

ABU

Verrijkende perspectieven op de dynamische arbeidsmarkt
Nummer 9 Maart 2026

VoorWerk

Scheidend ABU-voorzitter
Sieto de Leeuw:

*“Goed georganiseerde
flexibiliteit heeft een
mooie toekomst”*

Nieuwe CAO voor Uitzendkrachten

Bouwen aan de
toekomst.

Arbeidsmigratie

Waar vind je talent in
een wereld die vergrijst?
Vijf perspectieven.

I N H O U D

Voorwoord voorzitter

Sieto de Leeuw.

4

Nieuwkomer

Florina Clej krijgt volop ruimte om te groeien.

5

Kortnieuws

6

Opinie

Jan van der Laan:
"Je ontslaat je toekomst."

11

Op bezoek bij Peter van Zaanen

"Wij opereren als een familie."

16



Elkerliek ziekenhuis opent eerste Werkpoli

Innovatieve combinatie van zorg en werk.

26

Goed Werk

Frank van Rijn krijgt volop ontwikkelingsmogelijkheden in de autobranche.

32



INTERVIEW

Scheidend ABU-voorzitter Sieto de Leeuw

"Goed georganiseerde flexibiliteit heeft een mooie toekomst."

PAGINA 12

Bouwen aan een toekomstbestendig uitzendmodel

PAGINA 8

REPORTAGE Van AZC naar DHL

PAGINA 28

Inzicht in de wereld van vakmanschap en maakindustrie

De stille motor achter onze economie en samenleving.

PAGINA 23

THEMA Waardige arbeidsmigratie

Waar vind je talent in een wereld die vergrijst?

PAGINA 18

ABU

Nummer 9

Maart 2026

Colofon

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

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

Hoofredactie:

Astrid Wintershoven

Eindredactie:

Communicatie, Marketing en Onderzoek ABU

Journalistieke productie:

Serga van Roon, Albert Reinders

Fotografie:

ABU Archief, ANP, Vincent Jannink, Kim Kok, Nadine van Mierlo, 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:
“Werk draait
om mensen.
Ik hoop dat we dat
in Nederland **nooit**
zullen vergeten”

Dit is mijn laatste voorwoord als voorzitter van de ABU.

Een voorzitterschap waarin alles draaide om kwaliteit. Hoe mooi is het dan als ik door deze editie van *VoorWerk* heen blader, en die kwaliteit door het hele nummer van de pagina's af zie spatten. Ik lees verhalen over waardevolle arbeidsmigratie, innovatiekracht en de nieuwe cao. Werk gaat om mensen, en onze leden zijn daar als geen ander van doordrongen.

De afgelopen periode hebben leden heel hard gewerkt

om de nieuwe CAO voor *Uitzendkrachten* goed te implementeren. De invoering van deze cao was weliswaar een proces van horten en stoten, maar kijk nu eens. We hebben hiermee een heel belangrijke stap gezet in het verbeteren van de rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van uitzendkrachten.

Belangrijke stappen zijn ook gemaakt in het 'dossier'

arbeidsmigratie, althans voor wat betreft de ABU-leden. Goed werk, goede begeleiding, fatsoenlijke huisvesting: alles is netjes geregeld. Toch zijn er nog grote uitdagingen. Kijk eens naar het rapport dat de WRR onlangs uitbracht. Het themaverhaal is hier volledig aan gewijd. Casper de Vries van de WRR trekt een heldere conclusie: als Nederland de komende decennia het huidige niveau van welvaart wil behouden, dan moeten we voor wat betreft internationale medewerkers nu al over de grenzen van de EU gaan kijken. Het wordt immers steeds moeilijker om mensen uit Europa te krijgen. Een boodschap die in bepaalde kringen wellicht moeilijk te verteren is, maar we moeten de moed hebben dit onderwerp aan te snijden.

Als maatschappij moeten we ons echt gaan reali-

seren dat we niet zonder internationale (kennis)werkers kunnen. Dat betekent dat we als maatschappij ook samen de schouders moeten zetten onder de uitdagingen die

dat oplevert, zoals huisvesting, regulering en handhaving. Anders gezegd: Nederland heeft een probleem, uitzenders willen dat helpen oplossen; geef ons de kans om dat op een goede, gereguleerde manier te doen. Goede gereguleerde arbeidsmigratie is een gedeelde verantwoordelijkheid.

Hoe onze leden die kwaliteit en verantwoordelijkheid

invullen als het gaat om internationale vakkrachten, komt mooi terug in het verhaal van Aelbers. Als jouw krachten tot hun pensioen voor je blijven werken, dan doe je iets heel erg goed als uitzender. Datzelfde geldt voor het hartverwarmende initiatief van Driessen Foundation. Samen met het Elkerliek Ziekenhuis in Helmond zetten zij een Werkpoli op. Een loket waar chronisch zieke mensen terecht kunnen met vragen en zorgen rondom werk. Niet alleen een primeur in Nederland, maar ook een prachtig voorbeeld van de manier waarop ABU-leden op innovatieve wijze vormgeven aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Goed werk, innovatie, toegevoegde waarde leveren,

verantwoordelijkheid nemen: deze editie van *VoorWerk* vormt misschien wel het beste bewijs van waar uitzenders toe in staat zijn en hoe wij de afgelopen jaren zijn gegroeid. Ik ben ontzettend trots op de ABU-leden. Voor mij is de cirkel rond. Ik wens u allen goed werk. ■

Na een **ontdekkingsreis** door verschillende landen, met baantjes die matig bevielen, belandde de Roemeense **Florina Clej (28)** in Den Bosch. Via **Actief Werkt!** vond ze eindelijk een leuke, uitdagende baan.

NIEUWE KANS OP DE ARBEIDSMARKT



Hier krijg ik
ruimte om te
groeien

■ **WIE** “Ik ben Roemeense, maar heb lang in Italië gewoond. Mijn laatste baan daar, als serveerster, was op zich oké, maar ook een beetje saai. Ik wilde meer, ik kan meer, ik ben nieuwsgierig naar andere dingen. Het buitenland, bijvoorbeeld. Normaal ben ik altijd een perfectionist die alles goed regelt, maar toen dacht ik: kom op, Florina, ga gewoon en kijk wat er gebeurt.

■ **WAT** Ik heb verschillende baantjes gehad in Duitsland en Nederland, onder meer in de schoonmaak, maar dat was niets. Via een online zoektocht vond

ik Actief Werkt! Zij zagen dat ik graag wilde werken en leergierig ben. En zo werd ik vorig jaar zomer medewerker bij CWS Workwear, een grote wasserette. Ik verricht technische reparaties, maar heb ook kantoorgerelateerde taken, zoals administratieve ondersteuning.

■ **EN NU?** Ik leer heel veel in de praktijk en ga ook een cursus volgen. Maar het gaat al best goed, ook het technische deel. Ik ben opgegroeid zonder vader en deed vroeger thuis ook al technische klusjes. Ik wil me graag bewijzen, ook omdat ik de enige vrouw ben hier. In de

zeven maanden dat ik hier werk, ben ik sterk gegroeid. Zowel in mijn vaardigheden als op persoonlijk vlak.

■ **MIJN DROOM** Uiteindelijk wil ik graag voor mezelf beginnen. In wat? Het vastgoed misschien of marketing. Ik oriënteer me nog. Maar ik wil vooral ook van het nu genieten. En voor nu zit ik hier erg goed. Actief Werkt! heeft met een open blik naar mij gekeken. En dat geldt zeker ook voor mijn supervisor op de werkplek: hij zag mijn potentieel voor deze functie. Samen hebben ze ervoor gezorgd dat ik me professioneel kan ontwikkelen.” ■



Podcast Aan het werk

Hoe zorg je dat mensen niet vastlopen in regels en loketten, maar écht aan het werk komen? In de podcast *Aan het werk* gaat gastheer Joop de Boer in gesprek met Vasgen Cekem, manager van Werkcentrum Rijnmond. Over zijn droom voor de arbeidsmarkt, publiek-private samenwerking in de praktijk en de rol van uitzendorganisaties. Een aflevering over eigenaarschap, vertrouwen en samen doen. Met één doel: meer mensen duurzaam aan het werk.



SamenWerkt Zuid: van afspraak naar uitvoering

In november 2025 ondertekenden de gemeente Rotterdam, het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ), brancheorganisatie ABU en acht uitzendorganisaties (GreenFox Social Return, Olympia, Raaak, Randstad, Tempo-Team, Timing, Unique en USG Restart) een samenwerking om de kansen op werk voor inwoners van Rotterdam-Zuid te vergroten. Inmiddels is deze samenwerking ook zichtbaar in de praktijk. Half januari vond op het Werkstation op Zuid de eerste uitvoerende bijeenkomst plaats. In een open en informele sfeer gingen de partners in gesprek met de aanwezige werkzoekenden. Er was volop ruimte om elkaar te leren kennen en stil te staan bij talenten, ambities, ontwikkelmogelijkheden en motivatie. Deze persoonlijke gesprekken vormen een belangrijke basis voor de vervolgstappen. Wat mensen kunnen, willen en nodig hebben om stappen richting werk te zetten, staat hierin centraal. De bijeenkomst markeert een belangrijke mijlpaal: de gezamenlijke aanpak is niet alleen afgesproken, maar wordt nu ook uitgevoerd. Het gaat om een proef, met de ambitie om deze aanpak te laten uitgroeien tot een blauwdruk voor andere steden met vergelijkbare uitdagingen.



BRON: CBS

Aantal zzp'ers in 2025 gedaald

In 2025 daalde het aantal zzp'ers in Nederland met circa **62.000** personen, na jarenlange groei. Die daling komt vooral doordat veel zelfstandigen kiezen voor een dienstverband **59.000** zzp'ers stapte in het eerste kwartaal van 2025 over naar een baan als werknemer, bijna twee keer zoveel als een jaar eerder. De uitstroom nam toe: de wisselratio steeg van **5,3% in 2024** naar **6,7% in 2025**, wat betekent dat meer zzp'ers stopten als zelfstandige of overstapten naar een andere arbeidspositie.



BRON: RIJKSOVERHEID

Regelgeving verruimd om personeelstekort in kinderopvang tegen te gaan

Om het personeelstekort in de kinderopvang aan te pakken, verruimt het kabinet de regels voor de inzet van beroepskrachten in opleiding. De tijdelijke maatregel die sinds 2022 geldt, wordt per 1 juli 2026 structureel. Kinderopvangorganisaties mogen hierdoor blijvend tot de helft van hun formatie laten bestaan uit medewerkers in opleiding. Dit biedt meer ruimte om roosters rond te krijgen, bijvoorbeeld bij ziekte of tijdens pauzes, en voorkomt dat groepen moeten sluiten. De maatregel geldt alleen als er een begeleidingsplan is opgesteld en goedgekeurd door de praktijkbegeleider, opleidingsbegeleider en de medewerker in opleiding.



BRON: RIJKSOVERHEID

Kabinet investeert in projecten voor gezond langer doorwerken

Het kabinet investeert, samen met werknemers- en werkgeversorganisaties, tot 2030 ongeveer € 200 miljoen in projecten en innovaties om mensen gezond de AOW-leeftijd te laten halen. Dit is onderdeel van de afspraken uit het akkoord *Gezond naar het pensioen*. De middelen worden onder meer gebruikt voor maatregelen om zwaar werk te voorkomen of te verlichten, zoals subsidies voor samenwerkingsverbanden en mkb-projecten, en ondersteuning van praktijk- en wetenschappelijk onderzoek. Het onderzoeks- en innovatiecentrum FRAIM en het Expertisecentrum Zwaar Werk dat door TNO wordt gerealiseerd spelen daarbij een rol. Doel is dat oplossingen die in pilots en projecten worden ontwikkeld, ook breder toepasbaar worden in andere sectoren en bedrijven. De definitieve inzet van de middelen wordt bij de Voorjaarsnota bepaald.



Wtta blijft gepland voor 1 januari 2027

De beoogde invoeringsdatum van het toelatingsstelsel onder de Wet toelating terbeschikkingstelling van arbeidskrachten (Wtta) blijft 1 januari 2027. Dat heeft de minister aan de Tweede Kamer bevestigd. Voor de zomer volgt nog een update over de haalbaarheid. Uitzendondernemingen wordt geadviseerd nu al te starten met de voorbereidingen. Een aangepaste versie van het normenkader verschijnt binnenkort; duidelijkheid over de kosten volgt later.

BRON: BOUWEND NEDERLAND

Aandacht voor cultuur en taal vergroot veiligheid op de bouwplaats

Veilig werken op de bouwplaats vraagt meer dan het naleven van regels. Bij grote infraprojecten, zoals de werkzaamheden aan de A27, spelen ook taal en cultuur een belangrijke rol. Binnen een leerproject van ALSÉÉN onderzoeken uitvoerders hoe extra aandacht voor anderstalige collega's kan bijdragen aan een veiligere werkomgeving. Het project maakt deel uit van het convenant *Veilig werken door en met ingehuurd personeel*. Op het traject tussen Everdingen en Hooipolder



werken veel inhuurkrachten, vaak in wisselende teams. Dat vraagt om extra aandacht voor duidelijke instructie, herhaling en begeleiding. Het werken met meer vaste ploegen helpt daarbij: langere inzet zorgt voor meer structuur, betrokkenheid en onderling vertrouwen. Het leerproject verkent hoe opdrachtgevers, uitzendorganisaties en interne processen kunnen bijdragen aan stabielere teams en een veilige werkplek voor iedereen.



De nieuwe CAO voor Uitzendkrachten in de praktijk

“Bouwen aan een toekomstbestendig uitzendmodel”



De invoering van de nieuwe CAO voor Uitzendkrachten per 1 januari dit jaar markeerde geen punt, maar een proces. De afgelopen maanden stonden voor uitzendondernemingen in het teken van voorbereiden, uitvragen, aanpassen en uitleggen. Intensief, maar met een duidelijk doel: **een gelijkwaardige beloning en toekomstbestendig uitzendmodel.**

Wat deze cao fundamenteel anders maakt, is niet alleen de inhoud, maar vooral de uitvoering. Gelijkwaardige beloning vraagt om inzicht in volledige arbeidsvoorwaardenpakketten van opdrachtgevers: van loon en vakantiedagen tot pensioen en aanvullende regelingen. Dat betekent veel data, veel afstemming en veel uitleg.

BELONING STRUCTUREEL ANDERS ORGANISEREN

Bij uitzendorganisatie Nedflex werd al vroeg duidelijk dat dit geen kwestie was van 'bijschakelen', maar van structureel anders organiseren. "We hebben dit niet benaderd als een verplichting rond één peildatum, maar als een fundamentele verandering in hoe je beloning organiseert," zegt directeur Nick Bos. "Dan moet je investeren in systemen, kennis en eigenaarschap." Standaardoplossingen boden onvoldoende houvast, zeker gezien de circa 70 cao's waarin Nedflex actief is. Daarom werd fors geïnvesteerd in maatwerksoftware en extra expertise. "We vonden het te risicovol om te wachten op wat softwarepartijen zouden ontwikkelen," aldus Bos. "Wij zijn zelf verantwoordelijk voor een juiste inrichting van gelijkwaardige beloning. Door alles te integreren in ons eigen platform hebben we grip gekregen op het proces én op de uitkomsten."

TOEKOMSTGERICHT UITZENDEN

Die investering wierp zijn vruchten af. Al in november 2025 kon Nedflex inzicht geven in de tarieven richting 2026. "Dat gaf rust. Voor ons, maar ook voor onze opdrachtgevers. Transparantie helpt om het gesprek inhoudelijk te voeren." Gelijkwaardigheid werd daarmee geen administratieve last, maar een onderdeel van professioneel en toekomstgericht uitzenden. Volgens Bos past de nieuwe cao bij een ontwikkeling die al langer gaande is in de sector. "Met deze cao lopen we vooruit op nieuwe wetgeving, zoals de verwachte Wet meer zekerheid flexwerkers. Daarmee laten we als branche zien dat we onze beloftes uit het SER-akkoord serieus nemen."

GROTE VERSCHILLEN PER SECTOR

Waar Nedflex al vroeg de kansen van de nieuwe cao zag, was

Belangrijkste onderdelen van de nieuwe cao:

- **Uitzendkrachten hebben vanaf 1 januari 2026 recht op gelijkwaardige beloning.**
- **Het totale arbeidsvoorwaardenpakket moet ten minste gelijkwaardig zijn aan de totale arbeidsvoorwaarden van de werknemer in dienst van de opdrachtgever.**
- **Fase B wordt verkort van 3 jaar tot 2 jaar, zodra de Wet meer zekerheid flexwerkers in werking treedt.**
- **De onderbrekingstermijn tussen twee uitzendovereenkomsten wordt verlengd van 6 maanden naar 60 maanden, zodra de wet Meer zekerheid flexwerkers in werking treedt.**
- **De nieuwe marktconforme pensioenregeling is per 1 januari 2026 ingevoerd.**

directeur Koen Withagen van uitzendorganisaties Recolo Hospitality en Nexst aanvankelijk kritisch. Hij twijfelde vooral aan de uitvoerbaarheid. "Mijn grootste zorg was: hoe ga je dit in de praktijk goed doen? Je moet cao's begrijpen, waarde kunnen toekennen aan arbeidsvoorwaarden, software hebben die het aankan én het vervolgens goed kunnen uitleggen aan opdrachtgevers en kandidaten." Die scepsis is niet volledig verdwenen. "Het is nog steeds een dilemma," zegt Withagen. "Correcte uitvoering is extreem kennisintensief. En het kan per sector sterk verschillen." In de horeca, waar Recolo actief is, bleek de impact van

>>

“Gelijkwaardig belonen is **geen simpel verhaal**. Het is een **complexe puzzel** die je alleen goed kunt leggen als je **bereid bent te investeren** in kennis en uitvoering.”

KOEN WITHAGEN,

Directeur Recolo Hospitality en Nexst



deren. Maar uiteindelijk is de uitkomst vrijwel altijd positief.” Withagen is voorzichtiger. “Voor ons is het simpelweg te vroeg om daar stevige uitspraken over te doen,” zegt hij. “De nieuwe cao is pas net van kracht, uitzendkrachten hebben er nog weinig gevoel bij.” Ook bij opdrachtgevers overheerst nog niet het

enthousiasme. “Veel inleners ervaren het als gedoe,” zegt Bos. “Maar je ziet wel meer bewustwording ontstaan. Zeker als het gaat om de opbouw van arbeidskosten.” Withagen herkent dat beeld. “Het kennisniveau bij opdrachtgevers verschilt enorm. Dit zijn geen gesprekken die je met iedereen voert. Tegelijkertijd laat het zien hoe belangrijk het is dat uitvoerbaarheid en kwaliteit geborgd zijn.”

ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Zowel Bos als Withagen benadrukken dat de nieuwe cao de waarde van het ABU-lidmaatschap zichtbaarder maakt. Juist omdat de cao zo kennisintensief is, groeit het onderscheid tussen aangesloten en niet-aangesloten partijen. “Dit is geen cao die je er even bij doet,” zegt Withagen. “Correcte uitvoering vraagt diepgaande kennis, structuur en discipline. Zonder dat wordt het al snel ondoenlijk.” Bos sluit zich daarbij aan. “De ondersteuning vanuit de ABU - van richtlijnen tot inhoudelijke duiding - heeft ons geholpen om dit zorgvuldig in te richten. Het verschil zit niet in regels alleen, maar in de uitvoeringskracht erachter. De cao fungeert daarmee ook als kwaliteitsfilter: wie het goed wil doen, moet investeren in kennis en uitvoering.”

Terugkijkend overheerst bij beide uitzendondernemers het besef dat de nieuwe cao geen eindpunt is, maar een fundament. “Dit is geen makkelijke cao,” besluit Withagen. “Het is geen simpel verhaal. Maar wie het goed wil doen, moet nu eenmaal inspanning leveren. En misschien is dat ook een boodschap die best wat vaker gehoord mag worden.” ■



NICK BOS,

Directeur Nedflex

“Met deze cao **lopen we vooruit op nieuwe wetgeving**. Door nu te investeren in systemen en kennis, bouwen we aan een **toekomstbestendig uitzendmodel**.”

Opinie

JAN VAN DER LAAN
Oprichter The DataFather

“Je ontslaat je toekomst”

“De afgelopen maanden zien we een opvallende trend op de arbeidsmarkt. Steeds meer organisaties draaien de kraan voor juniorfuncties dicht. Niet vanwege economische krimp, maar omdat kunstmatige intelligentie taken sneller en goedkoper uitvoert. Wat wordt gepresenteerd als technologische vooruitgang, is in werkelijkheid een strategische keuze over wie we nog een plek gunnen in onze organisaties. En precies daar maken we een historische denkfout.

We kijken naar AI en vragen ons af: “Welke banen kunnen we schrappen?” Terwijl de enige vraag die er echt toe doet is: “Welke menselijke kwaliteiten laten we nu onbenut?”

Toen de stoommachine de Industriële Revolutie ontke-tende, was deze machine op zichzelf niet het succes-verhaal. Het echte succes zat in het herontwerpen van de fabrieksvloer, het herontwerpen van werk. Vandaag maken we de fout om een hypermoderne AI-motor in een organisatie-ontwerp uit de vorige eeuw te proppen. We ontslaan junioren omdat machines hun taken sneller uitvoeren, en zetten daarmee de architecten van onze eigen toekomst buiten de deur.

Kijk naar IKEA. Hun chatbot 'Billy' nam niet simpelweg banen over; hij nam routinetaken over. De medewerkers op de klantenservice hadden echter kwaliteiten die een machine nooit zal bezitten: een oog voor sfeer, inlevingsvermogen in hoe mensen wonen en de kracht om van een huis een thuis te maken.

IKEA begreep dit fundamentele verschil. Ze ontsloegen niemand, maar zetten deze menselijke kwaliteiten in op werk dat 'leuker' is en meer waarde toevoegt: interieuradvies. Het resultaat? De machine deed het saaie werk, de mens deed het creatieve werk, en de omzet steeg met 1,3 miljard euro. Dat is geen platte kostenbesparing; dat is groei door strategisch ontwerp.

In de rest van de markt zien we helaas vaak het omgekeerde. We draaien de kraan voor junioren dicht, terwijl

juist zij met AI-ondersteuning de grootste sprong kunnen maken. Onderzoek laat zien dat junioren met AI-ondersteuning tot wel

34% sneller productief zijn.

Maar we moeten ze niet aannemen om ‘vliegreun te maken’ op routinewerk dat AI prima aankan. We moeten junior-rollen herontwerpen naar werk waarin oordeelsvorming centraal staat. De junior van 2026 is de sceptische partner van AI: degene die output valideert, context bewaakt en hallucinaties herkent voordat ze schade aanrichten.

Wie nu stopt met junior-instroom, creëert een structureel probleem. AI vervangt routine, maar AI kan niet mentoren of strategisch leiden. Zonder junioren vandaag zijn er morgen geen senioren. Zo ontstaat een ‘broken rung’ op de carrière ladder die organisaties jarenlang achtervolgt.

Dit is geen vrijblijvend advies. Vanaf augustus 2026 verplicht de EU AI Act organisaties om aantoonbaar menselijk toezicht in te bouwen bij AI-systemen die impact hebben op mensenlevens, zoals werving en promotie. Wie junioren wegbezuinigt, snijdt precies de groep weg die dit toezicht moet uitvoeren. Daarmee wordt de AI-strategie juridisch kwetsbaar, met boetes tot 7% van de wereldwijde omzet.

Dit vraagt om een ander type leiderschap. Het is tijd voor de transitie van Chief Human Resources Officer naar Chief Work Architect: stoppen met het invullen van statische vacatures en beginnen met het ontwerpen van werkstromen waarin mens en machine elk doen waar ze het beste in zijn.

De Industriële Revolutie slaagde omdat we werk durfden te veranderen. De AI-revolutie slaagt alleen als we stoppen met het tellen van koppen en beginnen met het ontwerpen van menselijke potentie. De vraag is niet wat AI kan overnemen, maar welk menselijk talent jij nu buitensluit - en je straks keihard nodig hebt. ■



Scheidend ABU-voorzitter Sieto de Leeuw

Op 1 april neemt Sieto de Leeuw afscheid als voorzitter van de ABU én van de uitzendbranche. Reden genoeg voor een interview over hoogte- en dieptepunten van de afgelopen dertig jaar, het imago van uitzenden en hoe de branche een duurzame toekomst tegemoet gaat.

“Goed georganiseerde flexibiliteit heeft een mooie toekomst”

J

E NEEMT AFSCHIED VAN DE ABU ÉN DE UITZENDBRANCHE. MET WELK GEVOEL KIJK JE TERUG OP DIE PERIODE?

“Ik heb dertig fantastische jaren gehad en me met hart en ziel ingezet voor een branche waarin ik sterk geloof. Uitzenden betekent veel voor mensen aan de basis van de arbeidsmarkt: we bieden ze kansen om toe te treden tot de arbeidsmarkt of om vanuit werkloosheid weer aan de slag te gaan. In heel veel gevallen groeien uitzendkrachten ook door naar een vast dienstverband bij de opdrachtgever. Daarmee leveren uitzenders een essentiële bijdrage aan onze samenleving. Ik ben blij dat ik daaraan heb mogen meewerken.”

SIETO DE LEEUW is dertig jaar actief in de uitzendbranche. Zo was hij onder meer directeur Social & Public Affairs bij Randstad, bekleedde de functies van directeur en voorzitter bij de ABU en is hij lid van de Sociaal-Economische Raad.

Welke momenten staan symbool voor wat de uitzendbranche in deze periode heeft laten zien?

“De inzet na het uitbreken van de oorlog in Oekraïne is daar een sprekend voorbeeld van. Hoewel uitzenden slechts 3 procent van de Nederlandse arbeidsmarkt vertegenwoordigt, hebben we meer dan 25 procent van de Oekraïense vluchtelingen aan werk geholpen. Ook tijdens de coronapandemie liet de branche haar kracht zien. Meer dan 80.000 mensen zijn toen naar ander werk bemiddeld. Alle coronateststraten werden grotendeels bemand door uitzendkrachten. Dat zijn prestaties waar we trots op mogen zijn.”

Wat waren voor jou persoonlijk de hoogtepunten?

“Er waren veel hoogtepunten. De ledenbezoeken vond ik altijd de kers op de taart. Onze achterban is heel divers: van mkb-ondernemingen die andere mkb-bedrijven ondersteunen tot grote spelers die structurele flex aanbieden. Het portfolio van leden is in de loop der jaren enorm uitgebreid: van uitzenden, payroll, zzp-bemiddeling, detachering tot MSP en RPO. In veel gevallen kun je nauwelijks nog spreken van een traditioneel uitzendbureau. Aan die verbreding zal ook de ABU zich moeten aanpassen. Daar ligt een belangrijke opdracht voor mijn opvolger, Bruno Bruins.”

Is er een specifiek moment dat je bij is gebleven?

“Het cao-akkoord dat we in 2003 sloten op de ferry van IJmuiden naar Newcastle. Na twee dagen onderhandelen kwamen we tot een vijfjarige cao. Ik weet nog dat ik letterlijk een sprongetje maakte toen ik weer van boord kwam. Dan vergeet je snel dat je een hele nacht hebt onderhandeld.”

>>

“**Het uitgangspunt moet zijn** dat je uitzendkrachten behandelt zoals je **je eigen kind** behandelt.”



Wat zie je als het belangrijkste dieptepunt van de afgelopen jaren?

“Dat het imago van uitzenden er niet beter op is geworden in de loop der jaren. Een grote fout was het afschaffen van het vergunningstelsel in 1998. Daardoor groeide het aantal uitzendbureaus van ongeveer 800 naar 20.000, waarvan slechts een klein deel goed gereguleerd is. Achteraf is dat een verkeerde keuze geweest. Ook omdat zelfregulering niet heeft gebracht wat maatschappelijk ervan werd verwacht. Mede doordat de handhaving door de Nederlandse Arbeidsinspectie tekortschoot en nog altijd tekortschiet.”

Waren er nog andere oorzaken waardoor uitzenden onder druk kwam te staan?

“Na de Kredietcrisis van 2007 werd nog gezegd dat ‘flexibiliteit Nederland had gered’. Maar na de Eurocrisis van 2010 werd flexibiliteit steeds vaker als een probleem geframed. Flex werd gelijkgesteld aan uitzenden, terwijl uitzenden slechts acht procent bedraagt van de totale flexmarkt. Het verhaal werd

dat flexwerkers de prijs betaalden voor de crisis en dat Nederland was ‘doorgeschoten’ in flexibiliteit. Dat leidde tot een brede aanval op flex, terwijl er nauwelijks werd gesproken over de keerzijde van vaste contracten.”

Was het ook een probleem dat uitzenden zich in toenemende mate ging richten op arbeidsmigranten?

Na het openstellen van de grenzen voor Polen in 2007 nam het aantal arbeidsmigranten - liever zeg ik internationale medewerkers - sterk toe. Mede ingegeven door de omstandigheden in de landen van herkomst en de behoefte aan werknemers die werk doen wat Nederlanders niet willen doen. De uitwassen die dit heeft opgeleverd - zoals AI-verloning* en de misstanden - leggen helaas een grote smet op de hele branche. Dat stoort mij omdat dit het goede werk van mijn leden bezoedeld. Daarbij wordt vaak vergeten dat het merendeel van de arbeidsmigranten prima tevreden is hier in Nederland.

Met de nieuwe ‘Goed werk’-strategie maakt de ABU nu een fundamenteel andere keuze?

“Absoluut. De kern van die strategie is dat niet langer de opdrachtgever, maar de uitzendkracht op nummer één staat. Ik ben trots dat onze leden de moed hebben gehad om die keuze te maken. Het uitgangspunt moet zijn dat je uitzendkrachten behandelt zoals je je eigen kind behandelt. Goede huisvesting, eerlijke huurprijzen, veilige werkomstandigheden en goede opleidingskansen. Maar je spreekt ze wél aan op hun verantwoordelijkheid, zoals je je eigen kinderen aanspreekt. Op dat belangrijke kruispunt staan we nu.”

Dat betekent dus inzetten op kwaliteit om onderscheidend te zijn?

“Ja. Als je dat als uitzender niet doet, ben je volstrekt inwisselbaar en lok je opdrachtgevers uit om een keuze te maken op prijs. Als je geen toegevoegde waarde biedt, op een steeds krappere wordende arbeidsmarkt, verlies je de strijd. Ik ben ervan overtuigd dat goed georganiseerde flexibiliteit een mooie toekomst heeft. De nieuwe cao belichaamt dat, met gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden, de beperking van flexibiliteit en een fundamentele verbetering van het pensioen. Daarmee komen wij onze afspraken uit het SER-MLT-akkoord na.”

**AI-verloning: hierbij werkt iemand in een ander land, maar worden de sociale premies afgedragen in het land van herkomst. Omdat die premies daar vaak lager zijn (bijvoorbeeld voor WW, werknemersverzekeringen en pensioen), ligt de kost prijs van arbeid met AI-verloning meestal lager.*

Maar uitzenders kunnen het niet alleen. Wat vraagt het van opdrachtgevers en de overheid?

“Het vraagt van opdrachtgevers dat ze bereid zijn om een eerlijke prijs voor flexwerk te betalen. Arbeid is geen goedkope handelswaar. Daarnaast moet de overheid niet alleen regels maken, maar ook zorgen voor betere handhaving. Het is wrang dat er momenteel wordt gesproken over uitzendverboden, terwijl je zelf als overheid de handhaving volstrekt niet op orde hebt. Dat vind ik een brevet van onvermogen.”

Waarvan hoop je dat mensen over tien jaar zeggen, dit was het keerpunt?

“Ik hoop dat men zal zeggen dat uitzendondernemingen de nieuwe cao respectvol en zorgvuldig hebben uitgevoerd. Dat opdrachtgevers zich ervan bewust zijn dat het om mensen gaat en dat er ook iets van hen verwacht wordt. En ik hoop dat we weer on speaking terms komen met alle vakbonden. Want dankzij de polder hebben wij in onze sector altijd mooie akkoorden kunnen sluiten.”

Tot slot: wat zou je het nieuwe kabinet willen meegeven?

“Geef uitvoering aan de implementatie van het SER-MLT-akkoord. Ga niet alleen op zoek naar coalities binnen de Tweede Kamer, maar ook naar maatschappelijke coalities daarbuiten. En maak werk van werk en leg dat op een betere en slimmere manier vast in wet- en regelgeving. Om met Van Kooten en de Bie te spreken: mensen maak het simpel, leef met vlag en wimpel!” ■



“Eerlijk flexwerk vraagt van opdrachtgevers dat ze **bereid zijn een eerlijke prijs te betalen**. Arbeid is geen goedkope handelswaar.”

Peter van Zaanen, directeur Aelbers

“Wij opereren als een familie”

De internationale vakkrachten van Aelbers werken aan prachtige infrastructuurprojecten, ‘kunstwerken’ in vakjargon. Dat zij het naar hun zin hebben, blijkt ook wel uit het feit dat ze vaak decennia blijven. Directeur **Peter van Zaanen**:
“Onze medewerkers zijn geen voorbijgangers. We zorgen heel goed voor hen.”

Wie zijn jullie en wat doen jullie?
 “Wij zijn Aelbers. Wij leveren al bijna dertig jaar internationale vakkrachten voor de civiele betonbouw. Onze medewerkers, zo’n 350 in totaal, bouwen mee aan viaducten, (spoor)wegen, tunnels en stations. Vaak gaat het om mooie, grote infrastructurele projecten, zoals Ring Zuid in Groningen of De Groene Boog in Rotterdam. Kunstwerken noemen we dat in ons vakgebied.”

Is dat niet lastig in deze tijd, waarin stikstofproblematiek vaak roet in te eten gooit bij bouwprojecten?

“Het beïnvloedt ons, ja. Projecten vallen stil of worden uitgesteld. We zien dat aanbestedingen nu vaak in twee delen worden opgesplitst. Waar we vroeger bij grote projecten vier jaar konden ‘knallen’, is dat nu soms over wel tien jaar uitgespreid. Dat zorgt voor een andere dynamiek. Tegelijkertijd levert de energietransitie ons ook mooie nieuwe projecten op, zoals de bouw van een waterstoffabriek of een windmolenpark.”

Wat opvalt is dat vakkrachten zeer lang bij jullie blijven werken. Dat is best bijzonder in de uitzendwereld.

“De eerste generatie Duitse vakkrachten gaat nu met pensioen: onlangs hebben we afscheid genomen van twee collega’s die 19 en 21 jaar bij ons gewerkt hebben. Ik denk dat dit komt doordat wij als een familie opereren. Ik heb een hele grote hekel aan het woord arbeidsmigrant. Onze krachten zijn geen ‘poppetjes’, geen voorbijgangers. Het zijn mensen die we behandelen zoals wij zelf ook behandeld willen worden. Netjes, met respect. Tachtig procent van de medewerkers is

bij ons in vaste dienst. We zorgen goed voor ze, tonen belangstelling voor hun thuissituatie. En het helpt natuurlijk ook dat ze aan prachtige projecten kunnen werken. Ze zijn trots op hun werk.”

Dat ‘opereren als familie’ kunnen we bij Aelbers ook letterlijk opvatten, begrijp ik. “Het gebeurt regelmatig dat vaders hun zoons motiveren om voor ons te komen werken. Die begint dan als bouwopruimer en kan via onze eigen digitale leerweg opklimmen en een gekwalificeerde vakkracht worden. Die familieband zorgt ook voor een positieve sociale controle.”

Werken er ook nog Nederlanders voor u?

“Enkele. We staan zeker open voor hen. Maar het grootste deel van de Nederlandse vakkrachten is zzp’er geworden. Ongeveer de helft van onze medewerkers komt uit Polen, de rest uit Slowakije, Roemenië, Hongarije, Duitsland en Bulgarije. We huisvesten hen in eengezinswoningen, met maximaal vier mensen per woning. Die lat ligt hoog, al dertig jaar trouwens. Na een dag hard werken samen, wil je privacy, je eigen slaapkamer. Ook als je familie bent.”

Hoe werkt dat, al die verschillende culturen?

“We willen mensen en culturen verbinden. Door hen dat familiegevoel te geven en ook door samen het gesprek aan te gaan. Veel van onze medewerkers komen uit traditionele culturen. Hoe werkt dat dan als de hoofdvoerder een

TEKST SERGA VAN ROON FOTOGRAFIE VINCENT JANNINK



“Tachtig procent van de medewerkers is bij ons in vaste dienst.”

baren veilig zijn in Nederland. Dit laten wij ook zien via onze uitingen op social media. Door middel van foto’s gemaakt door *action cams* en *drones* laten we zien hoe we werken en waaraan we bouwen. We printen zelfs foto’s uit voor onze vakkrachten. De familie ziet dan ook: papa zit goed, is veilig en doet werk waar hij trots op kan zijn. En als papa goed zit, denkt de zoon: dat wil ik ook. Dat is voor ons natuurlijk fijn. In Polen zijn de lonen flink gestegen, dus je moet echt iets extra’s bieden om mensen te interesseren voor werk in Nederland.”

En dat betekent dat je kwaliteit moet bieden.

“Op alle vlakken. Een klein voorbeeld. Als bij mij de wifi uitvalt, betekent dit hooguit dat ik een avondje niet kan

vrouwen is? Daar spreken we dan over. Maar je kunt die culturele verschillen ook als kracht benutten.”

Hoe dan?

“Oost-Europese medewerkers zijn gewend binnen een hiërarchie te werken. Als ik als directeur over de bouwplaats loop en laat blijken dat ik veiligheid heel belangrijk vind, dan heeft dat impact. Datzelfde geldt voor onze werkcoaches, dat zijn ervaren voormannen die de taal van hun collega’s spreken. Ook zij genieten respect. Zo zorgen we voor structuur, transparantie én een veilige werkomgeving. Ons mantra is: veilig wonen, veilig werken en veilig durven communiceren.”

Veiligheid is belangrijk.

“Zeer. Dat moet wel in ons vakgebied. Op de veiligheidsladder hebben we trede 3, als eerste detacheerder in de civiele betonbouw in Nederland. Wij rusten onze krachten ook extra professioneel uit. Ik krijg op bouwplaatsen ook vaak te horen: wat lopen jullie mensen er representatief bij. Veiligheid is ook belangrijk voor het thuisfront. Dat wil weten dat hun dier-

surfen op internet. Maar voor onze vakkrachten betekent het dat ze niet met hun thuisfront kunnen communiceren. Dus de wifi moet altijd goed zijn, ik heb dat zelfs op laten nemen in de afspraken met de verhuurders van onze woningen.”

Best een vreemd idee dat al die prachtige infrastructurele werken, toch een beetje Nederlands trots, worden gebouwd door internationale vakkrachten. Ik denk dat veel Nederlanders zich daar niet van bewust zijn.

“Zonder deze vakkrachten valt in Nederland de infrastructurele bouw stil, net zoals veel andere sectoren. De dubbele moraal in Nederland stoort mij. Wij zouden in Nederland wel wat zuiniger met deze waardevolle medewerkers om mogen gaan. En meer waardering mogen hebben voor de branche die dit mogelijk maakt.” ■

Waar

**vind je talent
in een wereld
die vergrijst?**



Het is een opvallend geluid in het migratiedebat:

om de gevolgen van vergrijzing tegen te gaan, moeten we handels- en migratiepacten sluiten met landen die demografisch de wind in de zeilen hebben.

Zo adviseert althans de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). Dat betekent dus ook: arbeidskrachten werven in - bijvoorbeeld - India.

Vijf experts over wat dat betekent.



Van links naar rechts: prof. dr. Casper de Vries, Gert-Jan Segers, Nico Geerlings, Femke Laagland en Peter Loef.

De kern van het WRR-rapport

Nederland moet tijdig anticiperen op mondiale demografische verschuivingen in arbeidsaanbod. De WRR adviseert om handels-, arbeidsmigratie- en ontwikkelingsbanden aan te halen met landen die de demografische wind in de zeilen krijgen. Op zulke manieren 'meebewegen met de mondiale demografie' houdt prijzen voor Nederlandse burgers en bedrijven betaalbaar, biedt kansen voor Nederlandse bedrijven, beperkt arbeidsmarkttekorten en geeft ontwikkelingsmogelijkheden voor jonge, opkomende economieën. Door migratiepartnerschappen met landen af te sluiten, is regulering en sturing van arbeidsmigratie mogelijk. Valkuilen als uitbuiting of ongewenste verdienmodellen moeten worden voorkomen.

Van Polen naar India: waarom Nederland zijn blik op arbeidsmigratie radicaal moet verleggen

Maar liefst 281 pagina's telt het rapport *Met de mondiale demografie mee. Anticiperen op krimpend arbeidsaanbod in het buitenland*. Maar prof. dr. Casper de Vries, raadslid van de WRR, komt snel tot de kern: "Er zijn enorme veranderingen gaande in de wereldwijde demografie. Niet alleen Nederland vergrijst, ook Oost-Europa. Dat is geen verre toekomst. Er gaan nu al meer Polen terug dan er hier komen werken. Ook China vergrijst in rap tempo. Aan het eind van deze eeuw is de Chinese bevolking gehalveerd. En al rond het midden van de eeuw zijn er driehonderd miljoen mensen minder in de werkzame leeftijd. Maar China is nu wel de fabriek van de wereld. Wat betekent dat voor de toekomst?"

GEVULDE SCHAPPEN

Hoe zorgen we dat onze schappen gevuld blijven? Hoe vangen we die steeds grotere tekorten op onze arbeidsmarkt op? De Vries: "We willen bijna een miljoen huizen bouwen. We hebben veel meer mensen nodig in de zorg en in de techniek. Dat zijn essentiële onderdelen van onze brede welvaart. Dan moet je ook zeggen: daar horen mensen uit het buitenland bij. Dat betekent dat zowel de Nederlandse regering als uitzenders moeten nadenken over wat ons te wachten staat. Waar gaan we onze mensen vandaan halen? Hoe?"

>>

OTTO Work Force werkt met Indonesisch zorgpersoneel, Gert-Jan Segers:

“Met goede regulering neem je elk bezwaar weg”

Gert Jan Segers (56) is als adviseur verbonden aan OTTO Work Force. “OTTO is twee jaar geleden begonnen om Indonesiërs naar Nederland te halen voor werk in de zorg. Dat gebeurt via een strategisch partnerschap met een universiteit in Jakarta. Indonesië heeft een tijdelijk overschot aan zorgpersoneel, wij een tijdelijk tekort. De afspraak is dat zij maximaal vijf jaar blijven en daarna terugkeren. In die tijd verdienen ze geld en doen ze waardevolle werkervaring op, die ze weer kunnen inzetten voor hun eigen land. Deze mensen werken niet via de uitzendconstructie, maar zijn in dienst van de opdrachtgever. Zo voorkomen we dat er een afhankelijkheidsrelatie ontstaat.”

TOEWIJDING

OTTO zorgt voor de werving, goede huisvesting, culturele onboarding en taalles. Ofwel: opdrachtgevers worden op elk vlak ontzorgd. Segers: “Er zijn nu enkele tientallen Indone-



siërs aan het werk in de Nederlandse zorg en steeds komt er via die universiteit een nieuwe lichter. Op de werkvloer merk je dat er in het begin nog wel wat koudwatervrees is, maar die verdwijnt heel snel. Deze mensen zijn namelijk enorm toegewijd en gedreven.”

REGULERING

Deze vorm van circulaire arbeidsmigratie sluit naadloos aan bij de visie van de SER. Segers: “Om te zorgen dat essentiële sectoren zoals de zorg, de bouw en de techniek blijven draaien,

kunnen we niet zonder arbeidsmigratie van buiten de EU. Maar ik snap de maatschappelijk argwaan, omdat toen de grenzen van de EU opengingen voor werkenden er een grote golf arbeidsmigranten onze kant is opgekomen. Wij pleiten er net zoals de SER en WRR voor om die groei wel te reguleren. Als we een goede vakkrachtenregeling opzetten, kun je bijvoorbeeld zeggen: we laten een beperkt aantal vakmensen toe voor een periode van vijf jaar en deze mensen mogen alleen werken in vitale sectoren. Op die manier zorg je voor maximale regulatie, lossen wij een tekort op en voorkomen we een *braindrain* in de landen van herkomst. Omdat deze werkenden terugkeren, is het migratiesaldo uiteindelijk nul. Op die manier neem je eigenlijk alle bezwaren tegen arbeidsmigratie weg. Zo’n collectieve afspraak voorkomt tot slot veel regelwerk in de werving; nu moeten voor elk individu veel bureaucratische handelingen worden verricht.” ■

FHS werkt met monteurs uit de Filipijnen:

“Circulaire migratie heeft de toekomst”

Het overgrote merendeel van de internationale krachten van FHS is afkomstig uit Oost-Europa. Maar nu met name hoger opgeleide Polen steeds moeilijker te porren zijn voor werk in Nederland, kijkt directeur Nico Geerlings ook over de grenzen van de EU. “Om te voldoen aan een specifieke klantvraag, zijn wij een project gestart om in totaal zes Filipijnen naar Nederland te halen via de kennismigrantenregeling. Twee zijn al aan het werk, vier volgen binnenkort. Het gaat om technici die geavanceerd monteurswerk gaan doen. De Filipijnen hebben een overschot aan goed opgeleide talenten en zijn internationaal georiënteerd.”

ZORG VOOR KWALITEIT!

Kennismigratie heeft wat Geerlings betreft de toekomst. “Er zijn 30.000 vacatures in de zorg alleen. Arbeidsmigranten van buiten de EU, zullen hard nodig zijn om onze essentiële sectoren draaiende te houden. Het



is twee voor twaalf. Ik ben een groot voorstander van circulaire arbeidsmigratie. Maar dat heeft alleen kans van slagen als uitzenders aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen en er handhaving is. We moeten misbruik van de kennismigrantenregeling voorkomen, zoals met de uitbuiting van Chinese koks. Ik ben bang dat als er nu een paar slechte voorbeelden aan het licht komen, de deur voor arbeidskrachten van buiten de EU dichtgaat. Dat baart mij zorgen. Ik wil onze sector oproepen dit nu goed te regelen.”

COLLECTIEVE AFSPRAKEN

Wat vraagt het van een uitzender om mensen uit een ander werelddeel hier goed te laten landen? Stephanie van den Berg, manager Operations bij FHS: “Een collega is hier fulltime mee bezig. We werken samen met een wervingspartner in de Filipijnen en hebben een overeenkomst met de Filipijnse ambassade gesloten. We moeten aan veel regels voldoen.” Geerlings: “Het zou veel tijd en moeite schelen als er collectieve overheidsafspraken met landen als de Filipijnen kwamen.” Ook de *onboarding*, huisvesting en begeleiding vragen tijd en aandacht. Deels kunnen de Filipijnse monteurs aansluiten op de bestaande infrastructuur van FHS, deels wordt er maatwerk geleverd. Van den Berg: “We laten deze mensen samen in een huisje wonen, dat wilden ze graag. Onze projectleider, een Filipijnse vrouw, maakt haar landgenoten wegwijs in Nederland, op sociaal, cultureel en praktisch vlak. Ze bezoekt zelfs voetbalwedstrijden met hen.” ■

>> TEGENDRAADS

Het ‘waar’ is vrij eenvoudig beantwoord. De Vries: “Met name India, Indonesië en Bangladesh hebben demografisch dividend: daar zijn veel werkenden en relatief weinig kinderen en ouderen die daarvan afhankelijk zijn. Ook Afrika heeft een enorm jonge bevolking.”

Het ‘hoe’ is een stuk lastiger. Neem de politiek. Waar Den Haag zich van links tot rechts vooral richt op inperking van migratie, zal het advies om arbeidsmigratie uit Azië en Afrika mogelijk te maken niet met gejuich worden onthaald. De Vries: “Frank Kalshoven noemde ons rapport in *de Volkskrant* ‘tegendraads’ en dat vat ik op als een compliment. Regeren is vooruitzien. Demografie is geen mening, het is een feit. China halveert. Europa vergrijst. Dat weten we. Dan moet je daar nu

“Demografie is
geen mening,
het is een feit.
China halveert.
Europa vergrijst.”

PROF. DR. CASPER DE VRIES,
Raadslid van de WRR



op reageren, anders sta je straks weer voor voldongen feiten.” Het is van belang, zo benadrukt De Vries, om het eerlijke verhaal te vertellen. “Je moet mensen erop wijzen dat de wereld verandert. Als je geen mensen van buiten wilt, moet je ook accepteren dat er straks niemand is om je steunkousen aan te trekken.”

CIRCULAIRE ARBEIDSMIGRATIE

De Vries pleit zeker niet voor ongebreidelde arbeidsmigratie, integendeel: “De vraag is: is het handiger om mensen hierheen te halen, of om een deel van de productie daar te doen? We moeten flexibeler en internationaler denken en dit in EUverband regelen om perverse effecten te voorkomen. Misschien moeten sommige producten niet meer hier worden gemaakt. Asperges kunnen ook in Spanje groeien. We moeten ook nadenken over hoe en onder welke voorwaarden we arbeidsmigranten gaan opleiden. Als we straks meer mensen uit India of Afrika willen halen, is het dan misschien beter om ze daar eerst op te leiden? Maak daarover goede afspraken tussen regeringen.

Arbeidsmigratie kan circulair zijn. Mensen komen hiernaartoe, doen werkervaring en kennis op en gaan weer terug. Alles moet netjes geregeld zijn: voor de arbeidsmigranten, voor de Nederlanders en voor de landen van herkomst. Dat betekent

ook dat er fatsoenlijke begeleiding en huisvesting moet zijn. We mogen niet weggijken voor problemen.”

ROL UITZENDERS

Wat voor rol kunnen uitzenders hierin spelen? “De uitzendbranche moet vooruitzien. De markt gaat veranderen: er zal minder laaggeschoold werk komen en meer hooggeschoold, bijvoorbeeld bij technologiebedrijven. Daar moet je nu al op voorsorteren. Als je met 1-0 voor staat en niets doet, sta je straks misschien wel achter. Voor de uitzendbranche is het cruciaal om een plan te maken: hoe ga je opleiden, huisvesten, integreren? En waar komen in de toekomst de mensen vandaan? Dat plan moet je in Den Haag en in Brussel neerleggen. Met een goed plan - opleiding, huisvesting en integratie - kan het debat kantelen. En dan verandert ook de politiek.” ■

Femke Laagland, Kroonlid SER:

“Voor uitzenders zie ik een nieuwe, andere rol”

Femke Laagland is hoogle-
raar arbeidsrecht en Kroonlid
bij de SER, dat vorig jaar het
advies *Arbeidsmigratie naar waarde:
minder waar het kan, beter waar
het moet* uitbracht. Dat Europa door
vergrijzing vakkrachten van buiten
Europa nodig heeft, staat ook voor
Laagland niet ter discussie. Voor-
waarde is wel, zo vertelt ze, dat het
netjes, eerlijk en beheersbaar gebeurt.
En daar wringt de schoen. “De huidige
kennismigrantenregeling is niet
geschikt voor vakkrachten. Hierdoor
zijn sluiproutes ontstaan waarbij
derdelanders via buitenlandse EU-uit-
zenders in Nederland tewerkgesteld
worden. In ons SER-advies zeggen
we daarom: pak dat ‘misbruik’ eerst
aan. Kijk waar je binnen de Europese
kaders mogelijk strengere eisen kunt
stellen. En pas als dat op orde is, moet
je nadenken over hoe je vakkrachten
uit derde landen onder goede voor-
waarden naar Nederland haalt.”



met elkaar samenleven. Als je mensen
naar Nederland haalt om in bepaalde
vitale sectoren te werken, hebben
zij ook woningen nodig, kinderop-
vang, scholen en zorg. Dat moet je
allemaal meewegen. Wat ik sterk
vind aan ons SER-advies is dat we
proberen die verschillende belangen
bij elkaar te brengen. We zeggen
niet dat bepaalde sectoren moeten
verdwijnen, maar we zetten wel in
op kwaliteit van werk, op fatsoenlijke
betaling en op vitale sectoren.”

NIET ALLEEN NAAR DE ECONOMIE KIJKEN

Laagland pleit voor een brede blik
op arbeidsmigratie. “Het gaat niet
alleen om het behouden van onze
welvaart, maar om de vraag hoe we

GEEN UITZENDCONSTRUCTIE

Hoe ziet de SER de rol van uitzenders
hierin? “Als het gaat om derdelanders
menen wij als SER dat deze mensen
direct in dienst moeten komen bij het
bedrijf waar ze werken. Dat is voor

de uitzendbranche misschien even
slikken. Maar uit heel veel rapporten
blijkt dat zodra er schakels tussen
zitten - meerdere uitzendbureaus,
onderaannemers, inleners - verant-
woordelijkheden vervagen. Wie
betaalt het loon? Wie is verantwoor-
delijk voor veiligheid op het werk?
Die vragen worden dan heen en weer
geschoven. Zo ontstaat een juridisch
ingewikkeld speelveld. De arbeidsmi-
grant heeft geen idee meer waar hij
moet zijn.”

NIEUWE ROL

Geen uitzendconstructies dus als het
aan de SER ligt, maar desondanks ziet
Laagland kansen voor uitzenders. “Ik
zie een nieuwe, andere rol voor uizen-
ders. Zij hebben enorm veel kennis en
kunde in huis. In de toekomst kunnen
zij bedrijven ontzorgen bij interna-
tionale werving, bij opleiding in het
buitenland, bij taaltraining, bij de
complete voorbereiding, begeleiding
en huisvesting. Daar kunnen uizen-
dorganisaties enorme meerwaarde
hebben. Dit vraagt om omdenken,
maar het biedt ook nieuwe kansen.
Eén die past bij een arbeidsmarkt die
eerlijker, transparanter en toekomst-
bestendiger wordt.” ■

Peter Loef, programmamanager Arbeidsmigratie ABU

*Maatschappelijke balans tussen
economische kansen en sociale cohesie*



“Nederland heeft een structurele krapte op de
arbeidsmarkt, die we niet alleen met eigen
krachten kunnen oplossen. Goed georgani-
seerde arbeidsmigratie - waaronder ook van buiten de EU - is
essentieel om onze brede welvaart te behouden en de nood-
zakelijke transitie in de zorg, techniek en bouw te realiseren.
Arbeidsmigratie is dus geen doel op zich, maar een middel om

welvaart en kwaliteit van leven te versterken, óók voor
migranten en hun landen van herkomst. Waardige arbeids-
migratie is arbeidsmigratie waar goed werkgeverschap, inte-
gratie, veiligheid en eerlijke werkcondities goed geregeld zijn.
En, heel belangrijk, er moet een maatschappelijke balans zijn
tussen economische kansen en sociale cohesie. Alleen op die
manier is arbeidsmigratie van waarde.” ■

Inzicht

in de wereld van vakmanschap en maakindustrie

De werkende middenklasse vormt het fundament van de Nederlandse
economie. Toch voelen veel vakmensen zich onvoldoende gezien,
gewaardeerd of gehoord. Dat beeld komt scherp naar voren in recente
boeken van Fabian Dekker en Paul van Liempt. Ze laten zien hoe
praktisch en uitvoerend werk structureel is onderschat - en waarom
dat juist nu begint te wringen.

De stille motor achter onze economie en samenleving

W ie behoren eigen-
lijk tot de werkende
middenklasse?
Volgens arbeidssocioloog Fabian
Dekker, die recent het boek *De onzicht-
baren* publiceerde, is het een brede en
diverse groep die zich lastig in één defi-
nitie laat vangen. “Economisten kijken
vaak naar inkomen, maar ik kijk vooral
naar het type werk,” stelt hij. “Het gaat

om praktisch geschoolde vakmensen,
mensen die grotendeels met hun
handen werken, beroepstrots hebben
en essentieel zijn voor sectoren als zorg,
techniek, bouw, industrie, schoonmaak
en nachtarbeid.”
In zijn boek *Blauwe Boorden Bonanza*
spreekt journalist Paul van Liempt liever
over de werkende klasse of uitvoer-
ders: professionals die het werk daad-

werkelijk dóén. “We maakten plannen,
stapelden beleid en gingen uit van effi-
ciëntie, zonder serieus na te denken over
wie het werk moest uitvoeren,” zegt hij.
“Daarmee hebben we structureel onder-
schat wat uitvoering vraagt aan mensen,
vakmanschap en organisatie.”

TEKORTEN ALS SYMPTOOM

Die onderschatting is inmiddels zicht-

>>



Margareth Nieling, Yellow Works

“Met de term ‘werkende middenklasse’ heb ik moeite”



“Daarmee blijven we mensen inkaderen, terwijl het juist gaat om de onmisbare motor van Nederland. Vakmensen zijn geen ‘midden’, ze zijn de basis waarop alles draait. Als zij ’s ochtends niet op de fiets of in de auto stappen, gebeurt er niets. Toch begint de onderwaardering al vroeg, op school. We toetsen kinderen vooral op taal en rekenen, op denken in plaats van maken. Wie goed is met zijn handen, hoort al snel dat dat ‘niet goed genoeg is’. Terwijl juist daar enorme kwaliteiten zitten. Zo’n stigma dragen mensen hun hele leven mee. Wij proberen dat te doorbreken. Onze medewerker staat

altijd op nummer één, niet de klant. We kijken niet naar diploma’s of hokjes, maar naar motivatie. Als iemand de wil meebrengt, zorgen wij voor de rest. Daarom hebben we de *Yellow Academy* opgezet waar vakmensen bij ons worden opgeleid en gecertificeerd, altijd op onze kosten. Ontwikkeling mag nooit afhangen van iemands portemonnee. Soms leid je drie mensen op en blijft er één. Dat zie ik niet als verlies, maar als investeren in mensen. Vakmanschap vraagt om respect, perspectief en echte waardering - en daar moeten we als maatschappij fundamenteel anders naar gaan kijken.” ■

>> baar in vrijwel alle vitale sectoren. Wachttijden in de zorg, personeelstekorten in het onderwijs, stagnatie in de energietransitie en een nijpend gebrek aan technisch vakmanschap laten zien hoe afhankelijk de samenleving is van uitvoerend werk. “De komende twintig jaar blijven deze tekorten bestaan,” stelt Van Liempt. “Dat is geen pessimisme, dat is een gegeven.” Dekker vult aan dat deze druk zich opstapelt bij dezelfde groepen. Technologische veranderingen, globalisering en hoge werkdruk raken vooral praktisch werkenden. “De inhoud van het werk wordt zwaarder, terwijl de waardering niet meegroeit. Dat is een structureel probleem.”



“Geld is niet alles, maar beloning laat wel zien wat we écht van waarde vinden.”

PAUL VAN LIEMPT

DIPLOMA'S BOVEN VAKMANSCHAP

Een belangrijke verklaring ligt volgens beiden in een culturele verschuiving. Van Liempt: “We zijn werk steeds meer gaan waarderen op basis van diploma’s en status. Praktisch vakmanschap werd gezien als iets ‘lagers’, terwijl het maatschappelijk onmisbaar is.” Die cultuur begint al vroeg, bijvoorbeeld in het onderwijs. Ouders sturen hun kinderen - vaak met de beste bedoelingen - richting theoretische opleidingen, omdat die zouden leiden tot meer zekerheid en inkomen. Dekker wijst daarbij op diploma-inflatie en onderbenutting. “Een groot deel van de werkenden is overgekwalificeerd voor het werk dat zij doen. Tegelijkertijd hebben we grote tekorten in sectoren

Van de **18** miljoen mensen in Nederland, behoort **8,4** miljoen tot de sociaaleconomische categorie ‘werkenden’.

Dat is bijna **de helft** van de totale bevolking.

Naar schatting omvat de groep **praktisch geschoolde vakmensen** zo’n **2** miljoen werkenden.

waar vakmanschap centraal staat.” Dat leidt tot een paradox: krapte op de arbeidsmarkt, maar weinig erkenning voor het werk dat het hardst nodig is. Volgens Van Liempt is financiële waardering daarbij een onvermijdelijk onderdeel van de oplossing. “Niet omdat geld alles is, maar omdat beloning laat zien wat we écht van waarde vinden.” Hij ziet dat de schaarste aan vakmensen uiteindelijk tot hogere lonen leidt, maar benadrukt dat dit geen automatisch of probleemloos proces is. “Het vraagt bewuste keuzes van werkgevers, sectoren en bestuurders.”

FLEXIBILITEIT: SPRINGPLANK ÉN VALKUIL
In het gesprek over de werkende



middenklasse speelt flexibilisering een dubbele rol. Dekker benadrukt dat flexibele arbeid voor veel mensen een belangrijke opstap naar werk is. “Flex heeft een duidelijke functie, zeker voor mensen die opnieuw willen instromen.” Tegelijkertijd waarschuwt hij voor het stapelen van onzekerheid bij kwetsbare groepen, wanneer flex geen tijdelijk middel maar een structurele eindbestemming wordt. Van Liempt sluit daarbij aan en pleit voor een andere focus in het debat. “Het gaat te vaak over contractvormen, terwijl het eigenlijk moet gaan over bestaanszekerheid en perspectief. Dat vraagt om betere begeleiding van van-werk-naar-werk en om een arbeidsmarkt die zowel flexibiliteit als zekerheid serieus neemt.”

MEER REGIE EN EIGENAARSCHAP
Wat is er nodig om uitvoerend werk aantrekkelijker en toekomstbestendig te maken? Volgens beide auteurs begint dat bij echte waardering. “Waardering is niet alleen zeggen dat iemand belangrijk is,” zegt Van Liempt. “Het moet ook tot uitdrukking komen in beloning, ontwikkelmogelijkheden en zeggenschap.” Daarnaast spelen autonomie en invloed op het werk een grote rol. “Mensen

“De inhoud van het werk wordt zwaarder, terwijl de waardering niet meegroeit.”

FABIAN DEKKER

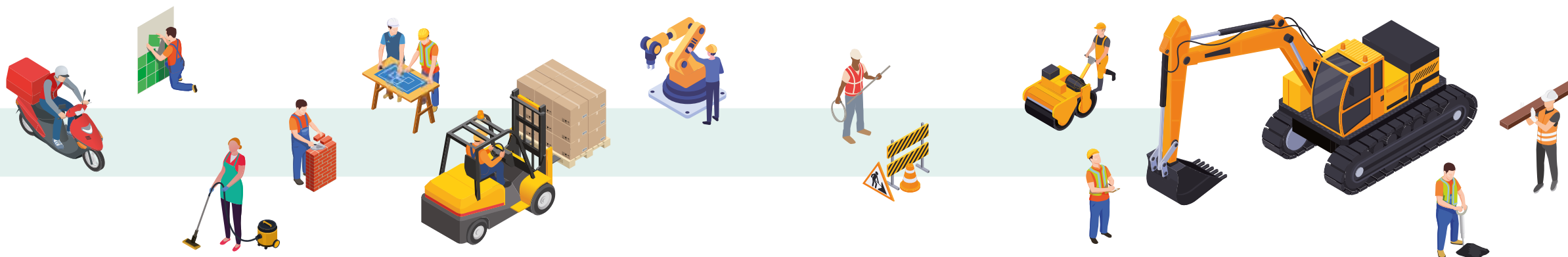
willen ruimte om hun vak goed uit te oefenen,” aldus Dekker. “Dat vraagt om vertrouwen, maar ook om anders kijken naar werving en ontwikkeling. Minder sturen op diploma’s, meer op vaardigheden en potentieel.”

ARBEIDSMARKT SPEERPUNT VAN BELEID

De opgave reikt verder dan individuele werkgevers. Onderwijs, arbeidsmarkt en sociale zekerheid zijn nauw met elkaar verbonden. Dekker pleit voor een herijking van het stelsel, passend bij een arbeidsmarkt waarin steeds meer mensen flexibel of hybride werken. “Een bredere basiszekerheid kan veel onzekerheid wegnemen. Elke Nederlander zou wat mij betreft voor het leven verzekerd moeten zijn van scholing, ontwikkeling en een financieel vangnet.” Van Liempt: “De arbeidsmarkt zou een structureel speerpunt van beleid moeten zijn. Het gaat iedereen aan, maar staat zelden centraal.” Hij ziet een belangrijke voorbeeldrol voor de overheid als werkgever én als regisseur. “Als we uitvoering echt serieus nemen, moeten waardering, beloning en perspectief daar ook bij passen.”

NAAR EEN ANDERE KIJK OP WERK

De rode draad in beide verhalen is helder: Nederland staat op een kantelpunt. De waarde van werk - en van vakmanschap in het bijzonder - moet opnieuw worden gedefinieerd. Door krapte komt die realiteit nu onvermijdelijk aan de oppervlakte. “Uitvoerend werk is de komende decennia essentieel,” zegt Van Liempt. “En wie dat werk doet, verdient niet alleen applaus, maar blijvende erkenning.” ■



Elkerliek Ziekenhuis opent eerste Nederlandse Werkpoli

Innovatieve combinatie van zorg en werk

Op het eerste gezicht lijkt het Helmondse Elkerliek Ziekenhuis een streekziekenhuis zoals alle andere: met verpleegafdelingen, een apotheek en diverse poliklinieken. Tot het oog valt op de Werkpoli. Bij dit loket kunnen patiënten terecht met al hun vragen en zorgen over werk. Het is een innovatief concept, waarvoor het Elkerliek nauw samenwerkt met Driessen Foundation.



Afgelopen november opende de Werkpoli: een huiselijke ruimte in de centrale hal van het ziekenhuis. Elske Berkvens, projectleider zorgvernieuwing bij het Elkerliek: "Hier kunnen patiënten met een chronische aandoening, zoals reuma, aankloppen met arbeidsgerateerde vragen. Ze krijgen advies van een ergotherapeut. Samen kijken ze wat iemand nog kan en welke (werk) zorgen er zijn. We maken mensen wegwijs en geven informatie over hoe zij zo gezond en duurzaam mogelijk kunnen blijven werken - of, en dat kan natuurlijk ook, zo gezond mogelijk afscheid kunnen nemen van werk. Maar dan wel met de regie in eigen hand."

PRIMEUR

Met de Werkpoli heeft het Elkerliek een

primeur in Nederland. En wat Paulien Thissen betreft, is dit pas het begin. Thissen is manager van Driessen Foundation. "Dit verhaal begon toen een van de directeurs van de Driessen Groep, Harold de Wit, acht jaar geleden op zijn 45ste werd gediagnosticeerd met de ziekte van Parkinson. Een progressieve, ongeneeslijke ziekte. Op zo'n moment zakt de grond onder je voeten weg. Maar hij sprak direct de wens uit om te blijven werken. Vanuit de Driessen Groep werd gezegd: 'We gaan aan alle mogelijke knoppen draaien om dat mogelijk te maken.'"

KLEIN BEGINNEN

Ondertussen zat De Wit zelf ook niet stil. Op zijn verzoek kon hij onder behandeling komen in het Radboud umc. Niet alleen omdat daar dé Parkinsonautoriteit van Nederland werkt,



"Werk kan zelfs als een medicijn zijn."

ELSKE BERKVENs,

Projectleider zorgvernieuwing
Elkerliek Ziekenhuis

maar ook omdat er aandacht was voor de 'factor werk'. Thissen: "Het is heel belangrijk dat er al in een vroeg stadium aandacht is voor werk, want de kans op uitval is groot. Zo ontstond bij ons het idee voor deze Werkpoli. Want er zijn natuurlijk duizenden Harolds, die allemaal met dezelfde vragen rondlopen."

De Driessen Foundation besloot voorzichtig te starten. "We wilden klein beginnen en kozen voor een streekziekenhuis in onze eigen achtertuin: het Elkerliek. Qua karakter past dit ziekenhuis goed bij het initiatief." Berkvens vult aan: "Bij ons is veel aandacht voor de mens achter de patiënt. Een patiënt is meer dan zijn ziekte. Na de pitch van Paulien waren we meteen enthousiast, want werk is een belangrijk onderdeel van het leven." Berkvens: "Werk kan zelfs als een medicijn zijn."

LANGE WEG

Tussen droom en realisatie lag echter een lange weg. Er werd draagvlak gezocht bij zorgverleners, de behoefte van artsen werd gepeild en er werd contact gelegd met arbodiensten en UWV. Thissen: "Daarnaast hebben we goed gekeken naar het Radboud umc. Op basis van al deze inzichten maakten we een blauwdruk en draaiden we een pilot. Wederom vanuit de wens om klein te beginnen, focusten we ons op patiënten met Parkinson en reuma. De Werkpoli is nu één dag per week open en wordt bemand door twee ergotherapeuten." Berkvens: "De patiënten die langskomen zijn vaak onzeker, vooral vlak na hun diagnose. Wat gaat er gebeuren?



"Het is heel belangrijk dat er al in een **vroeg stadium** aandacht is voor werk, **want de kans op uitval is groot.**"

PAULIEN THISSEN,

Manager Driessen Foundation

Wat betekent dit voor mijn werk? Zo kwam er een patiënt met artrose die het niet aandurfde zijn klachten met zijn werkgever te bespreken. Hij had veel pijn en sliep slecht. Dat zijn precies de zaken die ze met onze ergotherapeuten kunnen bespreken. Zij geven praktische tips en kunnen, indien nodig, doorverwijzen naar professionele hulpverleners in de regio." Thissen: "Overigens zijn ook werkgevers welkom bij de Werkpoli. Zeker bij kleine werkgevers geldt: als jouw werknemer ziek wordt, word je zelf ook een beetje ziek."

WERK ALS MEDICIJN

Zowel het Elkerliek als Driessen Foundation zijn enthousiast over de Werkpoli. Wat is de ambitie? Thissen: "Het zou fantastisch zijn als over vijf jaar vijf andere ziekenhuizen ook een Werkpoli hebben. En als de poli in het Elkerliek kan worden opengesteld voor een bredere groep patiënten. We willen echt een beweging in gang zetten. Tegelijkertijd is financiering een uitdaging. De Werkpoli wordt nu mogelijk

gemaakt door AFAS Foundation, maar we onderzoeken ook andere opties, bijvoorbeeld via zorgverzekeraars. Daarom monitoren we de resultaten zorgvuldig: hoe tevreden zijn mensen en wat levert het op?"

Berkvens besluit: "Om te innoveren moet je soms gewoon iets dóén. De ergotherapeuten zijn enorm enthousiast en trots. Het initiatief is heel mooi opgepakt. Ik vind het bijzonder dat een ogenschijnlijk eenvoudige innovatie zoveel kan toevoegen. En wat ook leuk is: ik heb al extra open sollicitaties gehad voor de Werkpoli. Een onverwachte, maar fijne bijvangst." ■

Meer weten?

Mocht je meer willen weten over deze zorginnovatie?

Neem contact op met

Paulien Thissen via

info@driessenfoundation.nl

Asielzoekers aan het werk: zo doen Timing, UWV en DHL dat

Van AZC naar DHL

De versoepeling van regels maakt het makkelijker om asielzoekers aan werk te helpen. Niet verwonderlijk dus, dat er vanuit uitzenders steeds meer interesse is voor deze doelgroep. Hoe pak je dit op een goede manier aan? VoorWerk nam een kijkje bij DHL Supply Chain in Nijmegen, waar Timing twaalf asielzoekers aan het werk heeft als warehouse operator.

Het idee om serieus werk te maken van asielzoekers, ontstond zo'n anderhalf jaar geleden bij Estrella Gonzalez Canto, adviseur EMPower bij Timing. "Lange tijd bleef deze groep buiten beeld, vooral vanwege de complexe aanvraagprocedures voor tewerkstellingsvergunningen (TWV's) en het risico op boetes bij onjuiste procedures. Met de versoepeling van de regels (zie ook kader, red.) is die situatie veranderd. De opening van een nieuw AZC in Dordrecht, vlak bij onze klant DHL, was aanleiding om opnieuw te kijken naar deze doelgroep: gemotiveerde mensen die graag aan de slag willen." Anderhalf jaar later heeft Timing 130 asielzoekers aan het werk geholpen, van wie 70 bij DHL: het succes van de pilot in Dordrecht werd gekopieerd naar andere regio's. Win-win-win: asielzoekers krijgen perspectief en inkomen, opdrachtgevers gemotiveerde mensen en de samenleving profiteert van meer participatie. Wat komt er kijken bij een dergelijk project? In een vergaderzaal van DHL Supply Chain Nijmegen zitten vier mensen rondom Estrella Gonzalez Canto: Jory Thunnissen, werkgeversadviseur van UWV, Elsemiek Tierney, HR-businesspartner van DHL, Annemiek Camphens-Wouters, regiomanager bij Timing en Daniëlle Wassenaar, intercedent inhouse DHL Timing. ■



JORY THUNNISSEN,
UWV

"Wat ik zoek, zijn werkgevers die hier echt voor openstaan."

TEKST ALBERT REINDERS FOTOGRAFIE KIM KOK



Intercedent Daniëlle Wassenaar
in gesprek met de Syrische
Baraa Aldroesh.

Stap 1: De verkenning

Zowel Timing als DHL zijn niet over één nacht ijs gegaan. Gonzalez Canto: "We hebben goed nagedacht. Wat vraagt dit van ons? Wie hebben we nodig? Hoe werkt het aanvragen van een TWV? Wat zijn de risico's? En we zijn met DHL gaan overleggen: kunnen we dit?" Tierney: "Wij waren net een strategisch partnerschap aangegaan met Timing om de krapte te lijf te gaan. Dit leek een oplossing. Ik heb geluisterd naar hun ervaringen in Dordrecht en ook een risicoanalyse gemaakt. Het is belangrijk dat vergunningen goed geregeld worden. Uiteindelijk besloten we: we gaan ervoor! Dit is het moment. Wat meespeelde is dat vlak bij ons in Nijmegen mogelijk ook een AZC gaat komen."

Stap 2: Een gedegen plan

Gonzalez Canto: "We besloten klein te beginnen en stap voor stap rustig op te bouwen. Zowel binnen Timing als binnen DHL hebben we eerst breed commit-

ment gezocht." Tierney: "In Nederland bestaan veel vooroordelen over asielzoekers. Desondanks waren de collega's snel om. Er was een grote behoefte aan nieuwe collega's, dat maakte dat alle neuzen snel dezelfde kant op stonden." Als verbinder en aanjager speelde ook regiomanager Annemiek Camphens-Wouters daar een rol in. "Ik zorg ervoor dat de dienstverlening goed uitgerold wordt. Dat begint met het enthousiasmeren van recruiters, intercedenten en klanten. Maar ook de samen-



werking met partners als COA en UWV is cruciaal. Wij hadden vanuit de pilot al de connecties met deze partijen. Ik vroeg: 'bij wie moeten we zijn?' Het antwoord was: 'Jory.'

Stap 3: Schakelen met COA

Jory Thunnissen: "Als UWV hadden wij onze eigen pilot lopen met COA en VNG om meer asielzoekers aan werk te helpen. Timing en DHL pasten hier heel mooi in. Wat ik zoek, zijn werkgevers die hier echt voor openstaan en bereid zijn een stapje extra te zetten." Camphens-Wouters: "Op andere plekken in het land zoeken wij als uitzender zelf het contact met het COA. Maar hier in Nijmegen heeft Jory dat volledig uit onze handen genomen. Thunnissen: "Vanuit onze landelijke ervaring weten we dat AZC's benaderd worden door allerlei uitzenders. En helaas zitten daar ook cowboys tussen. Daarom leek het me een goed idee om ertussen te gaan zitten. Ik doe een kwaliteitscheck om te voorkomen dat asielzoekers bij malafide uitzenders belanden. Zowel asielzoekers die willen werken als uitzenders die zich bij een AZC melden, komen nu eerst naar mij."

Stap 4: Werven

De werving gebeurde zowel online als fysiek op de twee AZC's in Nijmegen. Thunnissen: "Ik zit sowieso eens per twee à drie weken op de werkbalijs daar. Ik spreek mensen die werk zoeken, maar beantwoord ook vragen van asielzoekers die al aan het werk zijn. Timing heeft zich tijdens de fase van werving een paar keer bij aangesloten." Gonzalez Canto: "Jory kwam ook met het idee om op onze website een speciale landingspagina te maken voor



Versoepelde wetgeving

Afschaffing van de 24-wekeneis

De maximale termijn van 24 weken per jaar waarin asielzoekers mochten werken, is vervallen. Sinds eind 2023 mogen asielzoekers met een geldige tewerkstellingsvergunning onbeperkt werken zolang hun asielprocedure loopt. Dat vergroot de mogelijkheden voor duurzame inzet en continuïteit.

Verkorting van de wachttijd tot arbeid (in voorbereiding)

De huidige wachttijd van zes maanden voordat asielzoekers mogen werken, wordt naar verwachting per 1 juni 2026 verkort. Asielzoekers met een reële kans op verblijf krijgen dan waarschijnlijk al na drie maanden toegang tot de arbeidsmarkt.

"Met de versoepeling van de regels is die situatie veranderd."

ESTRELLA GONZALEZ CANTO,
Timing

>>

Belangrijkste lessen van Timing

1 Zet een goed proces op en wijk daar niet van af. Onder-schat het papierwerk niet.

2 Zorg voor commitment bij alle partners en op alle niveaus. Inleners moeten ook ná verlening van de TWV werk hebben; dat duurt in het uiterste geval vijf weken.

3 Kies bij voorkeur voor de samenwerking met een regulier AZC en niet met een doorstroomlocatie; deze kunnen snel verplaatst worden.

4 En als een individuele asiel-zoeker wordt overgeplaatst? Gonzalez: "Dat gebeurt slechts in vijf procent van de gevallen. En DHL zit overal, dus dan vinden we een andere locatie."

5 Werk samen met een geschikte inlener. Voor grotere volumes, helpt het als een inlener (landelijk) meerdere locaties heeft, internationaal georiënteerd is en werk maakt van diversiteit en inclusie.

"Uiteindelijk besloten we: **we gaan ervoor!** Dit is het moment."

ELSEMIK SCHIPPER, DHL



>> dit project. Een soort online flyer met een QR-code. Kandidaten kunnen via die QR-code een formulier invullen." Zo stroomde de kandidaten binnen. Tierney: "In deze fase waren vooral Timing en UWV aan de bal. Zij selecteerden de kandidaten. Wij zochten - en zoeken - vooral mensen voor logistieke werkzaamheden, in de functie van warehouse operator. Voorwaarde was dat ze een redelijke beheersing van het Engels of het Nederlands hebben en dat ze gemotiveerd zijn."

Stap 5: *De selectie en aanvraag TWV*

De kandidaten kregen twee intakegesprekken. Eén op het AZC en één met de inhouse intercedent van Timing bij DHL, Daniëlle Wassenaar. "Dan is het ook tijd om een BSN-nummer aan te vragen als ze dat niet hebben, en te beginnen met de aanvraag van de TWV. Dat verzorgt Estrella. Gonzalez Canto: "Het is een hoop papierwerk, dat moet je niet onderschatten. En je moet goed nadenken over de functieomschrijving en het aantal uur dat je werk biedt. (zie kader 'Juridische tips', red.) "UWV mag er vervolgens maximaal vijf weken over doen om de aanvraag te behandelen." Gonzalez Canto: "Doorgaans hebben we na twee, drie weken al een besluit. Dus dat valt reuze mee."

Stap 6: *Laatste check*

In de periode tussen de aanvraag en het verlenen van de TWV, houdt Timing contact met de kandidaten. Wassenaar: "We willen de binding houden. Dit is voor deze mensen hun eerste kennismaking met de Nederlandse arbeidsmarkt, dus alles moet goed verlopen. Dat is ook de reden dat we de contractondertekening bij deze groep fysiek doen. We geven dan nogmaals voorlichting of beantwoorden vragen."



De contractondertekening is tevens het moment om alle documenten nogmaals te checken: het BSN-nummer, de BSN-verklaring, het identiteitsbewijs en de arbeids-overeenkomst. Gonzalez Canto: "We hebben ook een eigen checklist, die we nog eens volledig nalopen."

Stap 7: *Aan de slag*

Tijd om echt aan het werk te gaan. De asielzoekers doorlopen het reguliere DHL-onboardingsproces en beginnen met hun logistieke werk. Tierney: "We informeren uitsluitend de betreffende teamleiders over het feit dat hun nieuwe medewerker een asielzoeker is. Wij zijn ervan overtuigd dat asielzoekers onderdeel kunnen zijn van ons personeelsbestand, zonder dat zij een 'stempel' krijgen. Zij zijn gewoon een nieuwe collega. Wel hebben we lessen geleerd als het gaat om medewerkers met een oorlogsachtergrond. We hebben meegemaakt dat als op de eerste maandag van de maand de sirene afgaat, iemand in shock kon raken. Dat maakt dat goede begeleiding cruciaal is."



Stap 8: *En nu?*

De kandidaten worden - net zoals andere kwetsbare krachten - goed gemonitord door Timing. Intercedent Wassenaar zit er inhouse bijna letterlijk bovenop. Camphens-Wouters is tevreden: "Het loopt heel goed, ook met de onderlinge samenwerking. Alle partijen zijn tevreden en de asielzoekers misschien wel het meest. Sommigen zijn hoog opgeleid en

doen werk onder hun niveau. Toch zijn ze zeer gemotiveerd. Alles beter dan hele dagen niets doen. Bovendien: DHL biedt voldoende mogelijkheden om door te groeien."

Op de achtergrond houdt ook Gonzalez Canto een stevige vinger aan de pols. "Ik volg landelijk alle 130 asielzoekers. We bekijken voortdurend: hoe gaat het met iemand? Moeten we het contract verlengen en een nieuwe TWV aanvragen? Is iemand klaar voor een volgende stap?" Wassenaar: "Laatst kwam een van de teamleiders die aanvankelijk bezwaren had naar me toe. Hij zei dat hij op zijn woorden terugkwam en dat de persoon in kwestie prima functioneerde in zijn team." Het klinkt de dames van Timing als muziek in de oren. Gonzalez Canto: "Onze ambitie nu? Dit project nog verder uitbreiden over het land". Camphens-Wouters: "En extra inzetten op de doorgroeimogelijkheden." ■



Uitzenders zijn van harte welkom bij Meedoenbalies COA

De coördinator van de Meedoenbalie in 's Gravendeel (bij Dordrecht) heeft een duidelijke boodschap: "Onze bewoners staan heel erg open voor werk. Het helpt de integratie in de Nederlandse samenleving enorm. En uitzenders vormen daarbij een onmisbare schakel richting de arbeidsmarkt. Wat wij bovendien merken, is dat het aan werk helpen van onze bewoners vaak makkelijker is dan werkgevers verwachten." De pilot met Timing was wat betreft de coördinator zeer succesvol. "Er was direct veel enthousiasme. Er is heel duidelijk op papier gezet wat onze taak is en wat hun taak. De communicatie was goed en de verwachtingen helder. Een ander pluspunt is dat ze de snelheid erin hielden en terugkoppeling bleven geven aan de kandidaten."

Geïnteresseerde (uitzend)werkgevers kunnen zich melden via www.coa.nl/nl/nieuwkomers-aan-het-werk. Voor hen heeft het COA ook een speciale werkgeversgids samengesteld.



"Zorg voor **commitment** bij alle partners en op alle niveaus."

ANNEMIEKE CAMPHENS-WOUTERS, Timing

“Bij AutoJobs wil ik nooit meer weg”

FRANK VAN RIJN (51)
werkt via AutoJobs Professionals als service-adviseur voor een autodealer in Den Bosch.

GOED WERK

TEKST: SERGE VAN ROOIJ FOTO: MARCO DE SWART



“IK WERK AL DERTIG JAAR IN

de automotivebranche en ben ook privé verslingerd aan auto's. Als service-adviseur ben ik de spil tussen de voor- en de achterkant. Ik onderhoud het contact met klanten en afdelingen zoals de garage en de showroom.

IK WERK OP PROJECTBASIS.

Ik heb al bij veel verschillende dealerships gewerkt. Ik vervang dan bijvoorbeeld mensen die langdurig ziek zijn. Als ik binnenwandelen, voel ik vaak opluchting bij de opdrachtgever. Ze zien al snel: die weet waar hij het over heeft. Door mijn ervaring word ik ook vaak geraadpleegd door het management.

SOMS FUNGEER IK OOK ALS

leermeester. Het opleiden van nieuwe collega's vind ik het mooiste wat er is. Je ziet mensen groeien in hun rol. En ik weet: ik laat een werkplek beter achter. De afwisseling in werkplekken is leuk, maar soms ook moeilijk. Ik ben niet van steen en hecht me aan collega's. Maar dat weegt bij lange na niet op tegen de mooie kanten van mijn vak.

IK ZOU GRAAG WILLEN DOOR-

groeien tot servicemanager. Via AutoJobs Professionals heb ik die training kunnen volgen. Bij hen wil ik nooit meer weg. Zij zijn bij lange na de beste werkgever die ik ooit heb gehad.” ■