

# Maakkracht voor personeelsschaarste

Terugblik op de conferentie

Personeelsschaarste in het veiligheidsdomein



**KPMG**



**Embassy of  
Safety**

**E**én ding weten we zeker over de toekomst: verandering is de enige constante. Maar wat niet snel zal veranderen – en zeker niet vanzelf – zijn de razende personeelstekorten in het veiligheidsdomein. Een groeiend probleem met grote gevolgen voor de samenleving, en zo complex dat partijen het niet alleen kunnen oplossen. Daarom organiseerden de Embassy of Safety en partner KMPG tijdens Dutch Design Week een speciale conferentie voor veiligheidsprofessionals, wetenschappers, toekomstdenkers en ontwerpers. Om met behulp van creativiteit en maakkracht samen na te denken over nieuwe perspectieven op dit probleem dat iedereen raakt.



## Maakkracht: het zekere van het onzekere

“Er is meer ruimte nodig om samenwerken vanuit het hart vorm te geven.” Tabo Goudswaard opent de middag met een pleidooi voor maakkracht. Als moderator en creatief leider van de Embassy of Safety laat hij met inspirerende voorbeeldprojecten zien hoe maakkracht werkt. Zo warmt hij de creativiteitsspieren op en nodigt hij de aanwezigen uit tot denken in nieuwe mogelijkheden.

Die maakkracht is hard nodig in de aanpak van de taaie vraagstukken in de samenleving. Die lossen we namelijk niet op de klassieke, resultaatgeoriënteerde manier op. Onze huidige problemen zijn wicked – open, complex, dynamisch en verbonden – en vragen om een ander repertoire. “Begin vanuit wat je voelt, vanuit wat je hart ingeeft. Vanuit die waarden de eerste stap zetten, dat is wat ontwerpers goed kunnen. De volgende stappen zijn dan nog onbekend: je weet niet hoelang het proces duurt, hoeveel het kost en wat precies de resultaten zijn. Dat is voor veel mensen best lastig. De werkwijze is onzekerder, maar past veel beter bij de problematiek.”

## Systematisch en integraal

Esther Oprins, wetenschappelijk onderzoeker bij TNO, onderstreept in haar keynote de ernst en complexiteit van personeelsschaarste met harde cijfers. “Voor het eerst in de Nederlandse geschiedenis is het aantal vacatures groter dan het aantal werkzoekenden. Een unieke situatie die nog lang niet voorbij is. De boodschap: we moeten het echt anders gaan doen.” Oprins pleit voor een systeembenadering waarbij het geheel van oorzaken, maatregelen en gevolgen systematisch en integraal in ogenschouw wordt genomen.

Zij laat zien hoe er aandacht moeten komen voor de onlosmakelijke verbondenheid en optimale balans tussen technologie, human resources en de organisatie van werk. Gelijktijdig, op meerdere niveaus en met oog voor alle mogelijke positieve en negatieve effecten. “Dat klinkt heel logisch, maar het gebeurt nog niet genoeg. Eén reden daarvoor is dat organisaties nog altijd opgedeeld zijn in zuilen. Dat hindert een interdisciplinaire, systematische aanpak.”

Een andere reden is dat men te vaak en te snel naar technologie grijpt. “Dat levert vaak een heleboel andere, onverwachte problemen op. En daarbij: technologie alleen kan de enorme personeelstekorten niet

oplossen. Het vervangt geen banen, hooguit taken: sinds de industriële revolutie heeft technologie nog nooit geleid tot minder vraag naar personeel. Daarom zou ik iedereen op het hart willen drukken: kijk eens verder dan technologie en denk vanuit integrale processen naar alle oorzaken en gevolgen.”

### **Toekomstvisie: 1 + 1 = 3**

Voor een echte doorbraak in de aanpak van personeelsschaarste, moeten we fundamenteel anders gaan denken. In zijn keynote doet kunstenaar, filosoof en directeur van Next Nature Koert van Mensvoort een voorzet voor mogelijke nieuwe denkrichtingen. “We hebben het meestal over dé toekomst, maar er zijn heel veel toekomsten. En als het gaat over de toekomst van werken, met alle technologische ontwikkelingen en robotisering van dien, denken we vaak binnen een verkeerd frame. De gedachte van mens versus machine is een valse tegenstelling: we laten ook geen mensen tegen paarden racen. Maar een mens op een paard, dat is  $1 + 1 = 3$ .”

Van Mensvoort begrijpt diegenen die wat aarzelend zijn over alle veranderingen die technologische ontwikkelingen voor ons in petto hebben. “Dat is ook goed, we hebben veranderingsgezinden én behoudende krachten nodig. Maar alles verandert, dat is zeker. Daarom moeten we wel het gesprek aangaan over hoe die veranderingen eruit komen te zien.” Van Mensvoort geeft de aanwezigen graag wat tips voor toekomstdenken. Houd er bijvoorbeeld rekening mee dat je sociale en technologische innovaties niet los van elkaar kunt zien. En doemdenken is makkelijk: het is veel moeilijker een toekomst te voorspellen waarin je zou willen leven.

### **Veiligheidsdomein in gesprek**

De impact van het structurele gebrek aan personeel in het veiligheidsdomein wordt concreet in het panelgesprek. Janet de Vries (Nationale politie), Anita Ligthart (Douane), Miriam Twilt (Dienst Justitiële Inrichtingen) en Niels van Woensel (Nederlandse Officierenvereniging Defensie) belichten de situatie op de vloer en in het veld. Anita Ligthart vertelt dat de schaarste bij de douane niet alleen zichtbaar is in de honderden vacatures, maar ook pijnlijk voelbaar in de hoge werkdruk. “Het wordt steeds moeilijker om met elkaar onze

taken uit te voeren.” Miriam Twilt herkent de zware werkbeleving. “We verliezen er mensen door.”

De panelleden wijzen ook op andere oorzaken specifiek voor de veiligheidsketen. Zo vertelt Twilt over het gebrek aan profilering in haar werkgebied. “Het zijn grotendeels onzichtbare beroepen, we zouden meer zichtbaarheid moeten geven aan ons werk.” Niels van Woensel legt uit: “Horizontaal instromen bestaat niet bij Defensie. Als ergens iemand uit de schakel treedt, moet de hele ‘trein’ opschuiven en ontstaat ergens anders een gat.” En Janet de Vries wijst erop dat de kaders en beleidsprocessen in het veiligheidsdomein nog steeds gestoeld zijn op de ruime arbeidsmarkt van vroeger.” Ook zou ze de instroom anders willen benaderen. “Dé politiefunctie bestaat niet meer. Misschien moeten we niet meer zo strikt naar functies kijken, maar juist inzetten op de instroom van talenten en vaardigheden.”



Alle panelleden onderstrepen het belang van samenwerking. Van Woensel: “Mensen die binnen overheidsorganisaties werken delen de kernwaarde van ‘iets willen doen voor de samenleving.’ Toch hebben we geen flexibel ‘uitleensysteem’, waarbij mensen uit de ene organisatie een periode kunnen werken bij de andere. We lopen ook vaak tegen angst aan. Zo hebben we bijvoorbeeld een matchingtool ontwikkeld met alle veiligheidsdomeinen. Daarmee kunnen we mensen binnenhalen en behouden voor alle sectoren. Toch steekt er dan een soort concurrentiegevoel de kop op, terwijl het juist geen *zero-sum game* zou moeten zijn.”

Het panelgesprek sluit af met een overweging van Anita Ligthart: “We zijn in ons domein erg gehecht aan regels en protocollen. We zouden beter kunnen kijken naar onze kerntaken en de reden van ons bestaan. Onszelf afvragen wat ons doel is, in plaats van zeggen ‘wij zijn deze organisatie en we doen dit al jaren zo.’ Laten we de systemen beter voor ons werken, of werken wij voor de systemen?”

## Breaking out

Met een middagprogramma vol maakkracht, creatief toekomstdenken en concrete situatieschetsen vers in het achterhoofd starten de breakout-sessies. In transdisciplinaire teams buigen deelnemers zich over personele vraagstukken, opgesplitst per organisatie en overal in een net wat andere context. Gezamenlijk verkennen ze het probleem door vrij te associëren. Vervolgens bedenken deelnemers eerst individueel en daarna groepsgewijs zoveel mogelijk oplossingen en brengen die samen in drie concepten. Ten slotte wordt er gepitcht: de teams delen hun beste oplossingsrichtingen met de zaal.



Zo leidt de vraag ‘Hoe kan [de marine] het personeelstekort oplossen door [het behouden en binden van medewerkers] en [het verbeteren van de arbeidsomstandigheden]’ tot een pitch voor een nieuw soort dienstplicht, UniforM. Het levert extra handjes en frisse ideeën op, en mensen raken geïnspireerd door hun dienstperiode. Een andere groep bedenkt de Society Safari, ook een niet-vrijwillige bijdrage aan de maatschappij, maar combineert die met nieuwe technologie: een app waarmee mensen hun ideale safari kunnen vinden – een soort tinder voor de dienstplicht. Weer een andere groep pitcht AI I: beter en flexibeler roosteren dankzij de inzet van AI en *wearables*, met als resultaat een betere balans tussen werk en privé voor het basisteam van de politie.

## Samenwerking Embassy of Safety en KPMG

Ter afsluiting benadrukken Annemieke van der Laan en Pascal Hogenboom van KPMG dat deze zoektocht naar een echte doorbraak in het probleem een vervolg krijgt. Van der Laan: “Vanmiddag is maar weer eens bewezen waarom wij als KPMG willen samenwerken met de Embassy of Safety. Ik stuit nog van alle creativiteit, energie en de nieuwe 1 + 1 = 3-perspectieven op hoe mensen en technologie elkaar kunnen versterken.” Hogenboom vult aan: “Voor ons is dit ook spannend. Het is nieuw en onzeker, maar we hebben allemaal gemerkt dat je creativiteit echt kunt aanzetten, organiseren en zo hele nieuwe associaties kunt maken.”

-----  
*Alle oplossingen uit de breakout-sessies zijn geïnventariseerd. Vind ze [hier](#). Deze worden in toekomstige sessies gedeeld en verder uitgewerkt. De volgende bijeenkomst vindt plaats in het eerste kwartaal van 2024.*

