

ABU

Verrijkende perspectieven op de dynamische arbeidsmarkt
Nummer 7 Oktober 2025

VoorWerk

Marcel Los, Senior HR-director ASML

*“In Nederland
is de schaarste
aan talent
het grootste
risico”*

ABU-koers 2030

Duurzame loopbanen
voor 3 miljoen mensen

Thema Werk 3.0

Duurzaam werk-
geverschap heeft
de toekomst

I N H

Voorwoord voorzitter

Sieto de Leeuw

4

Nieuwkomer

David Martin Leider wil weer financieel zelfstandig worden.

5

Kortnieuws

6

Arbeidsmarktdebat

In gesprek met politici over de toekomst van de arbeidsmarkt.

11

Beter (samen)werken

Hoe storytelling bijdraagt aan samenwerking en verbinding.

16

Op bezoek bij Koen de Rooij

"We willen mensen in het hart raken."

18

Verhalen die raken

Podcast maakt duidelijk hoe werk levens verandert.

28

Waardige arbeidsmigratie

Extra verantwoordelijkheid voor mensen die huis en haard verlaten.

32

In de praktijk

Hoe NS en Technicum de strijd om technici wel winnen.

36

Innovatie

Slimme oortjes overbruggen taalbarrières op de werkvloer.

39

Goed Werk

Marco Antonio Ibanez maakt als lasser zijn Boliviaanse droom waar.

40



INTERVIEW

Marcel Los, Senior HR-director ASML

"Het grootste risico is de schaarste aan talent in Nederland."

PAGINA **12**

Hoe de ABU koers zet naar 2030



Nomaden uit de Oost
Prijswinnende fotoserie van Stan van der Sluis

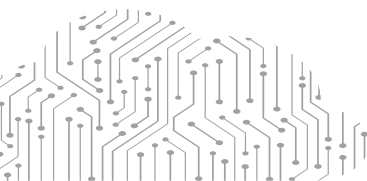
PAGINA **28**



De wereld van de autonome AI-industrie

Meebewegen of ingehaald worden: AI staat voor de deur.

PAGINA **25**



O U D

ABU

Nummer 7
Oktober 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.

Hoofdredactie:

Astrid Wintershoven

Eindredactie:

Communicatie, Marketing en Onderzoek ABU

Journalistieke productie:

Serga van Roon,
Albert Reinders,
Eric Hoogeweg

Fotografie:

ABU Archief, ANP,
Kim Kok, Marco de Swart,
Studio Masha

Vormgeving:

Ideas/Bureau voor de Vorm
Hans Boot bno

Druk:

Drukkerij Groen, Hoofddorp
issn 1382-4899

 Gedrukt op 100% gerecycled papier

**“Ons doel?
Duurzame
loopbanen
voor 3 miljoen
mensen.”**

PAGINA **8**



THEMA



**Duurzaam
werkgeverschap
heeft de
toekomst**

PAGINA **20**



VOORWOORD



Sieto de Leeuw:
“Goed werk
is zeggen:
**ik mág nog
zeven jaar**”

“Goed werk. Dat is het thema van deze editie. Dagelijks zetten onze leden zich in om goed werk mogelijk te maken voor uitzendkrachten. Of dat nu jongeren zijn of ouderen, Nederlanders of internationale medewerkers, mensen met een beperking of statushouders. Iedereen verdient een kans op de arbeidsmarkt en wij geven die. Maar wat betekent goed werk precies? Het antwoord is waarschijnlijk afhankelijk van degene aan wie je het vraagt, maar voor mij betekent het dat je met plezier naar je werk gaat, dat er perspectief is, een adequate beloning en een goede, veilige werkomgeving. Er zijn twee soorten mensen. De ene soort zegt op zijn zestigste: ‘Ik moet nog zeven jaar’. De ander zegt: ‘Ik mág nog zeven jaar’. Ongetwijfeld geen sluitende definitie, maar toch.

De manier waarop ABU-uitzenders invulling geven aan goed werk, wordt mooi verwoord door Leo van der Pol op pagina 8. Hij gaat vooral in op onze ambities en onze koers richting 2030. Maar ook nu doen we al veel. Denk aan onze nieuwe CAO voor *Uitzendkrachten*, een cao die echt het verschil maakt. Vanaf 1 januari 2026 is het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden van uitzendkrachten minimaal gelijkwaardig aan dat van mensen in vaste dienst. Voor uitzendkrachten betekent dit echt een stap vooruit, in inkomen en zekerheid. Wij zijn trots op deze cao. Tegelijkertijd realiseer ik me heel goed dat de invoering van deze cao zeer veel vraagt van onze uitzenders, met name op het vlak van gelijkwaardige beloning. Als ABU doen we er alles aan om hen hierbij te ondersteunen.

Kortom, we timmeren hard aan de weg. En daar kunnen we best wat Haagse hulp bij gebruiken. Het is wellicht een lastige opdracht met de verkiezingen in aantocht, maar ik hoop dat de focus in politiek Den Haag meer komt te liggen op wat voor de lange termijn nodig is voor ons land en minder op snel scoren. Het mooie is dat alle partijen

hetzelfde willen, namelijk: malafide uitzenders bestrijden. Het is het ‘hoe’ waarover we van mening verschillen. Het schot hagel waarnaar men nu steeds grijpt, treft vooral de bonafide uitzenders. Dat is eeuwig zonde: juist door mensen aan het werk te helpen en te houden, hen te ontwikkelen, leveren we als branche immers een belangrijke bijdrage aan de uitdagingen waar Nederland voor staat. Denk aan de energietransitie, de woningbouw en de zorg. Overigens staat de ABU niet alleen in zijn roep om een meer duurzame overheid. Meer consistentie en minder regeldruk is een breed gedragen wens van ondernemend Nederland. ‘Ondernemingen kunnen alleen investeren, groeien en bijdragen aan maatschappelijke opgaven als beleid minder complex en meer koersvast is,’ stelt ook Marcel Los van ASML in het interview op pagina 12.

Terug naar goed werk. Een van de meest prikkelende stellingen in dit nummer is afkomstig van Robert Boulogne van Achmea. De mens als middel om bedrijfsdoelen te behalen? Een achterhaalde manier van denken, zo meent hij. Hij ziet een kanteling ontstaan in Nederland naar duurzaam werkgeverschap waarbij de mens niet langer een middel is, maar een doel op zich. Veel ABU-leden zullen zich hierin herkennen. Ik houd het voor nu bij mijn eigen definitie van goed werk. Hoewel ik de zestig al een tijdje gepasseerd ben, zeg ik: ‘Ik mág nog even!’ ■

Na een lange periode van psychische ellende en dakloosheid, wist **David Martin Leider (45)** weer op te krabbelen. Met behulp van zijn coach **Lotte Aerts van USG Restart** werkt hij nu in het gebouw van de Tweede Kamer.

NIEUWE KANS OP DE ARBEIDSMARKT



David wil weer financieel zelfstandig worden

■ **WIE** “Ik heb jaren bij een supermarkt gewerkt. Achter de kassa, in de schoonmaak en uiteindelijk als teamleider. Tot 2012. Toen volgde een hoop ellende. Psychisch ging het niet goed met mij. Ik raakte dakloos en heb een tijd beschermd gewoond.

■ **WAT** In coronatijd heb ik mijn mbo-diploma gehaald. In 2023 belandde ik bij Lotte van USG Restart. Ze had werk voor me in de Tweede Kamer. Samen hebben we een net pak mogen uitkiezen bij

‘Dress for Succes’ voor mijn sollicitatie. En ik werd aangenomen! Ik breng schone koffiekopjes rond en haal vieze op en was deze af. Het is leuk werk. Het is goed dat ik veel moet lopen, dan kan ik een beetje afvallen. En ik heb leuk contact met de politici. Maar het mooiste is: ik verdien mijn eigen centjes.

■ **EN NU?** Soms is het vallen en opstaan, maar het lukt me wel. Lotte heeft mij ontzettend geholpen. Ze is een topcoach. Ze is rustig, luistert en denkt

mee. Als er iets is, hoef ik haar maar te appen. En ik word ook heel goed begeleid door de medewerkers van de Tweede Kamer. Ik wil dit werk graag blijven doen. Ik hoop in januari een vast contract te krijgen. Dat zou ik heel fijn vinden.

■ **MIJN DROOM** Ik sta nu nog onder bewindvoering, maar hoop dat ik in de toekomst weer financieel zelfstandig kan worden. En met mijn eigen verdiende geld een mooie reis kan maken.” ■

**TIPS?
WEETJES?**

Mail ze naar
voorwerk@abu.nl

KORT

N I E

BRON: ABU

ABU werkt aan soepele invoering nieuwe cao per 1 januari

In aanloop naar de invoering van de nieuwe CAO voor *Uitzendkrachten* per 1 januari 2025 doet de ABU een dringend beroep op brancheorganisaties om tijdig en volledig cao-informatie aan te leveren. Zo wordt gezamenlijk gezorgd voor een goede gegevensuitwisseling én een soepele invoering. De ABU ondersteunt leden met handige tools en een *webbased* formulier via SETU. Voor opdrachtgevers is actuele informatie over gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden te vinden op Wijzerbelonen.nl, een initiatief van de ABU en NBBU.

Uitzendbranche wijst op knelpunten in beleid

De uitzendbranche helpt werkgevers bij het aantrekken van internationale kenniswerkers én bij het begeleiden van mensen die extra steun nodig hebben om aan het werk te komen. Tijdens een werkbezoek aan GreenFox Social Return in Den Haag lieten ABU-leden zien hoe groot die maatschappelijke en economische waarde is. Aan tafel zaten vertegenwoordigers van het ministerie van SZW, VNO-NCW en de uitzendbranche.

Vooraf het werven en begeleiden van kennismigranten blijkt een complexe taak, waarin uitzendondernemingen een onmisbare schakel zijn. Mkb-bedrijven kunnen de administratieve lasten vaak niet zelf dragen, maar ook grote ondernemingen leunen op de expertise van uitzenders. Tegelijkertijd maken strengere regels in Nederland het minder aantrekkelijk voor deze groep om hier te komen werken. Ook de begeleiding van werkzoekenden die meer ondersteuning nodig hebben, kwam aan bod. Uitzenders kijken verder dan het cv, brengen vaardigheden in kaart, organiseren trainingen en passen werkplekken aan. Zo krijgen werkgevers niet alleen kandidaten, maar ook begeleiding naar duurzame dienstverbanden.



BRON: ABU

Vernieuwde handreiking helpt met privacyregels

Voor uitzendondernemingen is er een nieuwe *Handreiking Privacy 2025* beschikbaar. De handreiking geeft een helder overzicht van de regels rond de AVG, met verplichtingen, rechten en praktische *do's & don'ts*. Zo blijven werkgevers goed voorbereid en kunnen zij zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens in de dagelijkse praktijk.



BRON: VNO-NCW

Stages belangrijk voor werving nieuwe medewerkers

Stages zijn niet alleen leerzaam voor studenten, maar ook een manier om nieuwe medewerkers te werven. Dat blijkt uit onderzoek van VNO-NCW en MKB-Nederland. Ruim 70% noemt de krapte op de arbeidsmarkt als reden om stagiairs op te leiden. Bedrijven waarderen ook de frisse blik van jongeren. Bijna 85% biedt een vergoeding, meestal tussen € 200 en € 500 per maand. Meer contact met scholen en duidelijke stageopdrachten helpen bedrijven om goede begeleiding te bieden.

U W S



“Dit werk laat precies zien hoe breed onze sector bijdraagt aan de arbeidsmarkt,” zei ABU-directeur Jurriën Koops. “We helpen bedrijven groeien met de juiste mensen én zorgen dat iedereen een kans krijgt mee te doen.” Het overleg liet zien dat

er begrip groeit voor de positie van uitzenders en ruimte is om samen te zoeken naar oplossingen die misstanden aanpakken zonder hun maatschappelijke bijdrage te ondermijnen.

Zonder werk vaart niemand wel

Aart van der Gaag – bevlogen aanjager van de Banenafpraak en ‘dominee van het werk’ – presenteerde onlangs het boek *Zonder werk vaart niemand wel*. In dit persoonlijke en confronterende werk blikt hij terug op veertig jaar arbeidsbemiddeling, deelt lessen over de zingeving van werk en doet scherpe aanbevelingen voor toekomstig arbeidsmarktbeleid. Met 90.000 banen in tien jaar bewijst de Banenafpraak dat meer mogelijk is.



> Lees ook het artikel dat eerder online verscheen.



Podcast: Een nieuw leven, een nieuwe kans

Omid Jan Rasoli kwam in 2023 vanuit Afghanistan naar Nederland. Stap voor stap bouwde hij een nieuw bestaan op: van de eerste moeilijke maanden in het AZC tot het vinden van werk en nieuwe kansen. Een belangrijke rol speelde Martijn de Zeeuw van Randstad, die hem wegwijs maakte in Nederland en ondersteunde bij zijn start.



Nieuwe cao voor detacheerders per 1 januari 2026

De Vereniging van Detacheerders Nederland (VVDN) en vakbond LBV hebben, in samenwerking met ABU en NBBU, een nieuwe cao afgesloten die ingaat op 1 januari 2026. De afspraken zijn inhoudelijk gelijk aan de ABU/NBBU-CAO voor *Uitzendkrachten*, maar aangepast aan de detacheringspraktijk via specifieke definities en terminologie. De VVDN-cao geldt alleen voor VVDN-leden. Voor de formele uitzondering in de ABU-cao wordt binnenkort een besluit gevraagd aan de ALV van de ABU.

De cao waarborgt gelijkwaardige beloning en maakt een eigen arbeidsvoorwaardenpakket mogelijk. Daarmee krijgt detachering meer erkenning als unieke arbeidsvorm op de arbeidsmarkt.



Hoe de ABU koers zet naar 2030

“Ons doel is *duurzame* loopbanen voor *3 miljoen* *mensen*”



In de nieuwe strategie kiest de ABU voor een offensieve koers richting 2030. Leo van der Pol, directeur Strategie en Beleid bij de ABU, ziet daarin een duidelijke rode draad:

de werkende staat centraal.

“Dat is niet alleen goed voor onze werkenden, maar óók voor onze opdrachtgevers.”

Het zijn geen eenvoudige tijden voor de flexbranche. Marges staan onder druk, flexibiliteit ligt onder een vergrootglas en het debat over arbeidsmigratie is sterk gepolariseerd. Toch klinkt er geen defensieve toon bij Van der Pol. Integendeel: hij spreekt vol overtuiging over de nieuwe strategie die de ABU onlangs presenteerde.



“Bijna driehonderd mensen - leden, werkenden, opdrachtgevers en stakeholders - hebben hieraan meegewerkt,” vertelt hij. “Met als centrale vraag: hoe komen we tot een gezonde en duurzame markt voor onze leden?” De komende tijd is het volgens Van der Pol zaak om de strategie tot leven te brengen. “Niet vanuit een defensieve houding, maar vanuit de overtuiging dat we als sector een essentiële rol spelen in een gezonde en goed functionerende arbeidsmarkt.”

Een betere toekomst

“In alle gesprekken die we hebben gevoerd, kwam één thema telkens terug: de werkende moet centraal komen te staan,” vervolgt hij. “Dat is geen loze slogan. Het zijn de werkenden die een organisatie laten draaien. Zij zorgen ervoor dat de samenleving functioneert. Als zij gezond, gelukkig en productief zijn, heeft dat effect op alles: op de prestaties van opdrachtgevers, de kracht van onze economie en de vitaliteit van onze samenleving. En dat is natuurlijk ook in het belang van onze leden.”

Het hoofddoel van de nieuwe strategie is om bij te dragen aan de duurzame loopbaan van drie miljoen mensen in 2030. Dat is uitgewerkt in vijf ambities, leg hij uit. “Iedereen moet allereerst een kansrijke toegang krijgen tot werk. Wij vinden dat werk mensen altijd perspectief moet bieden op een betere toekomst. Bij een ABU-lid moet je daarom altijd beter de deur uitgaan, dan dat je binnenkwam. Onze leden bieden daarbij een breed dienstenpakket aan: van uitzenden, payrollen, zzp-dienstverlening, detachering, werving en selectie, *backoffice* dienstverlening, MSP en *broker*-dienstverlening.”

Een leven lang gelukkig, gezond en productief aan het werk

Een toereikend inkomen is een andere belangrijke pijler

“ABU-leden spelen een essentiële rol in een gezonde en goed functionerende arbeidsmarkt.”

LEO VAN DER POL

Directeur Strategie en Beleid bij de ABU

van de nieuwe strategie, zegt Van der Pol. “Er zijn 200.000 werkende armen in ons land. Dat is zorgwekkend. Wij maken ons er hard voor dat iedere werkende voldoende uren kan werken én een fatsoenlijk loon verdient. En we blijven ervoor pleiten dat werk moet lonen en er een sociaal vangnet is waarbij je snel een toereikende uitkering krijgt.” Daarnaast wil de ABU bouwen aan duurzame loopbanen, zo maakt hij duidelijk. “De tijd dat je een leven lang dezelfde functie had bij een werkgever, ligt ver achter ons. Mensen zullen steeds vaker stappen moeten zetten in hun loopbaan. Dan gaat goed werk niet over die ene baan, maar over de vraag hoe iemand gedurende zijn hele werkende leven gelukkig, gezond en productief kan zijn. Aan die transitie leveren ABU-leden een cruciale bijdrage. Dat willen we verder versterken.”

Flexibiliteit herwaarden

Waardevolle flexibiliteit is de vierde ABU-ambitie. Volgens Van der Pol is flexibiliteit in het maatschappelijke debat ten onrechte een synoniem geworden voor onzekerheid. “Flexibiliteit is niet het probleem, maar een oplossing. Kijk naar de coronaperiode: toen op veel plekken het werk stilviel, werden de teststraten binnen enkele weken gevuld. Dat was nooit gelukt zonder de flexbranche. Flexibiliteit is van onschatbare waarde, als je het maar goed regelt. Dat vraagt bijvoorbeeld om een contractneutraalstelsel, waarbij alle werkenden dezelfde zekerheden hebben.”

>>

>> Waardige arbeidsmigratie

Ook arbeidsmigratie is een onderwerp dat de komende jaren bepalend zal zijn voor de branche. Het is een thema dat steeds vaker polariseert, merkt Van der Pol. "Toch is het simpel: onze economie kan niet zonder arbeidsmigranten. Zij bezorgen onze pakketjes, plukken onze tomaten en bouwen onze huizen. Hun bijdrage is enorm, maar de erkenning daarvoor ontbreekt vaak." Hun belang voor onze samenleving is groot. Ze hebben recht op goed werk, fatsoenlijke huisvesting en toegang tot zorg, stelt hij. "Dus hebben we de aanbevelingen van de commissie-Roemer integraal overgenomen. Veel van onze leden handelen hier ook al naar. Bij ons kun je erop vertrouwen dat arbeidsmigratie waardig wordt geregeld: dat is dus onze vijfde en laatste ambitie."

Bouwen aan goed werk

De ambities van de ABU voor 2030 zijn groot, maar Van der Pol is de eerste om te erkennen dat er geen garanties zijn dat ze daadwerkelijk worden gerealiseerd. "Maar wat we wel kunnen doen is transparant zijn over onze inspanningen en de voortgang die we boeken. Daarover gaan we jaarlijks rapporteren." De vijf ambities zijn dus géén beloftes, benadrukt hij. "We kunnen ze ook niet op eigen kracht realiseren. We hebben inleners nodig die samen met ons willen bouwen aan goed werk. We hebben de overheid nodig die ons helpt met duidelijke en uitvoerbare regels, die vervolgens ook gehandhaafd worden. En zonder onze werkenden lukt het natuurlijk ook niet. ABU-leden kunnen veel, maar niet alles."

Vijf zekerheden voor flexkrachten

De nadruk op kwaliteit en betrouwbaarheid loopt als een rode draad door het gesprek. Volgens Van der Pol is dat essentieel voor het imago van de sector. "We werken in een branche waarin het helaas niet vanzelfsprekend is dat iedereen zich aan de wet houdt. Daarom hebben we in onze strategie vijf zekerheden vastgelegd, die niet onderhandelbaar zijn. We discrimineren niet. We bieden onze werkenden een gelijkwaardige beloning. Overeenkomsten die wij bieden kloppen altijd en zijn begrijpelijk. Je krijgt alle informatie die nodig is om veilig aan het werk te kunnen. We passen alle wet- en regelgeving toe op het gebied van scholing, duurzame inzet-

Het doel:

Bijdragen aan de duurzame loopbaan van 3 miljoen mensen in 2030.

Welke 5 ambities vloeien daaruit voort voor de ABU en zijn leden?



baarheid en veilig en gezond werken. Als je als onderneming daaraan niet voldoet, hoor je niet bij ons. Maar wat is er van een volgend kabinet nodig om deze koers te ondersteunen? Van der Pol: "Ten eerste: focus bij goed werk niet alleen op één baan bij één werkgever met een vast contract, maar investeer in wendbaarheid, weerbaarheid en veerkracht van werkenden. Bijvoorbeeld met een persoonlijk opleidingsbudget. Ten tweede: maak nu echt werk van een fundamentele vernieuwing van de arbeidsmarkt; maak een deltaplan tegen krapte en kies voor een contractneutraalstelsel, met zekerheden voor alle werknemers. En ten slotte: investeer in een gezond ondernemersklimaat. Maak eenvoudige en uitvoerbare regels, die ook gehandhaafd worden. Dit is hét moment voor een politiek die inzet op brede welvaart, een duurzame toekomst en voorspelbaar en betrouwbaar beleid. Vanuit onze unieke positie op de arbeidsmarkt staan de ABU en zijn leden in ieder geval klaar om daar een bijdrage aan te leveren." ■

Verkiezingskandidaten kruisen de degenen over de toekomst van werk

Zonder een goed functionerende arbeidsmarkt staat alles stil. Of het nu gaat om het oplossen van het woningtekort, het waarborgen van toegankelijke zorg, het versterken van onze defensie of de versnelling van de klimaat- en energietransitie. Al deze grote vraagstukken zijn afhankelijk van voldoende mensen en een arbeidsmarkt die wérkt.

Om die reden organiseren de brancheorganisaties ABU, NBBU, Bovib, VvDN en RIM, verenigd in de Alliantie van Werk, samen met kennisplatform ZiPconomy op 20 oktober het Groot Arbeidsmarktdebat in Den Haag. Tijdens dit verkiezingsdebat geven kandidaat-Kamerleden van de zes grootste partijen hun visie op de toekomst van werk en werkgeverschap in Nederland.

Het Groot Arbeidsmarktdebat

**Maandag
20 oktober 2025**

Centrale vragen

De verkiezingsprogramma's staan vol met ambitieuze plannen, maar de vraag is: hoe maken we de arbeidsmarkt toekomstbestendig? In het debat komen thema's aan bod als:

- Aantrekkelijk en toekomstbestendig werkgeverschap
- Een gezonde balans tussen vast en flexibel werk
- Arbeidsmigratie als antwoord op arbeidsmarktkrapte
- De positie van zzp'ers in de arbeidsmarkt van de toekomst

De kandidaat-Kamerleden krijgen de gelegenheid hun standpunten uiteen te zetten en worden daarbij bevraagd door de debatleider, experts én door elkaar in korte mini-debatten.

Waarom dit debat?

De arbeidsmarkt staat voor structurele uitdagingen: een krappe arbeidsmarkt, vergrijzing, een groeiend beroep op arbeidsmigratie en de vraag hoe werkenden goed en duurzaam inzetbaar blijven. De keuzes die de politiek de komende jaren maakt, zijn bepalend voor de slagkracht van ons land. Met het Groot Arbeidsmarktdebat wil de Alliantie van Werk bijdragen aan een inhoudelijke, constructieve discussie over deze keuzes. Want zonder een sterk fundament van mensen die werken, komt geen enkel groot plan van de grond.

De organisatie van het debat is in handen van ZiPconomy, een onafhankelijk kennisplatform dat bekendstaat om zijn scherpe berichtgeving over arbeidsmarktontwikkelingen en de rol van politiek daarin. ZiPconomy verzorgt zowel de inhoudelijke opzet als de uitvoering van het debat. Van het debat wordt verslag gedaan via ZiPconomy. ■



ASML is het paradepaardje van de Nederlandse techindustrie. Het Veldhovense bedrijf is de afgelopen jaren explosief gegroeid en dat brengt ook op hr-vlak veel uitdagingen met zich mee. Senior HR-director Marcel Los: “Eén ding is hetzelfde gebleven. Ons DNA. Als je hier zegt dat iets niet kan, zegt men: ‘Waarom niet?’”

“Ons Nederlandse dorp is nu een metropool”



Marcel Los,
Senior HR-director
Nederland en
Europa van ASML



IN VOGELVLUCHT

MARCEL LOS (1971) is Senior HR-director bij ASML. Hij is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid in Nederland (23.000 medewerkers) en Europa (500 medewerkers). Voordat hij in 2018 de overstap naar ASML maakte, werkte hij bij DLL. Marcel Los heeft organisatiepsychologie gestudeerd in Groningen.

ASML

ASML is een hightechbedrijf, dat complexe machines ontwikkelt en produceert die gebruikt worden om computerchips te maken. Hierin is ASML wereldwijd marktleider.

EZE VOORWERK STAAT IN HET TEKEN VAN GOED WERK. WAT BETEKENT GOED WERK VOOR U?

“Onze medewerkers zijn cruciaal voor ons succes. Wat ASML doet, is de grenzen van technologie verleggen. En dat kunnen we alleen maar doen met het engagement van alle collega’s. We willen een *exceptional workplace* zijn voor *exceptional talent*. Iedereen moet in zijn kracht staan, zich verbonden voelen met het bedrijf en onze missie. Mensen moeten zich aangetrokken voelen tot hun baan en hun team. Dat bepaalt uiteindelijk hoe gelukkig iemand is.”

En hoe organiseert u dat binnen ASML?

“We zijn heel hard gegroeid en bereiden ons voor op verdere groei in de toekomst. Dat vraagt om een schaalbare en duurzame organisatie, om investeringen in de effectiviteit en ontwikkeling van mensen, om sterk leiderschap en om een werkomgeving die voor iedereen werkt. Dat zijn onze vier pijlers.”

Beschrijf die groei eens?

“Het ASML van toen is niet meer het ASML van nu, we hebben een transformatie doorgemaakt. We zijn begonnen als een soort *spin-off* van Philips. Inmiddels is ons Nederlandse ‘dorp’ uitgegroeid tot een metropool. ASML staat aan de wieg van de Brainportregio. In 2018 hadden we 9.000 medewerkers in Nederland werken, nu bijna 23.000. Alleen al in het jaar 2022 hebben we in Nederland 3.000 mensen aangenomen. Er werken hier nu meer dan honderd nationaliteiten. Dat vraagt veel van de organisatie, van het leiderschap ook. Het heeft wel eens gekraakt en gepiept.”

Wat is uw grootste uitdaging dan?

“Hoe zorg je ervoor dat wat in een kleine organisatie werkte, ook in een grote organisatie succesvol is? Hoe blijf je goed samenwerken? Hoe ga je om met die grote diversiteit op de werkvloer en zorg je voor inclusie? Toen we begonnen als startup waren we een soort familiebedrijf, waar het element *care* van nature aanwezig was. Hoe houden we daaraan vast? Hoe zorg je dat de generatie van het eerste uur zich erkend blijft voelen en tegelijkertijd dat de nieuwe lichting zich thuis voelt?”

Geef het antwoord maar.

“*Challenge*, *collaborate* en *care* zijn drie belangrijke waarden >>

“The impossible is possible: dat zit hier gewoon in de cultuur.”

>> voor ASML. Dat uitdagen zit al in ons DNA. Dus wat nu extra belangrijk is, is samenwerken en zorg. We willen een duurzame organisatie zijn waar iedereen zich thuisvoelt. Het afgelopen jaar hebben we een uitgebreid inclusieprogramma opgezet voor managers. Zij sturen geen Nederlandse teams meer aan, maar internationale teams. Bovendien: waar onze focus eerst op het werven lag, ligt dat nu meer op talentontwikkeling. Want die duizenden mensen die we de afgelopen jaren binnen hebben gehaald, willen nu een volgende stap maken en doorgroeien.”

Is de bedrijfscultuur erg veranderd?

“De dominante cultuur die we twintig jaar terug hadden, is er nog steeds. En die kenmerkt zich door een *relentless drive to innovate*. Dat zit vanaf het begin heel sterk in ons DNA. Dus in de basis zijn we nog steeds een club mensen die constant bezig is met het bedenken van knappe technische oplossingen. Alleen is die club nu veel groter en internationaler, dus dat brengt uitdagingen mee. Het belangrijkste is dat je één purpose als bedrijf hebt. De onze is: *unlocking the potential of people and society by pushing technology to its new limits*.”

Wat zijn de grootste kansen en uitdagingen voor ASML op de lange termijn?

“We zijn een aantrekkelijk bedrijf in een heel mooie, dynamische sector. Door globale omstandigheden groeien we nu minder hard, maar voor de lange termijn bereiden we ons voor op verdere groei. Het grootste risico is de schaarste aan talent in Nederland. Er is echt een structureel en groeiend tekort aan technisch geschoolde mensen, zeker in de profielen die wij zoeken. Dat geldt trouwens voor de hele BV Nederland. Die schaarste beperkt de groei. Ik denk dat we als land moeten uitkijken niet op slot te raken en onze concurrerende positie verliezen.”



De helft van de mensen die jullie aannemen komt nu uit het buitenland. Kunnen jullie wel voldoende internationale medewerkers krijgen?

“Je moet je voorstellen: in Nederland kent iedereen ASML. In het buitenland was dat minder. Bovendien: we zoeken wel echt die heel slimme technische talenten, met zeer specifieke competenties. Die zijn ook internationaal schaars. Maar omdat we de afgelopen vijf jaar internationaal echt zijn doorgebroken qua naamsbekendheid en gericht zijn gaan werven, loopt het nu goed. Onze cultuur is internationaal, de voertaal Engels: dat helpt ook. Maar vooral: onze technologie is cool en baanbrekend. Vroeger verhuisden mensen vanuit Delft naar Eindhoven voor ons. Datzelfde gebeurt nu op internationaal niveau.”

Hoe zorgen jullie dat internationale medewerkers goed landen?

“We bieden uitgebreide ondersteuning in praktische zaken. Hoe vind ik een huis? Een tandarts? Ook hebben we een uitgebreid welzijnsprogramma op het vlak van fysiek, emotioneel, sociaal en financieel welzijn. En er is een employee assistance-programma, met heel veel online informatie én een telefoonnummer dat medewerkers 24/7 kunnen bellen voor elke denkbare vraag. Bijvoorbeeld: Ik zoek een school voor mijn kinderen. Hoe werkt dat in Nederland? Of: Hoe maak ik contact met mijn burens? We bieden alle medewerkers en hun gezinsleden zelfs toegang tot gratis psychologische hulp.”

In Nederland is veel discussie over arbeidsmigratie. Hoe kijk je daar tegen aan?

“ASML is sterk afhankelijk van de instroom van buitenlands

talent. Dat geldt overigens voor een groot deel van de kennis-industrie en ook andere sectoren. We zien dat de discussie rondom arbeidsmigranten volop aandacht heeft en we kijken daar zeker niet van weg. Ik denk dat we als maatschappij keuzes moeten maken. Als we een kennisindustrie willen zijn, moeten we daar ook vol op inzetten. En ons onderwijs op orde krijgen. Dat vraagt om keuzes. En om een voorspelbare en consistente overheid.”

Ook op het gebied van MVO hebben jullie een sterke ontwikkeling doorgemaakt.

“We willen niet alleen een goede werkgever zijn, maar ook goed zijn voor onze omgeving en iets teruggeven aan de maatschappij. Die rol hebben we de afgelopen vijf jaar, toen we zo hard groeiden, echt moeten leren. Onze wittebroodsweken zijn voorbij. We zijn nu een volwassen onderneming en moeten ons dus ook als een grote onderneming gedragen en onze verantwoordelijkheid pakken. De komende jaren zal ASML een aanzienlijke bijdrage leveren aan het Beethoven-initiatief (*) waarbij structureel in onderwijs, woningen en infrastructuur in de regio geïnvesteerd wordt, ter waarde van 2,5 miljard euro. We hebben ook een programma voor het meefinancieren van 15.000 woningen in de sociale sector, niet voor onze eigen medewerkers dus. Dit is onderdeel van onze ESG-strategie, waarbij we onder meer een bijdrage willen

leveren aan wat wij noemen een *attractive community for all*. Daarbinnen hebben we heel veel programma's lopen, denk bijvoorbeeld aan sponsoring van sport, kunst en muziek.”

Jullie spannen je ook in om het technisch onderwijs in Nederland te stimuleren.

“In de periode dat we zo hard groeiden, hadden we alle afgestudeerden van de Nederlandse technische universiteiten kunnen aannemen. Maar dat is niet goed voor ASML en niet goed voor Nederland. Daarom hebben we inderdaad programma's ontwikkeld waarbij we jongeren stimuleren om voor techniek te kiezen. Daarnaast willen we er samen met de overheid voor zorgen dat er meer technische onderwijsopleidingen komen, dat is ook onderdeel van het Beethoven-project. Ook hebben we het aantal werk-leertrajecten sterk uitgebreid.”

Je bent van huis uit psycholoog. Hoe is het om tussen zoveel razendknappe bèta's te werken?

“Bij ASML werkt een relatief grote populatie neurodiverse mensen en mensen met een technische achtergrond. Het is niet eerst: hoe voelt het, wat vind ik ervan? Maar: klopt het? Men redeneert vanuit logica. Bovendien: als je hier zegt dat iets niet kan, zegt men: waarom niet? Waar zit de fout? Hoe kunnen we het beter maken? *The impossible is possible*: dat zit hier gewoon in de cultuur.” Lachend: “De uitdaging waar ik mee te maken heb, is dat collega's deze gedachtegang soms ook projecteren op mijn afdeling. Dat vraagt om overtuigingskracht van mij. En soms moet ik wel eens zeggen: 'Nee is ook een antwoord.' Maar, als je ziet wat we hier doen... het is ongelooflijk wat mijn collega's kunnen. Ik sta er nog elke dag versteld van hoe ze dat hebben kunnen bedenken.” ■

*Het Beethoven-initiatief is een gezamenlijk initiatief van overheid, onderwijsinstellingen en bedrijfsleven waarbij ASML een aanzienlijke financiële bijdrage levert.

“Onze wittebroodsweken zijn voorbij.

We zijn nu een **volwassen** onderneming en moeten ons dus ook als een grote onderneming gedragen en **onze verantwoordelijkheid pakken.**”



Hoe zorg je er in tijden van oprukkende techniek en thuiswerken voor dat medewerkers goed blijven samenwerken en zich verbonden blijven voelen? Storytelling kan een goede tool zijn. Els Brouwer: “Zelf gebruik ik altijd graag het voorbeeld van de blinde beer en de lamme vogel, die uiteindelijk toch een succesvol duo werden.”

Beter (samen) werken door *storytelling*

Het werken in 'klassieke' teams waarbij een manager de taken verdeelt en iedereen op locatie werkt, is lang niet overal meer vanzelfsprekend, zo ziet ook Els Brouwer. Zij is (onder veel meer) arbeidsmarktspecialist en Chief Storytelling Officer bij de Storytelling Academy. “Samenwerken is nu anders. Er wordt meer thuisgewerkt, soms zijn teams zelfsturend. En met de opkomst van AI verandert werk bovendien snel. Daarnaast zie je dat werkvloeren veel diverser zijn geworden. Op het gebied van gender, cultuur, generaties, maar ook qua neurodiversiteit.

Deze ontwikkeling roept nieuwe vragen en uitdagingen op. Want hoe zorg je ervoor dat je goede werkrelaties blijft houden? Dat werknemers zich verbonden blijven voelen en waardevol? Het delen van verhalen zorgt voor verbinding, herkenning en inspiratie. Als mensen hun verhalen delen, verandert er iets. Als een medewerker iets van zichzelf laat zien, kun je een andere kijk op dingen krijgen. Je begrijpt waar iemand vandaan komt. Zo maak je een begin om van een ik-cultuur naar een wij-cultuur te gaan, naar een gezamenlijk lot. Uiteindelijk zorgt dat er ook voor dat medewerkers

21st Century skills zijn een set van competenties die essentieel zijn voor succes in de huidige, snel veranderende wereld, voornamelijk gedreven door technologie en digitalisering. De belangrijkste zijn: kritisch denken, creatief denken, communiceren en samenwerken. Els Brouwer: “Om in een AI-gedreven werkomgeving goed samen te werken met een team, is het belangrijk om medewerkers te helpen bij het verder ontwikkelen van menselijke vaardigheden. Juist in een AI-omgeving zijn skills als creativiteit en verhalende emotionele communicatie van onschatbare waarde. Leidinggevendenden moeten deze vaardigheden cultiveren om verbinding en waardering voor elkaar in het team te laten ontstaan.”



zich fijner, vrijer en veiliger voelen, meer uit zichzelf kunnen halen en dus beter presteren.”

IN DE KRING

“Maar,” zo benadrukt Brouwer, “mensen gaan niet zomaar in een kring zitten en iets over zichzelf vertellen. De randvoorwaarden moeten goed zijn. Je moet zorgen voor een veilige omgeving, leren om actief te luisteren en weten hoe je moet omgaan met grote emoties. Ik zeg dit niet om voor eigen parochie te preken, maar adviseer wel om hier een professional bij te betrekken. Bij ons leren ondernemers, hr- of teammana-

gers in drie dagdelen een eigen vertelkring op te zetten: wij begeleiden en monitoren dit. Een tijd geleden hadden we een grote werkgever. In dit bedrijf was de omgang erg zakelijk en de prestatiedrang groot. Medewerkers vonden het moeilijk om fouten toe te geven. Een angstcultuur ligt dan op de loer. Zij kozen ervoor alle medewerkers samen te brengen en op een podium te laten vertellen over een fout die zij hadden gemaakt. Op vrijwillige basis, uiteraard. Die bijeenkomst werd één groot feest; er is heel veel gelachen. Het zorgde ervoor dat het bedrijf een menselijker gezicht kreeg en medewerkers meer



zelfvertrouwen en vertrouwen in elkaar kregen. Je kunt het natuurlijk ook kleiner maken en kiezen voor een kringgesprek, dat is een wat intiemere setting."

VOED ELKAAR

Zeker de opkomst van AI zorgt momenteel voor een grote disruptie op de werkvloer, merkt Brouwer. "Uit onderzoek van Motivaction blijkt dat zo'n vijftig procent van de werknemers het moeilijk vindt om de digitale ontwikkelingen bij te benen. Vaak durven ze dit niet toe te geven. Dit levert stress op, een gevoel van

Generaties moeten elkaar voeden en kunnen begrijpen: **je hebt elkaars skills nodig en moet leren hoe je elkaar aan kunt vullen.**

bedreiging zelfs. Wat ik ook zie, is dat door automatisering vooral ouderen de behoefte hebben aan meer onderling contact, terwijl de jongste generaties wat meer afstand juist prima

vinden. Nu er binnenkort voor het eerst zes generaties werken, is die verbinding extra belangrijk. Generaties moeten elkaar voeden en kunnen begrijpen: je hebt elkaars *skills* nodig en moet leren hoe je elkaar aan kunt vullen. Dat geldt ook voor andere vormen van diversiteit. Iemand die ADHD heeft, kun je misschien makkelijk bestempelen als een chaoot. Tot je weet wat de oorzaak is. Dan focus je niet op gebreken, maar op hetgeen de ander te bieden heeft. En zie je dus dat die blinde beer en lamme vogel samen een top-duo vormen." ■

Koen de Rooij

Directeur Duurzaamheid Driessen Groep

“Werkgeluk begint met *een goed verhaal*. We willen mensen *in het hart raken*”

Driessen Groep wil werkgeluk mogelijk maken voor zoveel mogelijk mensen. Directeur Duurzaamheid Koen de Rooij:

“Bij elk besluit dat we nemen, wegen we de impact op mens, milieu en maatschappij mee.”

Wie zijn jullie en wat doen jullie?
“Wij zijn Driessen Groep, een familie van bedrijven die zich inzet om werkgeluk mogelijk te maken voor zoveel mogelijk mensen. Onder onze groep vallen tien werkmaatschappijen, allemaal met hun eigen expertise. Samen vormen ze een complete hr-suite. We hebben 800 eigen medewerkers en jaarlijks werken via ons uitzendbureau Driessen meer dan 10.000 flexkrachten.”

Waarom focussen jullie je op werkgeluk?

“Werkgeluk raakt aan de sociale kant van duurzaamheid. Driessen Groep wil duurzaam ondernemen op het vlak van mens, maatschappij en milieu. Stel, je hebt een sigarettenfabriek. Al zijn je sigaretten nog zo lekker, en je klanten nog zo tevreden: je maakt iets wat gezondheidsschade berokkent. Wij willen geen geld verdienen door problemen te maken, maar geld verdienen door problemen op te lossen. Werkgeluk begint met een goed verhaal. We willen mensen in het hart raken. En vervolgens écht helpen hun werkgeluk te vinden.”

Wat betekent ‘werkgeluk’ concreet?

“Voor ons komt dat samen in de drie P’s: *Purpose, Pleasure*

en *People*. We willen dat mensen hun werk als zinvol ervaren, dat ze welbevinden ervaren en dat ze werken in een omgeving waarin ze kunnen bloeien samen met anderen. Kort samengevat: samen gave dingen doen die ertoe doen. Op dit moment geven uitzendkrachten ons een 8,7. Een prachtige score waar we trots op zijn.”

Hoe geef je hier vorm aan als directeur Duurzaamheid?

“Ik wil duurzaamheid overbrengen in de hoofden, harten en handen van onze mensen. Door uit te leggen wat het belang is, en vooral door co-creatie met collega’s via bijvoorbeeld strategiesessies en brainstorm, zodat het ook echt concreet wordt in plannen en acties. Er zit ook een harde kant aan, denk aan certificeringen, data, wet- en regelgeving. Maar de kern is ook hier weer dat alles begint met een goed verhaal.”

Er zijn bedrijven die duurzaamheid en purpose louter als marketingtool lijken in te zetten.

“MVO staat bij ons niet los van onze strategie, maar is erin verweven. Bij elk besluit dat we nemen, wegen we duurzaamheid mee. Opdrachtgevers en talenten verlangen dat ook. Het helpt dat Driessen een familiebedrijf is. Het denken





op lange termijn en dat sociale aspect zit in onze genen. Niet voor niets zijn we ook een B Corporation*. Om dat keurmerk te krijgen, moesten we een zeer stevig assessment doorlopen, waarbij onze impact op mens, milieu en maatschappij werd gemeten.”

Wat is precies jullie impact op mens en maatschappij?

“Als uitzender spelen we een cruciale rol in de duurzame inzetbaarheid van mensen. Uitzendwerk vormt een prachtige opstap richting de arbeidsmarkt. Het helpt mensen zich te ontwikkelen en van waarde te zijn. Daarbij heeft zo’n 15% van de mensen die wij bemiddelen een afstand tot de arbeidsmarkt. En voor groepen voor wie dat werkgeluk niet vanzelfsprekend is, hebben we diverse maatschappelijke initiatieven opgezet. Via onze Driessen Foundation bijvoorbeeld helpen we mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Denk aan alleenstaande moeders in de bijstand of mensen met een arbeidsbeperking.”

Wat is voor jou de grootste uitdaging?

“Mijn visie wordt binnen Driessen breed gedragen. Uitdaging blijft wel om nog meer kansen te creëren voor mensen

met een afstand tot de arbeidsmarkt, zowel binnen onze eigen organisatie als bij onze opdrachtgevers. Een andere grote bedreiging voor duurzaam werkgeluk is verzuim. Landelijk gezien is het verzuim onder vrouwen al jaren hoger dan bij mannen, ook binnen onze organisatie. Met name jonge moeders worstelen met de combinatie carrière en moederschap. Om die reden hebben we recent een grootschalig onderzoek gedaan naar

het thema Vrouw & Werk onder 2.200 werkende vrouwen. We willen goed begrijpen wat voor hen knelpunten zijn en plegen daar interventies op. Bijvoorbeeld door werktijden beter te laten aansluiten op de zorg voor de kinderen en zo een betere work-lifebalans te geven.”

Wat is jullie ambitie?

“Werkgeluk voor zoveel mogelijk mensen mogelijk maken: ons streven is dit jaar minimaal 275.000 mensen bereiken via onze diensten.”

Wat is jouw persoonlijke drive?

“Mijn passie is mens en werk, mijn liefde de natuur. De complexiteit en perfectie van natuurlijke systemen kan ook een inspiratiebron vormen voor de echte wereld. In mijn baan komen al die elementen samen. Ik wil een bijdrage leveren aan het creëren van een duurzame beweging. Ik vertel mijn verhaal graag en met veel plezier. Als ik elke week een paar harten weet te raken, heb ik mijn doel bereikt.” ■

*Keurmerk van non-profitorganisatie B Lab dat wereldwijd bedrijven stimuleert hun business te gebruiken voor goede doeleinden – *business as a force for good*



WERK 3.0

De mens als 'middel' om bedrijfsdoelen te bereiken?

Robert Boulogne van Achmea vindt het een achterhaalde manier van denken. Samen met Laura Bas en Louis Goulmy buigt hij zich over de vraag:

Wat willen werkenden precies en hoe kun je als werkgever goed inspelen op die behoeftes?

Boulogne: "De mens is geen middel, de mens is een doel op zich."



Robert Boulogne, adviseur HR-strategie bij Achmea, wil eerst een misverstand uit de wereld helpen: "Net zoals de merknaam Maggi zo ingeburgerd is geraakt dat het een soortnaam is geworden, geldt dat ook voor hrm. Hrm is geen synoniem voor personeelsmanagement, maar een vorm van personeelsmanagement."

Er zijn historisch diverse stromingen geweest. In de film *Modern Times* uit 1936 van Charlie Chaplin zie je hoe de mens wordt getoond als een radartje in een machine. De focus ligt puur op het verhogen van productiviteit. Dit leidt tot eentonig werk, tijdsdruk en het verlies van menselijkheid. In de jaren

tachtig kwam hrm op. Ook daar wordt de mens nog voornamelijk als resource gezien. Binnen hrm is bovendien weinig aandacht voor people, planet, profit, of zoals we nu zeggen: environment, social en governance. Winst staat nog steeds centraal en vormt het uitgangspunt van sociaal beleid. Dat is het klassieke hrm: zo min mogelijk kosten maken en zoveel mogelijk profit. Deze visie op personeelsmanagement is achterhaald en loopt op zijn laatste benen. Het moet anders. We zijn toe aan een nieuwe, meer holistische en duurzame vorm van personeelsmanagement, waarin aandacht is voor alle drie de P's."

DUURZAAM WERKGEVERSCHAP

Om aantrekkelijk te blijven voor nieuwe

generaties werknemers en klanten, breekt wat Boulogne betreft nu het tijdperk van duurzaam werkgeverschap aan. "Als je de mens niet als instrument ziet om je doel te bereiken, maar als een doel op zich, creëer je een heel andere werkrelatie. Je organiseert werk dan op basis van respect en waardigheid. Het begrip 'werk' heeft dan niet alleen een economische betekenis, maar ook een sociaal-maatschappelijke. De organisatie wordt dan ook een vehicle voor het ontwikkelen van mensen."

Bij Achmea probeert Boulogne hier vorm aan te geven. "Wij proberen toonaangevend te zijn op het vlak van duurzaam werkgeverschap. Het belangrijkste uitgangspunt is de sociale



Duurzaam *werkgeverschap* heeft de toekomst

component: de waardigheid van de mens en de waarde van werk staan centraal bij de organisatie van arbeid. Die visie geven we handen en voeten in allerlei afspraken, arbeidsvoorwaarden en in onze cao. Een voorbeeld is 'All You Can Learn'. Vanuit de erkenning van het belang van 'een leven lang leren en ontwikkelen' in een snel veranderende wereld, introduceerden we in 2022 als eerste bedrijf in Nederland een onbeperkt opleidingsbudget voor medewerkers. Iedereen kan onbeperkt leren en daarbij kiezen uit ontelbaar veel vakopleidingen, masters, masterclasses, mbo- of hbo-opleidingen en trainingen. Zonder toestemming van een leidinggevende en zonder afhankelijk te zijn van een afdelingsbudget. Het is nu een

van onze best beoordeelde arbeidsvoorwaarden."

'WIJ BIEDEN TIJD AAN'

Een ander punt dat regelmatig terugkomt in Boulognes betoog is 'werkcentraliteit'. "Werk staat minder centraal in het leven van mensen. Het oude kostwinnaarsmodel is verdwenen. Mensen zoeken een manier waarop ze werk, leren en zorg kunnen combineren. Die work-life balans wordt steeds belangrijker. Daarom bieden wij tijd aan. Extra tijd in de vorm van een 34-urige werkweek, maar ook tijd om te leren en te mantelzorgen. Werkgeverschap gaat in onze visie niet alleen over de organisatie van werk, maar ook over hoe je belangrijke taken in verschillende levenssferen

goed en duurzaam kunt combineren. Zo waren we ook de eerste in Nederland die mantelzorg regelde in de cao."

Ook op het gebied van 'Planet' nam Achmea in 2023 een in het oog springende maatregel. Boulogne: "Medewerkers krijgen de beschikking over een budget van € 2.500 netto. Hiermee kunnen ze producten of diensten kopen die een bijdrage leveren aan verduurzaming. Denk aan de aanschaf van een elektrische fiets, het verduurzamen van je woning, of de aanschaf van zonnepanelen."

GELIEFD

Het zijn dit soort maatregelen die ervoor zorgden dat Achmea hoge >>



WERK
3.0

>> ogen gooit met zijn personeelsbeleid. Zo won de verzekeraar vorig jaar de Sustainability Award van de HRtop100 en werden ze goede tweede bij de Energy Award 2024. Minstens zo belangrijk: Achmea toont zich een aantrekkelijk werkgever. Boulogne: "De belangrijkste behoeften van werkenden? Goede arbeidsvoorwaarden, ruimte voor groei en ontwikkeling, betekenisvol werk, goed contact met collega's en een goede balans

tussen werk en vrije tijd. Het tevredenheidscijfer dat we krijgen van medewerkers is 8,8. Mensen willen graag bij ons werken. Dat is best een prestatie, want verzekeraars hebben toch altijd een beetje een saai, grijs imago."

Mooie resultaten, die echter niet uit de lucht kwamen vallen: "Duurzaam werkgeschiedenis is een proces van de lange adem. We zijn hier al tien jaar mee bezig en elk jaar zetten we nieuwe stappen. Het belangrijkste is dat beleid consistent moet zijn. Je hebt een visie nodig

en vervolgens bepaal je: dit past wel, dat niet. Wij hebben die visie doorgevoerd tot in de haarvaten van onze organisatie. Alles moet kloppen en herkenbaar zijn. Dat betekent bijvoorbeeld dat wij nooit een sollicitatiegesprek zullen voeren in de showroom van een autodealer. Dat zou gewoon niet passen."

CLASHES

De manier waarop werkgevers hun personeelsmanagement vormgeven, is niet alleen een afspiegeling van de tijdgeest, maar natuurlijk ook een afge-

Laura Bas: "Jongeren willen bonden, ergens bijhoren"

Hoe zorg je dat jouw organisatie aantrekkelijk is en blijft voor jongere generaties? Generatie-Z-expert Laura Bas is gespecialiseerd in het bereiken en behouden van jong talent. "Als je veel aandacht besteedt aan sociale cohesie, cultuur en informele contacten, heb je als werkgever absoluut een streepje voor."

Over Gen Z bestaan vooroordelen. Het zouden tere zieltjes zijn die constant bevestiging nodig hebben en ondanks hun geringe werkervaring overal over mee willen praten. Te makkelijk, volgens Bas, zelf ook Gen Z. "Jongeren zijn het product van hun opvoeding: deze generatie hebben we zelf gevormd. Gen Z is gelijkwaardiger opgevoed dan voorgaande generaties, minder autoritair. Vroeger was het: 'Waarom? Daarom.' Jongeren kregen wél antwoord op die 'waarom'-vraag. Dat nemen ze mee naar de werkvloer. Ze hebben geleerd dat hun mening ertoe doet en gaan makkelijk in discussie met leidinggevendenden. Emoties tonen is bovendien geen taboe, want thuis werd veel over gevoelens gepraat. Tot slot is deze generatie opgegroeid met veel complimenten. Ze hebben vaak gehoord: 'Ik hou van je, ik ben trots op je, wat ben je goed bezig.' Daardoor hebben ze ook op het werk een hang naar bevestiging, terwijl veel ouderen denken: geen bericht is goed bericht."





leide van de organisatie-strategie en -identiteit, zo meent Boulogne. "In veel organisaties is hrm nog de dominante vorm van het personeelsbeleid. Dat is niet gek, want daar zijn hele carrières op gebouwd. Maar je ziet de paradigma's nu langzaam verschuiven. Er is een voorhoede van bedrijven die ziet dat verduurzaming nodig is, omdat klanten, investeerders en medewerkers anders weglopen."

Hoewel Achmea onmiskenbaar tot die voorhoede behoort, wil dat niet zeggen dat er voor Boulogne niets te wensen

overblijft. "Persoonlijk geloof ik zeer in duurzaam werkgeverschap. Maar ook bij ons leven nog die oude paradigma's: we zitten midden in die overgangsfase. We gaan de goede kant op met onze organisatievisie 'Duurzaam Samen Leven', maar ik zou de sociale kant van duurzaamheid nog explicieter willen maken. Actueel is bijvoorbeeld: Hoe zet je AI in? Gebruik je AI om de mens te vervangen of om het bestaande medewerkers makkelijker te maken? Een belangrijk deel van mijn werk is om het bewustwordingsproces te vergroten." ■

"Duurzaam werkgeverschap is een proces van de lange adem.

We zijn hier al tien jaar mee bezig en elk jaar zetten we nieuwe stappen."

ROBERT BOULOGNE,

Adviseur HR-strategie bij Achmea

DE WENSEN

Wat vinden jongeren belangrijk in hun werk? Bas: "Uit de resultaten van mijn onderzoek naar de wensen van Gen Z blijkt dat hun belangrijkste wens is om fijne collega's te hebben. Op twee staat goede waardering, op nummer drie ontwikkeling, op nummer vier vrijheid en pas op nummer vijf impact. Betekenisvol werk is dus niet onbelangrijk, maar als je vraagt: 'Kies je voor een werkgever waar je impact kunt maken of een werkgever die het mogelijk maakt dat je een huis kunt kopen?', dan weet ik wel welke ze kiezen."

'Fijne collega's' staat dus op nummer één. Wat betekent dat? Bas: "Het betekent dat Gen Z een goede bedrijfscultuur zeer belangrijk vindt. Jongeren willen 'bonden', ergens bijhoren, het samen gezellig hebben. Werk en privé mag door elkaar lopen. Het is een beetje een tegenreactie op digitalisering en kunstmatige intelligentie. Jongeren willen ook niet per se remote werken, hooguit hybride. Als je als werkgever veel aandacht besteedt aan sociale cohesie, cultuur en informele

contacten, heb je absoluut een streepje voor. Bied daarnaast goede doorgroei mogelijkheden. Geen vaagheden, maar een concreet plan. Vraag naar wensen, toon opties, maak een plan en leg dit vast."

ELKAAR BENUTTEN

Nu er voor het eerst vijf generaties op de werkvloer actief zijn, is verbinding tussen generaties ook belangrijker, volgens Bas. "Een oefening die ik vaak toepas, is: maak met het team een top-5 van zaken waar jullie energie aan verliezen. Een gezamenlijke ergernis, zoals bureaucratie of lange vergaderingen. Kijk vervolgens hoe je dit kunt omdraaien tot iets wat energie geeft. Zo was er bij een organisatie onduidelijkheid over wie wat deed. Ouderen suggereerden een smoelenboek, waarna de jongeren voorstelden hiervoor een AI-tool te maken, zodat je het makkelijk bij kunt houden. Zo benut je ook elkaars sterkte punten." ■

Louis Goulmy: “Stop met die fulltime-fetisj”

Een korte(re) werkweek is een belangrijke wens van veel werkenden. Steeds meer werkgevers spelen hierop in, bijvoorbeeld door de introductie van de vierdaagse werkweek. Dat biedt legio voordelen, zo ziet voorvechter Louis Goulmy. “De vierdaagse werkweek is geen luxe, maar een strategische keuze voor toekomstbestendige organisaties.”

Goulmy is onder meer oprichter van Werkvieren-twintig en auteur van *Echte mannen werken 4 dagen*. Hij kreeg de CEO van AFAS zover dat hij de vierdaagse werkweek introduceerde. “De wens om minder te werken en een betere balans te vinden tussen betaald en onbetaald werk is sterker dan ooit. Vrije tijd wordt door veel werknemers hoger gewaardeerd dan extra salaris. Deze trend is niet nieuw; al decennia blijkt uit arbeidsmarktonderzoeken dat arbeidstijdverkorting een breedgedragen wens is. Wat de situatie nu anders maakt, is dat moderne technologie het mogelijk maakt efficiënter te werken zonder in te leveren op resultaat.”

TIME POVERTY

We moeten af van die ‘fulltime-fetisj’, zo meent Goulmy. “In onze huidige werkcultuur zijn lange werkdagen en fulltime inzet de normen en de maatstaf voor succes. Dat is verouderd en sluit niet aan bij de behoeften van werknemers. Door de werkweek te verkorten, ontstaat ruimte voor herstel, focus en persoonlijke groei. Medewerkers kunnen de vrijgekomen tijd benutten voor verantwoordelijkheden buiten het werk om, zoals studeren, mantelzorg en ouderschap.” Goulmy wijst op het begrip *time poverty*: “Uit onderzoek blijkt dat steeds meer mensen chronisch het gevoel hebben tijd tekort te hebben, vooral jonge ouders. Tijd voor jezelf, tijd voor je kinderen, tijd voor het huishouden, tijd om te studeren. Een korte werkweek bevordert het welzijn van medewerkers en zorgt ook dat er meer tijd is voor zelfontplooiing. Uiteindelijk komt dit de productiviteit en duurzame inzetbaarheid ten goede.” En er zijn meer voordelen. “De gezamenlijke overstap naar een kortere werkweek versterkt de onderlinge betrok-



kenheid binnen teams. Het is een collectieve inspanning die niet alleen leidt tot gemotiveerder personeel, maar ook bijdraagt aan het vergroten van gendergelijkheid.”

EMPTY LABOUR

Schaadt een kortere werkweek

de productiviteit niet? “Onderzoek toont aan dat werknemers gemiddeld slechts drie tot vijf uur per dag echt productief zijn; de rest gaat op aan *empty labour*, zoals rookpauzes, kletsen met collega’s, loopjes naar de koffieautomaat of internetten. Ik spreek weleens mensen die mij - off the record - vertellen dat ze binnen twee, drie uur klaar zijn met hun taken.” Maar ook voor mensen van wie de agenda wel bomvol zit met zinnige activiteiten heeft korter werken zin, zo meent Goulmy. “Na drie tot vijf uur gefocust werken, neemt je concentratie en motivatie af. Zelf werk ik maximaal drie keer anderhalf uur (‘drie voetbalwedstrijden’) per dag.”

De verschuiving naar minder werken is geen tijdelijke trend, zo verwacht hij. “De combinatie van technologische vooruitgang, hogere werkintensiteit en kennis over duurzame inzetbaarheid maakt dat de traditionele achturige werkdag zijn houdbaarheid verliest. De vierdaagse werkweek is geen luxe, maar een strategische keuze voor toekomstbestendige organisaties.” ■

“Vrije tijd wordt door veel werknemers hoger gewaardeerd dan extra salaris.”

Inzicht

in de wereld van de **AUTONOME AI-industrie**

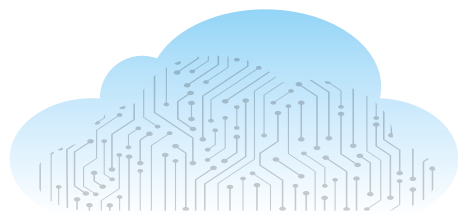
De autonome AI-industrie verandert werk en samenleving razendsnel. Wat ooit toekomstmuziek leek, is nu werkelijkheid. Futuroloog Mike van Rijswijk schetst wat dit betekent voor bedrijven én de uitzendbranche: meebewegen of ingehaald worden.

Meebewegen of ingehaald worden: AI staat voor de deur

Waar we nog maar net gewend zijn aan slimme chatbots en generatieve tools, staat de volgende revolutie al voor de deur: de autonome AI-industrie. Futuroloog, innovator en inspirator Mike van Rijswijk schetst een toekomst die dichterbij is dan velen denken.

“Autonome AI betekent dat systemen zelfstandig taken uitvoeren en met elkaar samenwerken, zonder dat er nog een mens nodig is. Van programmeren, het opstellen van contracten, tot het bouwen van websites: het gebeurt nu al.” Hij noemt dit het ‘regendruppelprincipe’: kleine innovaties die samen een vloedgolf veroorzaken. “We zien losse

toepassingen, zoals ChatGPT, maar op de achtergrond werken AI-agents al samen. “Bij een contract schrijft een agent een tekst, een ander controleert de spelling, een derde checkt de juridische kant. Samen leveren ze in minuten iets op waar voorheen dagen werk in zat.” >>



Celesta Fledderus Head of Enterprise Operations ManpowerGroup

AI ondersteunt, maar de mens beslist

“People first, digital always, dat is ons uitgangspunt. We zien AI niet als vervanging van mensen, maar als een ondersteunende tool die het werk leuker en makkelijker maakt. Op dit moment zetten we AI in op verschillende manieren. We gebruiken tools om vacatureteksten sneller en neutraler te schrijven, een cv-tool die cv's anonimiseert en uniform maakt en toepassing waarmee kandidaten

zich beter kunnen voorbereiden op sollicitatiegesprekken. Uit de Manpower *Employment Outlook Survey* blijkt ook dat veel werkgevers het gebruik van AI in sollicitatieprocessen inmiddels accepteren. Een kwart van de Nederlandse werkgevers staat er zelfs positief tegenover als sollicitanten AI inzetten om problemen op te lossen of vragen te beantwoorden tijdens een assessment. De inzet van AI scheelt

niet alleen tijd, maar zorgt er ook voor dat iedereen een eerlijke kans krijgt op de arbeidsmarkt. Voor recruiters is dat een grote winst, want zij zijn dit vak ingegaan om met mensen te werken, niet om hun dagen te vullen met administratieve rompslomp. AI neemt die ballast weg, daardoor is er meer tijd en aandacht voor de persoonlijke match. Tegelijkertijd zijn er uitdagingen. AI is zo goed als de data die je erin stopt.



Daarom moeten we continu zorgen voor zuivere input, bias voorkomen en altijd menselijke controle behouden.

>> **VAN PROGRAMMEUR TOT INTERCEDENT**

De impact van deze ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is al zichtbaar. Vooral programmeurs merken hoe snel AI hun werk overneemt. “Een simpele prompt volstaat om een volledige app of website te laten bouwen. Waar IT'ers ooit schaars en goud waard waren, kan iedereen nu een basisproduct maken in een paar minuten,” zegt Van Rijswijk. Ook andere sectoren volgen in rap tempo. Vertaalbureaus, marketingbureaus en juridische afdelingen voelen de druk. En de uitzendbranche? “Die staat voor een enorme uitdaging. Als banen veranderen in taken

die autonome AI-agents beter en goedkoper kunnen uitvoeren, heeft dat enorme gevolgen. Je kunt je afvragen hoeveel er dan nog uit te zenden valt. Wie niet kritisch kijkt naar dit scenario, loopt achter de feiten aan.”

ROBOTS ALS UITZENDKRACHT

Voor de uitzendbranche schets hij een prikkelend beeld: “Waarom zou je als intermediair alleen mensen uitzenden? Humanoïde robots zijn straks betaalbaar en inzetbaar in allerlei functies. Een klein bedrijf kan ze zelf misschien niet aanschaffen, maar wel inhuren via een uitzendbureau. Dat model zie ik in de

toekomst absoluut ontstaan.” Hij verwijst naar Tesla, waar inmiddels duizend humanoïde robots meedraaien in fabrieken. “Elon Musk wil ze volgend jaar al verkopen en verwacht dat zulke robots dan rond de 20.000 euro kosten. Dan is de aanschaf van een robot goedkoper dan een werknemer en dus interessant voor inzet via andere constructies.”

GEVOLGEN VOOR WERK EN MENS

De vraag wat er overblijft voor mensen is volgens Van Rijswijk cruciaal. “Sociale vaardigheden worden belangrijker. We blijven mensen die contact willen met mensen. Maar we moeten ook accep-



De *human in the loop* blijft voor ons onmisbaar. We hebben beleid opgesteld en trainen onze medewerkers in veilig en transparant gebruik, zodat AI echt ondersteunend blijft en niet leidend. Over de toekomst denken we genuanceerd. Wij geloven zeker dat AI tot wel 80 procent van het proces kan ondersteunen, maar die laatste stap - de daadwerkelijke match tussen kandidaat en opdrachtgever - blijft mensenwerk. Dat is ook wat klanten waarderen: onze persoonlijke betrokkenheid en kennis van hun organisatie. Wat de toekomst ook brengt, voor ons blijft overeind: AI biedt enorme kansen om processen slimmer, eerlijker en efficiënter te maken. Maar de mens maakt altijd het verschil." ■

Het gebruik van AI-technologie was in 2024 het hoogst **59,2%** onder bedrijven met 500 en meer werkzame personen en het laagst **17,8%** onder bedrijven met 10 tot 19 medewerkers.

Naar verwachting wordt in 2029 **40%** van de Nederlandse bedrijfsvoering autonoom uitgevoerd door AI-agents.

In 2024 maakte **22,7%** van de bedrijven met 10 of meer werknemers gebruik van één of meer AI-technologieën.



“Je kunt **niet achteroverleunen en wachten** tot de storm voorbij is.”

MIKE VAN RIJSWIJK
Futuroloog

teren dat veel van wat we als unieke skills zagen, straks gemeengoed is.” Hij illustreert dit met een persoonlijk voorbeeld: “Ik ben opgeleid als graficus. Waar ik vroeger dagen werkte met Photoshop en Illustrator, kan een 16-jarige nu dezelfde opdrachten uitvoeren met Adobe Firefly in 20 seconden. Wat ooit mijn unieke waarde was, is in een oogwenk verdwenen.” De kunst, zegt hij, is om jezelf continu opnieuw uit te vinden. “De grootste vaardigheid van de toekomst is het vermogen tot transformatie. Je moet bereid zijn steeds opnieuw te leren en samen te werken met AI.”

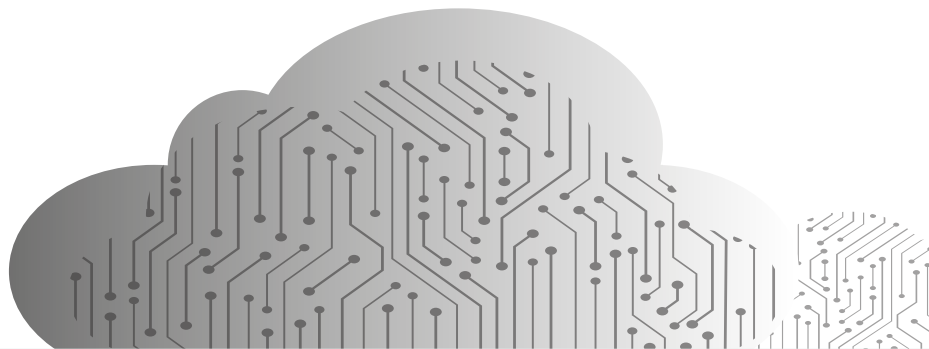
UITDAGINGEN VOOR UITZENDERS

Voor de uitzendbranche ziet Van Rijswijk een dubbele uitdaging: het vinden van nieuwe verdienmodellen én het begeleiden van mensen in hun transitie. “Als intercedent van de toekomst help je niet alleen mensen aan een baan, maar ook aan nieuwe vaardigheden. Misschien detacheer je straks een team waarin mens en robot samenwerken.”

Hij benadrukt dat er nu gehandeld moet worden. “Je kunt niet achteroverleunen en wachten tot de storm voorbij is. De storm is er al. Wie nu niets doet,

loopt straks onherroepelijk achter. Het is cruciaal dat uitzenders hun klanten opzoeken die al met AI-teams werken. Daar zie je pas echt wat de impact is.”

Van Rijswijks boodschap is helder: wees nieuwsgierig, niet angstig. “Veel onderzoeken schetsen nog te rooskleurige of juist te oppervlakkige beelden. Speel met AI, onderzoek de impact op je bedrijfsvoering. Alleen dan zie je wat er écht verandert. En geloof me: het is niet de vraag of dit gebeurt, maar hoe snel.” ■



'Nomaden uit de Oost': dat is de titel die Stan van der Sluis zijn prijswinnende fotoserie meegaf. In de nazomer van 2023 volgde hij een groep Roemeense seizoenarbeiders, die bij een boer in de Betuwe de fruitoogst binnenhaalde. De serie vormt een prachtig portret van deze harde werkers, hun onderlinge vriendschap én de band met hun werkgever.

Nomaden uit de Oost

Bekroonde fotoserie van Stan van der Sluis over Roemeense fruitplukkers

Nog maar net afgestudeerd aan de Fotovakschool in Eindhoven, werd Van der Sluis getipt door zijn beste vriend. In het Gelderse dorpje Erichem strijkt elk jaar een clubje Roemenen neer om appels en peren te plukken bij een fruit-teler. Werk waar Nederlanders nog maar nauwelijks voor te porren zijn. Of dat geen onderwerp voor hem was? Van der Sluis: "Soms komen onderwerpen vanzelf bij je aan. Ik was geïnteresseerd, want ik vind het mooi om het onzichtbare zichtbaar te maken. In dit geval arbeidsmigranten. Wij zien



alleen de appels in de supermarkt liggen, maar hoe die daar komen realiseren we ons nauwelijks. Ik wilde deze werkers een gezicht geven. Niet alleen als arbeidskracht, maar ook als mens."

Van der Sluis trok dagenlang op met de Roemenen. "De groep bestond uit families en stelletjes, zo'n vijftien mannen en vrouwen in totaal. Ik noem ze nomaden, want ze trekken door heel Europa. Van Engeland naar Nederland en vervolgens naar de fabrieken in Duitsland. Ze zijn slechts een maand of drie in



Roemenië, waar ze Kerst vieren en weer samenkomen met de achterblijvers." Van der Sluis was onder de indruk van de lange dagen die de Roemenen maakten. Van 's morgens zeven tot 's avonds zes uur, zes dagen per week. "Het was heel warm, de zon brandde. Ik vond het zwaar en dan hoefde ik enkel te fotograferen. Maar wat me trof, was de vreugde tussen het harde werken door en de saamhorigheid. Voor Nederlandse begrippen verdienen ze misschien niet veel, maar het is nog altijd vele malen beter dan in Roemenië. Het is voor hen een

mogelijkheid een beter bestaan op te bouwen voor henzelf en voor hun familie." Nadat Van der Sluis het vertrouwen van de arbeiders had gewonnen, mocht hij ook binnen bij ze fotograferen. "Hun onderkomens zijn prima. Het grappige is dat ze in hun busjes hun halve huisraad met zich meeslepen, inclusief koelkasten. Overal moest ik komen eten, proeven van Roemeense gerechten. Ze overlegden met elkaar om te voorkomen dat ik twee keer hetzelfde zou krijgen. Hun gastvrijheid raakte me enorm."

>>

Nomaden uit de Oost





De beelden van Van der Sluis, die werden bekroond met de derde prijs van de Zilveren Camera, zijn ook om een andere reden bijzonder. In de media ligt de nadruk vaak op misstanden als het om internationale medewerkers gaat. Begrijpelijk, maar daarom juist extra mooi om die andere kant eens te zien. Van der Sluis: "Al jaren komen de Roemenen terug bij deze boer. Inmiddels heeft zijn zoon het bedrijf overgenomen. Hun band is uitstekend, dat laten de foto's ook zien." ■

‘Waardige arbeidsmigratie’: dat is waar de ABU voor staat. Wat betekent dat precies in de praktijk? CEO van OTTO Work Force Raymond Puts: “Voor mensen die huis en haard verlaten, hebben wij een extra verantwoordelijkheid.”

Extra verantwoordelijk voor internationale medewerkers

Waardig werk, fatsoenlijk wonen

Voor Raymond Puts, sinds april CEO van OTTO Work Force, begint die waardigheid al in de benaming van internationale medewerkers. “Liever spreken wij niet van arbeidsmigranten. Dit etiket is met negativiteit omgeven. Bovendien diskwalificeert het mensen. Voor ons zijn zij meer dan migrant alleen. Het zijn mensen die hun familie en vrienden voor langere tijd verlaten. Wanneer we hen uitnodigen om bij ons te komen werken, zijn we niet alleen werkgever en zij onze medewerkers, maar nemen we ook een beetje de rol van familie op ons.”

GOED, EERLIJK, FATSOENLIJK

Waardige arbeidsmigratie is wat OTTO Work Force betreft goed georganiseerd werk, eerlijke en correcte betaling, een fatsoenlijke woonplek en ondersteuning om in Nederland te aarden. Puts: “We nemen onze rol als uitzender zeer serieus. Dat betekent in de eerste plaats dat internationale medewerkers voor langere tijd bij ons werken. We bieden geen fase-A-contracten. Iedereen krijgt minimaal 32 uur betaald en bijna 70% heeft een contract voor onbepaalde tijd. Gemiddeld blijven mensen daardoor 65 weken bij ons, dat is relatief lang. Ook verzorgen we het vervoer en de huisvesting. Dat wordt zeer goed geregeld, daar mag geen enkele discussie over zijn. Tot slot: wij bieden 24 uur per dag, zeven dagen per week ondersteuning bij alle mogelijke vragen. Op de woonlocaties zelf, maar ook telefonisch: ons callcenter behandelt wekelijks zo’n 8.000 tot 10.000 telefoontjes. Voor mensen die alles achter zich hebben gelaten, willen we er altijd zijn.”

OTTO Work Force voldoet, net zoals alle ABU-leden, aan een hele trits keurmerken en lidmaatschapseisen. Puts: “Maar in de basis komt het er gewoon op neer dat we mensen behandelen zoals we zelf behandeld zouden willen worden. Of dat nu buitenlandse werknemers zijn of Nederlanders, uitzendkrachten of vaste medewerkers.”

BROODNODIG

De soms felle maatschappelijke discussie rondom arbeidsmigratie stoort Puts. “Het debat wordt vaak gevoerd op basis van emotionele argumenten. Natuurlijk, er zijn misstanden en het is goed om de vinger op de zere plek te leggen. Wij zijn voor een keiharde aanpak van wanpraktijken. Maar het gaat ook heel vaak wel goed. Laten we eerlijk zijn: als alle internationale medewerkers een dag niet zouden werken, staat Nederland stil. We kunnen het tekort op de arbeidsmarkt eenvoudigweg niet oplossen met Nederlanders of statushouders die nu nog langs de zijlijn staan. Hoewel we ons ook voor die mensen inzetten.”

Het zijn juist dit soort uitdagingen, die maakten dat Puts vol overtuiging koos voor de overstap van algemeen directeur van AWWN naar CEO van OTTO Work Force. “Best veel mensen reageerden hier verbaasd op. Maar ik vind de vraag-

“In de basis komt het er gewoon op neer dat we mensen behandelen zoals we zelf behandeld zouden willen worden.”



RAYMOND PUTS

CEO OTTO Work Force



“Om de vergrijzing het hoofd te bieden en onze welvaart te behouden, kan onze maatschappij eenvoudigweg niet zonder de inzet van internationale medewerkers.”

PETER LOEF

Programmamanager
Arbeidsmigratie ABU

stukken en dilemma's rondom arbeidsmigratie juist interessant. Het zit in mijn aard om de problemen bij de kop te pakken en aan de slag te gaan. Ik wil naar voren stappen, het gesprek aangaan. Tegen iedereen die roept vanaf de zijlijn zeg ik: kom hier eerst eens kijken en geef dan je feedback.”

STIP OP DE HORIZON

Peter Loef, programmamanager Arbeidsmigratie van de ABU, kijkt naast de rol van de ABU en zijn leden ook nadrukkelijk naar de rol van de overheid. “Om de vergrijzing het hoofd te bieden en onze welvaart te behouden, kan onze maatschappij eenvoudigweg niet zonder de inzet van internationale medewerkers. De vraag is: wat is er voor nodig om de brede welvaart voor iedere bewoner van Nederland te behouden? Welke keuzes maken we ten aanzien van werk, onderwijs, veiligheid, toegang tot zorg en huisvesting? Hoe willen we dat Nederland eruit gaat zien? Kortom, zet als overheid nu eens een stip op de horizon, geef een perspectief. Dan kun je vervolgens gerichte maatregelen nemen. Adviezen en rapporten genoeg. De Staatscommissie Demografische Ontwikkeling kon niet vollediger adviseren, maak daar gebruik van!”

De ABU spreekt zich niet uit over welke sectoren Nederland wel en niet zou moeten willen, maar heeft wel een duidelijke visie over hoe arbeidsmigratie eruit moet zien. Loef: “Wij vinden dat arbeidsmigratie waardevol moet zijn en moet

bijdragen aan een brede welvaart in Nederland. We willen dat de integratie en duurzame inzetbaarheid van internationale medewerkers versterkt wordt. Ook moet er een goede balans zijn tussen economische baten en maatschappelijke lasten en moet er in de maatschappij en politiek draagvlak zijn voor arbeidsmigratie.”

THUIS GEVEN

ABU-aangesloten uitzenders hebben de afgelopen jaren grote stappen gemaakt op het gebied van goed werkgeverschap. Loef: “Veel van de aanbevelingen van de commissie-Roemer zijn inmiddels door onze leden zelf al geïmplementeerd. Maar we doen méér. We bieden vangnetten voor internationale medewerkers. Als de Arbeidsinspectie een bedrijf stillegt wegens malafide praktijken, belanden de uitzendkrachten vaak op straat. Zonder werk, zonder woning. Een groep van onze leden biedt zich aan om hen - in samenwerking met andere organisaties - op te vangen met werk en waar nodig onderdak.

Mochten deze uitzendkrachten bij OTTO Work Force belanden, dan zit het wel goed. Puts: “Hier op het hoofdkantoor in Venray is het een prachtige mengelmoes van medewerkers. Kroaten, Litouwers, Polen, Nederlanders. Velen zijn begonnen als uitzendkracht en inmiddels doorgroeid. Ik bezoek ook regelmatig onze werklocaties en altijd vraag ik naar de ervaringen van onze internationale medewerkers. Ik merk echt dat men vindt dat we goed voor hen zorgen, prima huisvesting bieden en oog hebben voor al hun behoeftes. En zo hoort het ook.” ■

Ambitie ABU

De ABU is aanjager van waardige arbeidsmigratie. Alle werkenden die van ver komen hebben recht op goed werk, fatsoenlijke huisvesting en goede toegang tot zorg, én op erkenning en waardering voor de bijdrage die zij leveren. De ABU zet zich daarom in voor de volledige implementatie van de adviezen van de commissie-Roemer, waarbij de ABU zich specifiek inzet voor een hardere en betere aanpak van misstanden door onze overheid. Waar arbeidsmigranten dreigen buiten de boot te vallen, zetten ABU-leden zich in om scholing, begeleiding en ondersteuning in werk en dagelijks leven mogelijk te maken.

Verhalen die raken

Podcast maakt duidelijk hoe werk levens verandert

Door verhalen te vertellen geef je mensen een gezicht.

Dat is het uitgangspunt van het tweede seizoen van *Aan het werk*, een podcast van de ABU waarin mensen aan het woord komen die, ondanks een moeilijke start, hun weg naar werk vonden. "Werk is meer dan een inkomen," zegt podcastgastheer Joop de Boer. "Het geeft structuur, eigenwaarde en een plek in de maatschappij."

Het idee voor de podcast begon al vóór Joops eerste werkdag bij de ABU. Toen aan hem gevraagd werd wat hij wilde doen, antwoordde hij: "Een podcast maken." Joop: "Ik houd van het vertellen en het ophalen van verhalen. Verhalen van mensen die een moeilijke weg hebben afgelegd kunnen anderen inspireren. Vanuit mijn werk bij UWV en uitzendorganisatie Olympia weet ik dat dit werkt." Het eerste seizoen van de podcast had een meer beleidsmatige insteek, waarin het thema publiek-private samenwerking en arbeidsmarktinitiatieven centraal stonden. In het tweede seizoen is gekozen voor de persoonlijke benadering: de verhalen van de werkzoekenden zelf. "Werk geeft je het gevoel dat je ertoe doet," zegt Joop. "En dat verdient een podium."

DE KUNST VAN HET VERZAMELEN

Het verzamelen van deze persoonlijke verhalen is niet altijd eenvoudig. "Het begint bij onze leden, zij hebben de mooie voorbeelden. Vervolgens komt er veel regelwerk bij kijken, zegt Astrid Wintershoven, communicatieadviseur bij de ABU met een lach. "We hebben hierbij gelukkig goede hulp van collega Wilma." Astrid voert de voorgesprekken met de gasten om meer te weten te komen over hun achtergrond en drijfveren. "We gaan heel zorgvuldig om met de kwetsbaarheid van de kandidaten die hun verhaal delen. Ze moeten zich veilig voelen tijdens de opnamen en ervan op aan kunnen dat hun verhaal een positieve impact heeft."

KANSEN CREËREN VOOR KWETSBARE GROEPEN

Joop benadrukt de rol van uitzendorganisaties bij het bieden van kansen.



"Uitzenders denken in mogelijkheden, bieden coaching, en brengen mensen in contact met bedrijven die openstaan voor werkzoekenden met een bijzondere achtergrond. Dat netwerk van bedrijven is essentieel." Astrid: "Een van onze gasten, een ex-gedetineerde, ging al vanuit de gevangenis solliciteren. Dat bleek heel lastig. De combinatie van de inzet van Dienst Justitiële Inrichting binnen de gevangenis en uitzender Manpower maakte het mogelijk om de brug naar werk te slaan. Dat gaf hem na zijn vrijlating meteen een andere startpositie." De uitzendbranche speelt dus een cruciale rol als verbinder, maar ook in het proces van coaching en opleiding.



De podcast *Aan het werk* is een bron van inspiratie. **Het moedigt luisteraars aan om meer te denken in kansen,** minder in beperkingen en om iedereen een eerlijke kans te geven op de arbeidsmarkt en in de maatschappij.

“Het is vaak een gezamenlijke inspanning tussen de publieke en private partners, kortweg PPS, waarbij alle partijen zich inzetten om kwetsbare groepen een kans te geven,” stelt Joop. “Maar uiteindelijk moeten ze het zelf doen. Dat vraagt een groot doorzettingsvermogen.”

VERHALEN DIE RAKEN

Elk verhaal is indrukwekkend, maar er zijn momenten die zowel Joop als Astrid persoonlijk het meest zijn bijgebleven. Zoals het verhaal van Omid, die drie jaar geleden Afghanistan moest ontvluchten. Op dat moment wist hij nog niet dat zijn vrouw zwanger was.

Joop: “Toen zijn vrouw en kind eindelijk naar Nederland kwamen, kon hij zijn zoon voor het eerst in zijn armen nemen. Als vader kun je je niet voorstellen hoe dat moet zijn,” vertelt Joop, zichtbaar emotioneel geraakt. Astrid: “Ik was ook onder de indruk van hoe Omid zijn verhaal verbeeldde door de metafoor van de boom. De bladeren die vallen, staan voor alles wat hij verloren heeft, maar nu kan hij nieuwe bladeren laten groeien in Nederland.” Nora, een andere gast, vertelde haar verhaal over de weg uit de bijstand en hoe zij uiteindelijk weer op haar plek in de maatschappij kwam. “Haar verhaal laat zien hoe belangrijk het is dat mensen geloven in hun eigenwaarde,” zegt Astrid. “Het is niet alleen door training en werkervaring, maar ook door inspirerende rolmodellen zoals Nora dat anderen weer in zichzelf gaan geloven.”

WAT WILLEN JULLIE DAT LUISTERAARS MEENEMEN?

De boodschap die Joop en Astrid willen overbrengen, is duidelijk: luister naar iemands verhaal en geef mensen een kans. Joop: “Het kan iedereen, dus ook jou, overkomen om op een zijspoor terecht te komen. Neem het verhaal van Henny, die dakloos werd nadat hij verliefd was op een vrouw en haar naar Spanje volgde. Hij kwam berooid terug, maar dankzij de hulp van het Leger des

Heils en uitzender PDZ heeft hij nu zijn leven weer op de rit.” Astrid vult aan: “De persoonlijke verhalen geven mooie inzichten. Zoals het effect van werk op je gezin, de extra uitdagingen van mensen in een rolstoel of hoe belangrijk het is dat uitgevallen jongeren weer een doel krijgen. Mensen kunnen weer meedoen in de maatschappij. We zijn telkens weer geïnspireerd door wat dit met hen doet.”

DERDE SEIZOEN

Over een derde seizoen wordt al volop nagedacht. Joop: “Er zijn zo veel organisaties die zich inzetten voor anderen, denk aan TENT Nederland die met andere bedrijven helpt de arbeidsmarktintegratie van vluchtelingen te versnellen en de Start Foundation die met Open Hiring mensen helpt aan de slag te komen. Daar zijn nog heel veel mooie en inspirerende verhalen op te halen.” ■



Persoonlijke aandacht en ontwikkeling maken het verschil

Hoe NS en Technicum de strijd om technici wél winnen

Technisch personeel werven is momenteel een grote uitdaging. Voor het onderhoud van treinen werkt NS daarom samen met arbeidsmarktspecialist Technicum. Hoe lukt het hen wél om de schaarse vakmensen te vinden? We namen een kijkje op locatie.

Wie in een trein stapt, staat er meestal niet bij stil dat achter het onderhoud een compleet eigen wereld schuilgaat. Die bevindt zich grotendeels in Haarlem en Berkel-Enschot. In Haarlem werken circa 750 medewerkers aan de modernisering van treinen. In Berkel-Enschot zit het NS Componentenbedrijf, waar 250 technici jaarlijks meer dan 45.000 onderdelen reviseren; van motoren, airco's en remsystemen tot elektronica en automatische koppelsystemen. De onderdelen komen vuil binnen en gaan schoon en gereviseerd terug naar Haarlem. "Zo zorgen we ervoor dat een trein ongeveer veertig jaar meegaat," vertelt Bas Wasser, hoofd Projecten van NS. Naast deze twee hoofdlocaties heeft NS ruim dertig kleinere onderhoudsplaatsen door heel Nederland.

INSTROOM VERGROTEN

Het vinden van voldoende gekwalificeerd personeel blijft een grote uitdaging. "Vooral door de tekorten aan



*Bas Wasser
van NS in
Berkel-Enschot,
Eefje Wolffen
Thijs van Riel,
beiden van
Technicum.*



technici. Als NS werven wij zelf ook, maar de instroom is veel te beperkt om de totale vraag te dekken," aldus Wasser. Daarom werkt NS sinds september 2024

nauw samen met Technicum (onderdeel van RGF Staffing Nederland). Naast werving wordt volop geïnvesteerd in opleiding en doorontwikkeling.



Technicum verzorgt maatwerktrajecten, zodat nieuwe technici de juiste kwalificaties behalen. “We moeten ook wel opleiden, want met ‘tig’ bedrijven strijden om dezelfde technici helpt niemand. Via onze wervingpartners komen nu goede mensen binnen: ervaren technenuten én deelnemers aan leer- en ontwikkeltrajecten.” De instroom via Technicum wordt in het eerste jaar geschat op circa zestig mensen.

KWALITATIEVE WERVING

Technicum richt zich op tijdige invulling van vacatures, mét oog voor kwaliteit en tevredenheid, vertelt Thijs van

Riel (Senior Operations Manager). “We kijken niet alleen naar het aantal nieuwe mensen, maar ook naar tevredenheid. Daarvoor hebben we KPI’s afgesproken: het gaat om kwaliteit én kwantiteit.” Voor de werving gebruikt Technicum eerst de eigen pool van vakmensen en die van zusterbedrijven (zoals Start People en Unique). Daarnaast zijn er campagnes voor vakmensen en zij-instromers die zich willen laten omscholen. Van Riel: “Daarvoor hebben we praktijkgerichte opleidingstrajecten. En door bestaande medewerkers verder te ontwikkelen, kunnen zij doorstromen naar schaarse functies zoals elektromonteur.”

VAST TEAM

Om het partnerschap bij NS optimaal te ondersteunen, werkt Technicum met een vast team. Naast Van Riel vervult Eefje Wolff, senior manager Technicum Mobiliteit, een landelijke rol. Zij overlegt regelmatig met teamleiders en hr, en daarnaast is wekelijks een vaste inhouse consultant op locatie. In Berkel-Enschot zijn dat Febe Goijaerts en Naomi van Dinteren. “Wij zijn het aanspreekpunt voor onze vakmensen bij NS, ook voor hun begeleiding en ontwikkeling. Daarnaast organiseren we rondleidingen voor kandidaten. Het is zo belangrijk dat zij zelf zien waar ze voor kiezen en hoe er gewerkt wordt,” vertelt Goijaerts >>

Monteur Peter begon op zijn 62e bij NS Componentenbedrijf
“Heerlijk werken in droge en schone werkomgeving”

De instroom bij NS is divers: van jonge talenten tot ervaren vakmensen. Peter Ende (62) startte begin 2025 via Technicum bij het NS Componentenbedrijf in Berkel-Enschot.

Daarvoor werkte hij via Technicum al vijf jaar als monteur aan defensievoertuigen. “Daaraan sleutelen is mijn hobby, dus dat was een geweldige baan. Helaas stopte het werk bij dat bedrijf, omdat Defensie inmiddels heeft gekozen voor een ander type voertuig. Dat was balen, en ik vroeg me af of ik op mijn leeftijd nog makkelijk aan de slag kon. Gelukkig kon ik via Technicum meteen door. Ik had geen extra vooropleiding nodig, alleen de standaard basistraining van NS om hier snel thuis te zijn. Dit werk



bevalt me uitstekend. Ik werk vooral aan de koppelingen waarmee treinen verbonden worden. Het is een prettige werkomgeving. Droog, schoon, met leuke collega's en we werken in een prettig tempo. Hier kan ik zeker

door tot aan mijn pensioen! Sleutelen aan defensievoertuigen doe ik ook nog steeds, maar dan thuis als hobby. Ik ben net weer begonnen met een prachtige oude Nekaf Jeep.” ■

>> terwijl ze door de werkplaats loopt. Even verderop spreekt Francis haar aan. “Hij werkt al jaren voor Technicum in vast dienstverband, nu bij NS maar eerder ook elders. Hij wilde eerst vooral via Technicum werken om op verschillende plaatsen ervaring op te doen. Sinds kort is hij overgenomen door NS. Dat wilde hij zelf ook en het bevalt hem goed. Dit soort doorstroom is belangrijk voor de instroom.”

BEWIJZEN ALS PARTNER

In Haarlem zijn Vanita Koolhoven en Bianca van Boksel-Goris de vaste inhouse consultants. Zij zetten in 2024 de landelijke werving voor NS op en richten zich nu vooral op Haarlem. “Hier is zeker vier dagen per week een van ons aanwezig. Voor onze mensen én

voor NS is dat van grote waarde. Of het nu gaat om een opleiding of praktische vragen, bijvoorbeeld over kleding of een loonstrook,” vertelt Koolhoven. Van Boksel-Goris: “Bij NS moesten we ons eerst bewijzen. Maar sinds ze zien dat we goede mensen binnenhalen, zijn we echt volwaardig partner en trusted advisor. NS vertrouwt op onze inzichten: als wij een kandidaat niet zien zitten, volgen ze dat ook. En andersom. Dat spreekt veel vertrouwen uit.” Koolhoven vult aan: “Eigenlijk voelen we onszelf inmiddels ook NS'ers. Alleen die vele afkortingen waren wennen – er bleek zelfs een boekwerk van 54 pagina's over te bestaan! Ook die kant van dit specialistische werk moet je goed begrijpen in onze rol.”

ONBEKEND EN ZEER GELIEFD

Het technische werk bij NS is minder zichtbaar, maar cruciaal. Daarom is het laten zien van de werkomgeving zo belangrijk, zegt Wolff. “Veel mensen denken bij NS meteen aan conducteurs, terwijl er juist veel technisch werk is. Het is bovendien mooi droog werk, allemaal binnen en in een schone werkomgeving.” Van Riel: “En dan ook nog bij een top-10-werkgever in Nederland! Dat beseffen kandidaten vooraf vaak niet. Maar wie hier eenmaal begint, wil meestal niet meer weg. Het verloop is heel laag: veel mensen blijven tot hun pensioen. Onderdeel van ons werk is om kandidaten te laten zien welke kansen hier liggen.” ■

Slimme vertaaloortjes blijken een praktische, voordelige en snelle manier om taalbarrières op de werkvloer te overbruggen. Susan van Merwijk van Tempo-Team: “De oortjes zijn een uitkomst. Ze zorgen ervoor dat wij anderstaligen beter kunnen begeleiden naar een duurzame baan.”

Slimme ‘oortjes’ bieden oplossing voor taalproblemen

Van Merwijk is strategisch adviseur bij het label ActieveerKracht & Participatie van Tempo-Team. “Bij de begeleiding en bemiddeling van statushouders waren we voorheen aangewezen op de inzet van tolken. Dat duurt vaak lang en is prijzig. Soms maakten we daarnaast gebruik van familieleden die vertaalden, maar dan weet je niet zeker of de vertaling accuraat is. Op een open dag voor inclusieve technologie, zag ik de oortjes voor het eerst. We hebben ze aangeschaft voor het RMT Foodvalley, waar ik namens Tempo-Team zitting in had. Het bleek een fijne oplossing. Sinds een halfjaar gebruiken we ze nu ook bij Tempo-Team.”

REAL TIME VERTALING

Tempo-Team ActiveerKracht zet de oortjes in op belangrijke momenten, zoals het kennismakingsgesprek, de introductie op de werkvloer of de veiligheidsinstructies. Van Merwijk: “Als jij Arabisch spreekt, wordt dat voor mij real time in het Nederlands vertaald. Je kunt die vertaling op je telefoon nalezen.



Dat is een fijne extra check, want heel soms sluipt er een foutje in. Bijvoorbeeld als je in het Nederlands een Engels leenwoordje gebruikt of niet goed articuleert.” Er zijn meer voordelen: “Het gesprek wordt automatisch opgeslagen op de app en kan nagestuurd worden richting betrokkenen; alles AVG-proof. En, in tegenstelling tot Google Translate waarbij je constant op je scherm tuurt, kun je elkaar aankijken. Het zorgt voor meer diepgang in gesprekken, waardoor je kandidaten en hun kwaliteiten eerder en beter leert kennen. Dat werkt drempelverlagend.”

NEDERLANDS BLIJVEN STIMULEREN

Tijdens het werk zelf zet Tempo-Team de oortjes niet in. Van Merwijk: “We blijven stimuleren dat kandidaten de Nederlandse taal leren. Er zijn overigens zeer veel talen beschikbaar, en er komen steeds nieuwe bij. Dit is een AI-tool. Elke keer als je even niet kijkt is er weer een update en kunnen de oortjes weer meer.” Lachend: “Ik heb ze wel eens thuis gehad. Mijn kinderen vinden het ook een fantastische tool.”

INTERESSE?

De kosten voor slimme oortjes lopen uiteen van ca. 140 tot 300 euro. Van Merwijk: “Het gebruik is vrij eenvoudig, maar neem vooraf de tijd om ze goed in te stellen en uit te proberen. Er is een uitstekende, onpartijdige podcast van onze samenwerkingspartner Werkracht, het sociaal werkbedrijf van de gemeente Ede. Met tips, voorbeelden en een live-demo.” De podcast is te volgen via Spotify. Zoek op ‘Werkracht Podcast’ en ‘Vertaaloortjes die taalbarrières verkleinen met anderstaligen.’ ■

“Dat gevoel als het metaal begint te smelten...”

Als lasser voor Covebo maakt **MARCO ANTONIO IBANEZ** (41) zijn Boliviaanse droom waar.

GOED WERK

TEKST: SERGA VAN ROON | FOTO: MARCO DE SWART



“HET MOOIE VAN MIJN VAK?”

Lassen is zo vredig, therapeutisch bijna. Dat gevoel als het metaal begint te smelten... het is als het begin van een symfonie. Op mijn twaalfde leerde ik lassen in de werkplaats van mijn grootvader en vader in Bolivia. Maar laswerk verdient slecht daar. Daarom ben ik naar Europa gekomen; dat was geen probleem, omdat ik ook de Spaanse nationaliteit heb. Op de website van EURES zag ik een mooie vacature. Binnen een dag reageerde Hanneke Cox van Covebo. Ik kon direct aan de slag en ze zorgde dat ik werd opgehaald van het vliegveld. Mijn zus waarschuwde me: ‘Dit klinkt te mooi om waar te zijn.’

MAAR HET WAS WEL WAAR.

Ik heb wat proefjes moeten maken en ze zagen dat ik veel ervaring heb. En nu werk ik al anderhalf jaar als lasser. Op dit moment las ik medische apparatuur. Huis, transport, loon, materiaal: alles wordt goed en snel geregeld door Covebo. Samen met tien andere uitzendkrachten woon ik in een prachtige, grote villa in Blerick. Daar heb ik mijn eigen studio.

DE KOMENDE VIJF JAAR WIL

ik in Nederland blijven werken. Dan ga ik terug naar Bolivia. Jaren geleden heb ik met mijn vader een stuk grond gekocht in Montero. Daar is de laswerkplaats, maar is hij nu ook een boerderij begonnen. Hij teelt bananen en avocado's, er zijn koeien en kippen. Twee maanden per jaar ga ik terug. Dan zie ik ook mijn dochtertje van tien. Ik mis haar vreselijk. Het geldt dat ik verdient, investeer ik in de boerderij en de werkplaats. Daar ligt mijn toekomst.” ■