

VoorWerk

A portrait of Jacco Vonhof, a middle-aged man with grey hair, smiling and pointing towards the camera. He is wearing a dark blue button-down shirt under a dark blazer. The background is a blurred indoor setting with geometric shapes.

Jacco Vonhof,
voorzitter MKB-Nederland:

*“Gooi de toekomst
van Nederland niet
overboord”*

Zzp-dienstverlening

Keurmerk zorg voor eerlijk en transparante bemiddeling zzp'ers.

Nieuwe cijfers

Uitzendwerk biedt meer zekerheid, maar uitdagingen blijven.

I N H O U D

Voorwoord voorzitter

Sieto de Leeuw

4

Nieuwkomer

Murad Muhawesh vluchtte uit Syrië, woont in een AZC en is blij met zijn werk.

5

Kortnieuws

6

De kwestie

Inperking kennismigrantenregeling bedreigt kenniseconomie.

11

Op bezoek bij Liesbeth Roeland, manager van Omzien

16

Kilian Wawoe over binden en boeien

"Het salaris wordt enorm overschat. Zorg liever voor een goed 'kudde'-gevoel."

23

Nieuwe cijfers Uitzendmonitor

Uitzendwerk biedt meer zekerheid, maar uitdagingen blijven

28

Duurzaam werk

GreenFox Social Return helpt jaarlijks honderden 'doelgroepers' aan duurzaam werk.

34

Goed Werk

Uitzendwerk is voor Kyra Meines het perfecte opstapje voor haar toekomst als boerin.

36



INTERVIEW

Jacco Vonhof, voorzitter MKB-Nederland:

"Gooi de toekomst van Nederland niet overboord."

PAGINA 12



IN DE PRAKTIJK

Werkzoekenden én samenwerking met het Werkplein groeien door bevlogen talent-manager Femke

PAGINA 31

De wereld van het mbo-onderwijs

Over de beroepen van morgen en het hardnekkige idee dat hoger per definitie beter is.

PAGINA 25

De ABU omarmt zzp-dienstverlening én sectorbreed keurmerk in 2026

Margreet Drijvers Programmamanager Zzp-bemiddeling ABU:

"Het keurmerk zorgt voor eerlijke en transparante bemiddeling van zzp'ers en helpt bij het voorkomen van schijnzelfstandigheid."



PAGINA 8



THEMA

Ondernemers geven ondernemingsklimaat dikke onvoldoende

PAGINA 18



ABU

Nummer 5
April 2025

Colofon

VoorWerk is een uitgave van de Algemene Bond Uitzendondernemingen. Bij de ABU zijn circa 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:

Eric Hoogeweg, Albert Reinders, Serga van Roon

Fotografie:

ABU Archief, ANP, Kim Kok, Etienne Oldeman, Marco de Swart, Henk Veenstra

Vormgeving:

Ideas/Bureau voor de Vorm, Hans Boot bno

Druk:

Drukkerij Groen, Hoofddorp
issn 1382-4899

Gedrukt op 100% gerecycled papier

VOORWOORD



Sieto de Leeuw:
“De oorlog verklaar je
aan **terroristen**,
niet aan **bonafide**
ondernemers”

De rode draad door deze editie van VoorWerk is ondernemerschap, met name de uitdagingen voor Nederlandse (uitzend)ondernemers. Dit onderwerp ligt me na aan het hart en roept gevoelens op van trots, verdriet en boosheid.

Ik onderschrijf volledig het pleidooi van Jacco Vonhof op pagina 12: "Stop met die regelbrij!" De regeldruk is ongekend hoog voor ondernemers in het algemeen en uitzendondernemers in het bijzonder. Dit komt mede door de negatieve aandacht die onze sector in politiek en pers krijgt, wat niet in verhouding staat tot onze omvang: slechts drie procent van de arbeidsmarkt bestaat uit uitzendwerk. Het doet ook geen recht aan de inzet en passie waarmee onze leden dagelijks honderdduizenden mensen aan het werk houden, perspectief, zekerheid en ontwikkelingsmogelijkheden bieden.

Malafide ondernemers moeten worden bestreden.

Daar ben ik het volledig mee eens. Maar de stortvloed aan nieuwe regels helpt daar niet bij. Er wordt namelijk veel te weinig gecontroleerd. De Arbeidsinspectie mag zichzelf een brevet van onvermogen geven. Ondertussen maakt de wirwar aan regels het werken van bonafide uitzendondernemers buitengewoon ingewikkeld. De proportionaliteit en effectiviteit van de regelgeving is volledig uit het oog verloren.

Ook stijgende (loon)kosten, aanhoudende krapte en beperkte flexibiliteit vormen grote uitdagingen. Is ondernemen dan nog wel leuk? Robèr Willemsen, horecaman uit Rotterdam, zegt resoluut: 'Nee.' Thecla Bodewes, aan het hoofd van een eeuwenoud scheepsbouwbedrijf, worstelt met het gebrek aan consistent beleid en het feit dat Nederland Europese regels vaak extra aanscherpt. Of er straks nog iets is om door te geven aan de volgende generatie, is onzeker. Ondernemers uit diverse sectoren

pleiten voor minder regeldruk, meer loon naar werken en stabiliteit.

Bezoeken aan onze leden bevestigen dat er iets grondig mis is. Uit elk gesprek en verslag komt hetzelfde beeld naar voren: uitzenden is buitengewoon moeilijk geworden. Ook voor onze sector pakt de vraag 'Is ondernemen nog wel leuk?' negatief uit. Dat zegt veel, want uitzenders hebben de afgelopen 65 jaar al veel doorstaan. Het huidige klimaat wordt treffend geïllustreerd door een Tweede Kamerlid dat onlangs opriep om de uitzendbranche de oorlog te verklaren. Dit soort uitspraken hoort totaal niet thuis in een discussie over bonafide ondernemers.

Ondanks de uitdagingen blijf ik strijden om het optimisme van onze uitzendondernemers te behouden. We moeten blijven innoveren, ons werkveld verbreden en kwaliteit leveren. Dat sluit mooi aan bij Jacco Vonhofs oproep om te focussen op de arbeidsmarkt van morgen. Het ouderwetse denken moet stoppen. Niet iedereen wil immers in vaste dienst werken; we moeten ruimte geven aan flexibiliteit.

Het mooiste citaat in deze editie komt van Chiel de Jager, die zijn eigen draai geeft aan de woorden van ABU-directeur Jurriën Koops, die ooit zei dat de uitzendbranche een gouden branche is met een klein zwart randje. "Geef dat goud nu eindelijk eens de ruimte!" ■

Murad Muhawesh (28) vluchtte uit Syrië en woont in een Asielzoekerscentrum (AZC). Dankzij de bemiddeling van Timing en de **versoepeling van de 24-wekeneis** werkt hij al bijna een jaar bij een pakkeetsorteercentrum van DHL. Een zeer welkome onderbreking van zijn AZC-patroon, dat bestond uit "eten, slapen en nietsdoen."

NIEUWKOMER OP DE ARBEIDSMARKT



**Murad wil gewoon
een veilig leven**

■ **WIE** "In Syrië had ik net de opleiding tot apotheker afgerond. Toen ik een oproep voor het leger ontving, ben ik gevlucht. Dat was september 2023. Mijn familie woont nog in Syrië. Zij zijn erg trots op me.

■ **WAT** Ik wilde heel graag werken. Via het COA kwam ik in contact met Sven van Timing. Hij heeft me geholpen aan het werk bij DHL. Timing heeft een tewerkstellingsvergunning geregeld.

Ze zorgen ook voor extra begeleiding op de werkvloer, leggen uit hoe alles werkt in Nederland en zorgen dat ik taallessen kan volgen. Timing voelt als familie en Sven is als mijn broer.

■ **EN NU?** Eerst was ik sorteerder. Na twee maanden mocht ik afwisselender werk gaan doen. Ik ben nu verantwoordelijk voor het laden en ontladen van de trailers, maak ze klaar voor vervoer. Ontzettend leuk werk. Ik ben zo blij dat ik weer wat te doen heb. Ik maak nieuwe

vrienden en ben zelfstandiger door mijn loon.

■ **MIJN DROOM** Ik hoop dat ik in Nederland mag blijven. Maar door de veranderde situatie in Syrië is mijn procedure stopgezet. Apotheker? Nee, mijn diploma is hier ongeldig en ik wil niet opnieuw beginnen. Ik zit goed bij DHL. Ooit hoop ik teamleider te worden. En ik wil graag een gezinnetje. Gewoon een veilig leven." ■



BRON: ABU

Pilot om achterstanden ziektewetbeoordelingen aan te pakken

UWV start binnenkort een pilot om achterstanden bij de Eerstejaars ziektewetbeoordelingen (EZWB) weg te werken. Het doel is te bepalen welke regiokantoren dit het beste kunnen uitvoeren. Tijdens de pilot wordt ook een schadeloosstelling aangeboden voor nog niet behandelde dossiers. Het besluit volgt na overleg met brancheorganisatie ABU en NBBU, private uitvoerder sociale zekerheid Acture en Platform Privat Uitvoerders Sociale Zekerheid (PPUSZ).

BRON: SER

EU wil minder rapportagedruk voor bedrijven

De Europese Commissie wil de administratieve lasten voor bedrijven verlagen. In het zogeheten Omnibus-voorstel van de commissie staat dat de duurzaamheidsrapportage (CSRD) alleen nog verplicht wordt voor de grootste bedrijven, waardoor 80% van de bedrijven wordt vrijgesteld. De startdatum voor bedrijven die in 2026 of 2027 moesten rapporteren, wordt uitgesteld naar 2028. Vrijwillige rapportage blijft mogelijk. De



AFM adviseert grote bedrijven en accountants zich toch voor te bereiden op de nieuwe regels. Het Europees Parlement moet het voorstel nog goedkeuren.

BRON: VNO-NCW

Hoe goed is BV Nederland voorbereid op crises?

Nederlandse ondernemers bereiden zich voor op grote crises. Uit de Bilderberg-enquête (uitgevoerd door VNO-NCW) van dit jaar blijkt dat twee derde van hen een noodplan heeft opgesteld of daarmee bezig is. Ondernemers wapenen zich vooral tegen cyberaanvallen op grote schaal, en problemen met energielevering. 30% van de ondernemers zegt



dat hun bedrijf 'goed tot zeer goed' is voorbereid op een crisis. 14% zegt 'slecht tot zeer slecht' en 54% beoordeelt de eigen weerbaarheid als 'neutraal'.



BRON: ABU

Nieuw magazine: Arbeidsmigranten gezond aan het werk

Uitzendorganisaties spelen een belangrijke rol in het welzijn van arbeidsmigranten, die door verschillende factoren meer risico

lopen op een kwetsbare situatie. Goede begeleiding,

heldere informatie en aandacht voor welzijn zijn daarbij essentieel. Hoe uitzendorganisaties deze verantwoordelijkheid beter



kunnen oppakken, staat in het nieuwe magazine *Arbeidsmigranten gezond aan het werk*. Het bevat praktijkvoorbeelden en inzichten van de ABU, NBBU, Pharos en Trimbos.

BRON: CBS

Meer 25- tot 45-jarigen aan het werk

In 2024 had 87,4 procent van de 25- tot 45-jarigen een baan. Tien jaar eerder lag dit percentage op 82,9. Dat blijkt uit nieuwe cijfers van het CBS. Vooral vrouwen droegen bij aan de stijging (6,5 procentpunt), tegenover 2,5 procentpunt voor mannen. De groei komt deels door het hogere opleidingsniveau: in 2024 had 52,5 procent een hbo- of wo-diploma, tegenover 41 procent in 2014. Toch staan er nog altijd 451.000 mensen van 25 tot 45 jaar buiten de beroepsbevolking. Ziekte of arbeidsongeschiktheid is de belangrijkste reden om niet te werken (44 procent). Bij vrouwen speelt zorg voor het gezin of huishouden daarnaast een grote rol (30 procent).



Van bijstand naar werk: Nora helpt nu anderen

Dankzij het initiatief 'Sterk aan het Werk' vond alleenstaande moeder Nora een nieuwe kans om haar talenten te ontwikkelen. Met hulp van coach Joey en de samenwerking tussen Driessen



Foundation en Senzer helpt ze nu zelf andere bijstandsmoeders richting werk. Nora's inspirerende verhaal is te beluisteren in de podcast *Aan het werk*.



Goed werk-parade: hét festival over werk

Het ABU-evenement over onder meer inclusiviteit, werkgeluk, nieuwe technologie en talentontwikkeling. Het festival is gericht op hr-professionals, werkgevers en beleidsmakers en biedt volop netwerkmogelijkheden, foodtrucks en live muziek. Ook



is er een tentoonstelling van fotograaf Stan van der Sluis. Locatie: Fort bij Vechten in Bunnik. **Zie ook pagina 35**

BRON: MINISTERIE VAN SZW

SLIM-subsidie voor omscholing in tekortsectoren

Werkgevers kunnen de SLIM-scholingssubsidie aanvragen om werknemers op te leiden voor banen in cruciale sectoren met grote tekorten, zoals zorg, kinderopvang, techniek en bouw. De subsidie biedt werkzoekenden de kans om zich om te scholen en zo aan de vereisten van deze sectoren te voldoen. Dit vergroot zowel de kansen op werk als de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel. Er zijn verschillende aanvraag-tijdvakken.



ABU omarmt zzp-dienstverlening
én sectorbreed keurmerk in 2026

Niet de *contractvorm* maar goed werk moet *centraal* staan



De ABU en zijn leden ondersteunen volledig de bemiddeling van zzp'ers en bijbehorende dienstverlening.

Het programma zzp-dienstverlening staat hierbij centraal. ABU-leden werken gezamenlijk aan één duidelijke visie: Goed werk faciliteren, ongeacht de contractvorm. Vanaf 1 januari 2026 lanceren zij bovendien een sectorbreed keurmerk voor zzp-bemiddeling.

Nederland telt 1,8 miljoen zzp'ers, van wie het voor 1,3 miljoen het hoofdinkomen is, blijkt uit cijfers van het CBS. Veel ABU-leden en andere intermediairs zorgen al voor hun bemiddeling en bijbehorende dienstverlening. "De integratie van zzp-dienstverlening is voor ons daarom een logische stap. Dit is een veel gevraagde werkvorm om werk en mensen (flexibel) te verbinden. Tegelijkertijd spelen er veel uitdagingen voor deze werkenden en hun opdrachtgevers. Dat vraagt om nieuwe oplossingen," zegt Margreet Drijvers, programmamanager van de ABU. Deze nieuwe stap komt niet uit de lucht vallen. Naast de ABU bestond al zeven jaar een platform van intermediairs voor zzp: I-ZO (Intermediairs voor Zelfstandig Ondernemers). Dit platform wordt nu verder ontwikkeld. Het ABU-bestuur heeft in maart ingestemd met een programma voor de zzp-dienstverlening, inclusief een sectorbreed keurmerk dat in samenwerking met brancheverenigingen Bovib en NBBU en de Stichting Normering Arbeid wordt ontwikkeld (zie ook kader).

Wat is Goed Werk?

Samen met leden heeft de ABU de afgelopen tijd een gezamenlijke visie gemaakt op zzp-dienstverlening. Hierdoor ontstaat een brede beweging van

intermediairs die goed werk faciliteren. Drijvers: "Het gaat niet om de contractvorm van het werk, of het nu uitzenden, detacheren, payrollen of zzp-dienstverlening is. Het gaat erom dat onze leden met zorgvuldige invulling van hun allocatierol mens en werk bij elkaar brengen. Daarbij adviseren zij zzp'ers en opdrachtgevers ook over de best passende invulling van werk."

Goed werk gaat vooral over eerlijke en duurzame arbeidsverhoudingen voor alle werkenden, of zij nu een vast of flexibel contract hebben of werken als zelfstandig professional.

"Goed opdrachtgeverschap speelt een belangrijke rol. Als het gaat over goede zzp-dienstverlening is een belangrijk aandachtspunt dat een opdrachtgever en zzp'er allebei ondernemers zijn. Zij moeten dus wederzijds rekening houden met elkaars belangen. Daarnaast hebben intermediairs een belangrijke advies- en gidsfunctie. Voor zzp'ers bijvoorbeeld als het gaat over arbeidsongeschiktheid, de pensioenvoorziening of hun ontwikkeling als professional. Bij opdrachtgevers gaat het meer over de werkvorm die zij kiezen en bijvoorbeeld over correcte toepassing van

Keurmerk zzp-dienstverlening in 2026

Een nieuw sectorbreed keurmerk moet de kwaliteit, betrouwbaarheid en transparantie van zzp-dienstverlening vanaf 2026 waarborgen. Dit ontwikkelt de ABU samen met brancheorganisaties Bovib, NBBU en de Stichting Normering Arbeid. Het keurmerk moet bijdragen aan een veerkrachtige arbeidsmarkt. Het voornemen is om het keurmerk in te voeren vanaf 1 januari 2026, met een implementatietijd voor leden van zes maanden.

actuele wet- en regelgeving," stelt Drijvers.

Brede impact

De komst van een sectorbreed keurmerk is een belangrijke waarborg voor de kwaliteit en betrouwbaarheid van de dienstverlening. "Het zorgt voor eerlijke en transparante bemiddeling en inzet van zzp'ers en helpt bij het voorkomen van schijnzelfstandigheid. De samenwerking met Bovib, NBBU en de SNA is belangrijk voor de brede impact. Daardoor weet iedereen dat het werk

>>

Jan van Helden, operationeel directeur Randstad Professional | Yacht: “Belangrijke stap voor betere en eerlijker zzp-dienstverlening”

De integratie van zzp-dienstverlening bij de ABU en zijn leden versterkt de kwaliteit van deze dienstverlening op de arbeidsmarkt, vooral met een breed gedragen keurmerk, verwacht Van Helden. “Bij discussies over de arbeidsmarkt wordt te veel opgehangen aan contractvormen. Daardoor gaat het te weinig over waar het écht over moet gaan: zorgen dat werk voor iedereen goed en eerlijk geregeld is.”

Van Helden is drie jaar bestuurslid van de I-ZO en met Randstad Professional | Yacht lid van de ABU. “Met de integratie kunnen we een belangrijke rol spelen om de kwaliteit van de dienstverlening rond zzp’ers positief te beïnvloeden. Een eigen keurmerk voor zzp-dienstverlening maakt dat extra krachtig. Zo ontstaat een gelijk speelveld voor alle intermediairs met duidelijke kwaliteitseisen. Bovendien helpen we hiermee om misstanden en schijnzelfstandigheid te voorkomen.”

Modernisering arbeidsmarkt

Volgens Van Helden past deze koers bij een moderne arbeidsmarktvisie. “Het Nederlands arbeidsmarktbeleid

en voorzieningenstelsel leunt nog te sterk op uitgangspunten uit de jaren ’70. Er wordt te veel opgehangen aan contractvormen, terwijl het juist minder belangrijk zou moeten zijn of werkenden een ‘vast’ of flexibel contract hebben of ervoor kiezen om zelfstandig professional te zijn. Het moet vooral gaan om het creëren van goed werk voor alle werkenden. De ABU zet daar goed op in en dat is hard nodig voor de hele arbeidsmarkt.”

De oude focus op contractvormen zorgt voor grote verschillen tussen werkenden. “Werk is nu overgeorganiseerd voor werknemers en onder-georganiseerd voor zzp’ers. De vrijheid om zelf te kiezen voor ‘arbeidsvoorwaarden en zekerheid’ is beperkt tot nihil. Terwijl werkenden tegenwoordig veel mondiger zijn en goed weten wat ze willen. Daar zou beter naar geluisterd moeten worden.” Volgens Van Helden moet de discussie gaan over goed geregeld werk en de services die daarbij horen, zoals verzekeringen, vitaliteit, werktijden, pensioen en administratie. “Welke zekerheid, collectiviteit en solidariteit horen daarbij? Daar zou de discussie meer over moeten gaan om te komen tot modern arbeidsmarktbeleid. Daar is iedereen bij gebaat.” ■



“Het keurmerk zorgt voor **eerlijke en transparante** bemiddeling van zzp’ers en helpt **bij het voorkomen** van schijnzelfstandigheid.”

MARGREET DRIJVERS Programmamanager Zzp-bemiddeling ABU

>> goed geregeld is. Dat geldt voor zzp’ers en opdrachtgevers, maar bijvoorbeeld ook voor instanties zoals de Belastingdienst. Het keurmerk zorgt voor meer vertrouwen in elkaar en alle marktpartijen die hierbij betrokken zijn,” legt Drijvers uit.

Wordt het voor intermediairs die werken met het keurmerk straks ook gemakkelijker om op de krappe arbeidsmarkt zzp’ers te vinden voor opdrachtgevers? Drijvers: “Dat is niet per se het doel, maar dit kan wel een bijeffect zijn. Zzp’ers willen autonomie, maar ook dat alles rond hun werk goed geregeld is. Het keurmerk geeft daarin meer zekerheid.”

Toekomstbestendige arbeidsmarkt

Het keurmerk is bovendien een belangrijke stap om goed werk in al zijn vormen te ondersteunen. “Naast meer zekerheid en vertrouwen past een breed gedragen keurmerk bij de actuele wetgeving en draagt het bij aan een flexibele en toekomstbestendige arbeidsmarkt. Voor het verdienvermogen van onze economie en het oplossen van maatschappelijke vraagstukken is een goed werkende arbeidsmarkt cruciaal. Diversiteit van goed geregelde arbeidsrelaties draagt daaraan bij. De allocatieve functie van intermediairs is daarvoor essentieel.” Voor de integratie van zzp-dienstver-

lening bij ABU-leden is de afgelopen tijd veel voorwerk verricht. Nu start de implementatie van de kwaliteitseisen. Vervolgens worden deze verder uitgewerkt, samen met de drie partners voor de sectorbrede aanpak. Daarnaast wordt de ABU als brancheorganisatie de komende jaren veel zichtbaarder voor de belangenbehartiging, collectieve voorzieningen en de politieke lobby voor zzp’ers. “We gaan ons inzetten voor passende wet- en regelgeving en maken ons hard voor een sociaal stelsel waarin het type arbeidscontract niet meer leidend is,” zegt Drijvers. ■

DE KWESTIE



De regering wil misbruik van de kennismigrantenregeling aanpakken, maar de voorgestelde maatregelen schieten hun doel voorbij. Erkend referenten mogen kennismigranten straks niet meer uitlenen. Hierop zijn twee kleine uitzonderingen. **De eerste** is wanneer een inlener referent wil worden, maar in afwachting van de toekenning al een kennismigrant nodig heeft. **De tweede** is wanneer *startups* en *scale-ups* tijdelijk niet aan alle referenteisen voldoen. De regeling treft vooral het mkb, dat hierdoor moeilijker aan cruciale kennismigranten kan komen, wat de kenniseconomie schaadt.

Inperking kennismigrantenregeling bedreigt kenniseconomie

De gevolgen

In Nederland zijn 277 uitzenders erkend referent. Zij leveren kennismigranten aan opdrachtgevers, waaronder veel mkb-bedrijven die afhankelijk zijn van deze werknemers, bijvoorbeeld voor de energietransitie. De nieuwe regels zouden het voor uitzenders en detacheerders vrijwel onmogelijk maken om kennismigranten flexibel in te zetten, met negatieve gevolgen voor de wereldwijde strijd om talent en de kenniseconomie. Dit heeft op korte, maar vooral op lange termijn nadelige gevolgen. Momenteel werkt zeven procent van de kennismigranten via een intermediair, maar dat per-

centage is hoger als je ook kennismigranten meetelt die via een intermediair zijn geworven en nu elders in vaste dienst zijn. Het wegvallen van deze wervingsfunctie vergroot de tekorten in cruciale sectoren.

De oplossingen

Een gerichtere aanpak is effectiever en eerlijker. Het verplicht stellen van het SNA-certificaat (Stichting Normering Arbeid) voor erkend referentschap zou misbruik direct beperken zonder bonafide uitzenders te benadelen. Ook kan het toezicht worden aangescherpt door bij de start van de procedure meer

informatie te verzamelen over de opdrachtgever, het werk en de beloning. Verder helpt het om uitzenders meer inzicht te geven in gesancioneerde bedrijven, zodat zij zelf kunnen beoordelen of een opdrachtgever betrouwbaar is.

De uitkomst

Een meer gerichte en proportionele aanpak van de problemen, die ruimte geeft aan goede uitzenders om te blijven voldoen aan de grote vraag naar kennismigranten en zo een belangrijke bijdrage levert aan de kenniseconomie. ■

Uitdagingen horen bij ondernemerschap. Toch is er wat betreft Jacco Vonhof, voorzitter van MKB-Nederland, nu wel iets meer aan de hand. “De regeldruk is te groot. Steeds vaker hoor ik van ondernemers: ‘Ik vind het niet meer leuk.’”

INTERVIEW

Jacco Vonhof, voorzitter MKB-Nederland:

“Gooi de toekomst van Nederland niet overboord”

IN VOGELVLUCHT

Sinds 2018 is **JACCO VONHOF** voorzitter van MKB-Nederland. Hij begon zijn loopbaan als glazenwasser. Zijn droom om een eigen schoonmaakbedrijf te starten, maakte hij in 1993 waar met Novon. Meer dan 30 jaar later is Novon uitgegroeid tot een organisatie met meer dan 2.000 medewerkers. Als voorzitter van MKB-Nederland vertegenwoordigt hij ruim 170.000 aangesloten ondernemers.

AT ZIJN OP DIT MOMENT DE BELANGRIJKSTE UITDAGINGEN

VOOR ONDERNEMERS IN NEDERLAND?

“De hoge regeldruk, de uitdagingen op de arbeidsmarkt en de financiën, als in: stijgende kosten en dalende marges. Maar, net zoals je weet dat in de *Top-2000 Bohemian Rhapsody* elk jaar als eerste eindigt, is deze *Top-3* redelijk vaststaand. Wat de situatie nu anders maakt, is dat deze drie onderling sterk zijn verweven en elkaar versterken, als in een cocktail. Dat maakt ondernemen tot een ingewikkelde puzzel.”

Laten we beginnen met de regeldruk.

“Er zijn te veel regels, te complexe regels en slechte regels. De regeldruk beperkt de flexibiliteit. Regels in het sociale domein zorgen ervoor dat ondernemers geen werkgever meer willen worden. De regels rondom verzuim en ziekte bijvoorbeeld zijn zo complex, de risico's zo hoog, dat ondernemers risicomijdend gedrag gaan vertonen. We moeten af van die regelbrij.”

Wat is jouw grootste zorg?

“Ik spreek veel ondernemers. Ze vertellen me wat er speelt. Eerder ging het over de krapte op de arbeidsmarkt of over financiële uitdagingen. Concrete problemen. Nu hoor ik steeds vaker: ‘Ik vind het niet meer leuk’. Dat is het allergrootste wat een ondernemer mij kan zeggen. Ondernemers zijn doorgaans mensen die positief zijn, vol passie, mensen die hard vechten om van hun droom een succes te maken. Als die mensen zeggen: ‘Het is zo ingewikkeld geworden dat ik het niet meer leuk vind’... dan heb je als overheid drie of vier afslagen gemist. Ondernemers dragen onze samenleving, onze economie, en geven ook heel veel terug. Als zij niet meer kunnen groeien of gaan stoppen, of als ze niet eens willen starten, dan gooi je de toekomst van Nederland overboord.”

Wat moet er gebeuren om die regeldruk te verminderen?

“Dat begint met vertrouwen. Ik denk dat het goed is om wetten en regels tegen het licht te houden en ons af te vragen: waarom deden we dit ook alweer? Is dit ontstaan vanuit vertrouwen of vanuit wantrouwen? Veel regels zijn er om excessen te bestrijden. Maar malafide ondernemers worden hier nauwelijks door geraakt. Wie wél getroffen wordt, is >>

“Als ondernemers niet meer kunnen groeien of gaan stoppen, **of als ze niet eens willen starten**, dan gooi je de toekomst van Nederland overboord.”

>> de overgrote meerderheid van bonafide ondernemers. Dat wordt gezien als *collateral damage*. Laten we goede ondernemers de ruimte geven en excessen hard aanpakken.”

Ik denk dat veel uitzenders het van harte met je eens zijn.

“Kijk inderdaad naar de Wtta (red. Wet toelating terbeschikkingstelling van arbeidskrachten). De goede uitzenders moeten nogmaals verklaren dat ze goed zijn en krijgen te maken met nog meer regels. Wij zijn voor een certificerings-systeem, maar dat moet uitvoerbaar zijn, ook voor kleinere uitzendbureaus, en het moet wél doen waar het voor bedoeld is, namelijk de malafide uitzenders raken. Ik vraag me af of dat laatste gaat gebeuren. Die bureaus zijn al twee stappen verder. Boeven verschuilen zich in Nederland achter onze systemen. Ondertussen zorgt dit voor een ongelijk speelveld voor degenen die het wel netjes en eerlijk doen. De regelbrij is nauwelijks meer te behappen en zorgt voor een kaalslag onder bonafide, hardwerkende ondernemers. Denk ook eens aan de privacywetten in Nederland. De eerlijke ondernemers moeten volledig met hun billen bloot om aan te tonen dat ze eerlijk zijn, terwijl de boeven zich juist beschermd voelen door deze regel.”

Veel regels zijn opgelegd door Europa.

“Ja, maar in Nederland moeten we er altijd weer een schepje bovenop doen. Elke Europese wet moet net weer iets anders, iets strakker, iets strenger. Dat is heel Nederlands. Maar het zorgt wel voor een ongelijk speelveld binnen Europa en zet Nederlandse ondernemers op achterstand. Sowieso denk ik dat Europa zijn volle kracht nog niet gebruikt. Dat ideaal van één Europese markt: laten we dat nu eens afmaken. De regels en de tarieven verschillen nog te zeer. We laten de werkelijke waarde van Europa liggen.”

Je pleit ook voor meer voorspelbaarheid.

“Mijn agenda laat zich samenvatten in drie V's: vertrouwen, vereenvoudigen en voorspelbaarheid. Vertrouwen in ondernemers, de regelbrij vereenvoudigen en voorspelbaarheid in beleid. Als ondernemer moet je weten waar je aan toe bent. Beleid moet duidelijk en consequent zijn. Dat mis ik nu heel erg. Er moet een stip op de horizon komen: daar gaan we naar toe. Dan weet je als ondernemer wat je moet doen, en weet je ook dat je investering zal gaan lonen, bijvoorbeeld op het gebied van verduurzaming of digitalisering. Nu blijken investeringen achteraf te vaak desinvesteringen, omdat het beleid weer veranderd is.”

In die Top-3 die je noemde, staat ook de arbeidsmarkt.

“De krapte op de arbeidsmarkt is een belangrijke uitdaging. Die was er voor corona al, maar de pandemie heeft een snelkookpan-effect gehad: het werd heel snel heel heftig. Soms lijkt ik wel een plaat die blijft hangen, maar ook hier geldt dat de regeldruk niet helpt. Het zorgt voor een immense complexiteit



“Ik hoor steeds vaker: ‘Ik vind het niet meer leuk.’ Dat is het allerergste wat een ondernemer mij kan zeggen.”



en het kost veel geld om *compliant* te zijn. De arbeidsmarkt fungeert daardoor minder goed en is minder flexibel. Ik vind bovendien dat er in Den Haag te veel over de arbeidsmarkt van gisteren wordt gesproken. Ik zou het willen hebben over de arbeidsmarkt van morgen. Maar dat gesprek heb ik nooit.”

Ga je gang.

“Er wordt nog te veel gedacht in vaste arbeidsovereenkomsten, alsof dat de heilige graal is. Het is alsof sommige partijen nog steeds leven in de tijd van ‘Toen was geluk heel gewoon’. Maar veel werkenden zoeken meer flexibiliteit en autonomie. Begrijp me goed: ik ben voor zekerheid. Maar die hoeft toch niet per se via het arbeidscontract geregeld te worden? Alle sociale zekerheid is nu ondergebracht in een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Waarom regelen we dit niet in basisverzekeringen? Of een basisinkomen? Waarom blijven we mensen duwen richting een vast contract terwijl ze dat zelf niet willen? Laten we kijken naar morgen, naar de economie van de toekomst en de behoefte van werkenden. Ik heb me laatst laten uitleggen wat een kwantumcomputer is. Waar klassieke computers voor hun geheugenopslag gebruikmaken van of een 0 of een 1, kan een kwantumcomputer beide

tegelijk. Zo zie ik de arbeidsmarkt van de toekomst. Zekerheid én flexibiliteit.”

Hoe kan de uitzendbranche nog meer bijdragen aan een wendbare arbeidsmarkt?

“Bonafide uitzenders zijn als de Haarlemmerolie van de arbeidsmarkt. Ondanks de beperkingen die de uitzendbranche zijn opgelegd, gaan ze altijd op zoek naar hetgeen de ondernemer en de werkende nodig heeft. Zodra de vraag verandert, bedenken ze een oplossing. Dus dat doen ze prima.”

Bent je eigenlijk wel hoopvol gestemd als het gaat om die toekomst van ondernemend Nederland?

“Het is mijn taak om aandacht te vragen voor de uitdagingen van ondernemers. En die zijn nu zeer groot. Kijk vooral ook wat er geopolitiek allemaal speelt, en wat dat voor een internationaal georiënteerde economie als de onze voor gevolgen kan hebben als we niet weerbaarder worden. Toch ben ik nog steeds positief over de toekomst. Ik zie veel ondernemers die ondanks de beperkingen in mensen en middelen kansen blijven zien, die hoopvol zijn en blijven innoveren. Ze blijven die stap naar voren maken.” ■

Liesbeth Roeland
Manager van Omzien

“Wij focussen op kwaliteiten, niet op het gat in iemands cv”

Omzien is een arbeidsbemiddelaar die zich volledig richt op loopbaanherstel van onbenut talent, zoals kandidaten in de WIA/WGA. Manager Liesbeth Roeland weet als geen ander **hoe belangrijk het is om gezien te worden om wie je bent.**

Wie zijn jullie en wat doen jullie?
“Wij zijn een arbeidsbemiddelaar die zich volledig richt op mensen met een onderbroken loopbaan. Het gaat om mensen van alle opleidingsniveaus die, gewild of ongewild, vaak langere tijd niet hebben gewerkt. Zij ervaren dat het lastig is om terug te keren op de arbeidsmarkt. Wij willen dat talent opnieuw zichtbaar maken. Sociaal ondernemerschap staat daarbij centraal.”

Om wat voor mensen gaat het dan?

“Om mensen die gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn. Werkgevers vinden dat spannend, vragen zich af of zo’n kandidaat niet uitvalt. Maar het gaat ook om mensen die lange tijd niet hebben gewerkt, omdat ze er bijvoorbeeld voor kozen thuis te zijn voor hun kinderen. Ook zo’n gat in het cv wordt als stilstand gezien. Niets is minder waar. Voor veel van onze kandidaten geldt dat zij in de periode dat ze niet werkten, voor grote uitdagingen hebben gestaan. Ze hebben moed en veerkracht getoond.”

Wat bedoel je daar precies mee?

“Neem mijzelf als voorbeeld. Ik heb altijd in de uitzendbranche gewerkt en was opgeklommen van consultant tot senior hr-businesspartner. Tot een auto-ongeluk daar een eind aan maakte. De gevolgen waren groot: de artsen dachten dat ik niet meer zou kunnen lopen. Mijn bed werd in de woonkamer

gezet, en dat was het dan. Zoek het maar uit met drie schoolgaande kinderen. Ik heb anderhalf jaar gerevalideerd. Die periode vroeg heel veel doorzettingsvermogen, motivatiekracht en organisatietalent. Inmiddels loop ik weer, maar kan niet alles.”

Als ervaringsdeskundige weet je wat kandidaten hebben meegemaakt?

“Ik noem mezelf wel de mascotte van Omzien Uitzenden. Omzien is in 2016 gestart als een idee, in 2017 zijn we live gegaan. Directeur Johan Hofstede had - onder meer - al het re-integratiebedrijf Staatvendienst. Vanuit die re-integratiebranche zagen we dat er vooral een focus is op wat mensen niet kunnen. Wij pakken dat anders aan. We gebruiken ook de term ‘afstand tot de arbeidsmarkt’ niet. Loopbaanherstel is een beter woord.”

Hoe ziet jullie aanpak eruit?

“Omzien werkt hetzelfde als een regulier uitzendbureau. Als iemand echt klaar is om aan de slag te gaan, dan gaan we direct voor een duurzame plaatsing. We hebben echter wel te maken met mensen met een onderbreking in hun loopbaan, dat maakt het matchen complexer. We kijken daarom eerst heel goed naar wat iemand wel en niet kan. Maar anders dan bijvoorbeeld re-integratiebureaus zetten wij instrumenten als loopbaancoaching en proefplaatsingen niet standaard in.”

TEKST SERGA VAN ROON FOTOGRAFIE KIM KOK



“Mensen die een tijd niet hebben gewerkt vanwege een ziekte of beperking, **bezitten vaak moed, veerkracht en doorzettingsvermogen.**”

nemen wij weg via korte een-op-een-interventies.”

Wat is jullie ambitie?

We willen dé bemiddelaar zijn voor mensen die terug willen keren op de arbeidsmarkt. Dat betekent ook dat we in volume willen groeien. Die ruimte is er, want we bemiddelen nu gemiddeld tussen de tien en dertig uitzendkrachten en verzorgen circa vijftig plaatsingen op basis van werving en selectie.”

Je zou zeggen dat met de huidige krappe arbeidsmarkt, werkgevers eerder geneigd zijn iemand met een gat in het cv aan te nemen.

“De krapte geeft iets wind mee. Maar het gaat vooral om de intrinsieke motivatie van een werkgever. Belijd je diversiteit en inclusie enkel met de

mond of hecht je hier echt waarde aan? Ik merk het verschil tussen een werkgever die echt gemotiveerd is en een werkgever die aan een SROI-verplichting moet voldoen. Maar gelukkig heb ik wel de indruk dat steeds meer bedrijven dit belangrijk vinden.”

Wat is jullie grootste uitdaging?

“Het wegnemen van de vooroordelen over onze kandidaten. Werkgevers kijken te weinig naar hetgeen iemand echt kan brengen en staren zich blind op het gat in een cv. Een ander vaak onterecht vooroordeel is dat de begeleiding van onze kandidaten veel tijd en energie kost. Wat we ook wel meemaken, is dat een heel goede kandidaat wordt afgewezen, omdat hij niet aan de SROI-voorwaarden voldoet. Terwijl onze kandidaat die baan ook verdient. Dat is het lastige: het insluiten van de een, betekent het uitsluiten van een ander.”

Ik durf wel te raden wat uw persoonlijke drive is.

“Ik heb zelf ervaren hoe het is als iemand vertrouwen in je heeft. Ik weet hoe dat voelt. Daardoor kon ik weer aan de slag. Precies dat probeer ik nu voor anderen te doen. Een belangrijk advies dat ik kandidaten meegeef is: durf zelf ook te vertrouwen en durf te bewegen. Een loopbaan kan onderbroken zijn, je waarde blijft hetzelfde.” ■

Proefplaatsingen kunnen inleners over de streep trekken.

“Zeker. Ik ben ook niet tegen proefplaatsingen. Wat ik bedoel, is dat de re-integratiemarkt zeer procesgericht is. Dat geldt ook voor verzekeraars, waar wij een deel van onze kandidaten van krijgen. Wij kijken anders naar mensen, doen niet het geijkte. Wat als Johan tegen mij had gezegd: ‘Je krijgt hier eerst een proefplaatsing?’ Of: ‘Je krijgt de eerste maanden minder loon?’ Dat had ik niet grappig gevonden. Hij gaf mij binnen zes weken een vast contract. Er was geen twijfel, er waren geen vooroordelen. Het is van de kandidaat afhankelijk welke werkwijze wij volgen, niet van een standaardproces. Dat is echt een andere manier van werken, en daar moet men soms aan wennen.”

Jullie weten zeventig tot tachtig procent van de kandidaten binnen zes maanden aan duurzaam werk te helpen. Wat is jullie kracht?

“We kijken naar wie iemand is en wat hij of zij nodig heeft om weer aan de slag te kunnen. We gebruiken daarvoor onze eigen methodiek en onze eigen tools. Veel bestaande testen zijn opgesteld in de context van werk, maar onze kandidaten zijn vaak al lang werkloos. We hebben een mentale meetlat laten ontwikkelen, die factoren meet als veerkracht, optimisme, hoop en blokkades. Als je lang uit het arbeidsproces bent, wordt je wereld kleiner. Dan kun je angstig worden en ‘vermijd-gedrag’ tonen. Dat soort blokkades

MINDER *regels* MEER duidelijkheid

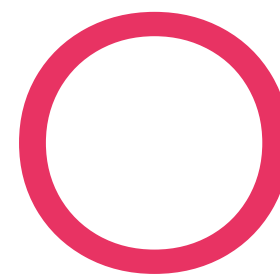
Ondernemers geven
ondernemingsklimaat
dikke onvoldoende



Wat is er toch aan de hand met ondernemend Nederland?

Niet alleen uitzendondernemers
geven het Nederlandse
ondernemingsklimaat een
dikke onvoldoende.

**Nee, de klachten komen
uit vrijwel alle sectoren.**



Ondernemers zijn van nature optimistisch
ingesteld. Ze kijken vooruit, zien kansen.
Uitdagingen? Die horen erbij. Maar anno
2025 is een ander geluid hoorbaar.

ABU-voorzitter Sieto de Leeuw en ABU-
directeur Jurriën Koops horen het uitzenders steeds vaker zeggen:
'Ondernemen is niet leuk meer.' Dit geldt niet enkel voor uitzenders.
Ook Jacco Vonhof, voorzitter MKB-Nederland, trekt hard aan de bel en
niet voor niets. Uit de jaarlijkse 'Nationale Peiling Ondernemingskli-
maat' blijkt dat liefst 67% van de ondernemers vindt dat de afgelopen
vijf jaar het ondernemingsklimaat is verslechterd. Bijna 40% noemt ons
land niet aantrekkelijk om in te ondernemen. En een op de vijf onderne-
mers overweegt te stoppen.

TE INGEWIKKELD

Ondernemers willen een stip op de horizon: 'daar gaan we naartoe'.
Dan weten ze wat ze moeten doen en dat investeringen zullen
lonen. Dat wordt nu gemist. Alarmerend is ook het verhaal van Thecla
Bodewes, topvrouw van het eeuwenoude familiebedrijf Thecla
Bodewes Shipyards. Bodewes: "Consistent overheidsbeleid ontbreekt.
Bovendien creëert Nederland boven op de Europese regels altijd weer
extra regels. Ook de stijgende loon- en energiekosten zijn een zorg. Dit
schaadt onze internationale concurrentiepositie. De toekomst is uitda-
gend. Veel Nederlandse werven zijn al verdwenen. Per jaar kijken we:
kan het nog?"

OPLOSSINGEN

Wat zijn oplossingen? Zeker voor het verminderen van de regelbrij
en de consistentie van beleid, kijken ondernemers nadrukkelijk naar
Den Haag. Vonhof wil wet- en regelgeving die geënt is op vertrouwen,
in plaats van wantrouwen. Horecaondernemer Robèr Willemsen gaat
een stap verder: "Nederland is uitgepolderd; we komen niet meer tot
beleid. Ons land is gebaat bij een ander politiek systeem. Voer een kies-
drempel in, zodat er een duidelijk links of rechts blok ontstaat. Er moet
weer geregeerd worden." Ruimte voor flexibiliteit staat ook hoog op het
wensenlijstje. Ofwel: geef bonafide uitzenders wat lucht. >>



Scheepsbouwer Thecla Bodewes:
"Je moet **vooruitkijken**,
niet terug."



Horecaman Robèr Willemsen:
"Medewerkers **centraal**
stellen, helpt."



Uitzender Chiel de Jager:
"Geef dat **goud** nu
eens **de ruimte!**"

Thecla Bodewes staat aan het hoofd van Thecla Bodewes Shipyards. Ze is de zevende generatie van een eeuwenoud familiebedrijf en runt vier werven.

“Uitdagingen zijn prima. Maar ik mis een gelijk speelveld en consistent beleid”

THEMA ONDERNEMERS IN DE KNEL

De uitdagingen waar wij voor staan zijn de stijgende loon- en energiekosten en de steeds veranderende wet- en regelgeving in Nederland. Het zijn factoren die onze internationale concurrentiepositie niet ten goede komen. Scheepsbouwers in Azië profiteren van de lage lonen daar, maar wij kunnen niet zomaar mensen uit Vietnam hier laten werken. Ook de steeds veranderende wetgeving rondom flexibele arbeid zorgt voor een ongelijk speelveld op Europees niveau.

Wat onze groei echt belemmert, zijn de regels rondom de bankgaranties. Als iemand voor tien miljoen euro een schip bestelt en een eerste aanbetaling doet, moet er een bankgarantie komen voor de koper. Die regels zijn zo streng geworden; dit lukt niet meer bij banken. Terwijl: wij bestaan al heel lang, hebben alles overleefd. In Nederland kijkt men graag terug. Dan wordt er weer gewezen op het RSV-debacle, maar hoe lang is dat wel niet geleden? We moeten vooruitkijken. We hebben in Nederland maakindustrie nodig als we welvarend willen blijven. Laten we zuinig zijn op onze bestaande industrieën, en op de stevige poot van familiebedrijven daarbinnen. De Nederlandse overheid bestempelt de scheepsbouw als een belangrijke maakindustrie. Er is een apart kantoor voor op het ministerie van Economisch Zaken. Ook vanwege de toeneemende geopolitieke druk is dit iets wat we graag in eigen huis willen houden. Dan is het vervolgens ook zaak om dat te gaan faciliteren.



THECLA BODEWES OVER DE ARBEIDSMARKT:

“De uitzendbranche kan bijdragen aan een wendbare arbeidsmarkt door te zorgen voor een goed opgeleide flexibele schil die snel effectief en productief inzetbaar is, bijvoorbeeld voor een baan in de techniek. De veranderende arbeidsmarkt vraagt dat werkgevers en uitzenders samen investeren in het goed opleiden of omscholen van mensen, en in ons geval het promoten van technische beroepen in de industrie op alle niveaus, zowel voor de gouden handen als de slimme koppen.”

Voor de bankgaranties hebben we een omweg gevonden: verzekeraars dekken het risico. Ook proberen we ons portfolio steeds te verbreden, bijvoorbeeld met de verkoop van scheepsontwerpen. Om de loonkosten te drukken verbeteren we constant werkprocessen. We werken nu bijvoorbeeld met robotlassers. Qua efficiency zitten we echt op de limiet, anders wordt het problematisch. Wat wij voor hebben op andere werven, is dat onze schepen technisch zeer geavanceerd zijn, relatief schoon en duurzaam. Daardoor kunnen rederijen besparen

op brandstof, en dat is in deze sector een heel groot voordeel. Door die proces- en productinnovatie kunnen we de concurrentie met de Chinese en Indiase werven nog aan.

Ik ben ondernemer. Uitdagingen zijn prima. Maar wat ik daarbij wel nodig heb is consistent overheidsbeleid en een gelijk speelveld. Die consistentie ontbreekt. Bovendien weet Nederland boven op de Europese regels altijd weer een eigen weg te zoeken en extra regels te creëren. De toekomst is uitdagend. Veel Nederlandse werven zijn al verdwenen. Per jaar kijken we: kan het nog? De risico's zijn groot. Als het niet meer gaat, gooien we het roer om of stoppen we. Ik wil me niet laten verrassen door een faillissement. Mede daarom zet ik me ook in voor de sector als geheel. We moeten collectief optrekken, echt samenwerken. Nederlandse schepen hebben wereldfaam. Hoe klein we ook zijn, iedereen kent ons als maritiem land. Als na vijf jaar een schip op het droge gaat en de hoofdinspecteur zegt: 'Je kunt zien dat dit schip in Nederland is gebouwd', maakt dat me trots." ■

Robèr Willemsen was voorzitter van Koninklijke Horeca Nederland. Nu is hij fulltime ondernemer en eigenaar van elf cafés en restaurants in Rotterdam en omstreken.

“De politiek ziet ons als graaiers, als halve misdadigers bijna”

Als er mindere tijden aanbreken, laat de consument de horeca als eerste in de steek. Door de stijgende inflatie maken Nederlanders andere keuzes in hun uitgaven of ze sparen. De perceptie is dat de horeca erg duur is geworden. Maar de huren, de energiekosten, de inkoop, de cao's: alles is gestegen. Vaak wordt dat slechts ten dele doorberekend: veel horecaondernemers teren nu in. Uitdagingen zijn niet alleen spannend, maar ook leuk. Innovatie helpt kosten te besparen. We sturen sterk op data. Wie is onze doelgroep, waar zitten ze, wat willen ze? De producten, de prijzen, de uren: we houden alles bij. We werken met dynamische menukaarten, die heel snel kunnen wisselen. Als de kabeljauw te duur wordt, kijken we naar andere vissoorten, wordt de ossenhaas te duur dan gaan we over op bavette. Door te spelen met producten en prijzen drukken we de kosten en is er minder verspilling. Ook heb ik bewust gekozen voor schaalvergroting. Ik heb elf zaken en één backoffice. Die backoffice regelt de arbo, de verloning, vergunningen, de centrale inkoop, et cetera. Daardoor kan ik het volhouden. Maar veel horecaondernemers zijn vooral gepassioneerde vakmensen met één zaak. Voor hen is het veel moeilijker. Zij worden gek van alle regeltjes.

Wat ik nodig heb van de politiek, is stabiel beleid en minder regeldruk. Ik zou ook willen dat we in Nederland erkennen dat het ondernemers zijn die de economie aan de gang houden. Hoewel ik van uitdagingen hou, is ondernemen op dit moment echt niet leuk. De politiek ziet ons als graaiers, als halve misda-



ROBÈR WILLEMSE OVER DE ARBEIDSMARKT:

Flexibiliteit is belangrijk voor de arbeidsmarkt, maar de overheid die helpt flexibiliteit om zeep. Het raakvlak tussen de horeca en de uitzendbranche, is dat voor beide sectoren geldt dat we worden geconfronteerd met een veelheid aan regels. Ofwel: de vele goede ondernemers leiden onder enkele kwaden. Verder vind ik dat werk meer moet gaan lonen. Ik heb medewerkers die meer uren zouden willen maken. Dat doen ze nu niet, omdat die zo zwaar belast worden dat het de moeite niet waard is.”

digers bijna. Het lijkt wel of Den Haag ons alle rekeningen wil laten betalen. Anderhalf jaar geleden heb ik een zaak overgenomen. Een personeelslid is al sinds de opening ziek. Ik heb die persoon nog nooit gezien en, erger nog, de bedrijfsarts ook niet. Een paar telefonische consults, dat is het. Ik mag niet eens weten wat deze persoon mankeert, maar het kost wel heel veel geld. We moeten als branche ook naar onszelf kijken. Ondernemers moeten meer verantwoordelijkheid nemen om medewerkers beter te maken en hen meer perspec-

tief te bieden. Horecawerk wordt nu gezien als een bijbaantje, terwijl: het is een vak. Meer ontwikkelmogelijkheden maakt je een aantrekkelijker werkgever en verbetert de kwaliteit voor de gasten.

De toekomst? Op langere termijn ben ik positief. Maar eerst zullen er grillige tijden komen. Niet alleen voor de horeca, voor heel Nederland. De wal keert het schip, en misschien is dat wel eens goed. We leven in een prachtig land, maar weten dat steeds minder te waarderen. We zijn gewend geraakt aan een tweede auto, een derde vakantie. We willen steeds minder werken en meer verdienen. Dat gaat uiteindelijk knellen. We kunnen dus ook niet klagen over de moraal van Gen Z: die hebben we zelf gecreëerd. Ik ben zelf van de ouderwetse discipline, hard werken. Tegelijkertijd ga ik ook mee met de wensen van jongeren: zij willen graag meepraten en veel ruimte voor een sociaal leven. We zijn succesvol, omdat we medewerkers centraal stellen. We vragen veel van hen, maar zorgen ook goed voor ze." ■

Chiel de Jager is eigenaar van De Jager Detachering, een familiebedrijf in het Zeeuwse Rilland. Zijn uitzendkrachten - grotendeels internationale medewerkers - werken onder meer in de agrarische sector en de visverwerking.

“Geef dat goud nu eens de ruimte!”



**CHIEL DE JAGER
OVER DE ARBEIDSMARKT:**

Uitzenders zijn onmisbaar voor een wendbare arbeidsmarkt. Maar, zo meent De Jager, dan moeten zij wel de ruimte krijgen: “ABU-directeur Jurriën Koops heeft weleens gezegd: de uitzendbranche is een gouden branche met een zwart randje. Dat klopt. De wet- en regelgeving is gefocust op dat zwarte randje. Ik zeg: geef dat goud nu eens de ruimte! Dan veegt de branche zelf dat zwarte randje wel weg. Daar hebben we dan wel de Wtta voor nodig. Wij zijn daar al zo goed als klaar voor, maar die wet is weer op de langere baan geschoven.”

THEMA ONDERNEMERS IN DE KNEL

Onze grootste uitdaging is de huisvesting van onze internationale medewerkers.

Ik verwacht dat door de invoering van de Wtta de komende jaren veel regionale uitzendbedrijven zullen verdwijnen, en dat dit ons extra business oplevert. Dat is mooi, maar huisvesting vormt een knelpunt. Wij hebben goede contacten met de gemeentes en ze willen allemaal een oplossing. Maar als er dan, zoals laatst, na twee jaar eindelijk groen licht lijkt te komen, ketst het alsnog af. ‘Het kan toch niet op deze locatie’ heet het dan. Ik vermoed dat dit angst is voor de reacties van omwonenden. Terwijl: het kan wel. In Rilland hebben we een prachtlocatie. In een oud klooster aan de rand van het dorp huisvesten we driehonderd arbeidsmigranten. We kregen aanvankelijk echt geen champagnewelkom van de omwonenden. Dat waren ‘hete’ avondjes. Maar nu? Je kunt ze allemaal bellen! We worden in de regio altijd als goed voorbeeld aangehaald. De lat voor huisvesting ligt hoog. Het criterium is: zou je hier zelf willen wonen?

We hebben deze internationale medewerkers hard nodig. We schaden onze economie als we hen niet kunnen laten werken. Op dit moment redden we het nog net. We kunnen aan de vraag van onze vaste klanten blijven voldoen, maar het betekent wel dat onze uitzendkrachten soms een uur naar hun werk moeten reizen. Opdrachtgevers voelen die pijn niet. Laatst opende hier een grote nieuwe fabriek van McCain. De gemeente, de provincie: alle ‘stropdassen’ waren aanwezig, er werden foto’s gemaakt, iedereen was trots. Maar realiseren deze mensen zich ook dat het arbeidsmigranten zijn die deze fabriek gaande houden? En dat zij ergens moeten wonen?

Toen we ons ‘klooster’ openden, viel de mond van opdrachtgevers open. Zij zien doorgaans enkel een busje met twintig krachten en realiseren zich niet wat er allemaal bij komt kijken.”

Zorgen hebben we ook over de wet- en regelgeving. Wij werken nu net twee maanden met het prijs-kwaliteitsstelsel. En dan kondigt de minister opeens aan dat hij een verbod wil op inhoudingen op het minimumloon voor huisvestingskosten. Dat steekt. Op het moment dat je huisvesting volledig loskoppelt, valt alle controle weg. Het is koren op de molen van huisjesmelkers en malafide uitzendondernemers. De stijgende loonkosten zijn ook een issue. Bij bepaalde klanten voel je de pijn gewoon als we weer met een tariefsverhoging komen. We belasten ook niet alles door, dus zelf leveren we ook in. We proberen dat op te vangen door nog efficiënter te werken.

Ondanks die uitdagingen zie ik de toekomst zonnig tegemoet. Er is forse groei mogelijk, al zal huisvesting wel een probleem blijven. Wat andere ondernemers van mij kunnen leren? Onze manier van zakendoen is open en eerlijk. De belangen van onze klanten wegen even zwaar als die van onze uitzendkrachten. We hebben geen geheimen. De deur staat open, kom maar binnen. Ook als iets niet goed gaat, zijn we daar open en eerlijk over.” ■

Kilian Wawoe over binden en boeien

“Het salaris wordt enorm overschat. Zorg liever voor een goed ‘kudde’-gevoel”

Veel werkgevers zitten te springen om medewerkers. Hoe kunnen arbeidsvoorwaarden helpen om talent aan te trekken en te behouden?

Hr-expert, onderzoeker en organisatiepsycholoog Kilian Wawoe bespreekt de laatste trends en pikt enkele mythes door.



Wie aan arbeidsvoorwaarden denkt, denkt al snel aan salaris. De hoogte van het loon lijkt immers de meest bepalende van alle arbeidsvoorwaarden. Dr. Kilian Wawoe, hr-expert, onderzoeker en organisatiepsycholoog: “Het loon wordt enorm overschat. Het is een hygiënefactor. Het moet goed zijn, maar andere factoren zijn belangrijker. Hierop geldt wel een uitzondering: hoe minder geld je hebt, hoe belangrijker het wordt. Voor mensen aan de onderkant van het loongebouw maakt een euro extra per uur wel degelijk verschil.”

INFLATIE EN WONINGNOOD

Voorheen bleef het bij die uitzondering, maar anno 2025 spelen ook de woningnood en de inflatie een rol. Wawoe:

“De prijzen op de huizenmarkt zijn ontploft de laatste jaren. Dat is de reden dat veel jongeren een goed salaris wel degelijk van belang vinden. Voor een deel is het arbeidsmarktprobleem een huizenmarktprobleem. Als je als Amsterdamse school bijvoorbeeld leraren van buiten de stad wilt werven, hebben die ook woonruimte nodig. Dat geldt ook voor die kok die je uit Italië haalt. Werkgevers kunnen hier weinig aan veranderen. Of nou ja: ze kunnen voor eigen huisvesting zorgen. Denk aan het zusterhuis van vroeger, of Philips die hele wijken bouwde voor zijn werknemers. En inderdaad: aan uitzenders die internationale medewerkers huisvesten.”



“Mensen gaan **zelden weg** vanwege de arbeidsvoorwaarden. Wat wel belangrijk is, is **de cultuur** van een bedrijf, de **ontwikkelmogelijkheden**.”

KILIAN WAWOE

Hr-expert, onderzoeker en organisatiepsycholoog

>> Ook de inflatie is een factor van belang. “Logischerwijs hebben mensen aan de onderkant van het loongebouw hier meer last van dan medewerkers die goed verdienen. Het loon wordt nu veelal gecorrigeerd voor die inflatie in procenten. Dat is in feite oneerlijk, want iemand die al goed verdient, krijgt er dan bijvoorbeeld 5.000 euro bij per jaar, terwijl anderen er slechts 500 euro op vooruitgaan. Ik pleit daarom voor inflatiecorrectie in centen, niet in procenten. Die discussie is nu actueel. Er zijn al werkgevers die dit doen, maar er is nog veel terrein te winnen.”

OP ZOEK NAAR EEN NIEUWE KUDDE

De uitzonderingen bevestigen echter de regel, en die regel is wat Wawoe betreft nog steeds dat beloning enorm wordt overschat: “Mensen gaan zelden weg vanwege de arbeidsvoorwaarden. Wat wel belangrijk is, is de cultuur van een bedrijf, de ontwikkelmogelijkheden. De mens is een kuddedier. Als je op zoek gaat naar nieuw werk, zoek je eigenlijk een nieuwe kudde. Binnen die kudde moet je in elk geval minimaal evenveel te eten hebben als binnen je oude kudde. En je moet binnen die nieuwe groep evenveel te eten krijgen als de andere kuddelieden. Maar dat zijn de randvoorwaarden. De keuze voor een nieuwe groep wordt vooral bepaald door factoren als ‘pas ik hierin?’ ‘Kan ik hier leren, groeien? Is er een prettige werkcultuur, zijn er leuke collega’s?’ Als je als werkgever mensen wilt aantrekken en behouden, moet je zorgen dat je ze dat kuddegevoel geeft. Uit onderzoek blijkt dat groei, autonomie en verbondenheid de fundamentele drijfveren van de mens zijn. Het is vooral de immateriële beloning die telt: dat zijn de knoppen waar je aan kunt draaien.”

THUISWERKEN

Een andere trend waar Wawoe op wijst, is die van het thuiswerken. “Sinds corona wordt thuiswerken als een recht gezien. Werkgevers belonen thuiswerken ook met extra toeslagen. Ik vind dat een slechte prikkel. Binding

krijg je pas als je fysiek bij elkaar zit. Thuiswerken vergroot gevoelens van eenzaamheid. Mensen willen ergens bijhoren, uitleg en sturing krijgen, delen waar ze mee bezig zijn. Daar komt nog bij dat lang niet iedereen in een riant huis woont. In je kleine kamertje in Amsterdam, met je eigen koelkastje, ga jij dat kuddegevoel niet krijgen.”

Wat kun je hier als werkgever mee? Veel werknemers ‘eisen’ immers thuiswerkmogelijkheden? Wawoe: “Zeker bij jongeren moet je het als werkgever beter weten. Jongeren weten niet wat ze niet weten. Als je ze een keuze geeft tussen thuis in bed een online college volgen of door de regen naar school fietsen, kiezen ze die eerste. Maar dit zijn ook sociaal vormende jaren. Ik zeg: ‘Ga naar school, ga je maar samen “ellendig” voelen.’ En er is nog iets. Mag ik vragen: waar heb jij je vak geleerd? Precies. Op een redactievloer, te midden van collega’s. Denk je echt dat je diezelfde leerervaring had gehad als je thuis achter een computer had gezeten? Als werkgever moet je het dus eigenlijk beter weten dan je werknemer. Ontwikkel hier een visie op en breng mensen terug naar de werkvloer. Jongeren willen verbinden en groeien, maar weten dit zelf nog niet altijd.”

Tot slot: zijn er nog andere manieren van belonen, innovaties? “Nee. Ik heb geen andere of nieuwe manieren om mensen aan te trekken of te behouden, er zijn geen wondermiddelen, anders dan wat ik al zei: het interpersoonlijke element wordt onderschat. Stel: het gaat niet goed met jouw relatie. Dan helpt het toch niet om je huis te gaan verbouwen? De menukaartoptie? Werknemers zelf laten kiezen of ze extra vakantiedagen willen kopen, of hoe ze hun salaris samenstellen? Dit is een tijdje een trend geweest, maar alweer op zijn retour. Het bleek vooral administratief een heel gedoe. En ook hier geldt: waarom zou je de keuken verbouwen als je huwelijk op de klippen loopt?” ■

Inzicht

in de wereld van het mbo-onderwijs

Mbo’ers vormen de ruggengraat van de Nederlandse arbeidsmarkt. Maar het mbo-onderwijs kampt met uitdagingen: personeelstekorten, de beroepen van morgen en het hardnekkige idee dat hoger per definitie beter is.

De tekorten in het mbo zijn aanzienlijk, vooral bij docenten taal en rekenen. “Maar het is minder nijpend dan in het primair en voortgezet onderwijs,” zegt Frank Bluiminck, directeur van de MBO Raad. “Dankzij instructeurs en praktijkdocenten uit het bedrijfsleven hebben we meer flexibiliteit.” Een belangrijk verschil met het voortgezet onderwijs is ook dat mbo-scholen niet strikt kijken naar formele lesbevoegdheden, maar naar bekwaamheden. “Werkervaring

en pedagogische kwaliteiten kunnen volstaan, wat de instroom vergemakkelijkt,” legt Bluiminck uit. “Toch blijven ook technische vakken lastig te vervullen, omdat het bedrijfsleven concurrerende salarissen biedt. Hybride docentschap, waarbij professionals deels in het onderwijs werken, kan daarvoor een mogelijke oplossing zijn.”

HOGERE KWALITEITSEISEN CONTRAPRODUCTIEF

Hoewel de personeelstekorten in het

onderwijs op de Haagse politieke agenda staan, wordt het mbo volgens Bluiminck vaak door de bril van het voortgezet onderwijs bekeken. Een concreet voorbeeld is het streven om basisvaardigheden, zoals taal en rekenen te verbeteren. “De overheid wil de kwaliteitseisen opschroeven, maar als dat betekent dat we mbo-docenten volgens dezelfde regels moeten aanstellen als in het voortgezet onderwijs, dan werkt dat onze tekorten en die in het voortgezet onderwijs juist in de hand.” >>





Sandra Schaft, directeur Metafoor Onderwijs (werving & selectie, uitzenden en detachering):

“Meer grip op personeelsbeleid zorgt voor continuïteit in het onderwijs”

“Scholen hebben een flexibele schil nodig, zeker bij piek- en ziekmomenten. Maar de rol van uitzend- en detachingsbureaus gaat veel verder dan alleen tijdelijke inzet. Wij kunnen helpen bij strategische personeelsplanning, het aantrekken van docenten met praktijkervaring en het waarborgen

van de kwaliteit van onderwijs. Bijvoorbeeld door het bieden van webinars en trainingen aan schoolteams over slim omgaan met flexibele krachten. Daarnaast spelen wij een belangrijke rol in de professionalisering van hr binnen scholen. We zien regelmatig dat een gebrek aan kennis scholen kwetsbaar maakt, waardoor ze

afhankelijk kunnen worden van partijen die niet altijd in hun belang handelen. Door samenwerking met gespecialiseerde bureaus krijgen scholen meer grip op hun personeelsbeleid en zorgen ze voor continuïteit in het onderwijs. Het btw-verschil tussen uitzendkrachten en zzp'ers heeft de afgelopen jaren

veel impact gehad. Maar met de strengere handhaving van de Wet DBA merken we dat scholen voorzichtiger worden met zzp'ers. Wij adviseren scholen hierin en begeleiden bij een overstap naar loondienst. Een structurele, strategische aanpak waarbij alle partijen – van bestuur tot docent – betrokken worden is cruciaal om het lerarentekort aan te pakken. Daarbij houden wij ons aan de ABU-Gedragscode verantwoorde inzet flexibele arbeid in het onderwijs. We werken dus altijd vanuit transparantie, eerlijke tarieven en een gedeeld belang: het verbeteren van het onderwijs.” ■



“Slim **hybride** docentschap, **flexibele** krachten en **samenwerking** met de uitzendbranche maken het mbo **toekomstbestendig**.”

FRANK BLUIMINCK
Directeur van de MBO Raad

Nederland telt
57 mbo-scholen,
op **549** locaties.

Voor alle medewerkers
gaat het om
48.250 fte.

Op deze scholen
zitten in totaal
470.000
mbo-studenten.

In 2025 is de verwachte uitstroom
van docenten **648** fte,
in 2026 is dat **819** fte.

>> **MEER AANDACHT VOOR
DIGITALE VAARDIGHEDEN**

Een van de sterke punten van het Nederlandse mbo is de nauwe samenwerking met bedrijven bij het opstellen van kwalificatiedossiers. Hierdoor sluit het onderwijs goed aan op de praktijk. “We leiden geen ‘handjes’ op, maar startbekwame professionals,” benadrukt Bluiminck. De uitdaging is echter om studenten niet alleen klaar te stomen voor de vacatures van nu, maar ook voor de beroepen van morgen. Meer aandacht voor technologie en digitale vaardigheden is cruciaal. “Dit moet in alle opleidingen geïntegreerd worden. Niet alleen in techniek, maar ook in

sectoren als zorg en uiterlijke verzorging,” stelt Bluiminck.

WET SLECHT VOOR FLEXIBILITEIT

De behoefte aan flexibiliteit in het mbo groeit. Hoewel de meeste docenten een vast contract hebben, worden er ook zzp'ers en uitzendkrachten ingezet. Strengere handhaving op de Wet DBA maakt dit echter ingewikkelder. “Scholen willen graag voldoen aan de regels, maar de wet maakt het lastig om mensen flexibel in te zetten,” aldus Bluiminck. Ook speelt het verschil in belastingheffing een rol: scholen betalen geen btw over eigen personeel, maar wel over uitzendkrachten. Dit maakt

flexibele inhuur duurder. Toch lijkt dit in de praktijk geen doorslaggevende belemmering. “De kennis en kunde van een professional zijn vaak belangrijker dan de kosten.”

KANSEN VOOR ZIJ-INSTROMERS

De uitzendbranche kan volgens Bluiminck een grotere rol spelen bij het aantrekken en begeleiden van zij-instromers. “Veel professionals uit andere sectoren overwegen een overstap naar het onderwijs, maar weten niet altijd hoe. Uitzendorganisaties kunnen een loopbaanpad bieden, waarbij ze mensen begeleiden richting een rol als mbo docent of instructeur.”

Daarnaast ziet Bluiminck kansen in een leven lang ontwikkelen. “Scholen en uitzendorganisaties kunnen samenwerken om scholing toegankelijker te maken, bijvoorbeeld voor mensen die nu langs de zijlijn van de arbeidsmarkt staan.” De Gedragscode verantwoorde inzet flexibele arbeid in het onderwijs, die de ABU heeft opgesteld, draagt volgens Bluiminck bij aan een transparante en verantwoorde samenwerking. “Het is goed dat de uitzendbranche hier werk van maakt. Zeker in een tijd waarin flexwerk soms onder vuur ligt, is het belangrijk om te laten zien dat je als sector staat voor kwaliteit en goed werkgeverschap.”

MBO ALS POSITIEVE KEUZE

Eén van de grootste uitdagingen waar het mbo voor staat, ligt niet in de arbeidsmarkt, maar in de perceptie. “We moeten af van het idee dat ‘hoger altijd beter’ is,” benadrukt Bluiminck. “De keuze voor het mbo is een positieve keuze, met volop perspectief voor studenten én maatschappij.” Samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven is daarbij essentieel. “Het mbo is uniek, omdat het echt samen met de praktijk vormgegeven wordt. Dat moeten we koesteren en verder versterken.” Door slim gebruik te maken van hybride docentschap, flexibele arbeidskrachten en innovatieve samenwerkingen met de uitzendbranche kan het mbo toekomstbestendig blijven, benadrukt Bluiminck. “Als we samen blijven investeren in goed onderwijs en brede opleidingsmogelijkheden, kunnen we ervoor zorgen dat het mbo niet alleen een sterke arbeidsmarktpositie behoudt, maar ook een bewuste en gewaardeerde keuze wordt voor meer studenten, jong en oud.” ■

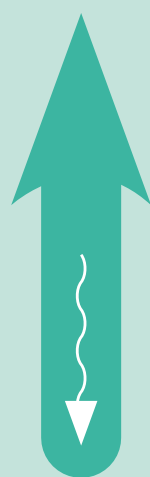
*Hoofdpunten uit
ABU-Gedragscode Onderwijs*

- De hr-dienstverlener en de school werken met elkaar samen als gelijkwaardige partners, waarbij de continuïteit van het onderwijs centraal staat.
- De dienstverlening van uitzendorganisaties draagt bij aan het verkleinen van de problemen in het onderwijs en nooit tot het vergroten daarvan.
- Het ‘wegkopen’ van docenten hoort nadrukkelijk niet bij het oplossen van de tekorten.
- ABU-leden staan garant voor een transparante communicatie met de school, goed werkgeverschap en een maatschappelijk verantwoord invulling van de opdracht.
- De school kan rekenen op heldere afspraken over de financiële investering en die afspraken worden contractueel vastgelegd.





Uitzendwerk blijft een belangrijke rol spelen op de Nederlandse arbeidsmarkt en biedt steeds meer zekerheid.



Het aandeel uitzendkrachten in de **fasen B en C** groeit, terwijl **fase A** - met meer onzekerheid - **juist afneemt**, blijkt uit de *Uitzendmonitor 2024*, een onderzoek uitgevoerd door SEO.



Toch slaagt de uitzendbranche er volgens TNO-onderzoeker Ronald Dekker niet in om zich voldoende aan te passen aan de groei van flexibele arbeid.

De sector staat voor uitdagingen zoals de groei van malafide bureaus, arbeidsmarktkrapte en de noodzaak om te investeren in vaardigheden.

Uitzendwerk biedt meer zekerheid, maar uitdagingen blijven

“Het aandeel van uitzendwerk in de werkzame beroepsbevolking is relatief stabiel,” zegt TNO-onderzoeker Ronald Dekker. “Dat percentage schommelt al jaren ergens tussen de 2 en 4%. Er zijn geen aanwijzingen dat dat beeld heel erg verandert.” Wel is het aantal uitzendkrachten in 2023 (ruim 900.000) ten opzichte van het jaar ervoor met 11,5% gedaald, constateert Peter Donker van Heel, ad interim onderzoeker bij de ABU. Uitzenders zijn er niet in geslaagd te profiteren van de grote groei van flexibele arbeid in de afgelopen 30 jaar, stelt Dekker. “De flexschil groeit al jaren, maar in diezelfde periode is uitzendwerk niet meegestegen. Of de dienstverlening van uitzenders is niet aantrekkelijk genoeg voor inleners óf ze vinden uitzendwerk te duur geworden door allerlei (wettelijke) extra's die erbij zijn gekomen, er een vlucht naar schijn-zzp is. Waarschijnlijk ligt de verklaring ergens in het midden.”

GROEI IN FASE B EN C

“Het meest opvallende in deze *Uitzendmonitor* is dat uitzendwerk zelf steeds meer zekerheid biedt,” vervolgt Donker van Heel. “Er is een daling te zien van het aandeel uitzendkrachten in fase A, die maximaal 52 gewerkte weken duurt. Terwijl er groei is in fase B, waarbij er een

BELANGRIJKSTE CIJFERS OP EEN RIJ

In 2023 waren er **912.010** uitzendkrachten aan het werk; een daling van **11,5%** ten opzichte van 2022.

Het aandeel uitzendkrachten in **fase A** is gedaald van **80%** in 2022 naar **70%** in 2023.

Het aandeel uitzendkrachten in **fase B** groeide van **13%** naar **22%** en in **fase C** van **5%** naar **6%**.

Het aantal uitzendcontracten in **fase A** met uitzendbeding is gedaald van **73%** in 2007 naar **33%** in 2023.

Minder uitzendkrachten combineren hun uitzendbaan met een andere arbeidsmarktpositie; ruim driekwart heeft géén andere arbeidsmarktpositie.

arbeidsovereenkomst is voor bepaalde tijd en die maximaal drie jaar duurt.

En groei is er ook in fase C, waarbij de uitzendkracht voor onbepaalde tijd in dienst komt van het uitzendbureau.” Ook is er een forse verschuiving te zien in fase A voor wat betreft het gebruik van het uitzendbeding. Donker van Heel: “In 2007 had 73% van de uitzendcontracten een uitzendbeding, terwijl dat in 2023 nog maar 33% is. Dat is een forse daling. En dat is belangrijk voor uitzendkrachten, omdat zij dan minder plotseling hun werk kwijt kunnen raken.” Daarnaast neemt ook de gemiddelde verblijfsduur in uitzendwerk gestaag toe, zo blijkt uit de cijfers. “Uitzendkrachten werken meer uren per week in 2023. Ook het gemiddeld aantal uren per uitzendkracht per jaar is toegenomen. Het aantal fulltime werkende uitzendkrachten (36 uur of meer per week) is gestegen naar ruim een kwart in 2023.”

DOORSTROOM NAAR VAST WERK

Uitzendwerk is volgens TNO-onderzoeker Dekker daarnaast nog altijd een belangrijke opstap naar werk. “Uitzendwerk speelt een belangrijke rol bij de integratie van mensen met een moeilijke positie op de arbeidsmarkt, zoals statushouders en mensen met een uitkering.” Uit de *Uitzendmonitor* blijkt dat 22% van de WW'ers via uitzendwerk weer aan het werk komt. Drie jaar later is 76% van hen nog aan het werk. >>



“Blijkbaar zien inleners **uitzendwerk** als **volstrekt inwisselbaar**. Dat is een **waarschuwing** voor vakbonden en de overheid: als je met strengere eisen en meer regelgeving voor uitzenden komt, stimuleer je dat **waterbedeffect**.”

RONALD DEKKER
Onderzoeker TNO

>> “Dat komt overeen met onderzoek dat ik eerder heb gedaan,” zegt Dekker. “Daaruit bleek dat flexwerk beter is dan werkloosheid, omdat het de doorstroom naar vast werk bevordert.” Donker van Heel sluit zich bij die conclusie aan. “Van alle uitzendkrachten stroomt 10% door naar een vast dienstverband, 20% naar een tijdelijk dienstverband en 28% naar een volgende uitzendbaan. En 84% van de uitzendkrachten die uitstromen naar een regulier dienstverband, blijft daar langer dan zes maanden in werken. Dit bevestigt dat uitzendwerk voor velen een duurzame stap richting een volgende baan is.”

NIET ACHTEROVERLEUNEN

Ondanks die positieve cijfers is er volgens Donker van Heel zeker geen reden voor de branche om achterover te leunen. Er is momenteel een wildgroei aan malafide uitzendbureaus. Door het gebrek aan voldoende handhaving en de complexiteit van de wet- en regelgeving, gaat dat niet op korte termijn veranderen. Er is ook een risico dat meer mensen gaan werken via minder goed gereguleerde arbeidsvormen, zoals zzp.” Ook Dekker onderkent dat risico. “Blijkbaar zien inleners uitzendwerk als volstrekt inwisselbaar. Dat is een waarschuwing voor vakbonden en de overheid: als je met strengere eisen en meer regelgeving voor uitzenden komt, stimuleer je dat waterbedeffect. Zeker als er geen strikte handhaving is. Er zijn verschillende handhavingsmechanismen en -instanties, publiek en privaat. Ik denk dat het in het belang van de uitzendbranche zelf is dat die

BELANGRIJKSTE CIJFERS OP EEN RIJ

Uitzendkrachten werkten in 2023 **meer uren per week** en gemiddeld ook **meer uren per jaar**.

Het aantal fulltime werkende uitzendkrachten (36 uur of meer per week) is **gestegen** van **25%** in 2022 naar **27%** in 2023.

10% van de uitzendkrachten stroomt door naar een vast dienstverband, **20%** naar een tijdelijk dienstverband en **28%** naar een volgende uitzendbaan.

84% van de uitstroom naar een regulier dienstverband is duurzaam, ze blijven daar **meer dan zes maanden** in werken.



“Het meest opvallende in deze **Uitzendmonitor** is dat uitzendwerk zelf **steeds meer zekerheid** biedt.”

PETER DONKER VAN HEEL
Ad interim onderzoeker ABU

handhaving efficiënter georganiseerd gaat worden.”

INVESTEREN IN SKILLS

Er ligt nog een uitdaging volgens Donker van Heel: anticiperen op de verandering in de structuur van de werkgelegenheid. “Hoogwaardig werk verdringt het laagwaardige werk in rap tempo. Dat dwingt uitzenders om kritisch naar hun businessmodel te kijken. Daarnaast vormen de tekorten op de arbeidsmarkt een bedreiging voor de branche en voor BV Nederland als geheel. Want waar vind je nog de mensen die je kunt plaatsen? Investeren in de ontwikkeling van skills wordt noodzaak.” Ook Dekker ziet daar mogelijkheden. “Uitzenders zouden mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt in dienst kunnen nemen, om ze via werkplekleren klaar te stomen voor de krapteberoepen. De overheid zou dit moeten faciliteren met een vorm van loonkostensubsidie, zodat het ook aantrekkelijk wordt. Op die manier kan de uitzendbranche een bijdrage leveren aan het grote maatschappelijke probleem van krapte op de arbeidsmarkt.” ■

Werkzoekenden én samenwerking groeien door
bevlogen talentmanager Femke Vos

“Ik ben niet van de cijfers,
die komen voort uit
hoe ik mensen help”

Succes op de arbeidsmarkt ontstaat vaak door de inzet en motivatie van betrokken professionals. Een mooi voorbeeld is de samenwerking tussen het Werkplein in West-Brabant en Raaak Personeel. Daar maakt de bevlogen talentmanager Femke Vos op eigen wijze een groot verschil. Vooral voor mensen die eerder niet aan het werk kwamen.

IN DE PRAKTIJK

De samenwerking tussen het Werkplein (van de gemeenten Etten-Leur, Roosendaal, Zundert, Halderberge, Moerdijk en Rucphen) en Raaak Personeel om werkzoekenden aan werk te helpen, bestaat al jaren en kent mooie resultaten. Zo komen werkenden na een halfjaar werken via de uitzendorganisatie vaak direct op contract bij de inlener. Vos werkte al twee jaar als consultant bij Raaak Personeel, tot ze begin 2024 talentmanager werd. In die rol helpt ze vooral werkzoekenden die zelf moeilijk een duurzame baan kunnen vinden. “Het is een zeer diverse groep mensen,” vertelt Vos. “Kandidaten die jaren een uitkering hadden, statushouders, mensen die re-integreren of bijvoorbeeld mensen uit het Doelgroepenregister. De rode draad is, dat ze gemotiveerd zijn en klaar om te werken. Ze hebben vooral nog niet de juiste werkgever gevonden, die ook echt bij hen past. Achter hun profielen zie ik veel mooie, bijzondere mensen met veel

“Als ik een kandidaat zie die wil en kan werken, **ga ik ervoor en geef ik niet op**.”

FEMKE VOS
Talentmanager Raaak Personeel

talenten. Ik geloof in deze mensen! Als ik hen leer kennen en zie dat ze het willen en kunnen, dan ga ik ervoor en geef ik niet op. De passie die ik dan voel, kan ik ook overbrengen op werkgevers.”

LANGSKOMEN ZONDER CV'S

Werkgevers die haar kennen, weten inmiddels dat ‘als Femke belt’ met een kandidaat, het een goede kandidaat voor hen is. “Vaak kunnen we direct langskomen, zonder dat ze het cv zien,” vertelt Vos. Dat maakt een groot verschil. “Veel kandidaten werden eerder juist afgewezen op hun cv. Nu krijgen ze wel de kans om zich te bewijzen. Ik ken de werkgevers goed en met iedere kandidaat maak ik een plan om ergens te kunnen slagen. Uiteindelijk doen >>



IN DE PRAKTIJK

>> ze dat zelf! Ze hebben vooral een 'maatje' nodig die in hen gelooft en hen op weg kan helpen. De hulpmiddelen om te slagen - zoals opleidingen of eventuele loonkostensubsidie - zijn er wel. Het is vooral de menselijke en persoonlijke begeleiding die het verschil maakt."

EXTRA TOEGEVOEGDE WAARDE

Binnen de samenwerking heeft Raaak Personeel als uitzendorganisatie een belangrijke rol door hun werkgeversnetwerk, de begeleiding van kandidaten en de ontwikkelmogelijkheden die zij bieden. Bijvoorbeeld met taalcursussen, werkinhoudelijke opleidingen of door trajecten voor werken en leren te creëren (bbl). In de praktijk zit de 'extra toegevoegde waarde' vooral in de persoonlijke motivatie van consultants en talentmanagers.

Die meerwaarde wordt herkend bij het Werkplein. "Door gedrevenheid, betrokkenheid en een open houding voor kandidaten krijg je een 'talentmanager plus', zoals Femke," typeert ontwikkelaar Indra Rampertap van het Werkplein. "In gesprekken met onze kandidaten (ver)oordeelt zij niet, maar ze benoemt wel op een realistische manier de zaken die belangrijk zijn. Vooral om te kijken wat mogelijk en nodig is voor iemand. Als iemand bijvoorbeeld moeilijk loopt, kijkt zij wanneer dat daadwerkelijk een belemmering is en wat het wél mogelijk maakt."

PRAKTIJKVOORBEELDEN

Op deze manier hebben al veel mensen mooie stappen gezet. Bijvoorbeeld een man en vrouw uit Oekraïne, die gevlucht waren en hier werk zochten maar geen Nederlands of Engels spraken. Vos: "Hij is technisch handig en bleek veel werk te kunnen als hij ziet wat er moet gebeuren.



"Eindelijk een passende baan waar ik kan groeien"

ESHEKA KAMARA (56) vluchtte in 1995 vanwege de burgeroorlog in Sierra Leone naar Nederland. In Nederland had hij veel verschillende baantjes, maar het lukte hem nog niet om een duurzame baan te vinden waarin hij langere tijd vooruit kon. Met hulp van het Werkplein en Raaak Personeel gaat dit nu wel goed. Al kreeg hij wel eerst een tegenslag. "Femke had een mooie baan voor mij gevonden als operator bij een bedrijf. Daar voelde ik me eindelijk thuis. Daar was ik zo blij mee! Helaas ging het niet goed met dat bedrijf en daardoor verloor ik die baan toch weer. Ik heb toen hard gehuild. Gelukkig vond Femke snel weer een goede baan voor mij, nu in de logistiek bij CEVA Logistics. Ik pak hoogwerkers uit die binnenkomen en inspecteer ze voor ze naar de warehouse gaan. Dit is leuk werk, waarin ik veel leer en elke dag anders is. Ik krijg de tijd om mij te ontwikkelen en voel dat ze in mij geloven. Ik doe mijn best en hoop hier uiteindelijk een vast contract te krijgen. Femke en het Werkplein hebben mij goed geholpen, zodat ik me hier nu kan bewijzen en ontwikkelen."

"Femke (ver)oordeelt niet. Bij eventuele belemmeringen **kijkt ze wat wél mogelijk is.**"

INDRA RAMPERTAP

Werkplein West-Brabant

Hij maakt nu afdekzeilen voor containers, samen met zijn vrouw. Dat gaat perfect." Een heftruckchauffeur ging al jaren van baantje naar baantje en kon geen duurzame baan vinden. Hij werd regelmatig buitengesloten en soms zelfs gediscrimineerd op de werkvloer. "Hij bleek veel meer te kunnen en heeft via ons een opleiding gevolgd tot logistiek leidinggevende. Daarna is hij in vaste dienst gekomen bij onze inlener. Daar kan hij nu echt vooruit."

GROEIENDE SAMENWERKING

Naast de bestaande publiek-private samenwerking groeit in de praktijk nu ook de samenwerking rond Femke op een natuurlijke manier. Kreeg zij in het begin vooral standaardprofielen van werkzoekenden in haar e-mail, nu wordt ze vaak meteen uitgenodigd op het Werkplein om kandidaten te ontmoeten, activiteiten te bezoeken of hieraan bij te dragen. Bijvoorbeeld door sollicitatietrainingen te geven. In de samenwerking voor statushouders bezoekt Vos bijvoorbeeld de zogenoemde MAP-trainingen, als onderdeel van de inburgering. Rampertap: "In de eindfase houden deelnemers een pitch voor werkgevers, waarvoor ik onder andere uitzendorganisaties en onze eigen bemiddelaars uitnodig. Femke is daar vaak bij en gaat in gesprek met deze kandidaten. Haar eerste kandidaat kon al binnen twee dagen op gesprek bij een werkgever. Dit was meteen een groot succes. Daardoor is die deelnemer nu meteen een 'ambassadeur' voor andere statushouders. Met zulke ambassadeursrollen kunnen we misschien nog wel meer doen. Zo groeit onze samenwerking."

KWALITATIEVE RESULTATEN

Vos heeft continu een flinke groep kandidaten in bemiddeling, die ze ook begeleidt. "Ons doel is dat ze uiteindelijk een contract krijgen bij de opdrachtgever. Zo wordt meer onbenut arbeidspotentieel beter benut en krijgen meer werkzoekenden kansen. Daardoor zetten zij belangrijke stappen in hun leven. Soms is wat extra begeleiding nodig, maar ik neem de tijd. Ik ga niet alleen voor de korte termijn, maar kijk juist wat verder vooruit. Natuurlijk hebben wij als bedrijf ook een zakelijk belang, maar dat resultaat is vooral een gevolg van de manier waarop ik werk. Ik heb het geluk dat ik bij Raaak Personeel de vrijheid krijg om het op deze manier te doen. Omdat we er hier met elkaar in geloven. En dat er kansen voor iedereen zijn, als je gemotiveerd bent en op het juiste moment een zetje in de rug kunt krijgen. Ik geef kandidaten vaak mee dat ze uniek zijn en ook zichzelf moeten kunnen zijn, zonder oordeel van anderen." Zo groeit het vertrouwen van kandidaten. Dat is vaak een belangrijke stap. "Mijn kandidaten zijn eerder vaak teleurgesteld. Ik ben daarom heel precies in het terugbellen en doe geen beloftes die ik niet kan waarmaken. Als het vertrouwen groeit, delen kandidaten meer met mij en kan ik meer voor ze betekenen." Rampertap: "Zo kunnen we samen steeds meer parels benutten. Want tussen de kandidaten zitten veel 'parels', die we op de arbeidsmarkt heel hard nodig hebben." ■

Renzo Deurloo van GreenFox Social Return:

“Mensen hebben geen afstand tot de arbeidsmarkt”

Honderden ‘doelgroepers’ helpt GreenFox Social Return jaarlijks aan duurzaam werk. Zo ook voor de Universiteit Utrecht, waar ze nauw mee samen werken. “Omslachtig? Welnee. We hebben gewoon een andere werkwijze. Je vraagt Tony Chocolonely toch ook niet of dat omslachtig is, slaafvrije chocolade maken?”

“Ons doel is om onze kennis over te dragen en onszelf overbodig te maken.”

RENZO DEURLOO
Directeur GreenFox



De Universiteit Utrecht wist precies waar ze om vroegen toen ze Renzo Deurloo benaderden. GreenFox Social Return, een erkende sociale onderneming, is immers al jaren een specialist in het duurzaam bemiddelen van mensen die op de arbeidsmarkt een steuntje in de rug nodig hebben. Deurloo en zijn collega's helpen klanten te voldoen aan de Banenafpraak uit de Participatiewet. Deurloo: “De vraag wordt alleen maar groter, we groeien nog elk jaar met dubbele cijfers. Door de krapte op de arbeidsmarkt hebben onze klanten zelf minder tijd om kandidaten te vinden en te begeleiden op de werkvloer. Ook de kennis ontbreekt vaak. Wij nemen alles uit handen: van het verzorgen van subsidieaanvragen, jobcoaching en het verzorgen van opleidingen tot het voorbereiden van sollicitatiegesprekken. Wij helpen kandidaat én klant. Kwaliteit staat centraal.”

STIGMA

Het wegnemen van vooroordelen is een belangrijk onderdeel. Deurloo: “Het stigma is enorm. Opdrachtgevers denken meestal dat kandidaten veel problemen hebben. Hun neiging



is om speciale functies voor hen te creëren, ze bij wijze van spreken krijtjes op kleur te laten sorteren. Maar het zal je verbazen hoeveel mensen uit deze groep een universitaire studie hebben afgerond.”

Deurloo noemt het voorbeeld van Marloes. “Ze is slim, creatief, gedreven, analytisch. En ze heeft ook autisme en adhd. Via ons is ze aan de slag gegaan op de Universiteit Utrecht als PhD interdisciplinaire wetenschappen. Inmiddels is ze in vaste dienst bij de universiteit.” De term ‘afstand tot de arbeidsmarkt’ verafschuwt Deurloo daarom. “Kandidaten voelen zich daardoor minder. Je kunt net zo goed zeggen: bedrijven hebben een afstand tot kandidaten. Waar het om gaat is dat iedereen een speciale kwaliteit heeft en iets kan. Maar als ik jou voorstel als een kandidaat met afstand tot de arbeidsmarkt, denk de werkgever direct: wat mankeert jou allemaal? Een autoverkoper presenteert zijn occasion toch ook niet als een afgekeurde auto? Je gooit dan iets onnodig op slot. Misschien moeten er enkel nieuwe banden op.”

LAAG VERLOOP

De focus leggen op hetgeen iemand wel kan, daar juist werk bij vinden en goed begeleiden: dat is in een notendop wat GreenFox doet. “Was het niet Einstein die zei: je moet een kikker niet beoordelen op zijn vliegkunsten? Van een accountant wil je liever niet dat hij creatief is. En een kunstenaar beoordeel je niet op zijn boekhoudkwaliteiten.” Om de drempel voor werkgevers te verlagen, neemt GreenFox mensen zelf in dienst. “Het is niet verplicht, maar uiteindelijk nemen werkgevers onze mensen maar wat graag zelf in dienst. Ze zijn gemotiveerd en het verloop onder onze kandidaten is zeer laag. Vaak zijn ze zo blij met hun baan, dat ze niet meer weggaan voor een paar euro meer bij de concurrent. We hebben nu zelfs een opdrachtgever die niet meer regulier werft en alleen nog maar mensen van GreenFox wil.”

De aanpak van GreenFox staat of valt met een goede contactpersoon bij de klant. “Bij de Universiteit Utrecht hebben we een geweldige collega, Hasjiem. Ons doel is om onze kennis over te dragen en onszelf overbodig te maken. Zo geven wij nog meer mensen en bedrijven een voorsprong op de arbeidsmarkt.” ■



Werk zoals je het nog nooit hebt beleefd

Op 11 september 2025 organiseert de ABU de Goed werk-parade. Hét festival over werk, nu en in de toekomst. Een dag vol inspirerende verhalen, nieuwe inzichten en verrassende ervaringen.

Goed werk is altijd in beweging - en jij beweegt mee! Met sprekers als **Laura Bas, Daniëlle Braun** en **Mike van Rijswijk** duiken we in de wereld van werk.

Waarom je dit niet wilt missen?

- #● **Krijg nieuwe inzichten van experts** in de wereld van werk.
- Laat je **inspireren** met talks over Gen Z, innovatie, modern leiderschap en diversiteit.
- Arbeidsmigranten vastgelegd in een **fototentoonstelling van Stan van der Sluis**.
- Geniet van **live muziek, lekker eten en verrassend entertainment**.

Of je nu werkt aan inclusiviteit, werkgeluk of talentontwikkeling, de Goed werk-parade is dé plek voor jou!
Mis het niet en meld je snel aan.

FORT BIJ VECHTEN BUNNIK

11 SEPTEMBER 2025
14.00 TOT 21.00 UUR



“Ik leer van elke boer”

Al zeven jaar werkt **KYRA MEINES** (26) als uitzendkracht voor het Groningse AgriPersoneel. Ze vindt haar werk niet alleen leuk, het blijkt ook het perfecte opstapje voor haar toekomst als boerin.

GOED WERK

TEKST SERGA VAN ROON FOTO HENK VEENSTRA



BOERIN
Kyra Meines
werkt als
UITZENDKRACHT

“IK MELK EN SCHEER KOEIEN,

pluk tulpen, sorteert aardappels, help mee met het rooien en spuit stallen schoon. Ik pak elke klus aan. Het fijnste vind ik het melken. Zeker 's ochtends. Het is dan nog lekker vroeg, je hebt geen gezeur en bent alleen met de koeien. In de melkput kan ik mijn hoofd leeg maken. Nu ik een zoontje van anderhalf jaar heb, melk ik nog maar een keer per dag. Soms neem ik hem mee, dat kan gewoon.

MIJN OUDERS ZIJN SCHAPEN-

boeren. Zelf heb ik de opleiding Veehouderij in Groningen gedaan, en hoop ik in de toekomst samen met mijn vriend het vee- en akkerbedrijf van mijn schoonouders over te nemen. We wonen er al naast en springen regelmatig bij. Uitzendwerk is de perfecte manier om in de praktijk te leren. Ik steek hier meer van op dan die vier jaar op school. Ik kom overal en nergens en elke boer doet het net weer iets anders. Het zorgt dat ik heel allround word. Als je je geïnteresseerd toont, vinden boeren het ook echt leuk om je wat te leren. Ook bij AgriPersoneel krijg ik de kans allerlei cursussen te volgen.

DE FLEXIBILITEIT VAN HET WERK,

de mogelijkheid in de praktijk te leren van alle soorten boeren, het buitenzijn: voor mij is dit uitzendwerk ideaal. Het geeft me een basis voor de toekomst. Wij willen het boerenbedrijf van mijn schoonouders niet alleen overnemen, maar ook uitbreiden. Dat laatste moet ons ook politiek gegund worden.” ■