

ABU

Verrijkende perspectieven op de dynamische arbeidsmarkt
Nummer 11 Juli 2026

VoorWerk



Nancy Rademaker

“De winnaars van morgen combineren AI, menskracht en strategische moed”

Nieuw waardemodel

Waarom arbeidsbemiddeling nu onmisbaar is

Arbeidsmigratie

Kansen en risico's door de scheiding van bed en baan

INHOUD

Voorwoord voorzitter

Bruno Bruins: "Mijn bezoeken aan ABU-leden zijn inspirerend. Wat een verscheidenheid, inspiratie en energie."

4

Nieuwkomer

Najib Karimi ontvluchtte Syrië en is nu via Buddo aan de slag als elektromonteur.

5

Kortnieuws

6

Op bezoek bij Wim Zwerus van Faam

"Uitzenden is geen kunstje, het is een vak."

12

AI en goed werk

Wat betekent kunstmatige intelligentie voor werkenden, werkgevers en intermediairs?

26

Van flex-efficiency naar flexkracht

De arbeidsmarkt door een economische bril.

30

Onderzoek: De nieuwe strategische realiteit

Wat staat er in 2026 op de agenda van bestuurders en directies?

32

De toekomst van zzp

Duidelijkheid als voorwaarde voor goed werk.

37

Goed werk

Werken als ambulancechauffeur is voor Ilona Theijssen een droombaan.

40



INTERVIEW

Nancy Rademaker

"Technologie maakt sneller, maar mensen maken je onderscheidend."

PAGINA 14



Wat betekent het toelatingsstelsel voor de branche?

Over kwaliteit, handhaving en de toekomst van de uitzendmarkt.

PAGINA 18

Waarom de branche juist nu nodig is

Over het nieuwe waardemodel van de sector en de maatschappelijke waarde van arbeidsbemiddeling.

PAGINA 8



Welke waarde voegt de branche toe in de arbeidsmarkt van morgen?

Die vraag staat centraal in deze editie van *VoorWerk*. Nieuwe wetgeving, kunstmatige intelligentie en arbeidsmarktkrapte vragen om nieuwe antwoorden. De verhalen in dit nummer laten zien hoe de branche zich ontwikkelt om ook in de toekomst relevant te blijven voor ondernemers, werkenden én een goed functionerende arbeidsmarkt.



Van krapte naar kansen

Hoe uitzenders de arbeidsmarkt groter maken.
Drie oplossingen

PAGINA 22



Scheiding van bed en baan

Hoe organiseer je werk als wonen niet meer vanzelfsprekend is?

PAGINA 34

ABU

Nummer 11
Juli 2026

Colofon

VoorWerk is een uitgave van de Algemene Bond Uitzendondernemingen. Bij de ABU zijn ruim 500 uitzendorganisaties aangesloten.

VoorWerk wordt gratis toegezonden aan relaties en leden van de ABU. Wie in aanmerking wil komen voor kosteloze toezending, kan dit schriftelijk kenbaar maken bij de afdeling CMO van de ABU via communicatie@abu.nl. Wilt u meerdere exemplaren ontvangen? Kijk dan op www.abu.nl/voorwerk naar de mogelijkheden. Mocht u *VoorWerk* niet meer willen ontvangen, dan kunt u dit mailen naar voorwerk@abu.nl. Overname van de tekst of gedeelten daarvan is toegestaan, mits de titel en de uitgever worden vermeld. Voor overname van foto's en illustraties moeten rechten worden betaald aan de rechthebbenden. U kunt hierover contact opnemen met de uitgever. De inhoud van deze uitgave is met grote zorgvuldigheid samengesteld. Niettemin aanvaardt de uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele onjuistheden.

Hoofredactie:

Astrid Wintershoven

Eindredactie:

Communicatie, Marketing en Onderzoek ABU

Journalistieke productie:

Serga van Roon,
Albert Reinders,
Misja Boonzaayer

Fotografie:

ABU Archief, ANP,
Rene Jannink, Jeroen van Kooten, Marco de Swart

Vormgeving:

Ideas/Bureau voor de Vorm
Hans Boot bno

Druk:

Drukkerij Groen, Hoofddorp
issn 1382-4899

Gedrukt op 100% gerecycled papier

VOORWOORD

Bruno Bruins:

“Mijn bezoeken aan ABU-leden **zijn inspirerend**. Wat een **verscheidenheid, inspiratie en energie**.”

Sinds mijn start als voorzitter ben ik

volop bezig met een kennismakingsronde langs de leden van de ABU. En wat een prettige ronde is dat! Natuurlijk spreek ik ook veel stakeholders in Den Haag en daarbuiten, maar juist de bezoeken aan ABU-uitzenders geven mij energie. Het is bijzonder om ondernemers in hun eigen omgeving te ontmoeten en te zien hoe groot de drive, dynamiek en ondernemingszin in onze branche is.

De afgelopen maanden heb ik het

hele land doorkruist. Soms spreek ik alleen de ondernemer, soms schuiven medewerkers aan en krijg ik een uitgebreide rondleiding door het bedrijf. Overal ontmoet ik uitzenders die met enorme betrokkenheid vertellen over hun werk, hun medewerkers en hun klanten. Uitzenders die weten dat zij actief zijn in een uitdagende sector en veranderende markt, maar die tegelijkertijd met veel energie bouwen aan hun bedrijf en goed werkgeverschap en kwaliteit centraal stellen.

Wat mij tijdens die kennismakingsronde vooral opvalt,

is de drive om goed werk vorm en inhoud te geven. Een mooi voorbeeld daarvan zag ik in Maasdijk, waar een ABU-uitzender huisvesting voor arbeidsmigranten heeft gerealiseerd. Het gebouw was mooi, spiksplinternieuw. Het was gezellig, goed georganiseerd en, niet onbelangrijk, dicht bij het werk. Kortom: alles was piekfijn geregeld. Ik sprak daar met enkele arbeidsmigranten, die aangaven hoe prettig zij daar konden wonen en werken. Wat ik zag was heel veel aandacht voor goed werkgeverschap en heel veel zorg voor het welzijn van de medewerkers. Indrukwekkend.

Een ander inspirerend voorbeeld zag ik bij een uitzend-

organisatie in Amsterdam die veel werkt voor overheden en actief is op het gebied van social return. Zij begeleiden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk



en doen daarbij veel meer dan simpelweg voldoen aan contractuele verplichtingen. De bevologenheid waarmee werd verteld over het begeleiden van mensen naar duurzaam werk, werkte aanstekelijk. Het laat zien hoeveel maatschappelijke impact onze branche kan hebben. Het toont ook maar weer eens aan dat arbeidsbemiddeling een vak is. Het vergt deskundigheid - dat mogen we wat mij betreft best vaker uitdragen.

Met die bezoeken ga ik met veel plezier

door. Het is maar dat u het weet: ik kom graag langs om kennis te maken en van elkaar te leren. Het ledental van de ABU

vertoont een stijgende lijn - ik kan de komende tijd vooruit.

Hoe inspirerend deze kennismakingen ook zijn: het

is niet alleen maar zonnig in de uitzendbranche. Er gaat veel goed, maar er zijn ook situaties waarin regels bewust worden overtreden of waarin mensen niet conform afspraken worden behandeld. Dat is onacceptabel.

De ABU staat voor goed ondernemerschap en goed

werk. Dat betekent dat wij misstanden serieus nemen en daartegen willen optreden. Daarom hebben wij een meldpunt ingericht. Ik roep leden en anderen op om signalen van misstanden vooral actief te melden (mijn.abu.nl/meldingdoen). Ondernemers zien in de praktijk vaak precies waar het goedgaat, maar ook waar het misgaat. Als wij die signalen kennen, kunnen wij ermee aan de slag - samen met de overheid en de Arbeidsinspectie.

Wat goed gaat, moeten we benoemen en uitdragen.

En wat niet goed gaat, moeten we ook durven bespreken. Alleen zo houden we onze branche sterk, professioneel en toekomstbestendig

Bruno Bruins

Voorzitter ABU

Door hard te werken is Najib nu elektromonteur

Op zijn 31e **ontvluchtte** Najib Karimi (43) de oorlog in Afghanistan. Hij deed een tijd **vrijwilligerswerk**, maar landde uiteindelijk goed bij **Buddo**.

NIEUWE KANS OP DE ARBEIDSMARKT



Blijven groeien in mijn vak is mijn volgende doel

■ **WIE** “In Afghanistan had ik samen met een vriend een garage, waar we auto's repareerden. Een diploma? Nee, dat had ik niet. Zelfs de lagere school heb ik maar kort gevolgd. Door de beschietingen vonden mijn ouders het te gevaarlijk om naar de dorpschool te gaan. Mijn moeder heeft mij leren lezen en schrijven, en ik heb zelf veel geoefend.”

■ **WAT** “Via Buddo kon ik aan de slag bij machinebouwer VMI in Epe. Ik ben begonnen op de montage-afdeling.

Onlangs heb ik mijn eerste diploma behaald: mechatronica op mbo-2 niveau. Buddo heeft dat betaald en van VMI kreeg ik de ruimte om deze opleiding te volgen. Ook was er een begeleider die mij hielp bij het uitvoeren van praktijkopdrachten op de werkvloer. Het leren was zwaar, ook omdat ik het Nederlands nog niet goed beheerste. Door hard te werken heb ik het toch gehaald.”

■ **EN NU?** “Ik werk inmiddels als elektromonteur en heb het erg naar mijn zin. Ik

hou van mijn werk, heb leuke collega's en een aardige baas. In 2015 heb ik mijn inburgeringscursus gehaald en sinds 2020 heb ik een Nederlands paspoort.”

■ **MIJN DROOM** “Ik ben blij met de kansen die ik heb gekregen. In de toekomst wil ik heel graag doorleren naar mbo-4 mechatronica. Ik wil blijven groeien in mijn vak. Dat is mijn volgende doel.” ■



BRON: ONDERNEMERSPLEIN OVERHEID

Webmodule helpt bij beoordeling arbeidsrelatie

De inzet van zzp'ers staat volop in de belangstelling. Om opdrachtgevers te ondersteunen bij het beoordelen van arbeidsrelaties, heeft de overheid de Webmodule Beoordeling Arbeidsrelatie ontwikkeld. Met deze online vragenlijst krijgen organisaties een indicatie of een opdracht mogelijk buiten dienstbetrekking kan worden uitgevoerd. De uitkomst van de webmodule is niet juridisch bindend en biedt geen garantie over de kwalificatie van de arbeidsrelatie. Wel kan de *tool* helpen om vooraf stil te staan bij de inrichting van opdrachten en mogelijke risico's rond schijnzelfstandigheid.



Focus verschuift van werving naar ontwikkeling

Werkgevers richten zich steeds minder op het aantrekken van nieuw personeel en steeds meer op het benutten en ontwikkelen van de talenten van bestaande medewerkers. Dat blijkt uit het *HR-Trendonderzoek 2026* van Berenschot onder ruim 900 HR-professionals. Inzetbaarheid, vitaliteit, leren en ontwikkelen en strategische personeelsplanning voeren de HR-agenda aan, terwijl werving en selectie naar de vijfde plaats is gezakt.



Vaders maken vaker gebruik van verlofregelingen

Steeds meer vaders maken gebruik van geboorte- en ouderschapsverlof. In 2025 nam **92 procent** van de vaders geboorteverlof op, tegen **89 procent** in 2023. Ook het gebruik van ouderschapsverlof nam toe: van **27** naar **33 procent**. Daarmee naderen vaders het niveau van moeders (**35 procent**). Daarnaast krijgt inmiddels **30 procent** van de vaders tijdens aanvullend geboorteverlof zijn volledige salaris doorbetaald, blijkt uit cijfers van het CBS.



Goed werk-parade: festival voor iedereen die werkt aan de arbeidsmarkt van morgen

Op 3 september brengt de Goed werk-parade professionals uit de wereld van werk samen voor een inspirerend festival vol nieuwe inzichten, ontmoetingen en praktische ideeën.

Laat je inspireren door sprekers als Jitske Kramer, Laura Bas en Mike van Rijswijk, volg interactieve workshops en ontdek de foto-expositie *Nomaden uit de Oost*. Dat alles in een ontspannen festivalsfeer, met lekker eten en drinken, muziek en volop gelegenheid om te netwerken op de bijzondere locatie Fort bij Vechten in Bunnik. Een dag vol energie, inspiratie en nieuwe contacten voor iedereen die werkt aan goed werk.

Meer informatie vind je op www.goedwerkparade.nl



BRON: CBS

Aantal flex-werknemers groeit weer

Het aantal werknemers met een flexibele arbeidsrelatie is voor het derde kwartaal op rij hoger dan een jaar eerder. In het eerste kwartaal van 2026 telde Nederland 2,7 miljoen flexwerknemers, 67.000 meer dan een jaar eerder. De groei zit vooral bij oproep- en invalkrachten en werknemers met een tijdelijk contract zonder uitzicht op een vaste baan.



ABU-PODCAST AAN HET WERK

MEEDOEN ALS NORM: WERK VOOR ASIELZOEKERS

Gertru Diender, directielid Beleid, Juridische Zaken en Communicatie van het COA gaat in op de rol van werk in de opvang van asielzoekers. Waarom is meedoen zo belangrijk, en hoe maak je dat vanaf dag één mogelijk? Ze deelt haar visie, ervaringen binnen het Centraal Orgaan opvang asielzoekers en haar ambities voor een toekomst waarin werk en participatie vanzelfsprekend zijn.



Een arbeidsmarkt die voor iedereen werkt

Waarom *de branche* juist *nu* nodig is



Nieuwe wetgeving, de nieuwe cao, juridische uitspraken en de politieke discussie over onder meer het uitzendverbod en de duur van inleenrelaties. Volgens ABU-directeur Jurriën Koops staat de flexbranche daardoor voor de grootste uitdaging in jaren. Toch is hij allesbehalve pessimistisch.

Want er liggen veel kansen voor intermediairs om te groeien naar een nieuw waardemodel.

“

n alle wet- en regelgeving die op de branche afkomt, zie je een duidelijke beweging,” zegt Koops aan het begin van het gesprek. “Uitzenden wordt ingewikkelder, moeilijker uitvoerbaar,

in stapjes minder flexibel en duurder. Daarnaast wordt het belang van *compliance* alleen maar groter door de invoering van de Wtta op 1 januari volgend jaar.”

Tegelijkertijd hebben opdrachtgevers andere mogelijkheden om flexibiliteit te organiseren en blijft de prijs voor sommigen leidend. Ook uitzendkrachten hebben in deze krappe arbeidsmarkt meer keuze dan ooit, schetst Koops. “Zie daar de uitdaging die er ligt. Daar komt nog bij dat het voor intermediairs lastiger wordt om eigen personeel te vinden, terwijl zij juist productiever moeten worden nu uitzenden duurder wordt.”

EEN NIEUW WAARDEMODEL

“De periode waarin onze leden nu zitten, verschilt echt van eerdere grote schokken zoals de krediet- en coronacrisis”, vervolgt hij. “Deze verandering is veel ingrijpender, omdat die het hart van het bedrijfsmodel raakt.” Veel leden voelen volgens hem dat ze kritisch naar hun waardemodel moeten kijken. “De vraag is: waar verdien ik over vijf jaar nog mijn boterham mee?”

Voor een toekomstbestendige bedrijfsvoering is focus volgens Koops essentieel. Intermediairs moeten daarom scherper kiezen waarin zij waarde toevoegen. “Voor de één ligt die waarde bij opdrachtgevers, bijvoorbeeld door werk slimmer te organiseren en productiviteit te verhogen. Voor de ander ligt de focus op kandidaten, door te investeren in vakbekwaamheid, duurzame inzetbaarheid en loopbaanontwikkeling.” Een derde groep kiest voor technologie, data en AI om sneller en slimmer te matchen. “Je moet keuzes maken en uitblinken in je gekozen bedrijfsmodel,” aldus Koops.

GOED WERKENDE ARBEIDSMARKT

De betekenis van de branche wordt volgens Koops de komende jaren alleen maar groter. “De arbeidsmarktkrapte blijft groot. Tegelijkertijd heeft Nederland forse ambities, zoals



“Als we onze brede welvaart willen behouden, moet **een goed functionerende arbeidsmarkt** een top-prioriteit zijn.”

JURRIËN KOOPS
ABU-directeur

de energietransitie, woningbouw en de toekomstbestendigheid van de zorg. Zonder mensen zijn die ambities simpelweg niet haalbaar.”

Dat raakt aan een veel grotere vraag dan alleen de toekomst van de uitzendbranche. Het gaat om de vraag hoe Nederland ook in de toekomst economisch sterk, innovatief en sociaal verbonden blijft. “Als we onze brede welvaart willen behouden, moet een goed functionerende arbeidsmarkt een topprioriteit zijn. Een arbeidsmarkt waarin iedereen die nu langs de kant staat kan meedoen. Waar werkgevers makkelijk de juiste mensen vinden. Waar mensen bij dreigende werkloosheid snel van-werk-naar-werk worden begeleid. Waar arbeidsmigratie meer gericht is op kwaliteit en waar ontwikkeling centraal staat. Juist daar kunnen intermediairs een belangrijke bijdrage aan leveren.”

Daar ligt ook de maatschappelijke waarde van de branche., stelt Koops. Intermediairs zorgen ervoor dat meer mensen kunnen meedoen, begeleiden werkenden naar nieuw werk wanneer dat nodig is en helpen werkgevers om talent te

>>

Steven Gudde, directeur Arbeidsmarkt, Ontwikkeling & Impact Olympia:

“De sector kan zich niet blijven gedragen als intermediair”

Wat opvallend is in de huidige discussie rond wet- en regelgeving, is dat het soms lijkt alsof er iets negatiefs gebeurt. Maar alle nieuwe wet- en regelgeving is volledig in lijn met het eerdere SER-MLT-advies en waar we ons als sector al lang achter geschaard hebben. Het zorgt voor een helder kader waarin uitzenden een steeds volwaardigere positie krijgt naast andere vormen van arbeid. Er ontstaan drie volwaardige ‘rijbanen’ op de arbeidsmarkt, zoals ook de commissie-Borstlap eerder bepleitte: ondernemerschap, het vaste dienstverband en uitzenden.

Met de gelijkwaardige beloning die in de cao is vastgelegd, verdwijnt concurrentie op prijs naar de achtergrond. Daardoor gaan inleners zichzelf andere vragen stellen. Wat is de waarde van flex? Waarom wil ik nog werken met flexkrachten? Welke waarde moet een flexkracht toevoegen? Kies ik voor een externe of een interne flexschil? Opdrachtgevers zullen dus veel strategischer gaan nadenken over de inzet van flexibiliteit. Het is aan ons als uitzenders om daar een passend antwoord op te geven. Daarmee verschuift onze rol steeds



meer richting hr-dienstverlening, waarbij het leveren van gemotiveerde en gekwalificeerde medewerkers slechts een onderdeel van de oplossing is.

IN BALANS

Uitzenden gaat dan niet langer alleen om uren en capaciteit, maar over hoe je de totale medewerkers-populatie optimaal en duurzaam in balans brengt met de doelen van de organisatie. Dat gaat over capaciteit, kennis én flexibiliteit. Door als uitzender te ondersteunen bij de strategische personeelsplanning, werving en selectie, interne doorstroming, poolbeheer, opleiding en ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en de omgang met ziekteverzuim. De sector

kan zich naar mijn mening niet blijven gedragen als intermediair.

De Nederlandse arbeidsmarkt is momenteel de krapste van Europa. Daardoor hebben uitzendkrachten volop keuze tussen werkgevers waarvoor zij willen werken. Dat betekent dat uitzenders als werkgevers dus ook een aantrekkelijk arrangement moeten bieden. We zullen meer moeten investeren in begeleiding, beloning, ontwikkeling en opleidingsmogelijkheden. De nieuwe cao biedt juist hier alle ruimte voor. Wanneer de inzet van een uitzendkracht bovendien meer onderdeel is van de strategische keuze van een inlener, wordt er bovendien niet zomaar afscheid genomen van iemand. Dit biedt uitzendkrachten extra stabiliteit en zekerheid.

Juist als wij ons werkgeverschap doorontwikkelen, hebben uitzenders door de arbeidsmarktkrapte de komende jaren een sterke propositie richting zowel opdrachtgevers als medewerkers. Tegen opdrachtgevers kunnen we zeggen: wij helpen je succesvol te zijn. En tegen medewerkers: wij bieden je een mooie baan en je kan werken bij interessante organisaties op voorwaarden die jou passen. Dat is waar onze kracht ligt en wij ons de komende jaren nog sterker op moeten richten." ■

Esther Vriens, directeur Vriens Archeo Flex:

“De tijd van hyperflexibiliteit ligt achter ons”

“De allergrootste verandering voor de branche is wat mij betreft de invoering van de gelijkwaardige beloning op 1 januari van dit jaar. Dat heeft een grote impact gehad op onze bedrijfsvoering. Klanten met wie wij al jarenlang samenwerken, gaan mee in de nieuwe beloningsregels. Maar het aantrekken van nieuwe klanten is lastiger geworden. Zo meldde zich bij ons een klant die tot voor kort werkte met nulurencontracten, die door de Wet meer zekerheid flexwerkers gaan verdwijnen. Die klant vond het te veel gedoe om een formulier in te vullen over de beloningsstructuur van vaste medewerkers. Dan doe je uiteindelijk geen zaken.

WAARDEPROPOSITIE

Voor onze eigen waardepropositie heeft dit overigens weinig veranderd. Wij werken in een nichemarkt, de culturele erfgoedsector, en vervullen voor onze klanten nu al de rol van strategisch hr-partner. We investeren bewust in duurzame relaties en nemen de tijd om de bedrijfscultuur, waarden en behoeften van onze klanten goed te leren kennen. Die aanpak werpt zijn vruchten af. Wij gaan contracten voor onbepaalde



tijd zeker niet uit de weg. Maar als de maximale inleentermijn wordt verkort naar 36 maanden – zoals nu is opgenomen in het wetsvoorstel Wet meer zekerheid flexwerkers – heeft dat grote gevolgen voor ons. Opdrachtgevers werken vaak met projecten die meerdere jaren duren, zonder dat zij daarvoor een vaste formatie hebben. Met de nieuwe wet zou dat niet meer mogelijk zijn. Dat is opmerkelijk, omdat uitzendkrachten door de invoering van de gelijkwaardige beloning juist niet langer worden benadeeld. Daarom hoop ik dat er in de wet een uitzondering komt voor werknemers met een contract voor onbepaalde tijd. Voor de branche als geheel is één ding duidelijk: de tijd van hyperflexibiliteit ligt achter ons.

"Ik zie onze sector zich steeds meer ontwikkelen richting volwaardig werkgeverschap."

DUIDELIJKE KEUZES

De nieuwe wet- en regelgeving dwingt tot duidelijke keuzes. Uitzendondernemingen zullen zich sterker moeten onderscheiden met een heldere propositie. Door de verlenging van de onderbrekingstermijn naar drie jaar zal een deel van de markt verschuiven van inhuur naar werving en selectie. Tegelijkertijd zie ik onze sector zich steeds meer ontwikkelen richting volwaardig werkgeverschap. Daarin hebben wij een gedeeld belang met onze opdrachtgevers. Door de krapte op de arbeidsmarkt hebben zij vooral behoefte aan een stabiel personeelsbestand. Met onze kennis en expertise kan onze sector daarin een waardevolle samenwerkingspartner zijn." ■

>> vinden, ontwikkelen en behouden. Daarmee dragen zij bij aan een arbeidsmarkt die beter werkt voor mensen, organisaties én de samenleving. “De arbeidsmarkt staat al jaren in de top drie van onderwerpen die spelen in de boardrooms van grote bedrijven. Het vinden van voldoende gekwalificeerd personeel - op momenten die er toe doen - blijft voor opdrachtgevers een grote uitdaging.” Juist daarom ziet Koops veel kansen voor intermediairs die

zich ontwikkelen van leverancier van capaciteit naar partner in arbeidsmarkt- en organisatievraagstukken. “Hoe kun je met minder mensen toch productiever zijn? Dat betekent slimmer werken, maar ook slimmer organiseren.”

VERTROUWEN DE TOEKOMST

Koops verwacht dat de branche de komende jaren verder professionaliseert. “Dan heeft de Wtta hopelijk zijn werk

gedaan en is het aantal uitzendbureaus afgenomen, waardoor er meer ruimte ontstaat voor gezonde concurrentie en nieuwe waardemodellen.” Hij verwacht daarbij ook een verdere verschuiving naar dienstverlening waarin ontwikkeling, goed werkgeverschap en toegevoegde waarde centraal staan. “Organisaties zullen steeds nadrukkelijker kiezen voor hr-partners die hen helpen talent te vinden, te ontwikkelen en te behouden.” Die ambitie gaat volgens Koops verder dan de

branche alleen. “Uiteindelijk draait het om een arbeidsmarkt die mensen kansen biedt, bedrijven helpt groeien en maatschappelijke opgaven mogelijk maakt.”

Hij twijfelt er niet aan dat de branche zich opnieuw zal aanpassen. “Uitzenders zijn altijd heel wendbaar gebleken. Daarom heb ik er alle vertrouwen in dat ze ook deze koerswending kunnen maken,” besluit Koops. ■

Wim Zwerus van Faam

“Uitzenden is geen kunstje, *het is een vak*”

Wim Zwerus staat samen met twee compagnons aan het hoofd van uitzendorganisatie Faam in het Veluwe Barneveld. Het bieden van werkgeluk is zijn droom, zijn *drive* én strategie voor de toekomst.

Speciale aandacht is er voor een ‘vergeten’ groep veertigplussers, die via laagdrempelige opleidingstrajecten een carrièreswitch kunnen maken.

Wie zijn jullie en wat doen jullie?
“Wij zijn een mkb-uitzender die zich focust op werving en selectie en uitzenden in het groen, de productie, logistiek, bouw, techniek en kantoorfuncties. Wij zijn actief in Barneveld en omgeving maar ook landelijk. Ik zie Faam niet zozeer als een uitzender. Wij zijn vooral een verlengstuk van de P&O-afdelingen van onze klanten.”

Op welke manier zijn jullie een verlengstuk?

“Ik zeg wel eens: eigenlijk is ons vak cultuursnuiven. We kennen onze klanten door en door. Soms weten we beter dan zij wat voor mensen ze nodig hebben. We voeren *assessments* uit, maar kijken ook zelf heel goed: past iemand bij de cultuur van een bepaalde opdrachtgever? De buitenwereld denkt vaak dat uitzenders een kunstje doen. Maar wat wij doen is geen kunstje, het is een vak. Op deze manier werken wij al lang en het maakt ons toekomstbestendig. Klanten zien ons niet als een cv-schuiver, maar als een partij die hen helpt hun doelstellingen te halen, bijna als een regisseur. Bij een van onze grootste klanten in Barneveld, waar wij al twintig jaar zaken mee doen, loopt maar liefst honderd man vast personeel rond dat allemaal via ons is gekomen. Dan organiseer je dus een substantieel deel van de personele bezetting van een bedrijf. Dát is toegevoegde waarde leveren en dat is de toekomst.”

Licht eens toe.

“Ik verwacht dat de uitzendtermijn echt nog flink ingekort wordt en dat een jaar uiteindelijk de max zal worden. Wij voldoen daar al aan, want negentig procent van onze uitzendkrachten gaat na een jaar over op een vast contract bij de opdrachtgever. Maar als je branchebreed kijkt, ligt daar nog wel een uitdaging. Het oude model is ten dode opgeschreven. De toekomst ligt, denk ik, echt in hr-dienstverlening. Dat vraagt van de branche om een grote omslag.”

Je bent een groot pleitbezorger van modulair opleiden en hebt er (mede) aan bijgedragen dat opleidingen in jullie regio een stuk laagdrempeliger zijn geworden.

“Dat klopt. Wat ik zie, is dat er in deze omgeving echt een vergeten groep mensen is die een beetje vastzit in hun baan. Ze zitten in een coconnetje en weten niet hoe ze daaruit moeten komen. Je moet je voorstellen: Barneveld ligt op de Veluwe en is onderdeel van de Biblebelt. De cultuur hier is er één van hard werken, het arbeidsethos is hoog. Zeker vroeger was het: hoe slim je ook bent, mbo is wel genoeg. Er moet gewerkt worden. Ga maar doen wat papa doet. En dat breekt zich uiteindelijk op.”

Hoe bedoel je?

“Mensen hebben een beroep gekozen dat hen niet per se ligt. Daar zijn ze in blijven hangen. Als veertiger komt dat op je af. Vroeger was dat minder erg, dan was het: ‘Ik hoef nog maar



TEKST SERGA VAN ROON FOTOGRAFIE JEROEN VAN KOOTEN

“We organiseren een substantieel deel van de personele bezetting van een bedrijf. **Dát is toegevoegde waarde leveren, en dat is de toekomst.**”

WIM ZWERUS Faam

een aantal jaren.’ Maar nu we langer door moeten werken, is dat wel een probleem. Mensen zitten niet goed in hun vel en dat zorgt voor conflicten op het werk, *burn-outs* of onenigheid thuis. Wajongers, nieuwkomers, ouderen: het zijn allemaal aparte doelgroepen. Maar voor deze mensen is er niets.”

Wat heb je precies gedaan?

“Als deze werkenden bij ons komen en wij gaan ze testen, blijkt inderdaad vaak dat ze werk doen dat helemaal niet bij hen past. Maar ja: om vier jaar een opleiding te gaan volgen, dat is ook wat. De studieschuld die ze opbouwen, de achteruitgang in salaris, de studie die gecombineerd moet worden met de zorg voor soms nog jonge kinderen: het zijn allemaal belemmeringen. In 2024 hebben we in de regio een werkgroep gevormd met opleiders, de gemeente en werkgevers, ter voorbereiding op het Werkcentrum dat hier eind dit jaar

opent. De vraag van die werkgroep was: hoe zorgen we dat mensen gezond en vitaal hun pensioen halen? En toen kwam ik dus met mijn verhaal over deze veertigplussers.”

Met resultaat dus blijktbaar?

“De focus van opleiders in de regio ligt nu op modulair opleiden.”

Hoe werkt dat?

“Stel: je wilt graag in de bouw werken. Je start en elke keer dat je een module hebt afgerond, ‘mag’ je weer iets meer. Je hoeft dus niet drie of vier jaar te wachten tot je je vaardigheden kunt toepassen. Dit

soort maatwerkopleidingen is er nu in de techniek, de bouw en de zorg.”

Wat is jullie ambitie?

“Op dit moment komt zeventig procent van onze klanten uit de regio en is dertig procent landelijk. Het percentage landelijke klanten willen we verhogen. Dus ja, we willen groeien. Maar mijn echte ambitie is: mensen levensgeluk bezorgen door ze aan de juiste baan te helpen. Zowel onze eigen medewerkers als onze uitzendkrachten.”

En hoe maak je medewerkers gelukkig?

“Door een goede werkgever te zijn. Door mensen te coachen en de ruimte te geven zich te ontwikkelen. Ik vind het heerlijk als een kereltje van achttien hier binnenkomt en zich in een paar jaar tijd ontwikkelt tot een fantastische medewerker. Dat geldt ook voor uitzendkrachten. Als wij ze kunnen helpen aan een werkplek waar ze gelukkig zijn, betekent dat heel veel. We hebben iemand geholpen die zijn hele leven hovenier was, maar nu eindelijk doet wat hij leuk vindt: hij is leraar geworden. Goed werk zorgt voor stabiliteit, rust in het hoofd, een fijn leven. Tijdens het rondbrengen van kerstpakketten zei de vrouw van een uitzendkracht tegen me: ‘Ik ben zo blij dat hij bij Faam werkt, het gaat nu veel beter met hem.’ Dát is waar ik van droomde toen ik Faam oprichtte. En daar geniet ik meer van dan van commercieel succes; dat volgt vanzelf wel.” ■

Nancy Rademaker:

“De winnaars van morgen combineren AI, menskracht en strategische moed”

Wat betekent de opkomst van AI voor (uitzend)ondernemers? Wat is je toegevoegde waarde als technologie veel taken overneemt? Expert Nancy Rademaker inspireert ondernemers wereldwijd met haar keynotes. “Juist nú maakt menselijke kracht het verschil.”

NANCY RADEMAKER

(60) heeft ruim vijftien-twintig jaar ervaring in IT, digitalisering en ondernemerschap, onder meer bij Microsoft. Als gerenommeerd internationaal spreker laat ze zien hoe technologie ons gedrag verandert en hoe organisaties daarop in kunnen spelen. Sinds 2016 reist ze met ondernemers en bestuurders naar innovatiehubs zoals Silicon Valley en China. De inspiratie van die reizen gebruikt ze weer als *input* voor haar keynotes.

A I RUKT RAZENDSNEL OP. ZITTEN WE IN EEN PERIODE VAN VERSNELLING OF IN EEN FUNDAMENTELE KANTELING?

“Dit is echt een kanteling. Dat is iets anders dan een versnelling. Bij een versnelling doe je hetzelfde, maar sneller. Bij een kanteling veranderen de spelregels zelf. Generatieve AI automatiseert niet alleen repetitieve taken, maar ook cognitief werk: analyseren, adviseren en communiceren. En dat raakt juist de kern van veel dienstverlenende organisaties.”

Wat betekent dat voor de waardemodellen van organisaties?

“De rode draad is voor mij: technologie maakt sneller, maar mensen maken je onderscheidend. Organisaties die dat begrijpen, gaan winnen. Efficiency is een hygiënefactor geworden. Als je alleen daarop concurreert, speel je eigenlijk al het verkeerde spel. AI maakt efficiëntie goedkoop. Het is geen onderscheidende factor meer, maar een minimumvereiste geworden. Wat overblijft, is relevantie: echt begrijpen wat iemand nodig heeft en daarop inspelen. Als je dat goed doet, bouw je iets wat een andere organisatie niet zomaar kan kopiëren. Vergelijk het met een navigatie-app en een persoonlijke gids. Een app geeft je de snelste route, maar een gids weet waarom jij liever langs een meer rijdt of juist door een bosrijke omgeving. De eerste levert een dienst, de tweede levert waarde.”

Het gaat niet langer om je product of dienst, zeg je.

“Precies. Je waardepropositie draait steeds meer om wat jij mogelijk maakt voor een ander. Succesvolle organisaties denken vanuit de uitkomst die een klant wil bereiken, niet vanuit het product dat zij verkopen.”

Je hebt het vaak over de sweet spot tussen high tech en high touch. Wat bedoel je daarmee?

“Technologie doet het zware werk: data verwerken, patronen herkennen en processen uitvoeren. Maar wat echt waardevol wordt, is vertrouwen opbouwen, context begrijpen en echte relaties onderhouden. AI kan straks kandidaten screenen, roosters plannen en misschien zelfs eerste gesprekken voeren. Alles wat schaalbaar, voorspelbaar en herhaalbaar is, wordt minder belangrijk. Maar de vraag of iemand echt binnen een cultuur past, vraagt nog altijd menselijk oordeel. Organisaties die technologie slim >>

“Succesvolle organisaties **denken vanuit de uitkomst die een klant wil bereiken**, niet vanuit het product dat zij verkopen.”

>> combineren met menselijke kwaliteiten worden uiteindelijk de winnaars.”

Een andere term die je vaak gebruikt is extreme customer centricity.

“Het wordt vaak vertaald als extreme klantgerichtheid, maar ik spreek liever over klantcentraal-denken, dus niet van binnen naar buiten, maar van buiten naar binnen. De klant is het startpunt van alles wat je doet. Dat betekent niet pas reageren als er een probleem ontstaat, maar er al zijn voordat de klant zelf beseft dat hij hulp nodig heeft. Elke beslissing in een organisatie zou je moeten toetsen aan de vraag: wat betekent dit voor de ervaring van onze klant?”

Wat betekent dit voor uitzendorganisaties?

“Jarenlang draaide het bij veel bedrijven om schaalbaarheid: wie het goedkoopst en snelst kon leveren, won. In de toekomst kunnen uitzenders daar niet op blijven concurreren. Ze verliezen het dan van de algoritmes. Hun waarde zit straks niet langer in het vervullen van vacatures, maar in het begrijpen van de mens achter de vacature én de organisatie van de opdrachtgever. De boodschap voor uitzendorganisaties is dus: stop met optimaliseren wat AI toch gaat overnemen en investeer juist in wat technologie niet kan. ŪWDe waarde van mensen stijgt naarmate machines meer overnemen. In een wereld vol AI-content en geautomatiseerde interacties wordt menselijke aandacht een luxeproduct.”

De rol van uitzenders wordt minder transactioneel zeg je, en meer strategisch?

“Misschien worden uitzenders wel arbeidsmarktarchitecten: organisaties die meedenken over workforceplanning, skillontwikkeling en flexibiliteit.”

Uitzenders noemen dat zelf vaak ‘regisseur van flexibiliteit’.

“Een regisseur voert uit. Een architect ontwerpt.”

Zonder cultuurverandering is digitale transformatie gedoemd te mislukken, zeg je vaak. Waarom?

“Technologie zonder cultuurverandering is als een snelweg zonder auto's. Prachtig aangelegd, maar niemand rijdt erop. Ik zie vaak dat organisaties enorm investeren in AI-tools, terwijl medewerkers ze nauwelijks gebruiken. Technologie is het zichtbare besturingssysteem en cultuur is het onzichtbare besturingssysteem van een organisatie. Als een orga-



nisatie draait op angst of controle, blokkeer je innovatie. Daarom begint succesvolle transformatie altijd met eerlijke gesprekken: wat belonen we hier eigenlijk en hoe gaan we om met fouten?”

Dat vraagt om een open (leer)cultuur.

“Ja. Geef medewerkers training, vertrouwen en ruimte om fouten te maken. Introduceer een tool eerst bij een klein deel van de organisatie, bij mensen die positief tegenover technologie staan. Laat hen ervaring opdoen en meedenken over verbeteringen. Als zij vervolgens zichtbaar succes boeken, ontstaat er een soort FOMO in de organisatie. Dan willen anderen er ook mee werken. Leg je technologie alleen top-down op zonder context of begeleiding, dan wordt het heel moeilijk.”

Hoe verandert dit het werk van intercedenten?

“Zij worden minder uitvoerders van processen en meer bewakers van kwaliteit en betekenis. Het gaat om mensen die nuances zien die een algoritme mist. Mensen die een kandidaat kunnen geruststellen of een opdrachtgever kunnen uitdagen. We moeten AI gaan zien als een collega met wie we samenwerken.”

“Technologie maakt sneller, **maar mensen maken je onderscheidend**. Organisaties die dat begrijpen, gaan winnen.”

Maakt dit het werk van een intercedent moeilijker of makkelijker?

“Ik denk vooral leuker. Ik heb nog nooit iemand horen zeggen dat hij het geweldig vindt om iedere dag repetitieve taken uit te voeren. Het werk verschuift juist naar gebieden waar je als mens echte toegevoegde waarde levert. Misschien wordt het uitdagender, maar daardoor juist ook interessanter en betekenisvoller.”

Welke nieuwe businessmodellen zie je voor uitzenders ontstaan in deze nieuwe wereld?

“Ik zie drie richtingen. De eerste is het platformmodel: niet langer alleen arbeid leveren, maar een ecosysteem faciliteren waarin werkenden, opdrachtgevers en tools elkaar vinden. De tweede is outcome-based dienstverlening: niet meer betaald worden voor uren of plaatsingen, maar voor resultaten of oplossingen. En de derde is datagedreven advies. Uitzenders beschikken over enorm veel arbeidsmarktinformatie. Met AI kunnen zij die data omzetten in strategisch advies.”

Kun je een voorbeeld geven van outcome-based dienstverlening voor uitzenders?

“Neem een aspergeteler die zegt: ‘Ik heb zes mensen nodig om asperges te steken.’ Dan denk je nog vanuit invulling. Maar eigenlijk zegt die klant: ‘Ik wil dat er wekelijks een bepaalde hoeveelheid asperges geoogst wordt.’ Als je daarbij kan helpen, dan lever je niet simpelweg mensen, maar los je een probleem op.”

Wat is jouw grootste zorg op het gebied van AI en arbeid?

“De snelheid van de ontwikkelingen. AI ontwikkelt zich exponentieel, terwijl wij als mens vooral lineair denken. Dat betekent dat sommige mensen dreigen achter te blijven. Dat is een maatschappelijk risico. Daar ligt een enorme kans voor de uitzendbranche: mensen begeleiden, omscholen en helpen meegroeien. Menselijke vaardigheden zoals empathie, samenwerking en communicatie worden cruciaal. Daarnaast zijn adaptieve vaardigheden belangrijk: omgaan met verandering en functioneren in onzekerheid. En op de derde plaats staat AI-geletterdheid. Niet het programmeren, maar begrijpen hoe AI werkt en hoe je het slim inzet.”

Samenvattend: wie worden de winnaars en wie de verliezers?

“De winnaars zijn organisaties die drie dingen combineren: technische slimheid, menselijke kracht en strategische moed.

Dus niet meer concurreren op prijs of snelheid, maar op strategische meerwaarde, relatiebeheer en de ontwikkeling van mensen. En de vraag is niet of je je moet veranderen, maar of je het op tijd doet. Want de verliezers zijn organisaties die blijven wachten op zekerheid of op het perfecte moment om te veranderen. In een exponentiële wereld is afwachten de gevaarlijkste strategie. Je moet die overstap durven maken en je eigen businessmodel ter discussie stellen, voordat een disruptor dat doet.”

Er spreekt veel urgentie uit je verhaal.

“Dat hoop ik ook, want die urgentie is er. Ik denk dat afwachten geen optie meer is. Ik begrijp dat er veel op uitzenders afkomt. Maar als je je organisatie alleen nog in de overlevingsstand zet, is je organisatie ten dode opgeschreven. De uitzendbranche staat nu op hetzelfde kruispunt als reisbureaus vroeger. De vraag is: ga je wachten, of ga je nadenken over die nieuwe rol?” ■

“De uitzendbranche staat **nu op hetzelfde kruispunt als reisbureaus vroeger. De vraag is: ga je wachten, of ga je nadenken over die nieuwe rol?**”



“We gaan naar een kleinere, maar *professionelere sector*”

De uitzendbranche staat aan de vooravond van de grootste stelselwijziging in ruim 25 jaar.

Met het nieuwe toelatingsstelsel mogen straks alleen nog uitzend- en payrollorganisaties opereren die aan strenge eisen voldoen. “Het moet afgelopen zijn met partijen die zich niet aan de regels houden en daarmee oneerlijk concurreren.”

“E r zijn nu ruim vierduizend uitzenders aangesloten bij het SNA-keurmerk, maar daarnaast opereren mogelijk nog duizenden andere partijen. Hoeveel precies weten we niet eens,” vertelt Tugba Karabulut, programmamanager Marktregulering bij de ABU. Dat maakt het volgens haar moeilijk om grip te houden op kwaliteit en naleving. “Veel uitzenders laten zich niet vrijwillig controleren op naleving van wet- en regelgeving, waardoor hun professionaliteit onvoldoende zichtbaar is. Dat is problematisch, omdat fouten in de intermediaire dienstverlening gevolgen hebben voor werkenden én de reputatie van de sector. Dat werkt niet meer. De lat moet omhoog.”

Van prijs naar kwaliteit

De ABU pleitte daarom al in 2020 voor meer kwaliteit in de branche met een 14-puntenplan. Een groot deel van die voorstellen is nu terug te vinden in de Wet toelating terbeschikkingstelling van arbeidskrachten (Wtta) die vanaf 1 januari 2027 ingaat. Het belangrijkste verschil met de huidige situatie: uitzenders moeten straks worden toegelaten om actief te mogen zijn. “Dat betekent dat kwaliteit niet langer vrijblijvend is,” zegt Karabulut. “Je moet aantonen dat je je processen op orde hebt, dat je wet- en regelgeving naleeft en dat je werknemers correct behandelt. Wie dat niet kan, wordt niet toegelaten of verliest z’n toelating.”

Volgens haar verschuift daarmee ook het businessmodel van de branche.

“Met het toelatingsstelsel verschuift de concurrentie van prijs naar kwaliteit. Zonder toelating mag je er niet zijn; met een toelating toon je aan dat je *compliance* op orde is. Daardoor gaan eerlijke bedrijven zich vooral onderscheiden op kwaliteit. Dat is precies de prikkel die we willen in de sector: kwaliteit moet belangrijker worden dan prijs.” Maar niet iedere partij zal de professionaliseringslag kunnen maken die nodig is om een toelating te krijgen en op kwaliteit te concurreren, verwacht ze. “De sector zal wellicht kleiner worden, maar ook professioneler.”

Samenwerking wordt cruciaal

Voor uitzend- en payrollorganisaties betekent het toelatingsstelsel een enorme operatie. Naast nieuwe regelgeving moeten zij hun systemen, controles

en processen aanpassen. “Onze leden maken eigenlijk in korte tijd twee enorme veranderingen tegelijk mee,” zegt Karabulut. “De invoering van gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden in de nieuwe cao én het toelatingsstelsel per 1 januari volgend jaar. Hoewel onze leden met SNA- en ABU-keurmerk optimaal staan voorgesorteerd, vraagt dat ontzettend veel van organisaties.”

Compliance wordt daarmee een bepalende factor in het succes van een uitzender. En dat raakt niet alleen de uitzender zelf, benadrukt Karabulut. “Ook opdrachtgevers krijgen een grotere verantwoordelijkheid. Zij mogen alleen samenwerken met een toegelaten partij; anders riskeren zij een hoge boete van de Arbeidsinspectie. Opdrachtgevers hebben er ook alle belang bij om

samen te werken met een partij die zijn zaken op orde heeft. Je wilt als opdrachtgever immers niet plots zonder uitzendkrachten komen te zitten omdat de toelating van de uitzender is ingetrokken. Dat vraagt om nauwere samenwerking tussen uitzender en opdrachtgever om aan de nieuwe regels te kunnen voldoen.” Voor werkenden moet het nieuwe stelsel juist meer zekerheid bieden. “Werknemers kunnen straks in het openbare register controleren of een uitzender is toegelaten. Daarmee weten ze dat hun werkgever gecontroleerd wordt op naleving van regels en correcte beloning. Dat geeft extra bescherming.”

Grootste zorg: de handhaving

Toch ziet Karabulut ook risico’s. De grootste zorg zit volgens haar in de uitvoering en handhaving van het stelsel.

“Het toelatingsstelsel staat of valt met effectieve handhaving. Als niet-toegelaten partijen toch actief blijven, ondermijnt het hele systeem. Dan belooft het systeem eigenlijk kwaadwillende uitzenders met een concurrentievoordeel door lagere kosten, in plaats van dat het hen uit de markt haalt. Dat mag niet gebeuren.”

Daarnaast waarschuwt ze voor te rigide uitvoering. “Je wilt voorkomen dat een ondernemer door een kleine fout zijn toelating verliest. De gevolgen zijn enorm: zonder toelating kun je je deuren sluiten en komen alle werknemers op straat te staan.” Volgens Karabulut vraagt dat om een zorgvuldige balans tussen regulering en werkbaarheid. “In de sector is draagvlak voor de nieuwe, strengere regels die voortvloeien uit de Wtta. >>



De Wtta in de praktijk:

Wie mag straks nog uitzenden?



“Het toelatingsstelsel staat of valt met effectieve handhaving. Als niet-toegelaten partijen toch actief blijven, ondermijnt je het hele systeem.”

TUGBA KARABULUT

Programmamanager Marktregulering bij de ABU

>> Maar die regels moeten in de praktijk wel werkbaar zijn. En de belofte van minder oneerlijke concurrentie en een gelijk speelveld moet ook echt worden waargemaakt.”

Om het toelatingsstelsel te laten slagen is samenwerking nodig. Karabulut: “De overheid kan en wil dit niet alleen doen. Ook de ABU heeft hierin een belangrijke adviesrol en werkt daarin samen met de Nederlandse Autoriteit Uitleenmarkt (NAU) en toezichthouders.”

Ondanks de uitdagingen blijft Karabulut positief over de richting die de sector opgaat. “Als het stelsel goed werkt, krijgen we een professionelere branche, meer kwaliteit en een eerlijker speelveld. Over vijf jaar verwacht ik een kleinere, maar sterkere markt. Maar hopelijk hebben we dan ook een sector waarin alleen partijen actief zijn die hun werkgeverschap echt op orde hebben. Eerlijke partijen mogen niet langer worden weggeconcentreerd door malafide bureaus. Er moet meer ruimte komen voor goed werk. *Compliance* en kwaliteit moeten worden beloond.” ■

Wat betekent het toelatingsstelsel voor regulering van de markt?

Kees van Nieuwamerongen, Nederlandse Autoriteit Uitleenmarkt (NAU):

“Met de Wtta wordt voor het eerst duidelijk vastgelegd wie wel en niet actief mag zijn op de uitleenmarkt. Dat is precies de rol van de NAU. Wij beoordelen of een uitlener aan alle voorwaarden voldoet en nemen toegelaten partijen op in een openbaar register. Daarmee reguleren we niet alleen individuele organisaties, maar ook de markt als geheel.

Tegelijkertijd moeten we realistisch zijn. Een nieuw stelsel van deze omvang staat niet van de ene op de andere dag volledig overeind. Er zijn veel partijen betrokken: inspectie-instellingen, de Belastingdienst, de Arbeidsinspectie, brancheorganisaties, opdrachtgevers en uitzendorganisaties. Het zal tijd kosten voordat alle onderdelen optimaal functioneren. Juist daarom is samenwerking zo belangrijk. Wij zien onszelf niet als een organisatie die tegenover de sector staat, maar als een partij die samen met de sector werkt aan een eerlijkere arbeidsmarkt. We betrekken uitzendorganisaties actief bij de inrichting van onze systemen en communicatie en blijven in gesprek over wat er in de praktijk nodig is. De invoering van het toelatingsstelsel is geen doel op zich. Het uiteindelijke doel is een eerlijkere arbeidsmarkt, waarin bonafide partijen niet langer worden weggeconcentreerd door organisaties die de regels ontduiken en waarin werknemers, met name arbeidsmigranten, beter worden beschermd. Dat vraagt om duidelijke regels, transparantie en samenwerking tussen alle partijen in de keten. Alleen dan ontstaat een markt waarin kwaliteit wordt beloond en werkenden beter worden beschermd. Wacht niet tot het laatste moment. Begin nu met de voorbereidingen en kijk welke stappen uw organisatie nog moet zetten op Toelatinguitleenmarkt.nl.” ■

Wat betekent het toelatingsstelsel voor regulering voor uitzenders?

Arjan Hummel, IU Groep:

“Voor veel ABU-leden voelt het toelatingsstelsel niet als een revolutie, maar als een volgende stap in een ontwikkeling die al langer gaande is. Wij zijn al jaren gewend aan certificeringen, audits en controles. De grootste verandering hebben wij misschien wel achter de rug met de invoering van de nieuwe cao. De Wtta zet daar vooral de puntjes op de i op.

Dat betekent niet dat er niets verandert. Vooral voor kleinere uitzendorganisaties die niet zijn aangesloten bij een brancheorganisatie of geen SNA-certificering hebben, wordt de impact groot. Zij moeten in korte tijd een flinke professionaliseringsslag maken. Ik merk nu al dat sommige ondernemers zich afvragen of ze die stap nog willen zetten. Ik verwacht daarom dat het aantal aanbieders in de markt zal afnemen. De sector gaat consolideren, met meer samenwerking, gedeelde backoffice-oplossingen en grotere platformorganisaties. Dat is op zichzelf niet verkeerd. Een hogere toetredingsdrempel zorgt ervoor dat mensen bewuster kiezen voor het vak van uitzendondernemer en duurzaam bouwen aan hun organisatie. Wel is het belangrijk dat de verantwoordelijkheid niet volledig bij uitzenders wordt neergelegd. Om aan alle eisen te voldoen, zijn wij afhankelijk van informatie van opdrachtgevers. Het toelatingsstelsel kan alleen werken als de hele keten verantwoordelijkheid neemt. Dat vraagt niet alleen iets van opdrachtgevers, maar ook van accountants, banken en brancheorganisaties. Als al deze partijen erop toezien dat alleen wordt samengewerkt met toegelaten en gecertificeerde organisaties, wordt het stelsel veel effectiever en ontstaat er een gelijk speelveld voor partijen die hun zaken goed op orde hebben.” ■

Wat betekent het toelatingsstelsel voor inspectie-instellingen?

Julisa Fereijra-Phelipa, Normec VRO:

“De Wtta wordt soms gezien als een nieuwe administratieve verplichting, maar in werkelijkheid is het een fundamentele verandering in de manier waarop kwaliteit, betrouwbaarheid en markttoegang worden beoordeeld. Vanuit onze rol als inspectie-instelling zien wij in de praktijk dat het niet alleen gaat om het voldoen aan losse eisen, maar om de vraag of een organisatie aantoonbaar grip heeft op haar processen. De belangrijkste eis wordt daarmee aantoonbaarheid: niet alleen weten welke regels gelden of over documenten beschikken, maar kunnen laten zien dat processen in de praktijk goed werken en worden beheerst.

Dat vraagt ook iets anders van inspectie-instellingen. Bij Normec VRO kijken wij niet naar losse documenten, maar naar de samenhang. Sluit een arbeidsovereenkomst aan op de uitzendbevestiging? Komt de beloningsinformatie van de opdrachtgever overeen met het loon dat wordt uitbetaald? Is de urenregistratie controleerbaar? Vanuit onze inspectiepraktijk zien wij dat de grootste uitdaging niet in één afzonderlijke normeis zit, maar in de verbinding tussen administratie, beloning, urenregistratie, keteninformatie en feitelijke uitvoering. Een checklist kan helpen bij consistentie, maar de echte kwaliteit zit in de professionele beoordeling achter het vinkje. Onze rol is daarmee breder dan alleen toetsen. Wij helpen de markt scherp te krijgen wat aantoonbare kwaliteit in de praktijk betekent, zodat bonafide ondernemingen risico's beter beheersen en zich onderscheiden op professionaliteit. Een belangrijk aandachtspunt is rechtszekerheid. Een toelatingsstelsel moet streng zijn voor partijen die bewust of structureel regels overtreden, maar proportioneel voor organisaties die te goeder trouw werken. De Wtta kan alleen slagen als kwaliteit aantoonbaar wordt gemaakt én toezicht zorgvuldig wordt uitgevoerd.” ■

Drie mogelijke oplossingen voor kraptesectoren: **JOB CARVING**

Hoe uitzenders de arbeids- markt groter maken

Waar anderen een tekort zien, zien uitzenders mogelijkheden om nieuw talent aan te trekken, te ontwikkelen en duurzaam aan het werk te helpen. Door functies anders in te richten, nieuwkomers sneller naar werk te begeleiden of zij-instromers op te leiden, creëren zij nieuwe aanwas in kraptesectoren.



1 “Door werk *anders te organiseren* worden functies toegankelijk voor studenten”



Nicky Blom is directeur van studentenuitzendbureau SUSA. Wat haar betreft is *jobcarving* dé manier om de krapte op de arbeidsmarkt te verlichten en jonge mensen een kans te geven. AI biedt daarbij extra kansen voor zowel flexkrachten als uitzenders.

Jobcarving is niet nieuw, maar wat Nicky Blom betreft wel actueler dan ooit. Blom: “De vraag naar flexibele arbeid verandert razendsnel. Organisaties hebben nog steeds te maken met arbeidsmarktkrapte, maar tegelijkertijd veranderen functies steeds sneller door AI, digitalisering en technologische ontwikkelingen. Voor uitzenders ligt hier een kans om hun rol opnieuw uit te vinden. Werkgevers worstelen met fundamentele vragen: Hoe zien functies er in de toekomst uit? Welke mensen heb ik nodig? Dat zijn precies de vraagstukken waarbij wij als uitzendorganisatie onze expertise moeten laten zien. Wij kunnen organisaties helpen begrijpen wat AI betekent voor functies, vaardigheden en de verdeling van werkzaamheden.”

GEEF JONGEREN EEN KANS

Blom wijst erop dat AI nog te vaak wordt benaderd vanuit een besparingsperspectief. “Ik maak me zorgen over de positie van jongeren op de arbeidsmarkt. Er wordt veel gesproken over het verdwijnen van juniorfuncties. Juist die jonge doelgroep heb je nodig voor de toekomst van je organisatie. De echte vraag is niet hoeveel FTE je kunt besparen met AI, maar: hoe kan AI werk ondersteunen en makkelijker en leuker maken? Als werkgevers én als samenleving hebben we de verantwoordelijkheid om jongeren een plek te bieden waar ze kunnen starten en zich kunnen ontwikkelen. Niet investeren in jong talent is niet investeren in je toekomst.”

JOBCARVING

Jongeren een kans bieden, de krapte bestrijden en AI-proof werken: bij SUSA komt dit alles samen in jobcarving. “Bij jobcarving kijken we niet naar functietitels, maar naar werkzaamheden, vaardigheden en toegevoegde waarde. We analyseren functies en splitsen taken op. Vervolgens maken we nieuwe func-

tieprofielen die beter aansluiten bij de mensen die het werk uitvoeren.”

Het uitgangspunt is simpel: laat specialisten vooral doen waar ze voor zijn opgeleid. “Specialisten zijn schaars. Daarom moet je ervoor zorgen dat zij zo veel mogelijk bezig zijn met de werkzaamheden waarvoor ze zijn opgeleid. Zo kan een verpleegkundige zich voor 100 procent richten op de zorgtaken, en kunnen de administratieve taken door iemand anders worden gedaan. Door taken anders te verdelen ontstaat een veel grotere groep mensen die bepaalde werkzaamheden kan uitvoeren. En het mooie is ook dat studenten via zo'n functie kennismaken met sectoren waar ze anders nooit terecht zouden komen. Sommigen kiezen daarna zelfs voor een aanvullende opleiding in die richting.”

NIUWE DIENSTVERLENING

Blom is ervan overtuigd dat de branche nog veel meer uit jobcarving kan halen. “Je kunt verschillende doelgroepen beter benutten en tegelijkertijd veel meer waarde toevoegen voor klanten. Sowieso denk ik dat de rol van uitzenders verschuift. De uitzendbranche moet veel minder bezig zijn met het vullen van vacatures en veel meer met het helpen van organisaties om werk anders te organiseren. Zo ontwikkel je je van traditionele bemiddelaar tot kennispartner. Dat is geen snelle handel, dat vraagt tijd, aandacht en langdurige relaties.”

En dat loont, want bij SUSA heeft deze aanpak geleid tot een compleet nieuwe tak van dienstverlening. “We hebben een consultancytak opgezet waarmee we organisaties helpen om het maximale uit jong talent te halen. Soms zit de oplossing in het slimmer organiseren van werk via jobcarving, maar net zo goed in de manier waarop je Gen Z werft, opleidt, begeleidt en aanstuurt.” ■

“Wij willen zoveel mogelijk *nieuwkomers* een kans geven”



Rogier Schweitzer van Randstad: "Uitzenders helpen onbenut talent, zodat meer mensen aan het werk komen. Wat begon als een pilot in Almere, is voor Randstad uitgegroeid tot een aanpak die inmiddels op meerdere plekken in Nederland wordt toegepast. Met succes."



Dat veel nieuwkomers zeer gemotiveerd zijn om te werken, was Rogier Schweitzer, branchespecialist publiek-privaat samenwerken bij Randstad, uit eerdere projecten al duidelijk geworden. Echter: de infrastructuur om hen aan werk te helpen ontbrak. De komst van Oekraïense vluchtelingen in 2022 - en daarmee ook allerlei projecten om hen aan werk te helpen - zorgde voor een omslag. Rogier: "Maar wij hebben gezegd: wij willen alle nieuwkomers een kans bieden. Niet meer: die wel en die niet."



EÉN LOKET

Dat leidde tot de pilot in Almere. Randstad, het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA) en de gemeente sloegen de handen ineen om een laagdrempelige voorziening op te zetten waar bewoners van een asielzoekerscentrum terecht konden met vragen over werk. Schweitzer: "Vanuit één loket werden geïnteresseerden begeleid naar passende vacatures. Het COA verzorgde de toegang en begeleiding op de opvanglocatie, de gemeente ondersteunde onder meer bij integratie en jobcoaching, en wij brachten werkgevers en werkzoekenden bij elkaar."

De resultaten waren veelbelovend. "Zeker als je bedenkt dat werkgevers destijds nauwelijks ervaring hadden met deze groep. Er was onbekendheid met de regels, en ook wel koud-watervrees. Toch hebben we van de 160 asielzoekers die wij spraken er zestig aan werk geholpen."

SCHAALBAAR

'Almere' vormde aldus een blauwdruk voor andere projecten. Schweitzer: "Dit concept is in principe overal toepasbaar. We zijn - met het COA als onze partner - met meer gemeenten in gesprek gegaan. Inmiddels zijn vergelijkbare projecten

opgezet in onder meer Amsterdam, Den Haag, Goeree-Overflakkee en Dordrecht. In Dordrecht werken we samen met het Regionaal Werkcentrum. Daarnaast hebben we een speciale nieuwkomersunit opgericht die landelijk opereert. Deze unit opereert onafhankelijk van publieke partijen en werkt puur vanuit de werkgeversvraag. Vervolgens kijken wij: zijn er mensen die dit werk willen doen? Zo hebben we in een jaar tijd driehonderd nieuwkomers werk bezorgd."

WINST

Het tijt zit dan ook mee. Asielzoekers mogen nu het hele jaar werken. En door de positieve ervaringen, is de terughoudendheid bij werkgevers een stuk minder. Schweitzer: "Bedrijven ontdekten dat asielzoekers vaak zeer gemotiveerde en loyale medewerkers zijn, met een sterke wens om een zelfstandig bestaan op te bouwen in Nederland. Vooral in internationaal georiënteerde sectoren als logistiek, distributie en productie bleek de aansluiting goed te werken."

Zo winnen alle partijen. Schweitzer: "Werk biedt nieuwkomers de kans om de taal te leren, sociale contacten op te bouwen

en sneller te integreren. Voor werkgevers betekent het toegang tot een nieuwe groep gemotiveerde medewerkers. En voor de samenleving als geheel levert het een snellere participatie op, waardoor mensen minder afhankelijk worden van publieke voorzieningen."

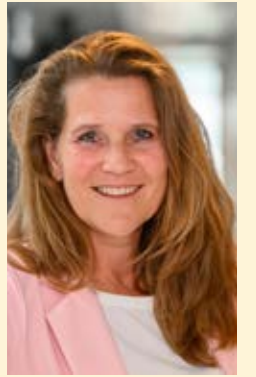
UITDAGING

Schweitzer ziet zich ondertussen voor een andere uitdaging gesteld, een die misschien nog veel groter is. "Veel asielzoekers zijn bereid om direct aan de slag te gaan in logistieke of productiebanen, maar zodra zij een verblijfsstatus krijgen, ontstaat vaak de wens om werk te vinden dat beter aansluit bij hun opleiding en ervaring. Daar lopen zij tegen nieuwe barrières aan, zoals de erkenning van diploma's, taalvereisten en onbekendheid met hun vaardigheden. Wij willen hen niet alleen helpen bij het vinden van die eerste baan, maar ook bij het realiseren van een duurzame loopbaan."

Of het nu gaat om een eerste opstapje of een vervolgbaan: er liggen voor uitzenders mooie kansen. Zeker nu minister Aartsen van Werk en Participatie onlangs bekendmaakte dat hij de komende 4 jaar 75.000 meer statushouders en kansrijke asielzoekers die hier mogen blijven aan het werk helpen. De minister wil het standaard maken om al tijdens de asielfase en in de inburgering te kunnen werken en wil zo een doorbraak forceren. Schweitzer: "Dat biedt absoluut mogelijkheden. Oók voor andere uitzenders, waarmee we nauw samenwerken in onze projecten. Het werken met nieuwkomers doen wij niet vanuit een uitzendperspectief, maar als arbeidsbemiddelaar. Vraag je af: wat is mijn corebusiness, wat is mijn kracht en welke bijdrage kan ik leveren aan dit vraagstuk?" ■

Uitzenders organiseren werk slimmer zodat meer mensen kunnen bijdragen.

Gertru Diender, directeur vakontwikkeling & Ondersteuning bij het COA: "Uitzenders ontwikkelen nieuw talent, zodat krapte-sectoren kunnen blijven draaien."



“Uitzenders helpen *nieuwkomers hun weg* naar werk te vinden”

Veel asielzoekers zitten lang in de procedure. Dat is jammer, want mensen komen naar Nederland met goede bedoelingen, energie en vaak ook kennis en ervaring. Ze hopen hier een nieuw bestaan op te bouwen. Als je vervolgens zonder veel te kunnen doen, zakt de moed weg. Wanneer je uiteindelijk een verblijfsstatus krijgt, moet je vaak opnieuw beginnen.

Voor werkgevers én nieuwkomers is het belangrijk dat asielzoekers zo snel mogelijk aan het werk kunnen. Werk geeft zingeving, structuur en welzijn. Mensen kunnen iets terugdoen, geld verdienen en contacten opbouwen. Ook voor opvanglocaties draagt werk bij aan rust en

welbevinden. Het kabinet wil daarom dat asielzoekers eerder aan het werk gaan. Daarbij gaat het in eerste instantie om 'any job': niet per se werk op het niveau waarop iemand in het land van herkomst actief was. Het belangrijkste is dat mensen kennismaken met de Nederlandse arbeidsmarkt en werkervaring opdoen.

Juist daar liggen kansen voor uitzendbureaus. Reguliere werkgevers vinden het soms nog spannend om met deze doelgroep te werken. Via een uitzendbureau wordt die stap vaak kleiner. Bovendien kan uitzendwerk een opstap zijn naar een vaste baan. Het helpt nieuwkomers hun weg naar de arbeidsmarkt te vinden en biedt voordelen voor alle betrokken partijen." ■

“Wij creëren *nieuw aanbod* in een kraptesector”



Bart Prins van Bureau Techniek:

“Een kok als elektromonteur? Of een softwareprogrammeur die lasser wordt? Om aan de grote vraag naar technische mensen te voldoen, zoekt Techstart het juist niet in de techniek. De pioniersfase is veelbelovend. Wil je de krapte aanpakken, dan is zij-instroom bijna een must.”

Bart Prins is directeur van Bureau Techniek, het moederbedrijf van Techstart. “Wij hebben Techstart opgericht vanuit de overtuiging dat er nog heel veel onbenut technisch talent rondloopt. Wij richten ons op een nieuwe doelgroep: mensen die in een andere sector werken, maar gemotiveerd zijn om een overstap te maken. Geïnteresseerden genoeg, zo bleek uit ons vooronderzoek. We zitten nog in de pioniersfase, maar na een halfjaar zijn er al 25 zij-instromers geholpen aan een baan in de techniek. Het mooie van dit concept is dat we geen mensen wegtrekken uit een bestaande pool van technische professionals. We creëren nieuw aanbod in een kraptesector en leveren zo een oplossing voor een maatschappelijk probleem. Tegelijkertijd bezorgen we kandidaten nieuw, duurzaam werkgeluk.”

INTENSIEVE BEGELEIDING

Een carrièreswitch naar een compleet andere sector is een grote stap. Prins: “Als jij een kok bent en je wilt elektromonteur worden, dan is dat nogal wat. Deze zij-instromers stellen zich kwetsbaar op: ze vertrouwen ons hun carrière toe. Daarom begeleiden wij hen intensief tijdens het hele traject. We bereiden hen voor op een eventuele cultuurschok en bieden begeleiding en coaching op de werkvloer.”

De eerste uitdaging ligt echter bij Techstart zelf. Want waar vind je geïnteresseerde mensen? Prins: “Dat is wat lastiger dan reguliere werving. Misschien is er een bakker die interesse heeft om monteur te worden. Maar waar vind je die online? Niet in de gebruikelijke techpools. Daarom zetten we sterk in op recruitmentmarketing en ontwikkelen we met behulp van AI nieuwe modellen om deze doelgroep te bereiken.”

Geïnteresseerden starten met een online test om te ontdekken welk vakgebied in de techniek het beste bij hen past. Prins: “Daarna volgt een persoonlijk gesprek en een aanvullende talentscan waarmee we iemands leervermogen, capaciteiten en persoonlijkheidskenmerken in kaart brengen.

Eigenschappen als sociale vaardigheden, empathisch vermogen, leerbaarheid en wendbaarheid bepalen vaak of iemand succesvol kan overstappen naar een nieuwe carrière.”

KOUDWATERVREES

Geschikte kandidaten volgen een bbl-route of een opleiding technische basisvaardigheden, waarbij ze in de praktijk leren. “De meeste kandidaten starten direct op de werkvloer. Eerst detacheren we hen, vervolgens kunnen zij in dienst treden bij de opdrachtgever. Voor het opleidingsdeel werken we samen met diverse opleiders en met Doorzaam.”

De grootste uitdaging is het vinden van geïnteresseerde opdrachtgevers. “Wil je de krapte aanpakken, dan is zij-instroom bijna een must. Toch merken we dat er soms nog wat koudwatervrees is. Werkgevers vragen zich af of ze voldoende tijd hebben om mensen te begeleiden en of een zij-instromer uiteindelijk succesvol zal zijn. Daarom geven we hen inzicht in de persoonlijkheidskenmerken van kandidaten, zodat zij kunnen beoordelen of iemand past bij de functie, het team en de organisatie. En we ondersteunen hen bij het benutten van subsidie- en financieringsregelingen voor het opleiden en begeleiden van zij-instromers. Zo verlagen we de drempel om te investeren in nieuw technisch talent en maken we zij-instroom toegankelijker en beter voorspelbaar.”

SCHAALBAAR

Het vinden, testen en begeleiden van deze zij-instromers, vraagt een flinke investering. “Maar wel een die de moeite waard is. Bovendien verlopen de interne processen nu al efficiënter dan toen we startten. Daarom zetten we vol overtuiging door. Onze aanpak is goed schaalbaar binnen de organisatie. Deze formule wordt niet alleen ingezet vanuit Techstart, maar kan door alle vestigingen van Bureau Techniek worden toegepast. Zo versterken we de toekomst van techniek. Dat vind ik prachtig. Ik hoop dat het dak eraf gaat.” ■

AI biedt kansen, maar vraagt om leiderschap

Het is AI wat de klok slaat anno 2026. Iedereen ‘doet’ het, iedereen heeft het erover. De vraag is: wat kun je hier als (uitzend)ondernemer mee? Hoe zorg je dat technologie bijdraagt aan goed werk en goed werkgeverschap? Onderzoeker Jana Retkowsky: “AI maakt het werk niet alleen makkelijker.”

Wat betekent technologie voor mensen op de werkvloer?



Retkowsky, verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, onderzoekt de impact van AI op werk en organisaties. Eerder promoveerde ze aan de Vrije Universiteit Amsterdam op haar onderzoek naar duurzame loopbanen voor

flexwerkers. “Er wordt zóveel over AI gesproken en geschreven. Iedereen heeft het erover: de media, de politiek, allerlei instituten. Het beeld is vaak zwart-wit: of AI vervangt banen, of het maakt werk veel makkelijker. De nuance ontbreekt. Denk ook aan de EU, die vorig jaar

haar AI-visie uitbracht. Europa wil niet achterblijven bij Amerika, en innovatie stimuleren is goed, maar het verhoogt ook de druk op mensen en ondernemers. Het draagt bij aan een klimaat waarin iedereen iets met AI wil, al is het maar om te laten zien: ik doe het ook. Mijn advies: maak van AI geen *must*. >>

Enrike Rutten van HappyNurse:

“Wij gebruiken AI om meer impact te maken”

HappyNurse, uitzendorganisatie in de zorg, heeft al een grote stap gezet op het gebied van AI. Sinds enige tijd is voor hen Aisha actief. CEO Enrike Rutten: “Aisha is onze digitale recruiter. Zij ontvangt in onze digitale omgeving alle sollicitaties en stelt de eerste vragen. Wat wil een kandidaat precies? Kan dat ook en past deze persoon bij ons? Als een kandidaat die eerste schifting doorkomt, plant Aisha direct een afspraak in voor een gesprek met een van onze recruiters.”

Aisha biedt diverse grote voordelen, zo oordeelt Rutten: “Ten eerste is zij 24/7 actief, en dat is handig, want veel verpleegkundigen solliciteren ’s nachts. Als onze recruiters maandagochtend op kantoor komen, liggen er allemaal mooie profielen voor ze klaar. Aisha helpt het proces te versnellen en we kunnen meer aan. En, heel belangrijk: Aisha neemt geen werk weg waardoor medewerkers zich waardeloos gaan voelen, integendeel. Door AI kunnen we juist meer tijd besteden aan de menselijke kant van ons vak, zoals het eerste face-to-face-gesprek met een kandidaat.



Maar er blijft ook meer tijd over om vaker in te checken bij onze verpleegkundigen. Even een gesprekje, even checken hoe het gaat. Want let wel: wij gebruiken AI niet om met minder recruiters te werken, wij gebruiken AI om meer impact te maken.”

GOEDE BASIS

Kan zo'n 'Aisha' werken voor andere (uitzend)ondernemers? Rutten: “Dat hangt ervan af. AI is supersnel en kan heel veel. Maar om daarvan te profiteren, moet je je basis op orde hebben. Om je een indruk te geven: wij zijn in 2008 opgericht als een klassiek flexbedrijf voor zorgprofessionals. In 2020 zijn we gaan digitaliseren; ik heb daarvoor een lans gebroken bij onze aandeelhouders. Ik hou van techniek en vooral het idee om techniek voor ons te laten werken. We hebben een digitaal platform ingericht en al onze bedrijfsprocessen daarop aangepast. Daarmee hebben we een grote slag gemaakt en was onze digitale basis op orde. Maar als je die digitale basis niet op orde hebt en dan met AI aan de slag gaat, dan is de kans op mislukking groot. AI zorgt voor versnelling, en als je gaat versnellen in je bestaande inrichting en oude processen, dan versnel je de chaos.”

WELZIJN

Drie zaken zijn van belang om AI echt voor je te laten werken, meent Rutten. “Dat zijn leiderschap, storytelling en adaptatie. De transformatie van werk gaat harder dan ooit tevoren. Dat betekent dat je als leider een goed verhaal moet hebben. Je moet goed weten waar je AI precies voor inzet, en goed laten zien aan medewerkers wat dat voor hen betekent en wat de meerwaarde is. Alleen dan krijg je mensen mee.



“AI zorgt voor versnelling, en als je gaat versnellen in je bestaande inrichting en oude processen, dan versnel je de chaos.”

ENRIKE RUTTEN
CEO HappyNurse

Daarbij hebben wij veel aandacht voor het welzijn van mensen, want AI neemt vooral de makkelijke taken over. Dat betekent dat het werk van onze recruiters intensiever wordt. Wij stimuleren dat mensen ook hun rustmomenten pakken en de balans bewaken. Daar hebben we ook ons hr-beleid op aangepast.” ■

>> Haal de druk eraf en kijk rustig wat deze technologie voor jou als ondernemer kan betekenen en voor de mensen op de werkplek.”

REALITYCHECK

Dat onderzoek – wat kan AI voor mij betekenen – is geen eenmalige exercitie, benadrukt Retkowsky: “De ontwikkelingen gaan zo snel dat het lastig is voor bedrijven om bij te blijven. Er zijn voortdurend nieuwe AI-tools. Iets wat twee maanden geleden niet kon, kan nu wel. Trek dus niet te snel de conclusie dat iets niet kan, maar blijf kijken of AI je werk kan verbeteren.” Het is daarnaast belangrijk een reality-check te doen: wat betekent AI voor mensen op de werkvloer? “Je hebt enthousiastelingen en critici: mensen die bang zijn overbodig te worden en er niet aan willen beginnen. Dat zorgt voor spanning. Je ziet nu nog vaak dat AI een one-man-show is van een crea-



tieveling. Als werkgever is het de kunst iedereen te betrekken en dat zwart-witte beeld te doorbreken. Er is niet één juiste manier om AI in te zetten. In ons onderzoek zien we dat medewerkers AI op hun eigen manier gebruiken: om te brainstormen, gedachten te ordenen of informatie te zoeken. Ga ermee spelen, laat medewerkers experimenteren. Laat early adopters bijvoorbeeld wekelijks een korte demonstratie geven. Ga je AI structureel inzetten? Bedenk je dan: AI verandert werkprocessen. Om

“Mensen worden niet overbodig; de menselijke touch wordt juist belangrijker.”

JANA RETKOWSKY
Onderzoeker aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

een proces-collapse te voorkomen, moet je als werkgever goed in kaart brengen wat er verandert en hoe je dat aanstuurt.”

‘WAT BEN IK NOG WAARD?’

Goed werkgeverschap betekent ook oog hebben voor mensen die angstig zijn voor AI. “Technologie kan overweldigend zijn. Als werknemers zien dat AI sneller en beter teksten schrijft, kunnen ze zich waardeloos voelen: Wat ben ik nog waard? Wat kan ik hier nog aan

toevoegen? Als werkgever moet je dat stigma wegnemen. Mensen worden niet overbodig; de menselijke touch wordt juist belangrijker. AI maakt fouten, soms produceert het zelfs ‘slop’, dus menselijke beoordeling blijft nodig.” Nog een belangrijke tip: focus op het grotere geheel. “Individueel lijkt AI de productiviteit te verhogen: een briefing of vergaderverslag is zo gemaakt. Maar op team- of afdelingsniveau kan dat anders uitpakken. Als een briefing fouten bevat, kost dat extra overleg en afstemming. Anderen zijn tijd kwijt. Per saldo verdampt de tijdswinst dan snel.”

(A)SOCIAAL

Een opvallende bevinding uit het onderzoek is het sociale – of juist asociale – aspect van AI. “Vroeger bespraken we vragen met collega’s, nu is dat al snel ChatGPT. Door hybride werken was er al minder contact, en AI versterkt dat. Het praatje bij de koffiemachine is belang-

rijk: je weet waar anderen mee bezig zijn, leert en inspireert elkaar. Zorg als werkgever voor voldoende sociale interactie. Denk ook aan junioren: vroeger kregen zij eenvoudige taken, nu doet AI dat. Daardoor leren ze de basis minder goed. Creëer momenten waarop je hen betreft en begeleidt.”

AI, zo benadrukt de onderzoeker, maakt werk niet alleen makkelijker. Integendeel. “Het makkelijke werk verdwijnt, het complexe werk blijft over. Medewerkers krijgen zwaardere taken en kunnen minder afwisselen. Dat vraagt meer van hen. Bovendien vraagt AI-output om veel controle en beslissingen.”

AI VERANDERT WERKPROCESSEN

Jongeren die minder leren, medewerkers die zich buitengesloten voelen, minder sociale interactie en een hogere werkdruk: het zijn de schaduwkanten van een doorgaans bejubelde

digitale revolutie. Retkowsky: “AI biedt ontzettend veel mogelijkheden. Maar vanuit goed werkgeverschap is het wel belangrijk rekening te houden met deze punten. Dat geldt misschien wel extra sterk voor uitzendondernemers, die niet alleen hun eigen medewerkers hebben, maar ook flexkrachten. Uit mijn promotieonderzoek blijkt dat de flexibele arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door spanningen, zoals de spanning tussen efficiëntie en welzijn en tussen standaardisering en maatwerk. Flexwerkers zoeken stabiliteit in onzekerheid en proberen duurzame loopbanen op te bouwen in een vaak tijdelijke werkomgeving. AI versterkt deze spanningen: het maakt werk efficiënter, maar kan ook leiden tot meer druk en onzekerheid. Het is goed om daar rekening mee te houden.” ■

Waarde toevoegen in een veranderende arbeidsmarkt

Van flex-efficiency naar FLEXKRACHT

De nieuwe waarde van flexibiliteit door de ogen van economen



De arbeidsmarkt staat aan de vooravond van een fundamentele herordening. Nieuwe wetgeving biedt uitzendkrachten meer zekerheid, maar tegelijkertijd groeit juist de behoefte aan flexibiliteit - bij werkgevers én werknemers. Voeg daar de opkomst van AI aan toe, en duidelijk wordt dat niet alleen de arbeidsmarkt verandert, maar ook de rol van uitzenders zelf.

Han Mesters is bij ABN AMRO verantwoordelijk voor de strategische visie op zakelijke dienstverlening, met een duidelijke focus op uitzenden, recruitment en detachering. Volgens hem leven we in een tijd waarin 'alles op zijn kop staat'. Hij verwijst naar Nietzsches idee van de 'Umwertung aller Werte': de herwaardering van alle waarden. "Ook de manier waarop we naar de organisatie van arbeid gaan kijken. AI speelt daarin een rol, en, in Nederland, ook de wet- en regelgeving."

KEUZE FLEXIBILITEIT

De Nederlandse overheid probeert de balans op de arbeidsmarkt tussen flexibiliteit en vast werk te herstellen. Denk aan de Wet meer zekerheid flexwerkers, onlangs aangenomen in de Tweede Kamer, maar ook de Wet DBA. Mesters: "Nederland is, in de ogen van de EU, het Wilde Westen als het gaat om flexibel werk. Ook onze overheid heeft een nare smaak overgehouden aan wat er met flex is gebeurd. De overheid wil daarom nu meer mensen richting vaste contracten duwen. Maar jongeren willen dat vaak helemaal niet. Ook hbo-plus-opgeleiden en technisch vakspecialisten hebben niet per se behoefte aan een vast contract. Zij willen hun werk kunnen indelen op een manier die past bij hun persoon-

lijke leven en kiezen bewust voor autonomie en flexibiliteit. Dat gaat niet weg, wat de overheid ook wil. Ik sprak Rika Coppens, CEO van House of HR, en zij verwoordde het mooi: 'De grootste trendmatige aanjager van de flexsector is de behoefte van jonge mensen om hun werk flexibel in te richten:'"

CONSOLIDATIE

Uiteraard zijn die zekerheden (denk ook aan de nieuwe CAO voor Uitzendkrachten) voor een grote groep flexwerkers zeer welkom. Flexstrateeg Wim Davidse wijst wel op het prijskaartje: "Jarenlang was flex voor veel werkgevers de goedkoopste en minst risicovolle manier om personeel in te zetten. Die tijd loopt ten einde. Goedkope uitzendkrachten worden duurder, constructies met goedkope zzp'ers worden lastiger en concurrentie op arbeidskosten neemt af. Sectoren die voor hun concurrentiekracht sterk afhankelijk zijn van laagbetaalde arbeid - zoals vleesverwerking, logistiek en delen van de agrarische sector - zullen dat merken. Hen wordt de duimschroeven aangedraaid. Deze sectoren zullen of versneld moeten automatiseren, of ze zullen verdwijnen."

Mesters is het met hem eens: "Bedrijven krijgen het moeilijker om adequaat mee te ademen met vraaguitval en conjunc-

tuur. Sectoren die het hardst geraakt worden, zijn de cyclische sectoren: industrie, transport, logistiek en delen van de zakelijke dienstverlening. Maar werkgevers zijn ook slim genoeg om weer nieuwe geitenpadjes te vinden binnen de wet. En voor uitzenders zelf? Op korte termijn wordt het moeilijker. Je ziet nu al druk op marges, vraaguitval en veel uitzendbedrijven die het zwaar hebben. Maar op de lange termijn zie ik het eigenlijk positief. Door strengere regelgeving zullen minder bedrijven overblijven. Kleinere partijen krijgen het daardoor moeilijker. Door die consolidatie kunnen de marges uiteindelijk omhooggaan."

PARTTIME SPOOK

Op microniveau kan de nieuwe CAO voor Uitzendkrachten en de nieuwe wetgeving dus even zeer doen. Davidse: "Als je werkt in de vleesindustrie, of als je als uitzender van laagbetaalde arbeid je verdienmodel hebt gemaakt, dan is dat een hard gelach. Maar voor de meeste uitzendkrachten is dit een gunstige ontwikkeling: zij krijgen meer rechten."

Bekijk je de situatie met een macro-economische bril, dan zitten er meer belangrijke voordelen aan. Davidse: "Minder lageprijsensectoren betekent minder stikstofuitstoot, minder belasting van de infrastructuur en minder behoefte aan >>

>> arbeidsmigranten en hun huisvesting. Maar nog veel belangrijker: als er minder mogelijkheden zijn voor bedrijvigheid met laagbetaald werk, komt er ruimte vrij voor economische activiteiten met meer toegevoegde waarde. Denk aan diensten en producten op het vlak van AI, windenergie, batterijtechnologie en andere innovatieve sectoren. En daar ligt wel de toekomst.”

Mesters wijst nog op een ander punt: de arbeidsproductiviteit. “Onze economie is ingesteld op flexibiliteit: er zijn veel mensen die flexibel willen werken én bedrijven faciliteren dat. Daardoor hebben we vergeleken met andere landen in Europa een enorm hoge participatiegraad. Maar de arbeidsproductiviteit blijft een beetje achter, omdat veel mensen parttime werken. Dat parttime ‘spook’ gaat niet weg. Daar zit een spanningsveld tussen wat bedrijven nodig hebben en wat goed is voor de economie. Omdat de bevolking krimpt, wordt technologische ondersteuning cruciaal. AI is een manier om de arbeidsproductiviteit op te krikken.”

MEER FLEXIBILITEIT DOOR AI

Meer werk doen met minder mensen kan volgens Mesters leiden tot meer flexibiliteit. Hoe zit dat? Mesters: “In de Verenigde Staten wordt AI in eerste instantie vooral gebruikt als instrument om aandeelhouderswaarde te vergroten. Medewerkers worden rücksichtslos weggesneden, vooral bij techbedrijven. Dat gebeurt ook in Nederland. Onder het mom van ‘AI’ zijn grootscheepse reorganisaties doorgevoerd. Maar dat had met AI niets te maken. Het werd gewoon gebruikt als excuus om hele managementlagen weg te snijden. Maar nu zie je voor het eerst in de Verenigde Staten dat er ook op procesniveau gekeken wordt naar de impact van AI. Dus niet als een marketinggimmick, nee, zij kijken echt naar de inhoud van het werk en hoe arbeid onder AI opnieuw georganiseerd moet worden. Dát is wat mij betreft de blauwdruk van hoe bedrijven nu gaan nadenken. De grote vraag is: hoe past flexibel werk daarin? Je ziet twee dingen: specialisatie neemt steeds verder toe. En voor werkgevers wordt het minder logisch om die specialistische expertise vast in huis te halen. Dus: specialisatie dwingt flexibiliteit af. Daar zit een kans voor uitzenders. Ik zie een hele mooie toekomst voor gespecialiseerde flexpartijen. Dan doe je niet aan het ter beschikking stellen van arbeid, maar aan het aannemen van werk, van complete processen.”

VAN FLEX-EFFICIENCY NAAR FLEXKRACHT

Ook Davidse ziet hier kansen. “Dankzij de traditionele uitzendconstructie konden bedrijven tegen de laagst mogelijke kosten en risicoloos functioneren. Dat noem ik flex-efficiency. Dat model raakt uitgewerkt door de Wtta die volgend jaar ingaat en nu al door de nieuwe CAO voor *Uitzendkrachten*. Als uitzender draait het nu om je flexkracht: het vermogen om precies de specialistische expertise te leveren die organisa-

ties tijdelijk nodig hebben.” In de visie van Mesters en Davidse vergt dat een fundamenteel ander type uitzendorganisatie. Niet langer puur bemiddelen in uren, maar meedenken over processen, technologie en talentontwikkeling. Davidse: “Om die flexkracht te kunnen leveren, moet je scherpe strategische keuzes maken, continue externe alertheid tonen, AI slim toepassen én een aanstekelijk werkgever zijn. Ik noem dat het klavertjenvier. En het merendeel van de uitzenders heeft dat klavertjenvier nu onvoldoende op orde.” Mesters: “Goed werkgeverschap wordt steeds belangrijker. Mensen kiezen bewust voor werkgevers die investeren in cultuur en ontwikkeling. Slecht management, burn-outs en sociale onveiligheid kunnen organisaties zich steeds minder permitteren. Voor uitzenders wordt het zogeheten impresariomodel belangrijker: niet alleen bemiddelen, maar professionals begeleiden in hun loopbaan en ontwikkeling. Zeker nu AI in hoog tempo verandert, is continue ontwikkeling essentieel.”



“Specialisatie dwingt flexibiliteit af. Daar zit een kans voor uitzenders.”

HAN MESTERS
ABN AMRO

DE GROOTSTE TROEF

Eén ding verandert niet: de toegang tot talent. Mesters: “De grootste toegevoegde waarde van uitzenders zit uiteindelijk nog steeds in toegang tot mensen, in werving en selectie. Bedrijven kunnen vaak simpelweg niet de mensen vinden die ze nodig hebben. Recruitment wordt steeds meer technologie gedreven en vraagt om specialistische marketingkennis. Flexpartijen krijgen dat steeds beter in de vingers, terwijl grote bedrijven daar juist een achterstand oplopen.”

De conclusie van Davidse en Mesters is eensluidend. De tendens om flexibel werk in te perken en werknemers meer zekerheid te bieden, betekent niet het einde van de uitzendsector. Wel het einde van oude verdienmodellen. Uitzenders blijven onmisbaar in een arbeidsmarkt die - mede onder invloed van AI - tegelijkertijd krappere, specialistischer en dynamischer wordt. Maar alleen partijen die zich aanpassen aan die nieuwe werkelijkheid, zullen daarvan profiteren. Of, zoals Mesters het samenvat: “Stilstaan is geen optie.” ■

Luddo Oh van Berenschot: Oorlogen, oprukkende AI, handelstarieven en de krapte op de arbeidsmarkt: het zijn onzekere tijden voor ondernemers.

Jaarlijks laat Berenschot met het Strategie Trendsonderzoek zien welke thema's de strategische agenda van organisaties bepalen. Ofwel: waar gaat het over in de boardroom? Berenschot ondervroeg ruim zeshonderd organisaties. In 2026 is een duidelijke verschuiving zichtbaar: de strategische agenda wordt breder, waardoor het belangrijker én lastiger wordt om scherpe keuzes te maken. De titel van het rapport is veelzeggend: ‘De nieuwe strategische realiteit: scherpere in keuzes, snelheid in uitvoering’.

MINDER VOORSPELBAAR

Jarenlang stond arbeidsmarktkrapte op nummer één: het was voor veel ondernemers de belangrijkste bron van zorg. Volgens Luddo Oh, senior managing consultant bij Berenschot, neemt dat thema nu iets af in prioriteit. “Andere onderwerpen zijn belangrijker geworden. Denk aan de geopolitieke situatie en de opkomst van AI.” De hoeveelheid en aard van de thema's, maakt het lastiger om een keuze te maken. “De toekomst wordt minder voorspelbaar,” zegt Oh. “AI heeft in korte tijd werkprocessen volledig op de kop gezet. Ondernemers moeten daarop anticiperen. Ook geopolitiek en overheidsbeleid, zowel in Nederland als internationaal, maken het moeilijker om vooruit te plannen.”

FLEXIBEL EN EXCELLENT

Die onzekerheid maakt strategische flexibiliteit steeds belangrijker. Oh: “Bedrijven die minder ver vooruit kunnen kijken, moeten flexibeler opereren. Dat betekent dat je als ondernemer verschillende scenario's



“Deze tijd vraagt om scherpe keuzes en strategische flexibiliteit.”

LUDDO OH

Senior managing consultant Berenschot

moet uitwerken. Stel dat AI een businessmodel grotendeels overneemt, dan moet je nadenken over wat dat betekent voor je organisatie en dienstverlening. Waar zit je echte toegevoegde waarde?”

Naast strategische flexibiliteit wordt ook operational excellence belangrijker. Geopolitieke ontwikkelingen zoals handelsbeperkingen, internationale spanningen en importheffingen zorgen ervoor dat bij veel bedrijven de groei afvlakt. Oh: “Er ontstaat prijsdruk. Bedrijven moeten keuzes maken en saneren. Vooral grote bedrijven reorganiseren momenteel. Niet alleen in de financiële sector, maar ook in de industrie. Dat betekent dat operational excellence belangrijker wordt: efficiënter werken, processen optimaliseren en

kosten reduceren. Dus: first time right, zo goed en zo snel mogelijk dienstverlening leveren.”

AI

AI kan helpen bij die efficiëntieslag en tegelijk de arbeidsmarktkrapte verlichten. Oh: “AI speelt inmiddels een grote rol binnen de zakelijke dienstverlening en in sectoren met veel repetitieve taken. Er worden minder schoolverlaters aangenomen, omdat eenvoudig werk relatief makkelijk door AI kan worden vervangen. En bij banken zie je dat er grote reorganisaties onder het mom van AI worden aangekondigd. Binnen de uitzendbranche kunnen klassieke matching- en administratieve processen grotendeels worden geautomatiseerd.” Toch blijft de menselijke factor essentieel. “De echte toegevoegde waarde zit steeds meer in klantcontact en het kennen van bedrijven en medewerkers. AI kan nog niet volledig voorstellen welke persoon echt goed op een plek past.”

KRIMPENDE FLEXSCHIL

Op dit moment wordt AI nog vooral ingezet om efficiënter te werken en nog niet direct om personeelsaantallen te verminderen, zo ziet Berenschot. Die efficiency kan echter wel de flexschil gaan beïnvloeden: “Bedrijven kunnen intern flexibeler worden, waardoor ze minder externe flexibiliteit hoeven in te huren. In bijvoorbeeld callcenters kun je met AI pieken reduceren, waardoor je minder tijdelijke medewerkers nodig hebt. Maar in sectoren als de zorg, de bouw en de overheid blijft arbeidsmarktkrapte de komende jaren een belangrijk thema.” ■

Scheiding van bed en baan

Arbeidsmigranten zijn onmisbaar voor veel sectoren, maar passende huisvesting staat steeds meer onder druk. Om de positie van arbeidsmigranten te versterken, wil de politiek wonen en werken van elkaar loskoppelen. Dat biedt meer zelfstandigheid en bescherming, maar roept ook nieuwe vragen op. Hoe zorg je ervoor dat mensen nog steeds toegang hebben tot werk én een goede woning? En welke rol spelen uitzenders daarin? Veel is nog onduidelijk, zo blijkt.



Dat huisvesting voor arbeidsmigranten goed geregeld moet zijn, staat buiten kijf. De ABU oarmde de adviezen van de commissie-Roemer in 2020, waar de scheiding van bed en baan een onderdeel van was. Rob Niesen, algemeen directeur van AB Werkt, is voorstander van het scheiden van wonen en werken mits alles goed georganiseerd wordt. “Daar zit onze aarzeling. Wij zijn honderd procent compliant. Maar gaat een huisvestingspartij dat ook zijn? De grootste uitdaging is de kwaliteit van het woningaanbod en het volume. Zijn er voldoende goede woningen, dicht bij de werkplek? Ik ben bang dat als er een tekort aan bedden van betrouwbare partners is, malafide partijen daar een

slaatje uit slaan.” AB Werkt houdt de huisvesting vooralsnog in eigen hand. “Goede huisvesting is zeer relevant voor migranten. Daarom willen we dit nu nog niet loslaten. Nu hebben we grip. Want ik vraag me ook af: blijven onze uitzendkrachten wel een eerlijke prijs betalen als wij de huisvesting niet meer regelen? Want ja, wij kiezen onze huisvestingspartner uit, maar zij bepalen de prijs. Wat als die woningen opeens een stuk duurder worden?”

Voor veel uitzenders zit daar precies het dilemma. Goede huisvesting is geen doel op zich, maar wel een belangrijke voorwaarde om mensen aan het werk te helpen en aan het werk te houden.

ZOEKTOCHT NAAR EEN NIEUW EVENWICHT

Peter Loef, programmamanager Arbeidsmigratie bij de ABU, ziet dezelfde spanning: “In een ideale wereld zou deze scheiding een wenkend perspectief bieden voor uitzenders. Je hebt niet langer de sores van het huisvesten en kunt je volledig focussen op je core business. Alles wordt transparanter. Maar de wereld is niet ideaal. Huisvesting is voor een uitzendbureau op dit moment een asset. Internationale medewerkers zoeken vanuit het buitenland heel specifiek naar een uitzendbureau dat huisvesting aanbiedt. Dat is niet alleen praktisch, het biedt hen vooral de zekerheid van een dak boven het hoofd. Ook bij hen is namelijk bekend dat er krapte op de woningmarkt is en zij niet kunnen

Willem Weggeman van HomeFlex:

“Laten we het kind niet met het badwater weggooien”

Willem Weggeman is directeur van HomeFlex. Deze onafhankelijke huisvester is gespecialiseerd in het ontwikkelen, realiseren en beheren van tijdelijke huisvestingsprojecten, met name gericht op arbeidsmigranten. Zij hebben 3.500 kwalitatief hoogwaardige woningen in bezit en bouwen aan 23 nieuwe projecten. De woningen van HomeFlex zijn modulair opgebouwd en dus relatief makkelijk opbouw- of verplaatsbaar.

GOEDE ZAAK

“Het scheiden van wonen en werk is een goede zaak. En op papier ziet het plan er mooi uit. Maar waar ik bang voor ben, is dat flexwerkers die naar Nederland komen op het Centraal Station van Amsterdam worden opgewacht door huisjesmelkers. Met als gevolg een groot risico op dakloosheid. De scheiding tussen wonen en werken is heel hard. Maar uitzenders doen en deden natuurlijk meer dan huisvesten alleen. Zij dragen ook zorg voor het welzijn van uitzendkrachten. Heel veel van hen doen dat ook gewoon goed, dat wordt wel eens vergeten. Wie gaat dat nu doen dan? Ik ben bang dat we het kind met het badwater weggooien.”

KWALITEIT WAARBORGEN

“Verder verwacht ik dat het speelveld van de huisvesters ingewikkelder wordt en de concurrentie toeneemt. Zelf zijn wij voor die concurrentie niet bang, maar of dit de kwaliteit van de huisvesting altijd ten goede komt, vraag ik me af. De huurtarieven zijn gemaximaliseerd, dus zullen er partijen zijn die gaan beknibbelen op vierkante meters of andere zaken. Of ze gaan extra hoge servicekosten rekenen. Daarom is het belangrijk dat alle partijen samen heel snel uitgangspunten gaan formuleren. Wat worden de kwaliteitsnormen? Het enige wat we nu hebben, is ‘Roemer’ en de SNF. We moeten voorkomen dat we een race to the bottom krijgen.”

ONDUIDELIJKHEDEN

Veel zaken zijn nog onduidelijk. Bijvoorbeeld: hoe gaan we om met het leegstandrisico? Stel, wij nemen van uitzendorganisatie X de huisvesting over. Maar wat als zij in de winter geen uitzendkrachten aan het werk hebben? Mogen wij dan bijvoorbeeld aan uitzendkrachten van een andere uitzender woonruimte verhuren? Dat moet allemaal nog uitgewerkt worden.” ■

concurreren met Nederlandse woningzoekenden. Dus zolang dit niet verandert, is het loslaten van huisvesting voor veel uitzendbureaus een begrijpelijke ‘no-go’.

NAVELSTRENG DOORKNIPPEN

Ook op andere vlakken zitten er nogal wat haken en ogen aan het scheiden van werk en woning. Loef: “Veel is nog onduidelijk. Hoe gaan we de navelstreng doorknippen? Wanneer en met wie? Zijn er voldoende betrouwbare partijen geïnteresseerd om de huisvesting over te nemen? Is er voldoende huisvesting beschikbaar wanneer je die nodig hebt? Wat betekent de huidige situatie voor je lopende contracten met derden? Je planning? En op welk moment durf je als uitzender te zeggen:

nu maken we de knip, we vertrouwen erop dat een derde partij dit goed kan?”

Loef wijst ook op de gevolgen die de scheiding van wonen en werken kan hebben voor de bescherming van arbeidsmigranten. “Nu zijn er afspraken gemaakt over de kwaliteit van huisvesting en de kosten die daarvoor mogen worden ingehouden. Als huisvesting straks volledig onder het huurrecht valt, roept dat nieuwe vragen op. Hoe borgen we de kwaliteit van woningen? Hoe voorkomen we misstanden? En hoe zorgen we ervoor dat het voor werkgevers en huisvesters werkbaar blijft? Als ABU zijn we daarom volop in gesprek met ketenpartners. We willen gezamenlijk, publiek en privaat, een plan maken voor een toekomst waarin wonen en

werken beter gescheiden zijn, maar arbeidsmigranten wel kunnen rekenen op goede huisvesting en toegang tot werk. Dat plan willen we binnenkort aan het Ministerie van Volkshuisvesting aanbieden.”

HANDHAVING

ABU-leden staan er verschillend in, zo merkt Loef. “Sommige uitzenders zijn verbolgen. Zij redeneren: we hebben als bonafide deel van de sector hard gewerkt om met SNF een onderscheidend keurmerk in te richten. En we hebben in de cao private huur- en huurprijsbescherming ingevoerd. Er is enorm geïnvesteerd. Bijkomende frustratie is dat niet-leden dat niet hoefden te doen. ABU-uitzenders zijn klanten kwijtgeraakt omdat zij te duur

>>

Jaap Uijlenbroek, CEO Lento.eu:

“Neem als uitzender de regie: van verhuurder naar regisseur”

Jaap Uijlenbroek is CEO van Lento.eu, een Nederlands platform dat internationale werknemers, werkgevers en woningaanbieders samenbrengt. Het doel is om betrouwbare, veilige en kwalitatieve huisvesting voor arbeidsmigranten te regelen waarbij het wooncontract volledig losstaat van het arbeidscontract.

“Voor uitzendbureaus die met internationale medewerkers werken, is huisvesting een cruciale factor geworden. Er zijn voldoende mensen die in Nederland willen werken, maar het echte knelpunt zit in de beschikbaarheid van goede huisvesting. Dus nu is het zo dat de hoeveelheid huisvesting die je kunt organiseren als uitzender, bepaalt hoeveel arbeidsmigranten je kunt laten werken.”

LOSLATEN

Het scheiden van wonen en werk is een heel logische weg, omdat je zo ook het onderscheid tussen Nederlanders en Europeanen opheft op de Nederlandse arbeidsmarkt. Ik denk dat dat onze internationale positie zeker ten goede zou komen. Een uitzendbureau zou zich uiteindelijk net zo moeten kunnen gedragen als een werkgever die louter Nederlandse werknemers in dienst heeft: betrokken bij het werk, maar niet bij de huisvesting. Als werkgever wil je vooral weten dat iemand bij aankomst een plek heeft om te wonen. Daarna zou je je er eigenlijk niet meer mee moeten bemoeien. Je reserveert een locatie en laat het daarna los. Zo bied je zekerheid zonder zelf verhuurder te zijn. Nog

beter: de arbeidsmigranten in staat stellen om zelfstandig huisvesting te organiseren. Als het even kan vanuit zijn thuisland. Dat is voor Lento de ultieme ambitie.”

BOUWEN

“Om dat te bereiken moet het aanbod gaan toenemen. Bonafide huisvesters hebben zich georganiseerd in de nieuw opgerichte Vereniging Huisvesting Internationale Medewerkers. Nu moeten ook gemeenten, rijksoverheid en provincies hun verantwoordelijkheid nemen door de ruimte te geven om voldoende locaties te kunnen ontwikkelen. Als er onvoldoende huisvesting beschikbaar is, kun je wonen en werken wel steeds verder van elkaar scheiden in de regelgeving, maar in de praktijk werkt dat niet. Dan ontstaat het risico dat malafide partijen het gat vullen dat bonafide partijen achterlaten.”

MEERWAARDE UITZENDERS

“Tegen uitzenders zou ik willen zeggen: blijf koersen op het scheiden van wonen en werken. Die beweging zet door, ongeacht welk kabinet er zit. Verplaats je rol van verhuurder naar regisseur. Bied een nieuw aangekomen arbeidsmigrant de mogelijkheid om gebruik te maken van gereserveerde huisvesting waarbij een huurovereenkomst tussen verhuurder en arbeidsmigrant ontstaat. Organisaties die dit goed regelen, kunnen zich echt onderscheiden. Opdrachtgevers hechten steeds meer waarde aan compliance en willen samenwerken met partijen die hun processen aantoonbaar op orde hebben.” ■

>> werden. Op zich goed dat dit nu in de wet wordt opgenomen en het speelveld gelijk wordt, maar gaat er dan ook strak worden gehandhaafd?”

Tegelijkertijd zijn er ook uitzenders die inmiddels volledig aan het ontvlechten zijn. Loef: “Als je dit met een aantal professionele verhuurders op een verantwoorde manier kunt organiseren, is dat verstandig. Het is dan wel te hopen dat er een overgangstermijn komt voor wat betreft de wijzigingen in de huurwet. De bedoeling is dat die op 1 juli 2027 of 1 januari 2028 van kracht wordt.

Want dat zou betekenen dat de 85.000 gecertificeerde woonplekken in het stedelijk gebied groter moeten worden. Maar je hebt niet zomaar geregeld dat daat, als dat al kan, een of twee meter bijkomt. En dan raak je opnieuw uitzendondernemingen die het allemaal goed willen regelen.”

HUISVESTER TEGEN WIL EN DANK

Die aarzelingen ten spijt, stopt Niesen maar wat graag met het huisvesten van zijn arbeidsmigranten. “Wij zijn huisvester tegen wil en dank. Anders dan Den Haag denkt, is huisvesting

van arbeidsmigranten voor ons geen verdienmodel. We leggen erop toe. Als ik dit op een goede manier kan overdragen, doe ik dat morgen. Want dat scheelt heel veel tijd en moeite. Als uitzender zijn wij van werk, van bestaanszekerheid. Er zal meer ruimte ontstaan om ons daarmee bezig te houden. En wat ik tot slot ook heel positief vind aan de huidige situatie, is dat alle betrokken partijen overleggen. De ABU, gemeenten, het ministerie, de provincies. Dat miste ik in het verleden en die verbinding is er nu wel.” ■

De Nederlandse arbeidsmarkt kent meer arbeidsvormen dan ooit.

Organisaties werken projectmatiger, specialistischer en flexibeler dan twintig jaar geleden. Daardoor wordt niet alleen de vraag wie het werk uitvoert belangrijker, maar ook welke arbeidsvorm daar het beste bij past.

Juist in die afweging groeit de waarde van intermediairs: zij helpen organisaties en werkenden om werk op een manier te organiseren die past bij de praktijk én binnen de regels.

De toekomst van zzp

Duidelijkheid als voorwaarde voor goed werk



Omdat specialistische kennis soms schaars is of flexibiliteit nodig is, zijn zzp'ers voor veel organisaties een uitkomst. Maar hun meerwaarde gaat verder dan alleen tijdelijke inzetbaarheid. Ze brengen ervaring uit verschillende organisaties mee, bewegen snel en kijken vaak anders naar processen en vraagstukken. Ze worden ingehuurd om iets op te lossen, op te bouwen of tijdelijk te versterken. Inmiddels werken ruim 1,2 miljoen Nederlanders als zelfstandige, aldus cijfers van het CBS. Toch woedt er al enkele jaren een flinke discussie over de inzet van zzp'ers en is er zowel aan de kant van de zzp'er als de opdrachtgever een hoop onzekerheid.

EEN ZOEKTOCHT NAAR DUIDELIJKHEID

De kern van die discussie zit in een vraag die simpel klinkt, maar juridisch verrassend ingewikkeld blijkt. Want wanneer is iemand >>

De arbeidsmarkt vraagt om maatwerk, geen standaardoplossingen.

>> écht zelfstandig? Opdrachtgevers willen vooraf weten: huren ze een ondernemer in, of eigenlijk een werknemer, met alle mogelijke fiscale en juridische gevolgen van dien? Om die duidelijkheid te bieden, werd in 2005 de Verklaring Arbeidsrelatie, beter bekend als de VAR, ingevoerd. Daarmee konden zzp'ers vooraf hun ondernemerschap aantonen, terwijl opdrachtgevers meer zekerheid kregen over belastingen en premies.

In 2016 werd de VAR afgeschaft en vervangen voor de Wet DBA, bedoeld om schijnzelfstandigheid tegen te gaan. In de praktijk bracht dit juist veel onzekerheid met zich mee. “Opdrachtgevers kregen ineens veel meer verantwoordelijkheid bij het beoordelen van arbeidsrelaties,” zegt Margreet Drijvers, programmamanager Zzp-dienstverlening bij de ABU. “Maar tegelijkertijd bleven de criteria behoorlijk abstract. Wanneer werkt iemand echt als ondernemer? Wanneer lijkt het toch meer op een dienstverband? En hoe weeg je dat in een arbeidsmarkt waarin hybride werken, projectteams en tijdelijke expertise steeds normaler worden?” Precies daar zit de complexiteit. “Werkgevers willen graag een verkeerslicht,” zegt ze. “Rood is stoppen, groen is gaan. Maar arbeidsrecht werkt niet zo.” Volgens Drijvers zorgt dat in de praktijk nog altijd voor onzekerheid. “De behoefte aan duidelijkheid is heel begrijpelijk. Alleen laat de praktijk zich niet altijd vangen in een simpel ja of nee.” En dat geeft onzekerheid.

ADVIES KRIJGT STEEDS GROTERE WAARDE

Het is dus zaak je goed te laten informeren, zowel opdrachtgevers als zzp'ers, over de vraag welke arbeidsvorm er mogelijk is bij een opdracht. Ralph Gehring, businessmanager bij Younited®, dat zelfstandig professionals ondersteunt en opdrachtgevers adviseert over de inzet van zzp'ers: “Opdrachten die vroeger openstonden voor zzp'ers worden nu soms uitsluitend via detachering aangeboden. Terwijl de inhoud van het werk nauwelijks verandert. Stel: een gemeente zoekt voor acht maanden een ervaren Projectleider implementatie voor een nieuw IT-systeem. De expertise is tijdelijk nodig, maar wel cruciaal voor het project. Vroeger zou zo'n opdracht vaak rechtstreeks aan een zelfstandige zijn gegund. Tegenwoordig ontstaan eerst andere vragen. Mag dit nog op zzp-basis? Hoe kijkt de Belastingdienst hiernaar? Welke risico's loopt de organisatie? En welke contractvorm past eigenlijk het beste bij dit werk?” Juist die afweging blijkt in de praktijk vaak minder eenvoudig dan opdrachtgevers zouden willen. Voor een zelfstandig commu-



“Je kijkt niet alleen meer naar **wie het werk kan doen**, maar ook naar **welke contractvorm** daarbij past.”

MARGREET DRIJVERS ABU

nicatieadviseur of projectmanager kan dat betekenen dat precies dezelfde opdracht ineens alleen nog mogelijk is via een andere contractvorm. Juist daar kunnen intermediairs van waarde zijn. Zij weten als geen ander welke arbeidsvorm er past bij de vraag.

Gehring ziet het vaak onnodig gebeuren dat er op basis van terughoudendheid wordt gekozen voor een andere vorm. “Tachtig procent van de opdrachten kan prima op zzp-basis,” zegt hij. “Maar opdrachtgevers willen zekerheid. Dat is begrijpelijk, alleen ontstaat daardoor soms ook onnodige voorzichtigheid. En zzp'ers hebben hun werk, inkomsten en zakelijke verplichtingen ingericht op ondernemerschap. Een overstap naar detachering of loondienst betekent voor zzp'ers daarom vaak veel meer dan een andere contractvorm. Het verandert ook de manier waarop zij hun werk organiseren.”

VAST OF FLEX IS NIET MEER GENOEG

“Veel zzp'ers kiezen hier heel bewust voor,” zegt Hans Lammers van Trend People. “Niet omdat ze nergens in dienst willen zijn, maar omdat ze expertise willen combineren met autonomie, afwisseling en eigen regie.” De vraag die opdrachtgevers stellen is hierom al lang niet meer alleen waar vind ik iemand? Maar steeds vaker ook: hoe organiseer ik dit op een manier die juridisch klopt én werkt in de praktijk? Juist bij dat soort vragen zoeken organisaties steeds vaker advies en ondersteuning. “Want als vooraf al onduidelijk is of een opdracht als zzp-opdracht kan worden uitgezet, groeit de behoefte aan partijen die kunnen meedenken

over risico's, regelgeving en de praktische organisatie van werk,” zegt Gehring. De arbeidsmarkt is gewoon veranderd,” vult Lammers aan. “En die verandering is blijvend.” Volgens Lammers proberen politiek en maatschappij soms nog te kijken naar een arbeidsmarkt van vroeger. “Vast of flex. Werknemer of uitzendkracht. Terwijl de praktijk inmiddels veel veelzijdiger is geworden,” zegt hij. “Mensen kiezen bewust hoe ze willen werken. En organisaties kijken veel meer naar welke expertise ze tijdelijk nodig hebben.”

GEEN GOEDKOOP ALTERNATIEF

De echte discussie speelt volgens betrokkenen vooral bij situaties waarin mensen langdurig hetzelfde werk doen als werknemers, vaak bij één opdrachtgever en zonder duidelijke ondernemerskenmerken. “Daar zit de zorg,” zegt Drijvers. “Niet bij echte ondernemers, maar bij situaties waarin zzp vooral wordt ingezet als goedkoper of flexibeler alternatief voor regulier werk.” Volgens Lammers schuilt daarin ook het risico van het huidige debat. “Je moet oppassen dat je niet een hele groep raakt die juist enorm veel waarde toevoegt aan de arbeidsmarkt,” zegt hij. “De discussie gaat vaak over misstanden, maar er zijn ook heel veel zzp'ers die bewust voor ondernemerschap kiezen en expertise leveren die organisaties tijdelijk nodig hebben. Zzp verdwijnt niet meer. De vraag is niet of het bestaat, maar hoe we het goed organiseren.”

ROL VAN DE BRANCHE VERANDERT

De onduidelijkheid rond zzp zorgt er dus voor dat opdracht-



“Tachtig procent van de opdrachten kan **prima op zzp-basis**. Maar opdrachtgevers willen **zekerheid**.”

RALPH GEHRING
Younited®



“De arbeidsmarkt is **gewoon veranderd**. En die verandering is **blijvend**.”

HANS LAMMERS Trend

gevers vaker behoefte hebben aan advies. Niet alleen over mensen, maar ook over de manier waarop werk georganiseerd wordt. Volgens Drijvers verschuift daarmee ook de rol van intermediairs. “Je kijkt niet alleen meer naar wie het werk kan doen,” zegt ze, “maar ook naar welke contractvorm daarbij past.”

Intermediairs brengen daarmee niet alleen werk en werkenden samen, maar helpen opdrachtgevers ook bij vragen over ondernemerschap, risico's en passende arbeidsvormen. Past hier zelfstandigheid? Of juist detachering? Hoe organiseer je dat op een manier die juridisch klopt én werkt in de praktijk? Die ontwikkeling zie je ook terug in het keurmerk voor zzp-dienstverlening van de ABU. Daarmee sturen leden actief op kwaliteit, transparantie en het voorkomen van schijnzelfstandigheid.

ARBEIDSMARKT DIE BLIJFT VERANDEREN

De roep om duidelijkere regels blijft ondertussen groot. Echt eenvoudig zal het waarschijnlijk nooit worden. Daarvoor is werk simpelweg te divers geworden. Hybride werken, tijdelijke expertise, projectmatig organiseren en nieuwe samenwerkingsvormen maken de grens tussen werknemer en zelfstandige minder scherp dan vroeger.

Volgens Drijvers moeten we daarom oppassen voor de gedachte dat één nieuwe wet alle discussie oplost. “Het blijft altijd een afweging,” zegt ze. Wat wel nodig is, zijn betere kaders, betere begeleiding en bewuste keuzes. Niet alleen van zelfstandigen, maar ook van opdrachtgevers. Want één ding lijkt inmiddels wel duidelijk. De discussie gaat allang niet meer over de vraag óf zzp een plek heeft op de arbeidsmarkt. De echte uitdaging is hoe Nederland die plek op een duidelijke, eerlijke en toekomstbestendige manier organiseert. “Wat nodig is, zijn duidelijke en praktisch toepasbare regels, zodat opdrachtgevers niet langer hoeven te gissen welke arbeidsvorm passend is.” ■

“We kunnen echt het verschil maken voor patiënten”

ILONA THEIJSSSEN
(44) is ambulance-
chauffeur bij
De Zorg BV, een
uitzendorganisatie
gespecialiseerd in
zorgoplossingen.

GOED WERK

TEKST: SERGE VAN ROOIJ FOTO: MARCO DE SWART



“IK BEN, ZOALS WIJ DAT NOEMEN,

chauffeur middencomplexe ambulancezorg. Ik rijd patiënten die geen acute medische zorg nodig hebben en rijd dus ook niet met toeters en bellen. Het gaat om ritjes tussen ziekenhuizen, huisartsenritten of het thuisbrengen van patiënten. Of, zoals laatst: een net bevallen moeder. Haar baby was al met spoed naar het ziekenhuis gebracht, en wij brachten haar naar haar baby. Naast het chauffeurswerk ondersteun ik de verpleegkundige. Ik kijk waar we naartoe gaan, of de brancard naar binnen kan en maak de medicijnen klaar.

HET MOOIE AAN DIT VAK? IK VOEL ME

vaak toerist in eigen land. Het ene moment sta je op de boulevard in Vlissingen, het andere op een flatje drie hoog achter in Maas-tricht. Op een dag hebben we slechts twee zekerheden: waar we beginnen en waar we eindigen. Maar het mooiste is dat we echt het verschil kunnen maken voor patiënten. Laatst brachten we een terminaal zieke man naar huis. Zijn vrouw stond ons al op te wachten; ze hadden elkaar al een tijdje niet gezien. Ze begonnen te stralen, en hoewel ze al vijftig jaar samen zijn, zag je nog steeds verliefdheid. Dan stoppen wij even met ons werk en geven we hen een momentje.

HIERVOOR WERKTE IK IN DE OUDEREN-

zorg en als medisch secretaresse. Maar dit is mijn droombaan. Volgens mijn ouders had ik het hier al over vanaf het moment dat ik kon lopen. Ruim drie jaar geleden besloot ik het erop te wagen. Ik haalde mijn diploma ambulancechauffeur en ging bij De Zorg BV werken. Ik koos heel bewust voor flexibel werk. Ik wil niet vastzitten en mezelf blijven uitdagen.

MIJN DROOM? DIT IS MIJN DROOMBAAN.

Het voelt helemaal niet als werk, maar als een hobby.” ■