

**Het knelt op de arbeidsmarkt. De werkdruk is hoog, er is te weinig personeel en de werk-privébalans staat onder druk.**

**CNV-voorzitter Piet Fortuin pleit voor een kortere werkweek. Wieteke Graven, van Stichting Het Potentieel Pakken, wil juist dat we méér gaan werken. Toverwoord voor beiden: regie.**

Door Elfanie toe Laer  
Illustratie: Noma Bar



Lees verder op pagina 25



**D**e brasserie van Hotel Mitland, in Utrecht, is schamel verlicht maar de koffie is er lekker en de bediening vriendelijk. Wieteke Graven is ruim op tijd voor een discussie over onze werkweek. De voormalig McKinsey-consultant zet zich er met haar stichting Het Potentieel Pakken (HPP) al vijf jaar voor in om het aantal gewerkte uren op te schroeven. Vooral in sectoren als de zorg en de kinderopvang zijn de contracten klein. Een voltijds dienstverband wordt vaak niet eens aangeboden. Niet alleen omdat dat in roosters lastig in te passen is, ook omdat werkgevers ervan overtuigd zijn dat hun medewerkers – vaak vrouwen – ‘dat toch niet willen’.

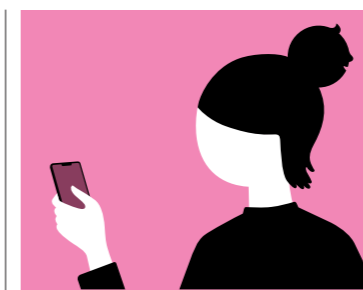


**WIETEKE GRAVEN**

is oprichter van Stichting Het Potentieel Pakken. Voormalig strategie-consultant Graven (1977) heeft als missie om het onbenut arbeidspotentieel in de zorg, het onderwijs en de kinderopvang te verkleinen.

**‘Een scheiding of andere financiële tegenslag overkomt altijd de buurvrouw, nooit hunzelf’**

Een andere doorn in Gravens oog: van alle vrouwen is slechts twee derde economisch zelfstandig, met ten minste een inkomen op bijstandsniveau. ‘En ik hoor veel medewerkers uit die sectoren dan zeggen dat ze weten dat er altijd risico is op scheiding en andere financiële tegenslagen, maar dat overkomt de buurvrouw. Hun niet.’



Reden genoeg voor Graven om het vergroten van arbeidscontracten in de zorg, het onderwijs en de kinderopvang tot haar nieuwe carrièredoel te bombarderen. In 2019 zegde ze haar baan bij McKinsey op om zich daarop te richten. Een nobel en nuttig streven want, had zij onderzocht: als iedereen een klein beetje meer zou werken, zijn de tekorten opgelost. Grotere contracten zijn bovendien goed voor de financiële zelfredzaamheid.

In Den Haag wordt haar werk enthousiast gesteund, HPP ontving subsidie voor onder andere een groot programma dat moet helpen de contracten van zorgwerkers te vergroten. Maar vanzelf gaat dat niet. Er is meer nodig dan geld alleen. Het vergt een cultuuromslag.

### Frustratie en innovatie

Daar komt haar opponent binnen: Piet Fortuin – de ervaren en eigenzinnige CNV-voorzitter. Ervaren: als onderhandelaar voerde hij namens de vakbond dertig jaar lang honderden gesprekken met werkgevers en werknemers. Hij kent de wensen en frustraties die leven op de werkvloer. Het slopende effect van niet gehoord worden. Hij kent ook de innovatiekracht die loskomt als er wél naar medewerkers geluisterd wordt.

Eigenzinnig ook, want in een tijd van grote arbeidsmarkttekorten, pleit Fortuin voor het inkorten van de werkweek. Vooral jonge werknemers streven naar balans, signaleert hij. Zij ervaren meer druk dan hun

voorgangers. Financieel hebben zij het zwaar, sociaal willen ze uitblinken en de zorg voor hun kinderen en ouders kan niet zo makkelijk worden uitbesteed. De wachtlijsten voor kinderopvang en verzorgingshuizen zijn lang – als gevolg van onder andere personeeltekorten.

Aanleiding genoeg om in te zetten op een kortere werkweek. 30 uur, niet 32, want dat klinkt zo vierdagenachtig en dat vindt hij ouderwets. ‘Je moet groots en meeslepend denken’, zegt hij een paar keer tijdens het gesprek. Met meer regie en scherpe keuzes kan Nederland de standaardwerkweek veranderen en efficiënter inrichten.

‘Dankzij technologische ontwikkelingen hoeven we sinds de jaren vijftig niet meer zes dagen per week te werken. Destijds reageerde men ook sceptisch op plannen om de werkweek in te korten. Inmiddels is er al meer dan een kwart eeuw niets aan het verder inkorten van de werkweek gedaan. Maar nu is de tijd rijp. Als je slimme keuzes maakt, kan het.’

Fortuin ziet het streven naar een 30-urige werkweek als speerpunt in de cao-onderhandelingen, ook al klinkt de kritiek op zijn plannen luid. Want als de krapte nu al zo groot is, hoe moet dat dan als iedereen 30 uur gaat werken? Hoe kun je vijf dagen onderwijs beloven als de leerkracht minder gaat werken? En de wachttijden in de zorg zullen alleen maar groeien. Hoe houd je, kortom, een voltijdseconomie draaiende als deeltijdwerkers het nieuwe normaal wordt? →

FOTO: SABINE VAN NESTELROOIJ

Scherpe vragen pareert Fortuin geroutineerd. Technologie is een deel van de oplossing. ‘Waarom plukken we tomaten nog met de hand? Waarom is er nog zoveel menskracht nodig in distributiecentra?’ En bovendien, zijn streven betekent niet dat iedereen minder gaat werken. Het gemiddeld aantal gewerkte uren schommelt rond de 32 uur. Maar in de zorg werkt 71 procent in deeltijd en 16 procent minder dan 20 uur per week. Dat kan omhoog, benadrukt Fortuin. ‘Als ik nu 45-plussers spreek, zeggen die: ‘Ik heb altijd heel hard gewerkt, lange dagen gemaakt.’ Dat vonden zij prima. Maar zij zeggen ook: ‘Ik herken de wens om minder te werken bij mijn kinderen. En mijn vrouw zit vaak thuis.’ Als je doorvraagt, zeggen ze dat dat best anders zou kunnen.’

Als het aan hem ligt, is bovendien het einde van dat anderhalverdienersmodel aanstaande. ‘Het is de bedoeling dat beide partners 30 uur werken, niet de ene 30 en de andere 15. Het is dus ook een verdelingsvraagstuk.’

### Beginnen met gym

Regie is volgens Fortuin nodig om de werkcultuur te veranderen. ‘Hoeveel regie heb je nou als werknemer? Kun je meepraten over je rooster? Geef mensen keuzevrijheid. Dan zitten ze beter in hun vel, hebben ze meer lol, en blijven ze. Anders gaan ze verder kijken.’

‘Regie vergroot het werkplezier’, zegt ook Graven. Ze ziet het effect ervan bij de instellingen waar het anders inrichten van roosters besproken wordt. Als medewerkers ingewikkelde roostervraagstukken krijgen voorgelegd, weten ze er vaak wel een mouw aan te passen. Graven: ‘Leren willen vaak een vrije dag omdat ze hun kinderen naar school moeten brengen. Lastig inderdaad, als de les om halfnegen start. Maar zeker gezien de tekorten

hoeft dat geen reden te zijn om niet te kunnen werken. Leerkrachten spreken onderling bijvoorbeeld af dat hun klas die dag begint met gym of tekenles. Als in een team iedereen individuele wensen mag inbrengen, is er zoveel mogelijk. Dan zie je al snel dat een collega zegt: ‘Joh, dat regel ik voor je’, want die heeft weer een andere roosterwens. Je moet geloven in het zelfoplossend vermogen van teams.’

Het onderwerp bespreekbaar maken, vergt tact. Medewerkers van HPP worden bij zorginstellingen, scholen en kinderopvanglocaties vaak met scepsis ontvangen. Graven: ‘Ze vinden ons hittepetitten uit de Randstad.’ Tijdens de gesprekken gaan medewerkers daarom vooral met elkaar in gesprek. ‘Als iemand zegt: ‘Ik kan niet werken want mijn man moet om halfzes eten’, dan zouden wij kunnen antwoorden: ‘Waarom moet jouw man om halfzes eten?’, maar dat werkt niet. Maar als een collega zegt: ‘Kan hij niet zelf een bord in de magnetron zetten?’, heeft dat wel effect. Dat is de kracht van de groep; dan komt de cultuurverandering van binnenuit. In zo’n gesprek gaan ze erover nadenken, vaak voor het eerst. Dat is verfrissend. En het gaat met ministapjes, maar het werkt.’

Werkplezier en regie zijn belangrijk, maar extra werken moet wel lonen. Daar wringt soms de schoen. Want bijvoorbeeld allestaande ouders met een laag inkomen ontvangen naast hun salaris toeslagen om te kunnen rondkomen. Gaan zij meer verdienen, dan worden ze op die toeslagen gekort.

### Zeven werkdagen

CNV-voorzitter Fortuin ziet dat probleem ook en pleit voor twee debatten: ‘Een over de lange termijn – hoe gaan we om met werk in het land, wat is de waarde van werk? En een over de korte termijn: hoe zorg je ervoor dat mensen een fatsoenlijk



**PIET FORTUIN**

is voorzitter vakbond CNV. Als onderhandelaar voerde Fortuin (1958) dertig jaar lang honderden gesprekken met werkgevers en werknemers. Nu zet hij zich in voor een 30-urige werkweek.

**‘Het is in mijn plan de bedoeling dat beide partners 30 uur werken, niet de ene 30 en de andere 15’**

inkomen en snel meer regie krijgen? Daarvoor moet je het gesprek voeren en heb je geen systeemverandering nodig. Al moet het systeem uiteindelijk wel veranderen.’

En als het systeem dan is veranderd, beslaat de werkweek als het aan Fortuin ligt dertig uur, verdeeld over zeven potentiële werkdagen. ‘Iedereen kan dan bedenken: hoe verdeel ik mijn werk-privébalans? Ploegendiensten kunnen slimmer worden ingedeeld, de standaard onregelmatigheidstoelag kan eraf. Want waarom zou jij op zondag een toeslag krijgen als je juist dan graag werkt? Die toeslag verdien je als je een keer invalt op een dag dat je eigenlijk vrij bent.’ Fortuin hoopt dat met meer flexibiliteit een nieuw segment van de arbeidsmarkt wordt aangeboord, waarin mensen die ‘s avonds of in het weekend willen werken dat ook kunnen. ‘De ideale werkweek is in-

gedeeld op basis van eigen keuzes en regie, waarbij alle werkenden bespreken: wat past mij en wat past de organisatie? Begin 2030 hebben we dat gerealiseerd.’

Graven knikt. Ook zij ziet hoe mensen opbloeien als ze meer zeggenschap krijgen over de indeling van hun werk. Als de bestuurders visie tonen, kunnen de teammanagers (‘Vaak de vergeten groep, terwijl die zo belangrijk is’) het mogelijk maken. ‘Dan merk je dat een aanzienlijk deel van de mensen bereid is sowieso of onder voorwaarden meer te werken. En op nummer een van dat lijstje voorwaarden staat altijd werkplezier.’

**➔ Hoe denk jij over de problemen op de arbeidsmarkt? Mail met voor- en achternaam naar [persoonlijk@fd.nl](mailto:persoonlijk@fd.nl). Je tekst kan (ingekort) geplaatst worden bij de lezersreacties.**