

ABU

Verrijkende perspectieven op de dynamische arbeidsmarkt
Nummer 6 Juni 2025

VoorWerk

Hoogleraar Paul Iske

*“Sta open voor het
onbekende en leer van
het onverwachte”*

Nieuwe CAO voor Uitzendkrachten

Monumentale
wijziging in
uitzendland

Van krapte naar kans

De do's en don'ts
om tech succesvol
in te zetten.

I N H O U D

Voorwoord voorzitter

Sieto de Leeuw

4

Nieuwe kans op de arbeidsmarkt

Remon Linger raakte op zijn 64e opeens werkloos, maar vond met hulp snel ander werk.

5

Kortnieuws

6

Opinie

"Aan de zorg mag je niet verdienen... behalve de overheid!"

11

Op bezoek bij Rick Tuik van Menso

"Met de juiste begeleiding zie je mensen groeien."

16

Convenant veilig werken in de bouw in uitvoering

"We hebben de wil om samen oplossingen te zoeken."

26

Wijzerbelonen.nl

Nieuw platform helpt uitzendsector om uitzendkrachten gelijkwaardig te belonen.

28

Innovatieve arbeidsvoorwaarden

& samhoud voerde de vierdaagse werkweek in, met behoud van salaris

32

Vooroplopen in groene versnelling

JobTrans maakt duurzame ambities transportsector waar.

34

Feit of fictie?

Uitzendwerk biedt zekerheid.

35

Goed Werk

Johan van Ee houdt van de vrijheid van zijn werk als vrachtwagenchauffeur.

36



INTERVIEW

Hoogleraar Paul Iske:

"Al struikelend komen we vooruit."

PAGINA 12



Nieuwe CAO voor Uitzendkrachten Monumentale wijziging in uitzendland

"Met dit cao-akkoord wordt een majeure stap gezet in de verbetering van de arbeidsvoorwaarden voor uitzendkrachten," aldus ABU-voorzitter Sieto de Leeuw.

PAGINA 8

THEMA Van krapte naar kans

De do's & don'ts om tech succesvol in te zetten

PAGINA 18

IN DE PRAKTIJK

Utrechtse werkzoekende en uitzendbureaus spreken elkaar weer dankzij Flex & Match

PAGINA 29



De wereld van CEVA Logistics

Goed werkgeverschap begint bij verantwoordelijkheid nemen - ook voor arbeidsmigranten.

PAGINA 23



ABU

Nummer 6
Juni 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, 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



Sieto de Leeuw: “Kwaliteit vormt de sleutel tot onze toekomst”

Het is gelukt. In april, vlak voor de deadline, bereikten we een akkoord over een nieuwe CAO voor *Uitzendkrachten*. Deze nieuwe cao - die loopt van 1 januari 2026 tot en met 31 december 2028 - verbetert de arbeidsvoorwaarden voor uitzendkrachten. Zij krijgen recht op een pakket dat gelijkwaardig is aan dat van medewerkers in vaste dienst. Het is een mijlpaal en dit resultaat maakt me trots en blij. Over de precieze inhoud van deze cao, en de manier waarop wij ABU-leden en inleners gaan ondersteunen bij de invoering hiervan, lees je alles op pagina 8.

Deze cao geeft een extra impuls aan onze kwaliteitsstrategie. Uitzenden wordt immers duurder. Dat betekent dat aan onze branche nog hogere eisen zullen worden gesteld. Het vraagt van ons dat we écht hand in hand gaan lopen met onze opdrachtgevers. Dat we, als een strategische hr-partner, anticiperen en ontzorgen. Maar: *it takes two to tango*. Oók opdrachtgevers moeten zich realiseren dat de tijd van lekker goedkope arbeid voorbij is en dat aan kwaliteit een prijskaartje hangt. Dirkjan van Lienden, manager Workforce bij CEVA Logistics is een inspirerend voorbeeld van hoe dat in de praktijk wordt gedaan. Lees zijn verhaal op pagina 23.

Kwaliteit leveren betekent ook: nog meer aandacht voor opleiden en ontwikkelen van uitzendkrachten, voor een leven lang leren. Zowel het interview met Paul Iske op als het themaverhaal in dit nummer maken dit duidelijk. De rode draad: de manier waarop innovatieve technologie de krapte kan verlichten. Wat zijn succesfactoren, wat de valkuilen? Iske, Chief Failure Officer van het Instituut voor Briljante Mislukkingen, bepleit ruimte voor experimenteren: ‘De angst voor mislukking is funest voor innovatie’. Interessant is dat zowel Iske als Jessie Koen van TNO constateren dat in die dynamische, innoverende arbeidsmarkt een belangrijke taak voor onze branche is wegge-

legd. Uitzenders kunnen er immers voor zorgen dat een (soms) kwetsbare groep werkenden mee kan blijven gaan in de steeds sneller veranderende wereld van werk. Wij kunnen hen weerbaar en wendbaar maken en dus duurzaam inzetbaar.

Het staat buiten kijf: kwaliteit en goed werkgeverschap zijn de sleutelwoorden voor onze mooie branche. Kwaliteit vormt onze sleutel tot de toekomst. Daarbij wil ik één kanttekening plaatsen, want ik merk dat de begrippen ‘werk’ en ‘werkgeverschap’ in de beeldvorming vaak op een hoop worden gegoooid. Maar voordat je het überhaupt over goed werkgeverschap kunt hebben, moet er wel eerst werk zijn. Dat ABU-uitzenders dagelijks bezig zijn om mensen aan werk te helpen, wordt naar mijn smaak te vaak als een vanzelfsprekendheid aangenomen. Liefst zestig procent van de Oekraïners in Nederland is door uitzenders aan het werk geholpen. Datzelfde doen we voor statushouders, mensen met een beperking of al die anderen die langs de zijlijn staan. ABU-leden werken dagelijks aan een inclusieve arbeidsmarkt. Wij sluiten niemand uit. Sluit ons dan ook niet uit, en geef ons de ruimte die wij nodig hebben om mensen aan werk te helpen.” ■

Op zijn 64e raakte **Remon Linger (65)** opeens werkloos. Ondanks de krappe arbeidsmarkt geen makkelijke leeftijd om snel nieuw werk te vinden. **Het tegendeel bleek waar.** Via het ServicePunt Flex, het kenniscentrum voor de uitzendbranche, UWV en gemeenten, belandde hij bij GreenFox Social Return. Nu is hij chauffeur van een scanauto.

NIEUWE KANS OP DE ARBEIDSMARKT



Remon wil gewoon lekker blijven doorwerken

■ **WIE** “Ik heb in de logistiek gewerkt, in de horeca en ben 26 jaar hoofdconductor geweest bij de NS. Tot vorig jaar werkte ik als beveiliging op Schiphol. Toen werd mij opeens gevraagd mijn mbo-2-diploma te halen. Die combinatie werk en school vond ik te zwaar, dus mijn contract werd niet verlengd.

■ **WAT** Via het Regionaal Servicepunt belandde ik bij Greenfox. Zij vonden werk voor me bij Parkeerbeheer. Ik rijd

rond in de scanauto die parkeerovertredingen vastlegt. Het is leuk werk en ik houd van het autorijden in Amsterdam. Fysiek is het niet zwaar; de auto en de camera doen hun werk. Heel soms fiets ik een stukje, of zet ik een wielklem. Haha, nee, wij zijn niet erg populair. Je moet stevig in je schoenen staan. Maar door mijn leeftijd en mijn ervaringen als hoofdconductor kan ik goed de-escaleren als mensen agressief worden. Daar heb ik ook trainingen voor gekregen.

■ **EN NU?** Ik zit hier goed. Uiteindelijk ben ik maar twee maanden werkloos geweest. Voor Roos van GreenFox was mijn leeftijd gewoon geen issue. En ze vond het erg mooi dat ik de bereidheid toonde om te blijven leren. Over drie maanden krijg ik een vast contract bij parkeerbeheer!

■ **MIJN DROOM** Lekker door blijven werken en genieten van mijn kinderen.” ■

BRON: SER

SER: versterk preventie en verbeter arboregels

De SER roept werkgevers op om werk werkbaar en veilig te houden met moderne, uitvoerbare arboregels en meer focus op preventie. In het nieuwe advies benadrukt de raad dat ingrijpende ontwikkelingen, zoals technologie en vergrijzing, nieuwe arbeids-risico's creëren. Werkgevers spelen hierin een sleutelrol. Investeer in duidelijke RI&E, inclusieve bescherming en samenwerking met arbozorg. Zo voorkomt u uitval, verhoogt u werkge-luk én draagt u bij aan een toekomstbestendige werkomgeving, aldus het advies van de SER.



BRON: CBS

Uitzendbureau helpt 1 op de 5 mensen na WW aan het werk



In 2022 vond 1 op de 5 mensen die weer aan het werk gingen na een WW-uitkering een baan via een uitzendbureau. Dat blijkt uit nieuwe cijfers van het CBS. Dat zijn ruim 21.000 mensen voor wie de uitzend-branchen in 2022 hét verschil maakte. Vooral jongeren tot 25 jaar (24%) en 55-plussers (21%) vinden relatief vaak via een uitzendorganisatie nieuw werk. Andere veelvoorkomende sectoren zijn handel (14%) en zorg (12%).



Goed werk-parade: festival over de toekomst van werk

De Goed werk-parade brengt professionals uit de arbeidsmarkt samen op een inspirerend festival vol inhoud, ontmoeting en beleving. Denk aan keynotes van o.a. Danielle Braun (corporate antropoloog), Laura Bas (generatie-expert) en AI-trendwatcher Mike van Rijswijk. Daarnaast zijn er interactieve workshops over o.a. diversiteit en toekomstbestendig organiseren, én de foto-expositie Nomaden uit de Oost. "Je gaat gega-randeerd naar huis met frisse ideeën, energie én waardevolle contacten," aldus Simone Nederend, manager Communicatie, marketing en onderzoek van de ABU.

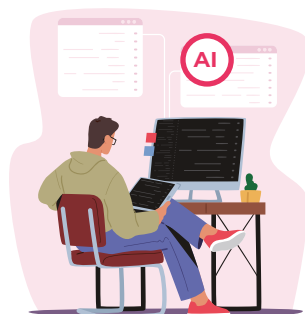


BRON: ABU

Nieuwe AI-transparantie-regels vanaf 1 augustus 2025

Werkgevers die AI inzetten, bijvoorbeeld voor werving of arbeidsvoorwaarden, krijgen te maken met nieuwe Europese transparantieregels. Vanaf 1 augustus 2025 moeten gebruikers en aanbieders van generatieve AI (zoals ChatGPT of Copilot) duidelijk maken

wanneer content door AI is gegenereerd. Ook gelden er verplichtingen rond risicobeheersing, auteursrechten en training van modellen.



Handreiking onderstreept cruciale rol uitzendbranche voor Oekraïense vluchtelingen

De uitzendbranche speelt een sleutelrol bij het aan het werk helpen van Oekraïense vluchtelingen. Maar liefst 60% van hen vond via intermediairs werk in Nederland, vaak met begeleiding, taallessen en opleidingsmogelijkheden. In de nieuwe handreiking *Grenzeloos talent*, overhandigd door staatssecretaris Jurgen Nobel aan ABU-voorzitter Sieto de Leeuw, wordt deze waarde expliciet erkend. Toch zijn uitzendorganisaties uitgesloten van de subsidieregeling voor statushouders – iets wat in de sector als onbegrijpelijk wordt ervaren. Werk via uitzendbureaus biedt vluchtelingen niet alleen perspectief in Nederland, maar ook waardevolle ervaring voor hun toekomst, waar die ook ligt.



Wetsvoorstel ondersteunt jongeren bij stap naar werk

Niet elke jongere vindt na school makkelijk werk. Het wetsvoorstel *Van school naar duurzaam werk* geeft scholen, gemeenten en Doorstroompunten (voorheen RMC's) meer mogelijkheden om jongeren tot 27 jaar te begeleiden naar én in werk. Met loopbaanbegeleiding, ondersteuning bij het vinden van werk en verplichte samenwerking wil het voorstel kansengelijkheid vergroten en duurzame arbeidsdeelname stimuleren. De invoering is voorzien per 1 januari 2026; voorbereidingen zijn al in gang, ondanks lopende behandeling in de Tweede Kamer.



Podcast: Geen beperking op ambitie

Dennis heeft een spierziekte en zit in een rolstoel. Hij laat zich daar-door echter niet tegenhouden. Met aanpassingen en doorzettingsvermogen vond hij zijn plek op de arbeidsmarkt. In deze podcast gaat gastheer Joop de Boer met hem in gesprek over hoe hij, met hulp van Wietske van Tempo-Team Participatie, omgaat met belemmeringen, kansen benut en zo zijn talenten inzet.



Nieuwe CAO voor Uitzendkrachten:

“Dit is een monumentale wijziging in uitzendland”



Begin april bereikten ABU, NBBU en vakbond LBV een onderhandelaarsakkoord over een nieuwe CAO voor *Uitzendkrachten*. De cao gaat op 1 januari volgend jaar in en heeft een looptijd van drie jaar. Vanaf 1 januari 2026 gelden gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden voor uitzendkrachten. Dat is een grote stap vooruit. Het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden van uitzendkrachten en mensen in vaste dienst is minimaal gelijkwaardig.

“Met dit cao-akkoord zetten we een majeure stap in de verbetering van de arbeidsvoorwaarden voor uitzendkrachten,” aldus ABU-voorzitter Sieto de Leeuw. “Het is de laatste stap naar volledig gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden voor uitzendkrachten. Met dit historische akkoord wordt volledig uitvoering gegeven aan het SER-MLT-advies uit 2021 en bereiden we de branche voor op de verwachte invoering van de Wet meer zekerheid flexwerkers.” Ook Marco Stavinga, eerste onderhandelaar van vakbond LBV is blij met het bereikte resultaat. “Dit is een monumentale wijziging in uitzendland. Uitzendkrachten krijgen recht op alle arbeidsvoorwaarden die ook gelden voor medewerkers in dienst van een opdrachtgever. Dat gaat veel verder dan de inlenersbeloning die tot nu toe werd gehanteerd. Ik ben trots op het bereikte resultaat.”

Einde concurrentie op arbeidsvoorwaarden

De Leeuw ziet dat de doelen uit het SER-akkoord van vier jaar geleden per 1 januari a.s. werkelijkheid worden: Uitzendkrachten krijgen meer zekerheid en er komt een einde aan concurrentie

op arbeidsvoorwaarden. “Uitzendkrachten moeten minimaal dezelfde waarde aan arbeidsvoorwaarden krijgen als vaste medewerkers bij de opdrachtgever,” zegt hij. “Die voorwaarden hoeven niet een-op-een hetzelfde te zijn, maar de totale optelsom moet wel gelijkwaardig zijn.”

Meer ruimte voor maatwerk

Daarmee komt er volgens Stavinga meer ruimte voor maatwerk en de behoeften van uitzendkrachten. “In cao’s zijn tal van afspraken gemaakt over bijvoorbeeld vakantiedagen, een fiets van de zaak of korting op een sport-schoonabonnement. Er kunnen zaken worden uitgeruild, mits de optelsom uiteindelijk gelijkwaardig is. Zo zou een scholier of student zijn vakantiedagen kunnen omzetten in salaris.” Wel worden er volgens De Leeuw duidelijke richtlijnen opgesteld over wat wel en wat niet uitgeruild kan worden. “Het moet geen wildwest worden en opnieuw aanleiding geven voor concurrentie op arbeidsvoorwaarden.”

Marktconform pensioen

Naast de gelijkwaardige beloning zijn er een aantal andere belangrijke afspraken gemaakt, benadrukt Stavinga. “Per 1 januari volgend jaar

wordt de nieuwe marktconforme pensioenregeling ingevoerd, een aanzienlijke verbetering voor uitzendkrachten.” Verder wordt fase B verkort van drie tot twee jaar, zodra de Wet meer zekerheid flexwerkers in werking treedt, zo maakt hij duidelijk. “Daarnaast wordt de onderbrekingstermijn tussen twee uitzendovereenkomsten – in lijn met de wet – verlengd van 6 naar 60 maanden.”

Constructieve samenwerking

“De invoering van de afspraken is een grote operatie,” constateert De Leeuw. “Om per 1 januari 2026 alles te kunnen invoeren was tijdig duidelijkheid nodig. Het is immers een flinke klus voor uitzenders: bij inleners moeten arbeidsvoorwaarden in kaart worden gebracht, de salarissystemen moeten worden aangepast en intercedenten opgeleid.” Maar het overleg met FNV, CNV en De Unie bleek lastig, constateert De Leeuw. “De drie bonden stapten meerdere keren uit het overleg en kwamen met voorwaarden waar wij niet mee uit de voeten konden. Eind maart hebben ABU en NBBU een ultieme poging gedaan om alle vakbonden zonder voorwaarden vooraf aan tafel te krijgen. Zodat er nog voldoende tijd zou zijn om de afspraken in te voeren. FNV, CNV en De Unie wezen ook die uitnodiging af. Alleen LBV >>



“Uitzenden is niet bedoeld om arbeidskosten te verlagen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat je **verantwoordelijkheid** neemt voor je uitzendkrachten, met **de beloning** die daarbij hoort.”

SIETO DE LEEUW Voorzitter ABU

BELANGRIJKSTE AFSPRAKEN CAO-AKKOORD

- Uitzendkrachten krijgen per **1 januari 2026** recht op gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden.
- Het totale arbeidsvoorwaardenpakket moet **ten minste gelijkwaardig** zijn aan de totale arbeidsvoorwaarden van de werknemer in dienst van de opdrachtgever.
- Dit betekent dat de arbeidsvoorwaarden in de praktijk niet dezelfde hoeven te zijn, maar dat **de totale optelsom** van arbeidsvoorwaarden wel dezelfde waarde moet hebben.
- Fase-B wordt **verkort van drie jaar tot twee jaar**, zodra de *Wet meer zekerheid flexwerkers* in werking treedt.
- De onderbrekingstermijn tussen twee uitzendovereenkomsten wordt **verlengd van zes maanden naar 60 maanden**, zodra de *Wet meer zekerheid flexwerkers* in werking treedt.
- De nieuwe marktconforme pensioenregeling wordt per **1 januari 2026** ingevoerd.

>> ging erop in. Samen met hen is op een constructieve manier gewerkt aan dit onderhandelingsakkoord. Daardoor hebben we op tijd dit akkoord kunnen bereiken.”

Versterking werk- en inkomens-zekerheid

De weigering van de andere bonden om aan tafel te komen, heeft ook de LBV verbaasd, zegt Stavinga. “Deze afspraken die nu zijn gemaakt, vloeien voort uit de afspraken die door sociale partners in het SER-MLT- advies zijn gemaakt. Dan is het gek dat de andere bonden niet meedoen.” Maar maakt dat het akkoord kwetsbaar of juist sterker? “De sterkte van een akkoord hangt af van de inhoud,” aldus De Leeuw. “En die inhoud is sterk en volstrekt overeenkomstig het SER-MLT-advies. ABU, NBBU en LBV hebben hun verantwoordelijkheid genomen om dat in deze cao te regelen.” Stavinga sluit zich daarbij aan. “We

hebben goede en duidelijke afspraken met elkaar gemaakt, waarmee de inkomens- en werkzekerheid van uitzendkrachten wordt versterkt. Dat is wat telt.”

Zorgvuldige implementatie

“De implementatie van gelijke arbeidsvoorwaarden is complex,” zegt Stavinga. “Dat moet zorgvuldig gebeuren. Voor opdrachtgevers en uitzendbureaus ontwikkelden ABU en NBBU het informatieplatform Wijzerbelonen.nl, waar alle informatie te vinden is over (het bepalen van) gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden, zie ook pagina 28. De ABU ondersteunt zijn leden daarnaast uitgebreid. Ook gaan de cao-partners de uitvoerbaarheid van de cao nauwgezet monitoren, aldus Stavinga. “Het moet in de praktijk voor uitzenders en inleners wel werkbaar zijn. Waar nodig zullen we aanvullende afspraken maken om onduidelijkheden weg te nemen en bureaucratie te voorkomen.”

Opdracht voor opdrachtgevers

Tot slot: Wat betekenen deze cao-afspraken voor de toekomst van de uitzendbranche? De Leeuw: “Het komt nog meer dan voorheen aan op goed werkgeverschap van uitzendondernemingen. In een krappe arbeidsmarkt ligt er een uitdaging om mensen aan je te binden, te investeren in hun ontwikkeling en in goed en veilig werk. Degene die dat het beste doet, weet uiteindelijk de beste opdrachtgevers te contracteren.” Maar het betekent ook iets voor opdrachtgevers, stelt hij. “Arbeid is geen goedkoop product en uitzenden is niet bedoeld om arbeidskosten te verlagen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat je verantwoordelijkheid neemt voor je uitzendkrachten, met de beloning die daarbij hoort. Dat is precies waar deze cao voor zorgt.” ■

“We hebben goede afspraken met elkaar gemaakt, waarmee **de inkomens- en werkzekerheid** van uitzendkrachten wordt versterkt. Dat is wat telt.”

MARCO STAVINGA Eerste onderhandelaar LBV



Opinie

MARCEL SLAGHEKKE
directeur HappyNurse

“Aan de zorg mag je niet verdienen... behalve de overheid dan!”

“Stelt u zich eens voor: u wordt wakker in een ziekenhuisbed. Geen roomservice, geen chocolaatje op het kussen, maar wel een vriendelijke uitzendkracht ‘een HappyNurse’ aan uw zijde met een thermometer en een glimlach. Luxe? Absoluut. Niet vanwege de zorg zelf, maar omdat de overheid dat vindt. En dus: 21% btw graag, met dank aan de wetgever.

Welkom in Nederland, waar zorg geleverd door

uitzendkrachten wordt beschouwd als een luxegoed en het inzetten van uitzendkrachten hetzelfde belastingtarief kent als een designertas of een fles champagne. Want als u wordt gewassen, gevoed of geïnjecteerd door een uitzendkracht, dan moet u dat wel héél lekker vinden. En daar hoort een prijskaartje bij met 21% btw.

Al meer dan 40 jaar waarschuwt de ABU dat deze

regeling de aanwas van zorgmedewerkers via de uitzendformule in de zorg in de kiem smoort. En dat klopt. Een tekort aan personeel is ook een keuze. De sectoren logistiek en industrie bloeien mede dankzij de instroom van uitzendkrachten, ook met een achterstand in de arbeidsmarkt als nooit tevoren. In de zorg daarentegen moet de uitzendkracht zich als een soort belastingtechnische paria verantwoorden. Niet vanwege gebrekkige kwaliteit, maar vanwege het luxe btw-tarief.

De zorginstelling mag die btw namelijk niet

verrekenen. Het gevolg: het afgesproken budget met zorgverzekeraars blijft gelijk, maar de zorg krimpt door de btw met 21%. Dat betekent minder zorg, minder handen aan het bed, maar wél een leuk extraatje voor de staatskas. Of, zoals beleidsmakers het liever noemen: ‘een robuuste fiscale bijdrage aan het collectief’.

En wie profiteert intussen wél?

Precies: de minder gereguleerde flexibele arbeid—zzp'ers en andere constructies zonder btw-verplichting. Dus wordt uitzendarbeid ontmoedigd met een hoger btw-tarief en groeit een wildgroei aan minder goed georganiseerde arbeid. Het is alsof je vlees van scharelkippen zwaar belast, en vervolgens verbaasd bent dat mensen toch voor de kiloknaller kiezen.

Ondertussen betaalt u bij de fietsenmaker 9% btw

voor het plakken van een band. De kapper? Ook 9%. Want ja, u kunt er niks aan doen dat uw haar groeit. Eerste levensbehoefte zegt de fiscus dan. Maar een heupfractuur? Een herseninfarct? Of gewoon oud zijn? Had u maar minder of meer stress moeten hebben, betere botten moeten kweken of gewoon eerder doodgaan. Dat is een keuze. En keuzes, beste mensen, moeten belast worden.

De uitzendkracht in de zorg is zo veranderd in een

soort fiscale cashcow. Niet omdat ze meer zorg levert, maar omdat ze meer oplevert. Voor de overheid dan. De patiënt? Die krijgt gewoon iets minder zorg, maar gelukkig wel met een satijnen strikje erom: ‘Met de vriendelijke groeten uit Den Haag’.

Conclusie: In Nederland is een gekke gedachte,

dat niemand mag verdienen aan de zorg. Behalve de overheid dan. Die harkt vrolijk 21% binnen en noemt dat ‘solidariteit’. Misschien wordt het tijd dat we belastingtechnisch gaan doen wat we politiek beweren: dat zorg géén luxe is, maar een recht. En dat een verpleegkundige geen designer-item is. Al moet ik zeggen dan de ervaring met een HappyNurse wel datzelfde goede gevoel geeft! ■



Hoogleraar Paul Iske:

“Nooit geschoten altijd mis”

Hoogleraar Paul Iske is (onder meer) *Chief Failure Officer* van het Instituut voor Briljante Mislukkingen.

“De krapte op de arbeidsmarkt maakt dat we anders moeten werken. Maar dat is niet simpelweg een kwestie van techniek uitrollen. De kern: sta open voor het onbekende en leer van het onverwachte.”

IN VOGELVLUCHT

Prof. dr. **PAUL LOUIS ISKE** (1961) is hoogleraar ‘Individual and organisation learning in complex, dynamic environments’ aan de School of Business and Economics van de Universiteit Maastricht. Daarnaast is hij *Chief Failure Officer* van het Instituut voor Briljante Mislukkingen. Het is zijn missie om organisaties slimmer, innovatiever en ondernemender te maken.

WAT VERSTAAT U ONDER EEN ‘BRILJANTE MISLUKKING’?

“Als je je best hebt gedaan om iets te bereiken en het resultaat anders uitpakt, maar evengoed waardevol is. Briljant is een mislukking als zij de **VIRAL-factor heeft. Die letters staan voor Visie, Inzet, (verantwoord) Risico, Aanpak en Leren. Waar het om gaat, is dat er ruimte is om verantwoord risico te nemen en te leren van mislukkingen. Als je alleen maar dingen doet waarvan je weet dat ze gaan lukken, gebeurt er helemaal niets. De angst voor mislukking is funest voor innovatie.**”

Wat betekent dat voor de wereld van werk?

“De krapte op de arbeidsmarkt vereist een andere manier van werken. Er is een transformatie gaande en beweging is de basis van elke transformatie. Dan kun je ook fouten maken, struikelen. Dat is niet erg, maar probeer wel in beweging te blijven.”

Kan technologische vernieuwing de krapte verlichten?

“Absoluut. Ik ben een techno-optimist. Maar het is niet altijd eenvoudig. Ik heb op veel verschillende plekken gewerkt waar technologie een rol speelde en steeds weer zie ik dat de introductie van nieuwe technologie een stuk lastiger is dan men had ingeschat. Van huis uit ben ik natuurkundige. Dus als iets steeds opnieuw gebeurt, dan denk ik: hier is sprake van een natuurwet. En ook daar heb ik een formule voor ontwikkeld: $NT + OO = DOO$. Ofwel: Nieuwe Technologie in een Oude Organisatie zorgt voor een Dure, Oude Organisatie.”

Kunt u dat toelichten?

“Als je veel tijd en geld investeert in de hardware en niet in de sociale kant, dan werkt de technologie wel, maar helpt het niet. Je moet je processen en je mensen voorbereiden. Vaak zie je dat technologische vernieuwing onder ideale omstandigheden wordt ontwikkeld. Er is tijd, geld, motivatie. Maar dan komt die last mile. Dan gaan ze implementeren of uitrollen. Maar uitrollen kun je alleen doen bij Carpetland. Bij de implementatie krijg je te maken met regels en wetten, met mensen die er nog niets vanaf weten, niet willen, met ingesleten gewoontes en de cultuur van een organisatie. >>

“**Sta open** voor het onbekende en **leer van het onverwachte**. Dat is de *mindset* waar we mee **vooruit komen**.”

>> Ik heb zestien faalpatronen benoemd die we steeds opnieuw tegenkomen.”

Wat zijn de belangrijkste?

“Timing is belangrijk. Ik noem dat patroon ‘de duikers van Acapulco’. Zij duiken van 30 meter hoog in de branding. Om hun nek niet te breken, moeten ze wachten op een hoge golf. Daarbij moeten ze rekening houden met het feit dat hun duikvlucht 2,5 seconde duurt. Duiken ze te vroeg of te laat, dan krijgen ze vreselijke hoofdpijn. Je moet overigens ook tijdig weten te stoppen als iets niet werkt. Dat blijkt soms ook lastig. Dat patroon noem ik ‘de junk’.”

Nog meer?

“Ook ‘de lege plek aan tafel’ is belangrijk. Wie gaan er met die nieuwe technologie werken? Wie moeten er betrokken worden? Te veel mensen leidt tot chaos, te weinig tot een gebrek aan draagvlak. Ook belangrijk: ontleren. Hier maak ik de vergelijking met een canyon die is ingesleten doordat er miljoenen jaren water door heeft gestroomd. Ook organisaties hebben ingesleten patronen. Dan moet je durven zeggen: dit gaan we niet meer doen. Ontleren kost minstens zoveel energie als leren.”

Waar ziet u mogelijkheden?

“In de techniek, de zorg en het onderwijs. Ik noem het voorbeeld van een reumatoloog. Hij of zij neemt het gesprek met de patiënt op, laat dit transcriberen en samenvatten door AI, waarna het verslag automatisch in het Elektronisch Patiënten-dossier komt. Zo is er meer aandacht voor de patiënt, bespaart de specialist tijd en is het zeker dat het verslag compleet is. Nog een voorbeeld. Mijn vrouw is docente. Als een kind moeite heeft met bepaalde rekensommen, gaat zij op zoek naar allerlei verschillende leerboekjes. Maar je kunt ook AI opdracht geven een gepersonaliseerd oefenprogramma te maken.”



Wat vraagt die technologische innovatie van de overheid?

“De overheid moet een brug slaan naar de toekomst en duidelijk uitleggen wat het plan is en waarom. Consistentie is belangrijk. Waarom bezuinig je op onderwijs als je wilt innoveren? Daarnaast moet de overheid dicht bij het ‘punt van Einstein’ blijven: ‘Maak dingen zo eenvoudig mogelijk, maar niet eenvoudiger.’ Een probleem te eenvoudig voorstellen is niet goed, maar het is ook niet goed om extra complexiteit toe te voegen. Neem de Wet DBA: de overheid kan nog steeds niet helder uitleggen wanneer iemand zzp’er is. We hebben in Nederland een obsessie met rechtmatigheid, maar daardoor komt soms de rechtvaardigheid in de knel.”

Wat bedoelt u precies?

“Kijk naar Groningen. Het eenvoudigste is om alle mensen die aardbevingsschade hebben een half miljoen euro te geven. Dat gebeurt niet, omdat er dan ook een paar mensen tussen zitten die dat geld onterecht krijgen. Dat vinden we in Nederland zo erg, dat we een heel ingewikkelde oplossing bedenken. Die complexiteit kost uiteindelijk veel meer: in tijd, in menselijk leed en in geld. Elke euro die wordt uitgekeerd aan de Groningers, kost meerdere euro’s. Denk ook aan de toeslagenaffaire, de stikstofcrisis, de verbouwing van het Binnenhof. Het ontbreekt de overheid aan lerend vermogen: steeds worden dezelfde fouten gemaakt. Op een gegeven moment is dat niet meer briljant, maar georganiseerde domheid.”

Veel (uitzend)ondernemers klagen over een wirwar aan steeds veranderende regels.

“Dat heeft deels te maken met malafide ondernemers die arbeidsmigranten uitbuiten - wat mensonterend is. Toch denk

ik dat de regels versimpeld kunnen worden. Verruim de mogelijkheden voor goede uitzenders en treedt keihard op tegen malafide ondernemers. Tegelijkertijd: uitzenders moeten niet alleen naar de overheid wijzen. Je kunt toch ook zelf wat doen? Waarom komen ABU-leden niet veel meer in opstand? Waarom laten ze niet veel luider en duidelijker blijken: wij zijn de goeden? Het is toch ook broodroof, wat malafide uitzenders plegen?!”

Wat kunnen (uitzend)werkgevers doen om ruimte te bieden aan innovatie?

“Ken je eigen organisatie, weet wat er speelt en waar de knelpunten liggen. Bepaal koers en faciliteer je medewerkers. Geef hen ruimte om dingen te ontdekken en te proberen, ook als een goed resultaat niet gegarandeerd is. De wereld van werk zit in een transitie. Help je klanten daarmee. Organiseer het lerend vermogen van je sector en afficheer je daarmee. Met je ABU-keurmerk kun je je zo positief onderscheiden. Daarnaast ben ik ervan overtuigd dat er betere matches gemaakt kunnen worden, als op een cv ook ruimte komt voor ‘mislukkingen’. Als je ergens slechts een maand hebt gewerkt of een studie niet hebt afgemaakt is de vraag: wat heb je daarvan geleerd? Dat is óók interessant. Het is eigenlijk heel treurig dat je als werknemer niet je hele verhaal durft te vertellen?”

Waar ligt de grootste kans voor uitzenders?

“Uitzenden is niet goed of slecht – het is onmisbaar. Zeker in

een snel veranderende wereld is wendbaarheid voor bedrijven zeer belangrijk. Wie als uitzender goed weet wat zijn klant binnenkort nodig heeft, kan enorme waarde toevoegen. De vraag is wel: wat betekent het voor werknemers om in die dynamische wereld te werken? Je hebt vier types: fragiel, flexibel, robuust en anti-fragiel. Fragiele werknemers kunnen niet goed met verandering omgaan en lopen tijdens een periode van transformatie schade op. Anti-fragiele mensen worden juist sterker door veranderingen. Tijdens Covid zag je die verschillen extra goed. De uitdaging is om fragiele mensen weerbaarder te maken. Daarin ligt een taak voor het onderwijs en voor werkgevers. Vooral uitzenders kunnen hieraan een belangrijke bijdrage leveren. Je moet mensen leren te snappen wat het betekent om te werken in een nieuwe, veranderende wereld.”

Hoe kun je dat doen?

“Klein voorbeeld: waarom creëer je geen platform voor je uitzendkrachten? Een plek waar mensen hun echte verhaal kunnen delen, elkaar kunnen ontmoeten en van elkaar kunnen leren. Mijn motto is: al struikelend komen we vooruit. Tegen een kind dat valt, zeg je toch ook niet: wat dom. De maatschappij is complex en verandert snel. Er bestaat geen rechte weg naar de toekomst. Daarom: sta open voor het onbekende en leer van het onverwachte. Dat is de mindset waar we mee vooruit komen. Uitzenders kunnen dat mede uitdragen - naar bedrijven en naar uitzendkrachten.” ■



“We hebben in Nederland een **obsessie met rechtmatigheid**, maar daardoor komt soms de rechtvaardigheid in de knel.”

Rick Tuik
Coördinator van Menso

“Met *de juiste begeleiding*, zie je mensen *groeien*”

Met veel gedrevenheid, extra begeleiding en een vleugje creativiteit helpt **Menso uit Emmen** een soms moeilijk bemiddelbare doelgroep aan het werk. Coördinator Rick Tuik:

“**Wij vormen een springplank naar werk.** En ik hoop dat ook reguliere uitzenders die springplank vaker gaan gebruiken.”

W ie zijn jullie en wat doen jullie?

“Wij zijn Menso. Voor de gemeente Emmen voeren we wettelijke taken uit zoals de Participatiewet of de Wet Inburgering. Doorgaans doen gemeenten dit zelf, maar Emmen heeft ervoor gekozen hiervoor een aparte entiteit in het leven te roepen. Wij helpen mensen aan werk te komen en willen een bijdrage leveren aan een maatschappij waarin iedereen mee kan doen. Doel is om kandidaten zo snel mogelijk in dienst van de opdrachtgever te laten komen.”

Waarin onderscheiden jullie je?

“Onze positionering, als ‘bedrijf’ naast de gemeente, maakt ons vrij uniek. Doordat wij echt als bedrijf georganiseerd zijn en ook in een apart pand zitten, hebben we meer ondernemersvrijheid en zijn we flexibeler. Dit helpt ons met het boeken van positieve resultaten. Ook met ons detacheringsinstrument onderscheiden we ons. Wij faciliteren een halfjaarcontract met een overname-intentie van de inlener. Zo verlagen we de drempel voor zowel werkgever als kandidaat. We zijn niets meer dan een springplank.”

Hoe werkt die springplank?

“Elke kandidaat moet naar vermogen mee kunnen doen. Dat is een uitdaging, want de doelgroep die nu nog langs de zijlijn staat, is echt minder arbeidsfit. Daarom staan bij ons niet de processen, maar individuen centraal. In het begin kan het echt om kleine stapjes gaan. Iemand weer het huis uit krijgen, op tijd laten komen, weer onder de mensen laten zijn. Het voordeel dat wij hebben, is dat wij heel makkelijk een beroep kunnen doen op alle instrumenten uit het arsenaal van een leerwerkbedrijf. Denk aan schuldhelpverlening, een bijdrage voor een fiets, of zelfs hulp bij uiterlijke verzorging: alles om mensen werkfit te maken. Als we mensen detacheren, hebben ze een halfjaar om rustig te wennen. Tot slot, en daarin onderscheiden we ons ook van reguliere werkgevers, zorgen we voor een zachte landing. Dat is nodig bij deze doelgroep. Wij blijven in kandidaten investeren en blijven hen begeleiden als ze aan het werk zijn.”

Biedt jullie model ook mogelijkheden voor reguliere uitzenders?

“Zeker! En die interesse is er ook. Maar de intensieve begeleiding kost veel tijd en geld, en daar is niet altijd ruimte voor. Daarom zeg ik: laten we samenwerken! Ik heb de luxepositie dat ik mag ondernemen zonder winstoogmerk en toegang heb tot allerlei extra voorzieningen. Door met ons samen te werken, kan jij daar als uitzender ook gebruik van maken. We hebben bijvoorbeeld een mooie samenwerking met een andere uitzender, waarin wij het eerste contract verzorgen, en zij het tweede. Er zijn veel mogelijkheden.”

Je pleit voor meer publiek-private samenwerking.

“Absoluut. Binnen de arbeidsmarktregio Drenthe zoeken wij die samenwerking ook op. Wij willen onze dienstverlening breder gaan inzetten dan enkel voor de gemeente Emmen, door ook met UWV en andere gemeenten samen te werken. Maar gemeentes vinden het vaak nog spannend om met een uitzender samen te werken. Ik kan alleen maar onze resultaten laten zien. Het werkt.”

“Wij vormen **een springplank** naar werk.”

Wat is een uitdaging voor jullie?

“Werkgevers willen vaak maximale flexibiliteit en geen halfjaarcontract. Een goed gesprek kan helpen en ook onze prijs helpt twijfelaars over de streep. Ik vind ook de steeds veranderende wet- en regelgeving en alle controles een uitdaging. Ze brengen zo ontzettend veel werk met zich mee, het is

ontmoedigend. Terwijl: ik wil goed zijn aan de voorkant en mensen aan werk helpen. Daar krijg ik energie van.”

Wat is jullie ambitie?

“Ik wil van Menso Detacheren een structureel instrument maken voor de hele arbeidsmarktregio. Er loopt een pilot met UWV, waarin we mensen die vanuit een WIA-uitkering moeten re-integreren aan werk willen helpen. Werkgevers zijn huiverig voor eventuele risico's bij uitval van deze groep. Nu wij hier met onze detacheringsconstructie een halfjaar tussen gaan zitten, trekt hen dat over de streep. Daardoor zie je dat werkgevers de stap durven nemen om deze groep mensen een kans te geven.”

En wat is uw persoonlijke ambitie?

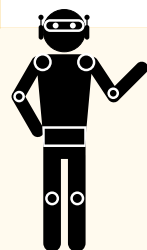
“Ik geloof in de mogelijkheden van mensen. Ik zie mensen groeien met de juiste begeleiding. Ik ben hier enthousiast over, en wil dit verhaal graag breed vertellen. Ik loop vele bijeenkomsten in de regio af om mijn enthousiasme te delen.” ■

TEKST SERGA VAN ROON FOTOGRAFIE KIM KOK



Van KRAPTE naar KANSEN

DO'S EN DON'TS OM TECH SUCCESVOL IN TE ZETTEN



Technologische innovatie kan helpen om de krapte op de arbeidsmarkt tegen te gaan.

Dr. Jessie Koen van TNO onderzocht wat in de praktijk succes- en faalfactoren zijn. “Technologie is geen *quick fix*. Innovatie is een reis, geen bestemming.”

Jessie Koen is oprichter van het expertisecentrum voor de toekomst van werk & werkzekerheid. Zij werkt als senior onderzoeker ‘Future of Work’ bij TNO. Twee jaar lang boog ze zich over de vraag: wat werkt (niet) bij de inzet van technologie? In het project ‘Van krapte naar kans: technologie als *gamechanger*’ zijn 1.000 werknemers en 150 werkgevers ondervraagd. Daarnaast werden zes casestudies uitgevoerd, onder andere bij de politie, de brandweer en twee ziekenhuizen. Koen: “Technologische innovatie kan een hoopvolle oplossing zijn om de nijpende krapte op te lossen. Maar het is niet DE oplossing. Het is geen kwestie van even een robotje kopen.”

EYEOPENER

De belangrijkste eyeopener voor zowel Koen als de deelnemende organisaties, was de cruciale fase *na* de implementatie. “Een werkgever zei: ‘Achteraf bezien zou ik minstens zoveel budget inruimen voor het proces na de implementatie.’ Veel deelnemende organisaties noemden dit als de belangrijkste succes- of faalfactor. Innovatie stopt niet na de implementatie. Techniek wordt vaak generiek ontwikkeld. Wat je wilt is dat je leverancier ook na de levering betrokken blijft en dat je kunt *tweaken* en *finetunen* op de praktijk van de werkvloer. Zo wordt een innovatie effectiever en krijg je de werkvloer mee. Minstens zo belangrijk is het om een leercultuur te

hebben. Daarmee bedoel ik niet een cursus buiten de werkcontext, maar leren op het werk. Er moet ruimte zijn om kennis uit te wisselen en om medewerkers zelf te laten experimenteren. Op die manier kunnen zij zelf bijdragen aan verdere ontwikkeling en innovatie. Innovatie is een reis, geen bestemming.”

MENSELIJKE FACTOR

Die menselijke factor is – even een stapje terug – ook voorafgaand aan de implementatie cruciaal. Koen: “Vaak wordt er mooie techniek ontwikkeld, en realiseert men zich pas aan het eind van het proces: oh ja, dit moet ook nog gebruikt worden. Terwijl: je moet vooraf nadenken hoe een innovatie het werk gaat veranderen en wat dat betekent voor je werkprocessen. Om technologie succesvol in te zetten, moet je medewerkers betrekken bij het denkproces, alle lagen van de werkvloer. Zij kunnen belangrijke input leveren. Waar schort het in het proces? Welk soort robot heb je nodig? Pas dan kun je techniek slim inzetten. Bovendien creëer je op die manier draagvlak. Een van de deelnemende werkgevers had dat mooi vormgegeven door meerdere testruns uit te voeren om de ervaringen op de werkvloer goed in kaart te brengen.”

TROTS

Draagvlak is dus cruciaal. Koen: “De inzet van techniek is nooit neutraal, want het verandert dingen. Het heeft *altijd* effect >>

Manager Corporate Recruitment & Werkvertrouwen Olympia Phylicia Snijders:

*“Dankzij robot Booster hebben
wij meer tijd voor mensen”*

‘Booster’ heet de robot van Olympia Werkvertrouwen. Deze ‘subsidirobot’ bespaart de medewerkers gemiddeld een halfuur (saai) administratief week per kandidaat. Manager Werkvertrouwen Phylicia Snijders: “Bij Olympia Werkvertrouwen zijn we gespecialiseerd in het selecteren, plaatsen en begeleiden van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Het aanvragen van subsidies hoort daarbij, maar dat vraagt veel administratieve handelingen. Dat werk doet Booster nu. Daardoor kunnen wij meer tijd en aandacht besteden aan onze kandidaten, mensen die vaak in een moeilijke situatie verkeren.”

Booster ‘werkt’ al een paar jaar voor Olympia, maar is niet meer hetzelfde robotje als in 2021. Snijders: “We blijven hem doorontwikkelen. We hebben net weer een nieuw proces toegevoegd aan zijn taken. Dat bespaart weer extra tijd.”

WAT ZIJN DE LESSEN DIE OLYMPIA WERKVERTROUWEN HEEFT GELEERD VAN DE INTRODUCTIE VAN BOOSTER?

Snijders: “Natuurlijk is de introductie van een robot spannend. Toch moet je uitkijken om alles vooraf dicht te timmeren. Uiteraard moet je voldoen aan de wet- en regelgeving, maar daarna zeg ik: begin gewoon, en zorg daarna dat je goed door ontwikkelt. Dit vraagt vooral om een goede, betrouwbare partij die met je meedenkt. En, ook

belangrijk: wij halen onze input op bij onze collega’s die dagelijks met Booster werken, zij hebben de beste ideeën over hoe het nog beter kan.”

WAS ER DAN SPRAKE VAN WEERSTAND BIJ DE INTRODUCTIE VAN BOOSTER, ZOALS JE VAAK ZIET BIJ NIEUWE TECHNOLOGIE?

Bij Olympia Werkvertrouwen totaal niet. Integendeel. De voorganger van Snijders, Marcella de Muinck, verwoordde het destijds als volgt: “Voor de werkzaamheden was eigenlijk al geen tijd meer beschikbaar, dus we waren echt op zoek naar een oplossing. Daarbij was het geen goede optie om extra mensen aan te nemen die vervolgens niets anders zouden doen dan repetitief administratief werk. Door het inzetten van een robot konden we ons richten op de mensen achter de processen. We hebben zelfs iemand extra kunnen aannemen om juist dat menselijke aspect in te vullen.”

EN WAT IS ER GEBEURD MET DE MEDEWERKERS DIE VOORHEEN DE ADMINISTRatieve TAKEN DEDEN DIE BOOSTER NU DOET?

Snijders: “Die hebben we omgeschoold tot robotbeheerder. Samen vervullen deze twee collega’s een fte. Dat is voldoende voor Booster.” ■

Doktersassistente Francisca Bierhuis van het HagaZiekenhuis:

*“Vroeger was het altijd haasten en rennen.
Nu hebben we meer tijd voor andere taken”*

A 36 jaar is Francisca Bierhuis doktersassistente op de afdeling Gynaecologie van het HagaZiekenhuis. Druk heeft ze het altijd al gehad, maar nog nooit was het zo extreem als de laatste jaren. “In de winter gaat het wel, maar vanaf Pasen tot en met september hebben we te maken met feestdagen en vakanties. Wij streven er altijd naar om met drie assistentes te werken, maar vaak zijn het er maar twee.” De Alviscan was daarom een welkome hulp. Het is een zelfmeetkiosk waarmee patiënten zelf hun bloeddruk en gewicht kunnen meten voorafgaand aan hun afspraak met de arts. Door de aanwijzingen op het scherm te volgen, kunnen patiënten deze metingen eenvoudig zelf uitvoeren en hoeven zij niet te wachten op de assistente. Bierhuis: “Vroeger was dit onze taak. Per patiënt scheelt dat een paar minuten. En aangezien we dagelijks tientallen patiënten hebben, loopt dat behoorlijk op. Vroeger was het altijd haasten en rennen. Nu hebben we meer tijd voor onze andere werkzaamheden. Toen Alvi laatst kapot was, vroegen we ons af: hoe hebben we het ooit zonder hem gedaan?”



HOE VERLIEP DE INTRODUCTIE VAN DE ALVISCAN?

“De eerste tijd hebben we steeds vergeleken, door zowel Alvi te gebruiken als zelf de bloeddruk te meten. Hij werkte prima. Nu hoeven we er in principe alleen af en toe een rolletje papier in te doen. Soms doet hij even vreemd, dan zetten we hem uit en weer aan, en als dat niet helpt, bellen we de leverancier. En als iemand een heel hoge bloeddruk heeft, wil de arts dat we de bloeddruk zelf meten. Echt op de ouderwetse manier, door handmatig op te pompen.”

WAT IS DE VOLGENDE STAP?

“Alvi kan nog veel meer. Koorts meten, bijvoorbeeld. Dus wie weet kan hij ook op andere afdelingen nuttig zijn. Maar wat ons echt zou helpen, is als de uitslagen van Alvi meteen in het Elektronisch Patiëntendossier terechtkomen. Dat is technisch mogelijk, maar daar zijn we intern nog mee bezig. Dus nu voeren we alles nog handmatig in.” ■



“Geen kwestie van **even** een robotje kopen.”

DR. JESSIE KOEN Senior onderzoeker ‘Future of Work’ bij TNO

>> op de werknemer en de werkprocessen. Het betekent dat je niet kunt doorgaan op dezelfde voet. De ene werknemer zal daar positief over zijn, de ander negatief. Het gevoel ‘de robot neemt ons over’ is zo’n sentiment. Onderschat dat niet. Als je dit niet goed in de gaten houdt of werknemers niet betrekt, dan creëer je gevoelens van onzekerheid, ontevredenheid en weerstand. Mensen zijn dan niet gemotiveerd om te leren, of de techniek optimaal te

gebruiken.” Koen noemt het voorbeeld van een bedrijf. “Deze deelnemende organisatie wil anoniem blijven, dus de productdetails laat ik achterwege. Het gaat om een fabriek die een luxeproduct maakt. Het productieproces vereiste dat werknemers pijnlijk werk deden met hun handen. Door de inzet van robots zou dat worden weggenomen; een mooie intentie. Deze werkgever deed alles goed qua voorbereiding en implementatie. Maar wat bleek? Werknemers

waren trots op hun handwerk en het mooie product dat daaruit ontstond. Dit was onderdeel van hun identiteit. Ze misten het fysieke contact. Dat had niemand zich gerealiseerd. De komst van de robot nam hen die trots af.”

VALKUILEN EN SUCCESFACTOREN

Uit de casestudies van Koens onderzoek, blijkt dat succes grotendeels afhangt van een gedegen voorbereiding, betrokkenheid van medewerkers en een goede

samenwerking met leveranciers. Belemmerende factoren zijn er ook. Koen: “Als je technologie wilt inzetten om personeelskrapte aan te pakken, dan zijn de belangrijkste obstakels de angst voor de gevolgen van technologie, gebrek aan vertrouwen in technologie, aansluiting op bestaande (digitale) systemen, en de werking en beperkingen van de technologie.” Dat laatste blijkt uit het voorbeeld van de brandweer - een andere deelnemer aan het onderzoek.

Zij experimenteren met drones om grote natuurgebieden te monitoren op brandgevaar. Maar waar een vliegtuig zo’n vijf uur in de lucht kan blijven, kan een drone dat maar drie kwartier.” Nog een voorbeeld: Het HagaZiekenhuis (zie ook kader) introduceerde met succes een scan waarmee patiënten zelf hun bloeddruk kunnen meten. Echter: deze gegevens moeten nog steeds handmatig in het Elektronisch patiëntendossier worden geplaatst. >>

Tien geboden voor succesvolle inzet van technologie

1 Technologie is geen tovermiddel
Technologie is geen oplossing voor alles. Personeelstekorten kunnen ook aangepakt worden door werkprocessen te optimaliseren.

2 Een goed begin is het halve werk
Analyseer de huidige processen, behoeften en impact op werk voordat je start. Zorg dat tijd, middelen en mogelijkheden goed geregeld zijn.

3 Samen sta je sterker
Werk nauw samen met de leverancier in alle fasen. Houd de lijntjes kort en bouw een (leer-)netwerk waarin gezamenlijk succes centraal staat.

4 Innoveer mét, niet voor medewerkers
Betrek medewerkers bij elke stap. Technologie werkt pas als de gebruikers erachter staan en invloed kunnen hebben op hoe het wordt ingezet.

5 Goede tech begint met goede talk
Houd medewerkers op de hoogte van doelen, voortgang en impact. Communiceer regelmatig om draagvlak te creëren en weerstand te voorkomen.

6 Probeer, ervaar, verbeter
Start kleinschalig met pilots en laat medewerkers ontdekken hoe technologie waarde toevoegt. Leer, evalueer, en schaf bij voor de brede uitrol.

7 Innovatie is een reis, geen bestemming
Succesvolle technologie stopt niet bij implementatie. Regelmatige updates, doorontwikkeling en onderhoud zijn cruciaal voor blijvende effectiviteit.

8 Geef richting, ruimte, ruggensteun
Ondersteun medewerkers in het gebruik van nieuwe technologie. Zorg voor heldere instructies, begeleiding, ambassadeurs en een centraal aanspreekpunt.

9 One-size-fits-none
Elke organisatie is uniek. Stem technologie af op de specifieke behoeften, cultuur en processen om te zorgen voor echte toegevoegde waarde.

10 Stoppen mag (en moet soms)
Blijf kritisch en evalueer continu. Durf technologie aan te passen of zelfs te stoppen als het niet werkt – ook als er al geld en tijd in is gestoken.

Meer weten? Op de website van TNO staan alle bevindingen van het project 'Van krapte naar kans'.



>> VEERKRACHT

Terug naar de menselijke kant. Koen wijst namelijk op nog een belangrijke uitdaging: hoe zorg je dat medewerkers mee kunnen blijven gaan met al die grote veranderingen? Ofwel: hoe maak je de arbeidsmarkt en de mensen die daaraan bijdragen toekomstbestendig? "Daar hebben werkgevers een verantwoordelijkheid in. Niet iedereen is in staat om zelf de regie over zijn loopbaan te nemen. Zeker als je veel onze-

kerheid ervaart over de toekomst van je werk, ben je minder in staat om te leren, om nieuwe (loopbaan-)initiatieven te ontplooiën. Ik zie hier dus zeker ook een prominente rol voor uitzenders. Hoe zorg je dat ook kwetsbare groepen zich blijven ontwikkelen? Op dit moment onderzoek ik voor de Goldschmeding Foundation welke voorwaarden proactief loopbaangedrag kunnen bevorderen, zelfs wanneer er onzekerheid heerst. Enkele factoren die daarbij van

belang zijn, zijn bijvoorbeeld de steun van een leidinggevende, een leercultuur en het juiste netwerk weten aan te wenden om nieuwe mogelijkheden te vinden. Ook de kwaliteit van het werk is van belang, denk daarbij aan elementen zoals uitdaging, zeggenschap, afwijzing, inzicht in prestaties en sociale steun. Het gaat erom werkenden extra grip op de toekomst te geven. En dat biedt juist uitzenders kansen." ■

Inzicht

in de wereld van CEVA Logistics

CEVA Logistics ademt goed werkgeverschap. Voor de logistieke dienstverlener staat het welzijn en werkgeluk van medewerkers voorop. En dat is precies wat ze ook verwachten van de uitzendorganisaties met wie ze samenwerken.

“Wij zijn een internationaal opererende logistieke dienstverlener,” vertelt Dirkjan van Lienden, Manager Workforce bij CEVA. “Voor ons bedrijf werken 110.000 werknemers op meer dan 1.300 locaties in ruim 170 landen. In Nederland verzorgen we de logistiek voor meerdere grote online retailers.” Goed werkgeverschap is de kern van onze bedrijfsfilosofie, vervolgt Van Lienden zijn verhaal. “Het welzijn en werkgeluk van onze medewerkers,

inclusief uitzendkrachten, staat altijd voorop.” Het grootste gedeelte van de uitzendkrachten die voor CEVA werkt, is arbeidsmigrant, vertelt hij. “Nederland is hét doorvoerland van Europa, daar ligt onze kracht. We kunnen simpelweg niet zonder arbeidsmigranten. Zonder hen zou de logistieke sector tot stilstand komen.”

GEEN DOORLEENCONSTRUCTIES

Maar hoe geeft CEVA nu in de praktijk vorm en inhoud aan goed werkgeverschap? “Wij werken uitsluitend met

uitzendbureaus die zijn aangesloten bij de ABU of NBBU en SNA- en SNF-gecertificeerd zijn,” legt Van Lienden uit. “We maken géén gebruik van doorleenconstructies. We willen precies weten wie er bij CEVA werkt en onder welke voorwaarden.” Goede en verantwoorde huisvesting is tevens een topprioriteit. “We letten naast het aantal vierkante meters of aantal douches, daarbij mede op de algemene kwaliteit en leefbaarheid van de woning.” Ook krijgen uitzendkrachten bij het bedrijf snel een vast contract aangeboden. >>





Han van Horen, bestuurder Labour Power Company
“We hebben inleners met goede intenties nodig”

“Nederland is in Europa een belangrijk doorvoerland. Dat maakt dat de logistieke sector cruciaal is voor ons land. Ondanks digitalisering en robotisering, blijven mensen onontbeerlijk voor het logistieke werk. Maar die zijn in onze krappe arbeidsmarkt steeds lastiger te vinden. Vandaar dat er een beroep wordt gedaan

op uitzenders om elders in Europa medewerkers te vinden. Omdat je mensen uit hun vertrouwde omgeving naar ons land haalt, brengt dat een grote verantwoordelijkheid met zich mee. Als Labour Power Company vertellen wij dat in een zorgplicht. Jobcoaches zorgen voor sociale begeleiding in de eigen taal. Ze helpen met vragen over de arbeidsover-

eenkomst, het regelen van een bankrekeningnummer, zorgverzekering en huisarts. Daarnaast hebben we ook een omvangrijk huisvestingsbedrijf, met een eigen technische dienst, mensen die de verhuur regelen, schoonmakers en beheerders op de woonlocaties. Zelfs als opdrachtgevers iemand in vaste dienst nemen, houdt onze verantwoordelijkheid

niet op. Ook dan ondersteunen we als er problemen zijn. Het aangaan van een langdurig partnerschap is onderdeel van onze filosofie, maar invulling geven aan goed werkgeverschap kunnen wij niet alleen. Daar hebben we de inleners met goede intenties voor nodig, zoals CEVA Logistics. Als alle inleners uitsluitend zaken zouden doen met ABU- en NBBU-leden, dan zouden er vanaf morgen geen misstanden meer zijn.” ■



“Als **opdrachtgever** heb je een belangrijke rol in het **waarborgen** van goede werkomstandigheden voor **arbeidsmigranten**.”

DIRKJAN VAN LIENDEN
Manager Workforce bij CEVA Logistics

CEVA Logistics verwerkt **160** miljoen tot **180** miljoen pakketjes per jaar.

Het bedrijf werkt met **14** uitzendorganisaties, allemaal lid van de ABU of NBBU.

In Nederland werken **13.000** medewerkers bij verschillende vestigingen.

Van de uitzendkrachten is **25%** lokaal geworven, **75%** komt uit andere EU-landen.

>> “Veel arbeidsmigranten willen echter niet in vaste dienst. Omdat ze dan de voordelen van uitzenden missen, zoals een zorgverzekering en huisvesting. Daarnaast biedt uitzendwerk hun de kans om vaker naar hun thuisland te kunnen gaan.”

BELONING: GROTER MARKTAANDEEL
“Met onze uitzendpartners zetten we bovendien in op goede sociale begeleiding, zoals ondersteuning bij inschrijving bij een gemeente of het vinden van een huisarts,” benadrukt Van Lienden. “Goede begeleiding zorgt voor minder stress, meer werkplezier en betere prestaties op de werkvloer. Kort en goed:

arbeidsmigranten zien wij gewoon als onderdeel van ons team.” Of uitzenders zich daadwerkelijk houden aan gemaakte afspraken, wordt met audits gecontroleerd, aldus Van Lienden. “Een positieve audituitkomst betekent dat het uitzendbureau in aanmerking komt voor een groter marktaandeel binnen CEVA. Op die manier belonen we bureaus die hun verantwoordelijkheid nemen en goed voor hun mensen zorgen.”

SAMENWERKING MET GEMEENTE
In veel gemeenten is het nog steeds een uitdaging om arbeidsmigranten goed te bereiken, weet Van Lienden uit

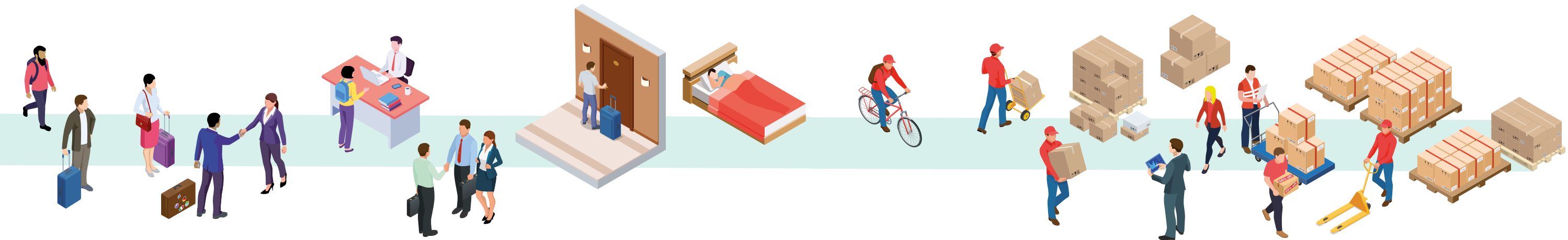
ervaring. “Met de gemeente Waalwijk hebben we daarom een website en app met praktische informatie voor nieuwe bewoners ontwikkeld. Die app is er in negen verschillende talen.” Momenteel wordt met de gemeente Waalwijk en uitzendbureaus tevens gewerkt aan een convenant. “Dit convenant moet de hele keten verantwoordelijk maken. Ook op het moment dat een arbeidsmigrant niet meer werkzaam is bij het uitzendbureau, de huisvesting verlaat en nog geen nieuwe baan of onderdak heeft gevonden. Door vroegtijdig samen te werken, kunnen we voorkomen dat mensen tussen wal en schip vallen.”

HANDHAVING VERSTERKEN
Helaas wordt in de markt niet altijd netjes omgegaan met arbeidsmigranten, weet Van Lienden. Wat zou daar in zijn ogen aan moeten gebeuren? “Het allerbelangrijkste is dat de handhaving wordt versneld én versterkt, die is nu veel te beperkt. Daarnaast moet de ketenverantwoordelijkheid voor inleners verplicht worden, moet er meer betaalbare en fatsoenlijke huisvesting komen en moeten de huisvesting-normen en het toezicht daarop worden verbeterd.” Beperking van de flexibiliteit - door bijvoorbeeld een uitzendverbod in bepaalde sectoren - kan volgens Van Lienden leiden tot onnodige versto-

ring van bedrijfsprocessen en lost de onderliggende problemen niet op. “Het betekent verlies van ervaren arbeidsmigranten en daarmee een beperkte wendbaarheid in piekperiodes voor logistieke bedrijven. Bovendien zal het werk dan verschuiven naar schimmige constructies, waardoor de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden van arbeidsmigranten verslechteren.”

IEDEREEN PROFITEERT
Welk advies heeft hij tot slot voor andere inleners? “Neem je rol in de keten serieus. Als opdrachtgever heb je een belangrijke rol in het waarborgen van goede werkomstandigheden voor

arbeidsmigranten. Laat het niet alleen aan het uitzendbureau over. Gebruik audits, stel duidelijke eisen aan uitzendbureaus en bezoek huisvestingslocaties. Uitzenders die hun zaken goed op orde hebben, verdienen vertrouwen en groei. Met andere partijen moet je kritisch zijn en durven bijsturen.” Daarnaast zijn een goede onboarding en begeleiding in de eigen taal door flexcoaches op de werkvloer cruciaal, aldus Van Lienden. “Door als opdrachtgever je verantwoordelijkheid te nemen, draag je bij aan betere zorg voor arbeidsmigranten én aan een stabiele, loyale en gemotiveerde groep medewerkers. Daar profiteert uiteindelijk iedereen van.” ■



Anderhalf jaar geleden werd het *Convenant veilig werken in de bouw met en door ingehuurd personeel* ondertekend door Bouwend Nederland, Governance Code Veiligheid in de Bouw (GCVB), Aannemersfederatie Nederland (AFNL) en de ABU en NBBU. Inmiddels werkt een projectgroep voortvarend aan tal van concrete maatregelen.

Convenant veilig werken in de bouw in uitvoering:

“We hebben
de wil om samen
oplossingen
te zoeken”



“D e bouw staat al jaren in de top-3 van sectoren met de meeste dodelijke ongevallen,” zegt Christel Peppelenbos, beleidsadviseur Veiligheid bij Bouwend Nederland. “Dat aantal is door tal van maatregelen teruggedrongen van gemiddeld twintig naar elf per jaar. Maar een verdere daling zien we nog niet. Dat geeft aan hoe belangrijk de uitvoering van dit convenant is.” Uit onderzoek van de Nederlandse Arbeidsinspectie blijkt dat ingehuurd personeel relatief vaak bij ongevallen betrokken is. Peppelenbos: “Het is een kwetsbare groep die extra aandacht verdient. Willen we de veiligheid van ingehuurd personeel vergroten, dan hebben we alle partijen in de keten daarvoor nodig. Oók de uitzendbranche.”

GROTE OPGAVE VOOR BOUW EN INFRA

Sinds de ondertekening van het convenant is een projectgroep voortvarend aan de slag met onderzoek naar de knelpunten en concrete oplossingen om het werk in de bouw voor inhuurkrachten daadwerkelijk veiliger te maken, vertelt Peppelenbos. “Er ligt de komende jaren een enorme opgave op het terrein van bouw en infra. De behoefte aan menskracht is groot. Dat maakt het extra belangrijk dat ook de basisveiligheid, taalvaardigheid en vakmanschap van inhuurkrachten op orde is.” “Het is niet zo dat één partij de schuld heeft van onveilige situaties,” vult ABU-beleidsadviseur Arbeidsmigratie Koen Vogel haar aan. “De ketens van werk worden steeds langer, waardoor het onduidelijk is wie uiteindelijk verantwoordelijk is.” Hij is dan ook blij met de constructieve sfeer waarin de projectgroep samenwerkt. “Er wordt open gesproken over tekortkomingen in de eigen sector. Iedereen gaat met de billen bloot. Er wordt niet met vingers naar elkaar gewezen, er is echt de wil om samen naar oplossingen te zoeken.”

CULTUURVERSCHILLEN SPELEN GROTE ROL

Inmiddels heeft de projectgroep de onderzoeksfase afgerond. Peppelenbos: “Er zijn met uitzenders en bouwondernemingen gesprekken gevoerd over de knelpunten die zij ervaren. Duidelijk is dat het zeker niet alleen gaat om een taalprobleem. Ook cultuurverschillen spelen een grote rol. Als een werksituatie niet veilig is, stapt een Nederlander direct naar een uitvoerder. Maar in andere culturen is het niet gebruikelijk om tegen je baas in te gaan.” Daarnaast is ook de rol van een uitvoerder essentieel voor het creëren van een veilige bouwplaats, stelt ze. “Als een uitvoerder aan een arbeidsmigrant vraagt of hij de instructies begrepen heeft, is het antwoord altijd ‘ja’. Ook als diegene het niet heeft

begrepen en daarom is doorvragen belangrijk. Investeren in goed opgeleide uitvoerders is dus noodzakelijk.”

ONEERLIJKE CONTRACTEN

Daarnaast is de controle op diploma’s en certificaten van uitzendkrachten in de bouw inconsistent, stelt Vogel. “Uitzendbureaus ervaren die onduidelijkheid als een concurrentienadeel ten opzichte van bureaus die minder streng omgaan met diploma-eisen.” Tevens worden uitzenders vaak geconfronteerd met oneerlijke contracten, weet hij. “Daardoor dragen ze de meeste verantwoordelijkheid voor de veiligheid. Door de druk van de markt voelen uitzendorganisaties zich gedwongen dergelijke contracten te tekenen.” Verder gaat het vaak mis bij het betrekken van uitzendkrachten bij het werkproces. “Ze sluiten niet altijd aan bij veiligheidsmomenten, zoals toolboxmeetings. Of ze blijven afwezig bij dagstarts. Terwijl dat cruciale momenten zijn om op de hoogte te blijven van actuele veiligheidsrisico’s.”

“Er wordt open gesproken over tekortkomingen in de eigen sector. **Iedereen gaat met de billen bloot.**”

KOEN VOGEL Beleidsadviseur ABU

TOOLS TESTEN IN DE PRAKTIJK

“Op basis van onze knelpuntanalyse hebben we eerst gekeken naar maatregelen die snel ingevoerd kunnen worden,” vervolgt Vogel. “Denk bijvoorbeeld aan het delen van ongevallendata, het verplichten van een generieke en uniforme online-poortinstructie voor bouwlocaties of een periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek.” Bovendien zullen er komende tijd zeven leerprojecten beginnen, vertelt Peppelenbos. “De bedoeling is om bestaande tools en werkwijzen te testen bij bouwprojecten, om te kijken wat wel en niet werkt. Denk bijvoorbeeld aan de inzet van taalvouchers, het werken met vaste teams of contracten waarbij niet de prijs maar de veiligheid centraal staat.” Het einddoel is om te komen tot een handelingskader voor de hele keten, maakt Peppelenbos duidelijk. “Daarin worden praktische afspraken vastgelegd, waaronder de betrokken partijen hun handtekening zetten. Geen mooie woorden dus, maar afspraken waar partijen elkaar aan kunnen houden. Alles met het doel om te zorgen dat ook inhuurkrachten in de toekomst veilig van hun werk thuishouden.” ■

Nieuw platform helpt uitzendsector om uitzendkrachten gelijkwaardig te belonen



De ABU en NBBU hebben eind mei het online platform *Wijzerbelonen.nl* gelanceerd. Dit nieuwe platform biedt uitzendondernemingen en opdrachtgevers praktische ondersteuning bij de invoering van gelijkwaardige beloning per 1 januari 2026. Op die datum gaat de nieuwe CAO voor *Uitzendkrachten* in, waarin staat dat uitzendkrachten minimaal gelijkwaardig beloond moeten worden als medewerkers met een gelijke of vergelijkbare functie bij de opdrachtgever.

PRAKTISCHE ONDERSTEUNING VOOR COMPLEXE VERANDERINGEN

Gelijkwaardige beloning betekent dat alle arbeidsvoorwaarden meetellen. Denk aan loon, reiskosten, pensioen, bonusregelingen en zelfs sportabonnementen of zonnepanelen. Hoewel de arbeidsvoorwaarden in detail kunnen verschillen, moet de totale waarde van het pakket gelijkwaardig zijn. Het is aan de opdrachtgevers om alle arbeidsvoorwaarden door te geven aan uitzendondernemingen. Een flinke klus die vraagt om vernieuwde processen, aangepaste software en heldere administratie. Wijzerbelonen.nl helpt hierbij met:

Advies aan uitzendondernemingen: de implementatie van gelijkwaardige beloning is **complex**, begin daarom nu al met de voorbereidingen.

- Heldere richtlijnen en uitleg over alle arbeidsvoorwaarden.
- Een overzichtelijk stappenplan.
- Een standaard uitvraag voor opdrachtgevers.

VERANDERINGEN GAAN VERDER DAN ALLEEN BELONING

Naast de invoering van gelijkwaardige beloning gaat per 1 januari 2026 ook de verbeterde pensioenregeling voor uitzendkrachten in. Bovendien wordt, naar verwachting deels, de Wet meer zekerheid voor flexwerkers (Wmzf) van kracht. Dit wetsvoorstel, dat op 19 mei is ingediend bij de Tweede Kamer, bevat maatregelen die flexwerkers meer zekerheid over werk en inkomen moeten geven. Deze aankomende wet- en regelgeving is al meegenomen in de nieuwe CAO en op het platform Wijzerbelonen.nl. Ook toekomstige wijzigingen worden continu verwerkt. Daarmee is en blijft dit hét platform waar de sector steeds de laatste informatie vindt over wijzigingen rondom gelijkwaardig belonen en nieuwe verplichtingen die hierbij horen.

NU AAN DE SLAG

Volgens ABU-directeur Jurriën Koops biedt het platform niet alleen overzicht, maar ook transparantie: "Met Wijzerbelonen.nl bieden we uitzendondernemingen, softwareleveranciers én opdrachtgevers een startpunt om op een overzichtelijke manier aan de slag te gaan met gelijkwaardig belonen. Ook de uitzendkracht zelf kan op deze manier inzien wat gelijkwaardig belonen precies inhoudt. Kortom: met dit platform bieden we richting en transparantie."

Marco Bastian (directeur NBBU) roept de sector op om direct in actie te komen: "Begin nu al met het uitvragen van arbeidsvoorwaarden en ga in gesprek met opdrachtgevers. Softwareleveranciers kunnen hun programma's alvast aanpassen. Zo zorgen we er samen voor dat de sector klaar is voor 2026. Een goede voorbereiding is het halve werk." ■

Utrechtse werkzoekenden en uitzendbureaus spreken elkaar weer dankzij Flex & Match

Echte ontmoetingen vergroten baankansen

Bij WerkgeversServicepunt Midden-Utrecht ontmoeten werkzoekenden en uitzendorganisaties elkaar eens per maand op een laagdrempelige manier tijdens een vaste ontmoetingsochtend. Dit bevalt goed en heeft meerdere voordelen voor alle betrokkenen. Het publiek-private initiatief is voortgekomen vanuit een regionale PPS-platform. Een inspirerend voorbeeld voor vergelijkbare initiatieven door het hele land.

IN DE PRAKTIJK

Het WerkgeversServicepunt (WSP) begon in januari 2025 als proef met de bijeenkomsten op dinsdagochtend op het kantoor van UWV. Vooral als laagdrempelig contactmoment om werkzoekenden te helpen begeleiden richting werk. Zij staan daarbij centraal. De aanpak draait niet alleen om het matchen van cv's met vacatures. Het gaat juist ook om het zien en spreken van werkzoekenden om hen feedback of andere tips te kunnen geven. "Het sluit goed aan bij de komst van regionale werkcentra. We creëren weer fysieke contactmomenten met uitzendorganisaties die voor ons al lang belangrijke strategische partners zijn," schetsen adviseur werkgeversdienstverlening Katja van den Berg en Chanine van Dam van het WSP. Van Dam: "Voorheen waren er meer banenmarkten en zag je meer uitzendbureaus in de winkelstraat. Daar kon je zo even binnenlopen. Er is nu meer online contact, maar die échte ontmoetingen zijn juist heel waardevol voor de matching. Vooral omdat je een beter beeld van elkaar krijgt."



COMMITMENT

Binnen het WSP werken UWV en gemeenten hiervoor samen met acht uitzendpartners die zich gecommitteerd hebben aan het initiatief (Randstad, Manpower, Unique, Driessen HRM, Raaak Personeel, Trend People, Timing en Tempo-Team). Van den Berg: "Alle acht zijn partners waarvan wij weten dat ze niet alleen naar het cv kijken, maar ook naar de competenties van kandidaten. En ze weten dat er soms iets extra moet gebeuren voor kandidaten. Ze zetten graag die extra stap en denken

actief mee over de mogelijkheden. Ze geven werkzoekenden bijvoorbeeld extra informatie of tips om weer aan de slag te komen." Bij iedere Flex & Match-bijeenkomst zijn er minimaal vijf bureaus aanwezig waar werkzoekenden terecht kunnen met hun cv, om vragen te stellen en hun netwerk uit te breiden. Voor de bureaus is dit een kans om gemotiveerde talenten te ontmoeten. En om hen te helpen hun perspectief te verbreden of de opstap naar de arbeidsmarkt te ondersteunen. Dit begon als *pilot* >>

“Je krijgt pas écht een beeld van iemand **als je met elkaar praat.**”

CHANINE VAN DAM
Adviseur WSP Midden-Utrecht



“Uitzendorganisaties zetten graag die **extra stap** en denken **actief mee** over de **mogelijkheden.**”

KATJA VAN DEN BERG
Adviseur WSP Midden-Utrecht

>> van het regionale PPS-platform OPPS (Operationele Private Publieke Samenwerking).

AANMELDINGEN MANAGEN

De eerste editie met vrije inloop was meteen een succes. Er kwamen zo'n 20 werkzoekenden op af. “De tweede keer kwamen er al dubbel zoveel,” vertelt Van Dam. “Daarna hebben we een aanmeld-link ingevoerd om het een beetje te kunnen sturen, om de kwaliteit van het contact te waarborgen. Ongeveer 25 deelnemers blijkt voor ons ideaal als er zes uitzendorganisaties zijn.” De bijeenkomsten zijn inmiddels een vast onderdeel van de dienstverlening bij het WSP. De eerste edities hebben ook al concrete resultaten opgeleverd. Ongeveer een op de tien deelnemers wordt vrijwel direct bemiddeld, maar de resultaten gaan verder. Van den Berg: “Als er niet direct een passende match is met een vacature, kan dat enkele maanden later wel het geval zijn. Juist omdat uitzenders een beter beeld krijgen van kandidaten. Soms is er eerst een tussenstapje nodig, bijvoorbeeld extra sollicitatiebegeleiding of het volgen van een training of opleiding. Directe bemiddeling is niet het enige doel. Elkaar spreken, kennis opbouwen en tips ontvangen zijn ook belangrijke

Zes lessen van Flex & Match

- Voorkom vrijblijvendheid: gezamenlijk commitment is belangrijk.**
- Kies vertrouwde uitzendpartners die breed in verschillende branches bemiddelen.**
- Laat uitzendpartners onderling cv's delen, zeker als zij zelf geen match hebben.**
- Ondersteun met goede communicatie naar werkzoekenden én collega's bij het WSP.**
- Laat werkzoekenden zich aanmelden (kwaliteit van ontmoetingen waarborgen).**
- Zorg voor een goede 'host' die deelnemers welkom heet.**

kwalitatieve resultaten. Uitzenders en werkzoekenden ervaren dit beiden als positief.” Voor uitzendorganisaties is het waardevol om een completer beeld

te krijgen van kandidaten en dat ze in korte tijd veel kandidaten écht zien en spreken. Daardoor kan het soms snel gaan. Van Dam: “Er was pas bijvoorbeeld een deelnemer die graag ‘iets wilde bij de overheid’. Wat precies was nog niet goed duidelijk. Maar die deelnemer kon een week later al direct aan de slag bij de gemeente Utrecht, waar een geschikte vacature openstond. Zo is het direct een succes voor werkzoekenden, werkgevers en intermediairs.”

TIPS EN LESSEN

In meerdere arbeidsregio's ontstaan momenteel publiek-private initiatieven zoals Flex & Match. Wat kunnen zij leren van de eerste ervaringen in Utrecht? Zorg dat deelnemende uitzendorganisaties samen sector breed actief zijn en opereren in verschillende branches. Dan sluit het goed aan voor een brede doelgroep, benadrukt Van den Berg. “Uitzendorganisaties hebben voor werkzoekenden belangrijke toegevoegde waarde. Vooral door hun netwerk, kennis en specialismen, bijvoorbeeld in specifieke sectoren. Zorg dat die sectoren elkaar goed aanvullen, zodat je echt sectorbreed kansen biedt voor werkzoekenden uit de brede doelgroep. En zorg dat uitzendpartners echt hun commitment afgeven. Zij moeten zich

De opmars van PPS-platforms

Arbeidsmarkt versterken door regionale krachtenbundeling

Voor de versterking van de arbeidsmarkt ontstaan sinds twee jaar steeds PPS-platformen in de 35 arbeidsmarkt-regio's. Er bestaan er nu 14 en er komen er steeds meer bij om de publiek-private samenwerking (PPS) tussen gemeenten en UWV met intermediairs te versterken. En om samen nieuwe oplossingen te creëren voor de regionale arbeidsmarkt, zoals Flex & Match in Utrecht.

Binnen regionale PPS-platformen bundelen de publieke organisaties, leden van brancheorganisaties ABU en NBBU en lokale intermediairs hun krachten om hun kennis, middelen en kansen voor de arbeidsmarkt optimaal te benutten. “Voor alle arbeidsmarktuiddagingen is het ongelooflijk belangrijk dat we duurzame samenwerking en dienstverlening inzetten die impact maakt voor de mensen waar het om gaat. Door de regionale netwerken te versterken, kunnen alle partijen effectiever inspelen op de veranderende vraag en aanbod binnen de arbeidsmarkt,” zegt Joop de Boer, adviseur publiek-private samenwerking van de ABU. “Maar het gaat niet alleen om bemiddeling van kandidaten. Het gaat ook om het creëren van andere oplossingen voor de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld op het gebied van scholing, begeleiding van werkzoekenden en duurzame loopbaanontwikkeling.”

VERBINDENDE SCHAKELS

Bovenop de 14 PPS-platformen die de afgelopen twee jaar ontstonden, komen er dit jaar weer ongeveer vier bij. “Ik verwacht dat we in 2026 rond de 25 kunnen

uitkomen,” zegt De Boer. Dat is van groot belang voor de samenwerking tussen de regionale Werkcentra en intermediairs. “Intermediairs hebben een belangrijke rol in het bevorderen van een inclusieve en dynamische regionale arbeidsmarkt. Zij fungeren als verbindende schakel tussen werkgevers en werkzoekenden, maar kunnen ook bijdragen aan belangrijke strategische oplossingen. Per regio zijn de aanpak en thema's verschillend. Het ene PPS-platform is ook meer strategisch, terwijl het andere juist grote operationele waarde heeft.”

ELKAAR VERSTERKEN

Het gaat niet alleen om de samenwerking tussen publiek en private partijen, maar ook tussen de private partijen onderling. “Zo wordt PPS eigenlijk PPPS! Die samenwerking is belangrijk omdat intermediairs elkaar versterken met hun eigen specialismen. Vergelijk het met een keukenboulevard. Een plein met één keukenwinkel is niet zo aantrekkelijk. Met meer partijen wordt het veel interessanter als ze elkaar versterken en samen optrekken vanuit hun eigen specialismen. De deelname aan een PPS-platform is ook niet vrijblijvend. Intermediairs moeten actief een bijdrage leveren, bijvoorbeeld met hun kennis voor nieuwe oplossingen en door cv's te delen met collega bureaus of door werkzoekenden op een werkplein te helpen met tips. Het gezamenlijke doel is voor iedereen hetzelfde: zoveel mogelijk mensen richting duurzaam werk helpen en samen oplossingen creëren voor de belangrijke uitdagingen van de regionale arbeidsmarkt.” ■

willen inzetten voor de gezamenlijke doelstellingen.” Daarbij hoort bijvoorbeeld het onderling delen van cv's als bureaus zelf geen passende vacatures hebben. Van Dam: “Cv's delen is ook waardevol wanneer een uitzendpartner een keer niet bij de maandelijkse bijeenkomst kan zijn. Deze uitwisseling hoort bij een PPS-platform. Het gaat ook om de onderlinge samenwerking met je concullega's.” Tot slot nog een praktische tip. “Een goede gastheer of -vrouw die deelnemers welkom heet en hen écht leuk vindt om hen te ontmoeten en vooruit te helpen, maakt ook een groot verschil, hebben wij gemerkt.” ■



&samhoud voerde de vierdaagse werkweek in, met behoud van loon

Consultancybureau &samhoud voerde begin dit jaar voor alle 120 medewerkers een vierdaagse werkweek in. Medewerkers zijn nu elke vrijdag vrij, met behoud van salaris. De eerste resultaten zijn veelbelovend.

Al het werk van vijf dagen verrichten in vier dagen? Met dezelfde financiële resultaten? Het kan, zo is de overtuiging van &samhoud. De gedachte in een notendop: meer rust en reflectie leiden tot meer innovatie, creativiteit en impact. Door vol in te zetten op kunstmatige intelligentie stijgt de productiviteit en de klantwaarde. CEO Ingrid Smolders: "Drie jaar geleden al dachten we: we willen ons model gaan disrupten. Mede door de opkomst van AI hebben we de stap nu gewaagd. Het was nu of nooit. We willen vooroplopen in goed werkgeverschap, en oog hebben voor werkgeluk, vitaliteit en welzijn. Maar ik ben er ook van overtuigd dat meer rust zorgt voor nieuwe ideeën en meer reflectie."

EFFECTIEVER WERKEN

AI is het sleutelwoord. Smolders: "Het blijkt dat het werk van vijf dagen ook in vier dagen te doen is. Die gecomprimeerde werkweek maakt mensen namelijk effectiever én zet aan tot verdere innovatie. We nemen gesprekken met klanten op en gebruiken onze eigen AI-tool om te transcriberen en samen te vatten. Vroeger waren daar twee mensen voor nodig, nu een. En er is nog veel meer mogelijk met AI. We staan nog maar aan het begin."

De grote uitdaging, zo vertelt Smolders, is om zowel medewerkers als klanten blij(er) te maken, en tegelijkertijd het financiële resultaat gelijk te houden. "Ik denk zelfs dat we op den duur betere resultaten kunnen behalen, omdat deze stap aanzet tot extra innovatie, en omdat medewerkers uitgeruster zijn. Als je weekend drie dagen duurt, verschijn je op maandag met meer energie op het werk. Je hebt meer vrijheid van geest. Het medewerkersgeluk stijgt. Dat zijn allemaal factoren die impact hebben en doorwerken in de resultaten."

UITDAGEND, MAAR POSITIEF

De interne ritmiek van &samhoud is veranderd door de invoering van de vierdaagse werkweek. Smolders: "Dat is wel nodig. De week start nu écht op maandag. We overleggen tegenwoordig op vaste momenten en hebben die bijeenkomsten efficiënter ingericht. Kortere dus ook." Hoe zijn de resultaten toe nu toe? "We hebben voor aanvang een nulmeting gedaan onder medewerkers en klanten. Halverwege 2025 voeren we de volgende meting uit."

Maar ik kan al wel zeggen dat de meeste medewerkers erg positief zijn. Ze geven de invoering van de vierdaagse werkweek een 9-, zo blijkt uit een kleine tussenmeting. En ook van klanten krijgen we tot nu toe positieve reacties." Hobbels zijn er ook, daar is Smolders eerlijk over. "Je moet in die vier dagen harder werken. De agenda zit echt vol. Er zijn mensen die moeite hebben om hun werk af te krijgen. Wie voorheen al moeite had met delegeren, loopt daar nu extra tegenaan. Medewerkers die daar behoefte aan hebben, krijgen persoonlijke coaching."

GOED VOORBEELD

Ook belangrijk: leidinggevendenden moeten het goede voorbeeld geven. "Als ik als CEO op vrijdag door blijf werken, dan gaan medewerkers dat ook doen. Dus ik pak die dag vrij. Het betekent dat ik meer tijd en aandacht heb voor mijn dementerende moeder. Ik wandel vaker met de hond. Ik heb meer tijd om te sporten. Erg enthousiast zijn trouwens ook de ouders met jonge kinderen!"

Smolders ziet ook voor andere bedrijven mogelijkheden. "Veel organisaties zeggen: bij ons kan dit nu nog niet. Deze stap is inderdaad makkelijk te maken als je businessmodel niet gestuurd wordt door declarabele uren, maar door waardecreeatie, zoals bij ons. Maar toch. Ik zou deze deur niet meteen dichtgooien. Waar een wil is, is een weg. Denk ook aan the war for talent. Voor ons was dat niet de reden voor deze innovatie, maar toch. We hebben nog nooit zoveel sollicitaties gehad." ■

"Ik ben er ook van overtuigd dat **meer rust** zorgt voor **nieuwe ideeën** en **meer reflectie**."

INGRID SMOLDERS
CEO &samhoud

In Nederland is volop discussie over de invoering van de vierdaagse werkweek. Vooral in de IT en de creatieve sector wordt hier al succesvol mee geëxperimenteerd. Vakbond FNV ziet vooral voordelen: een vierdaagse werkweek zorgt voor een betere balans tussen werk en privé, minder ziekteverzuim en een hogere productiviteit door meer efficiency. Werkgevers zien ook wel bezwaren. AWWN benadrukt dat een vierdaagse werkweek voor veel sectoren moeilijk haalbaar is. In sectoren zoals de zorg, waar fysieke aanwezigheid van groot belang is, is het idee van hetzelfde werk in minder dagen moeilijk te realiseren. Beroepen die constant toezicht of directe zorg vereisen, kunnen niet eenvoudig worden gecomprimeerd tot een kortere werkweek zonder dat de dienstverlening hieronder lijdt.

● De vierdaagse werkweek is ook onderwerp van gesprek op de Goed werk-parade van de ABU op 11 september a.s.

Vooroplopen in groene versnelling

JobTrans maakt duurzame ambities transportsector waar

‘Groen’ heeft de toekomst, zo zag directeur Henrik de Leeuw van JobTrans in 2022.

In amper drie jaar tijd bouwde hij zijn uitzendbureau in de transportsector uit met een zero-emissie opleidingstraject en een laadstation.

“We kunnen onze klanten nu volledig ontzorgen.”

Het was een presentatie die De Leeuw niet snel zal vergeten. “Drie jaar geleden werd ik getriggerd door een bijeenkomst die ging over de energietransitie, specifiek gericht op vervoer en e-trucks. Als uitzender wil ik een mooi product leveren en mijn brood kunnen verdienen. En dan is het extra mooi als ik dat kan doen door tegelijkertijd een bijdrage te leveren aan een schonere wereld. We zijn gaan onderzoeken hoe we dat konden doen. Hoe zit het bijvoorbeeld met subsidies, met onze stroomaansluiting? Hoe snel kunnen we onze investeringen terugverdienen? Het was een gok, maar die heeft goed uitgepakt.”

EUROPESE PRIMEUR

Het meest in het oog springt het opleidingstraject dat JobTrans nu aanbiedt voor ‘elektrische chauffeurs’ in spe. “Opleiden deden we al. Al vrij snel na onze start in 2010 kwam die vraag van klanten. Maar nu bieden we, als eerste in Europa, een volledig zero-emissie opleidingstraject voor vrachtwagenchauffeurs. Hiermee bereiden we vrachtwagenchauffeurs optimaal voor op de duurzame transitie binnen de transportsector. Het betekent dat we kandidaten kunnen opleiden en uitzenden, maar ook dat we bij opdrachtgevers die zelf de transitie



maken naar een groen wagenpark een streepje voor hebben.”

GELUK

Tegelijkertijd begon De Leeuw met de aanleg van een laadplein voor zowel e-trucks als e-personenwagens. “Dat vraagt stroomcapaciteit. Het opladen van vijf e-trucks in een nacht vergt evenveel stroom als het jaargebruik van een klein huishouden. Ons geluk was dat

we netverzwaring konden krijgen.” De Leeuw doelt op het feit dat het Nederlandse energienet inmiddels zo vol zit, dat voor dergelijke aanvragen nu een jarenlange wachtlijst bestaat. “Wij waren net op tijd. De aansluiting liep weliswaar vertraging op, maar is nu klaar. Dit biedt ons een belangrijk voordeel op mogelijke concurrenten die wel achter het net vissen.”

TEGENWERKING

De transitie vergde veel investeringen. “Er moesten nieuwe leidingen de grond in, er is een trafohuisje gekomen, stekkers, meterkasten en hard- en software. We hebben ons eigen wagenpark (deels) vergroend. Maar de investeringen zijn de moeite waard. We hebben hierdoor een streepje voor bij onze klanten, voornamelijk supermarkten en overheden, en we krijgen meer betaald. Maar zonder subsidies was dit niet gelukt.”

De belangrijkste uitdaging waar De Leeuw mee te maken kreeg, was niet van eigen makelij. “Die is afkomstig van de politiek. In 2015 kregen we te horen dat we ons moesten voorbereiden op zero-emissiezones. Wij hebben daarop geanticipeerd, net zoals onze klanten. Maar opeens, na 9,5 jaar voorbereiden zei men: nee, we gaan het nu toch niet doen. Onbegrijpelijk.”

“Wij waren net op tijd voor stroom, subsidies en zero-emissie. **Dat voordeel geven we nu door aan onze klanten.**”

Het is een tegenvaller die Jobtrans gelukkig wel kan hebben. “We zijn echt klaar voor de toekomst. Omdat we klanten een complete dienstverlening kunnen geven, maar ook omdat zij worstelen met dezelfde vraagstukken. Wij delen onze ervaringen graag. Onze volgende stap? Een accu. Ons dak ligt al vol met zonnepanelen. Met een accu kunnen we de wagens (deels) gaan laden met onze eigen stroom.”

OP REIS MET DE KLANT

JobTrans heeft in haar (ruime) pand een zogeheten ‘Zero-emissie Experience’ aangelegd. Henrik de Leeuw: “Met deze route, die dwars door het gebouw loopt, maken we inzichtelijk welke ontwikkelingen er sinds 1900 zijn geweest op zowel het vlak van personeel als vervoer. We beginnen met paard en wagen en eindigen bij de elektrische vrachtwagen. Het is voor ons een manier om in gesprek te raken met opdrachtgevers. Om te laten zien wat er bij een groene transitie komt kijken, wat flexibiliteit kost, wat uitdagingen zijn. Met de Zero-emissie Experience maken we dat letterlijk tastbaar.”

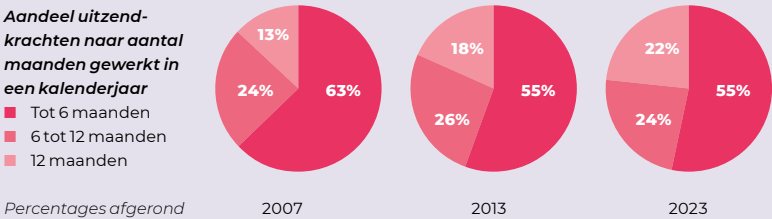
FEIT of FICTIE?

Uitzendwerk biedt zekerheid

FEIT: Tussen 2007 en 2023 is de werkzekerheid van uitzendkrachten duidelijk toegenomen, met meer uitzendkrachten die jaarrond werken, vaker een contract in fase B/C of fase 3 hebben en minder vaak een uitzendbeding. Deze ontwikkelingen wijzen op een structurele verschuiving naar stabielere en duurzamere arbeidsrelaties binnen de uitzendsector.

UITZENDWERK BIEDT LANGDURIG WERK

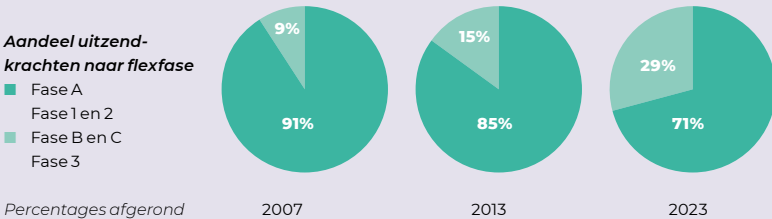
Het aandeel uitzendkrachten, dat het hele jaar (12 maanden) uitzendwerk doet, is toegenomen van **13%** in 2007 tot **22%** in 2023.



UITZENDWERK STEEDS MEER ZEKERHEID

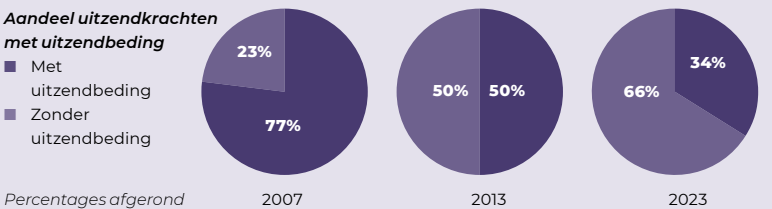
Het aandeel uitzendkrachten met een fase-B/C- of fase-3-contract is toegenomen van **9%** in 2007 tot **29%** in 2023. Ook wanneer 2023 buiten beschouwing wordt gelaten, is er sprake van een stijgende trend.

N.B. In 2023 is een deel van de fase A/fase 1 en 2 omgezet in een fase-B/C-contract, als gevolg van een wijziging in de regelgeving.



UITZENDKRACHT MEER WERKZEKERHEID

Het aandeel uitzendkrachten met een uitzendbeding, waarbij de uitzendovereenkomst automatisch eindigt zodra de opdrachtgever de uitzendkracht niet langer inzet, is flink afgenomen.



“Ik heb veel vrijheid, dat is mooi”

Vrachtwagenchauffeur **JOHAN VAN EE** (52) houdt van het gevoel van vrijheid en de 'technische capriolen' die zijn beroep met zich meebrengen. In coronatijd koos hij er bewust voor om via een uitzendbureau te gaan werken. IQ Select hielp hem aan zijn huidige baan.

GOED WERK

TEKST: SERGE VAN ROOIJ PHOTO: HENK VEENSTRA



“AL VIJFTIEN JAAR BEN IK

beroepschauffeur. Eerst reed ik op een hoogwerker: dat is een vrachtwagen die gebruikt wordt om bijvoorbeeld lantaarnpalen te repareren. Toen dat bedrijf failliet ging, koos ik ervoor om via een uitzendbureau te gaan werken. Ik zit daardoor nergens aan vast en kan rustig kijken welk werk of welke opdrachtgever ik leuk vind. Ik rijd nu bouwmaterialen rond, voornamelijk in Nederland. Er zit geen strakke planning achter, dus ik heb veel vrijheid en niemand die zeurt. Ik ben op mezelf en dat vind ik mooi. En mijn werktijden zijn een stuk beter dan in mijn vorige baan, toen ik storingsdiensten reed. De enige 'eis' die ik had, is dat ik mijn eigen wagen wilde. En die heb ik gekregen.

IK HOUD OOK VAN DE TECHNI-

sche kant van mijn werk. Ik rijd in een grote trailer met 26 kuub opslagruimte. Als je met dat spul een woonwagenvijk indraait... dat is een uitdaging hoor. Je moet je vooral niet gek laten maken door medeweggebruikers. Het is wel grappig overigens, want het bloed kruipt waar het niet gaan kan. Mijn vader was ook vrachtwagenchauffeur. Als kleine jongen reed ik vaak met hem mee. Mijn droom? Ach, ik ben niet zo moeilijk. Een van de opdrachtgevers waar ik nu voor rijd, heeft me een vaste baan aangeboden. Dat aanbod neem ik aan. Dankzij het uitzendwerk weet ik dat dit een fijne werkgever is.” ■