“Een vast contract is voor de meesten geen ‘hot topic’. Zegenschap op het rooster en flexibiliteit zijn voor velen belangrijker. Dat is echt de meest onderschatte arbeidsvoorwaarde. Daarom bieden we de optie om zelf te roosteren.” Borren maakt zich hard voor roosters die aansluiten op persoonlijke levens van mensen: “We hebben mensen die elke week dezelfde veertig uur willen werken, anderen die drie vaste dagen willen en wat extra diensten daarbij uitzoeken, en ook mensen met een nul-urencontract, die alleen willen werken als het hun uitkomt.”

Da’s ingewikkeld plannen, ook omdat het bedrijf de wisselende vraag van klanten wel moet matchen. “Met carnaval krijgen we de roosters in het zuiden moeilijker rond”, noemt Borren glimlachend een praktisch gevolg van zelfroosteren. “Dan plannen we langer vooruit en kunnen ze ruilen of we kunnen een extraatje uitloven.”

Meer dan een contract

Goed werkgeverschap is voor Borren meer dan een contract: “We bieden mensen ook ritme, voldoening, sociale contacten, de mogelijkheid om samen te werken. En we geven veel feedback. Dat doen we op basis van data, zoals met onze *driving coach* die bezorgers feedback geeft over hun rijgedrag. Mensen denken met data vaak aan *Big Brother is watching you*, maar met onze technologie kunnen we ook juist

‘Werkzekerheid geeft uiteindelijk meer zekerheid dan baan zekerheid’

TIPS EN INSPIRATIE

- Stimuleer sociale interactie voor onderlinge binding en betrokkenheid
- Opiniestuk van Toon op De Correspondent
- Essay van Toon voor Sander en de kloof (VPRO)
- Podcast Goed geregeld werk (Randstad, met bijdrage Toon)

de waardering van klanten terugkoppelen. Die communicatie vinden mensen juist fijn. De bezorger ziet de glimlach van de klant aan de deur, maar de orderpicker niet, terwijl die ook bijdraagt aan de tevredenheid van de klant.”

Sociale interactie

“We delen en vieren veel, ook bewust de kleine mijlpalen zoals de zoveelste bezorging van iemand. Dat komt dan op de tv-schermen in het bedrijf of in onze nieuwsbrieven. Laatst zag ik daar een groepsfoto uit onze hub in Emmen, waar we recent gestart zijn. Dan zie ik daar een leuke groep mensen met clubhuisgevoel”, zegt hij gedreven. “Stimuleren van sociale interactie is volgens mij één van de belangrijkste taken van HR. Een goede band met je collega’s werkt op alle vlakken door: kwaliteit van werk, verzuim en retentie.”

De gefaciliteerde vrijdagmiddagborrel op elke hub wordt dan ook drukbezocht. “Als de laatste bezorger terug is blijven de meesten lekker hangen”, legt Borren uit. Hij vertelt over het Picnic-festival bij het vijfjarig bestaan waar mensen het nog over hebben. “Al dat soort dingen helpen bij het behouden en aantrekken van mensen. We doen ons best het werkgeverschap zo goed mogelijk te organiseren. We hebben het beste voor met iedereen die hier werkt.” Met een knipoog naar het boek van Rutger Bregman (De meeste mensen deugen): “Ook de meeste werkgevers deugen.”

