

► **Directeur van Scalabor neemt na zeven jaar met een goed gevoel afscheid**

Onder Marcel Hielkema werd lelijk eendje een mooie zwaan

Toen Marcel Hielkema directeur werd van Scalabor in Arnhem dreunden de negatieve krantenkoppen over de voormalige sociale werkvoorziening nog na. Bij zijn afscheid, zeven jaar later, stelt hij vast: „Mensen zijn trots op ons.”

Harry van der Ploeg
Arnhem

Hij kwam van een totaal andere planeet, als bestuurder-directeur van Dirkzwager advocaten & notarissen. Tegelijkertijd beschikte Marcel Hielkema (55) over een heel netwerk van contacten in het bedrijfsleven, als voorzitter van werkgeversorganisatie VNO-NCW Midden en Oost-Nederland.

Niet onbelangrijk: Hielkema is makkelijk is in de omgang, met mensen uit alle milieus. Zo iemand zochten ze juist in Arnhem, waar de voormalige sociale werkvoorziening Scalabor zuchtte met oud zeer over wat er allemaal mis was gegaan in het verleden.

Hij had de tijd mee, de afgelopen zeven jaar. „Werk vinden voor de mensen is anno 2025 makkelijker geworden, werkgevers zijn soepeler”, zo stelt Hielkema vast. Er gaat geen dag voorbij of er wordt geklaagd over gebrek aan personeel.

Toen de regering aan het begin van het vorige decennium een streep haalde door de sociale werkplaatsen, was sprake van een geheel andere situatie. Werkgevers moesten massaal ‘arbeidsgehandicapten’ in dienst nemen. De sociale werkplaatsen zouden alleen nog overblijven als beschut werk voor een groep die echt niet anders kon.

Die race naar nieuwe banen verliep moeizaam in slecht economisch getij. Jaar na jaar schreef het toenmalige Presikhaaf Bedrijven rode cijfers. Tal van reorganisaties gingen hand in hand met politieke besluiteloosheid en onvermogen.

„Die hele sfeer, dat doet wat met mensen”, verzucht Hielkema. „Dat ga je niet meer vol trots naar je werk.” Hoop op verbetering uitstralen en die boodschap overbrengen op anderen, dat stelde Hielkema zichzelf als doel toen hij bij Scalabor begon. „De slechte sfeer doorbreken, dat doe je niet van de ene op de andere dag. Ik was de zoveelste nieuweling in de leiding. Ik ontmoette mensen die me recht voor de raap vroegen: hoe lang ga jij nu weer blijven?”

Met de rugdekking zat het wel goed. „De gemeente Arnhem had het



▲ **Marcel Hielkema op de werkvloer, waar hij altijd graag zijn gezicht laat zien.** FOTO ROLF HENSEL

roer helemaal omgegooid, een zelfstandige BV opgericht en Scalabor op afstand gezet van de politiek.” Hielkema had de handen vrij om te laten zien wat mogelijk is. „Heel belangrijk in zo’n proces is contact maken met de mensen, hun vertrouwen winnen. Bij binnenkomst trof ik een heel groot directeursbureau aan op mijn kamer. Dat ging eruit. Ik heb de zaak laten schilderen, mijn eigen spullen erin gezet.”

Hotelier

Tegelijkertijd greep Hielkema elke kans aan om de werkvloer op te gaan. „Ik ben van huis uit hotelier. Het gastheerschap dat daarbij komt, het iedereen naar de zin willen maken, dat zit er diep in.”

Hielkema deed vijftien jaar ervaring op in directiefuncties bij Hyatt hotels & resorts en Bilderberg. „Ik heb gewerkt in hotels van Londen tot Riyad en van Alma-Ata tot Moskou. Daar leer je mensen uit totaal verschillende culturen kennen, uit totaal verschillende milieus. Dan leer je met je team dat iedereen ertoe doet en dat iedereen gelijk is.”

„Dat betekent dat je je niet alleen bekommert om de leiding, maar dat je ook helpt om de stoelen recht te zetten en het licht uit te doen. Dan leer je om te letten op de details. Details die er toe doen. Er is niets mis mee om je handjes te laten wapperen. Je moet je nooit beter voordoen dan iemand anders. Ik vind het leuk om met mensen mee te lopen naar

hun werk, een rondje mee te draaien. Dat wist iedereen bij Scalabor ook. Natuurlijk deed ik elk jaar mee met de kerstboomverkoop. Ze roosterden me gewoon in, vanzelfsprekend.”

Als voorzitter van de werkgevers van Midden en Oost-Nederland beschikte Hielkema over een groot netwerk. „Ik legde elke week in een column op onze website uit wat ik de afgelopen week gedaan had, welke mensen ik had ontmoet en waarom. Ik heb er meer dan driehonderd geschreven. Iedereen kon het lezen. En



Natuurlijk deed ik elk jaar mee met de kerstboomverkoop. Ze roosterden me gewoon in

– Marcel Hielkema

het werkte. Mijn collega’s, maar ook werkgevers en wethouders, zagen hoe Scalabor aan de weg timmerde. Journalisten lazen het ook. Iedereen kreeg daarmee een totaal ander beeld van de sociale werkplaats mee dan wat tot dan toe gebruikelijk was.”

Inmiddels geldt Scalabor als een landelijk voorbeeld van een goed sociaal ontwikkelbedrijf. „Uit onderzoek blijkt dat de tevredenheid onder werknemers fors gestegen is en dat het verzuim is gedaald. Het gaat ook

goed met onze nieuwe taak: de begeleiding van mensen uit de bijstand naar werk. We hebben jaarlijks meer dan vierhonderd mensen naar een vaste baan geleid. 90 procent heeft die baan na een jaar nog steeds.”

„Vroeger kampten we altijd met tekorten, nu maken we bescheiden winst. We zijn erin geslaagd onze eigen broek op te houden, met een positief resultaat, zeven jaar op een rij. We hebben een buffertje. Dat maakt het mogelijk om geld te steken in nieuwe initiatieven.”

Vakmakers

Hij maakt graag reclame voor die initiatieven. „We zijn pas begonnen met Vakmakers, om mensen een beroep in de techniek en de bouw te leren.” Ook is hij vol lof over het uitzendbureau van Stichting aan de Slag. „Soms vinden mensen het fijn om met andere collega’s bij een werkgever aan de slag te gaan. Want zo’n nieuwe plek, dat vinden ze spannend. Met een groep is de overgang minder heftig, dan werkt het wennen beter. Zo haal je de drempel weg.”

Hielkema gaat binnenkort aan de slag bij KplusV in Arnhem, een adviesbureau op het gebied van economische en maatschappelijke problemen. Hij gaat zich richten op de regionale arbeidsmarkt. „De arbeidsmarkt waar ik bij Scalabor ook dagelijks mee te maken had. De arbeidsmarkt waarin voor iedereen een plekje is. Daarvoor blijf ik me inzetten. Maar dan in een andere rol.”