

Interview met Joost van Loon en Marcel Boltjes

“Dutch roots, global reach.” ASML begon als kleine, maar onverschrokken jonge tech-startup. Nu heeft het bedrijf duizenden mensen in dienst, verdeeld over meer dan 140 nationaliteiten, en een inclusiescore van 82 procent. Dit brengt een groot scala aan achtergronden, perspectieven en vaardigheden met zich mee. Dit maakt ASML uniek. Joost van Loon en Marcel Boltjes van ASML waren keynote-sprekers op het HFNL-congres. Hieronder hun inspirerende verhaal.

Bas van Leeuwen

Wie zijn Joost en Marcel?

Joost: “Sinds anderhalf jaar werk ik bij de HR-afdeling van ASML Nederland. Mijn verantwoordelijkheid ligt bij inclusief werkgeverschap. Daarbij zet ik mij als programamanager in om ASML toegankelijker te maken voor mensen met bijvoorbeeld een fysieke beperking of neurodivers talent, en om de kennis en bewustwording over de mogelijkheden van en voor deze medewerkers te vergroten.”

Vóór ASML werkte Joost elf jaar bij Babbage. Babbage is gespecialiseerd in hard- en softwareoplossingen en dienstverlening met als doel werkplekken en onderwijs-situaties toegankelijk te maken voor mensen met een beperking. Hij begon daar als trainer en adviseur, en richtte zich later op projectleiding en advieswerk. In die rol heeft hij vooral grote organisaties ondersteund, zoals banken, verzekeraars, consultancybedrijven en gemeentelijke instellingen. Hij hielp hen met het creëren van voorwaarden om meer mensen met een beperking aan te nemen en te begeleiden.

Joost: “Toen er bij ASML een vacature vrijkwam voor ‘programmamanager inclusief werkgeverschap’, besloot ik te solliciteren. Ik zag een kans om mijn ervaring op een nieuwe manier in te zetten. Sinds ik vorig jaar ben begonnen, werk ik aan de ontwikkeling van programma’s om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door fysieke beperkingen, te laten instromen. Daarnaast richt ik me op het verbeteren van de interne begeleiding van deze doelgroep.”

Marcel Boltjes werkt nu vijf jaar bij ASML. Hij heeft een achtergrond in facility management, een vakgebied waarin hij ervaring heeft opgedaan bij Booking.com en Eneco. Bij Eneco maakte hij kennis met hospitality en leerde hoe belangrijk het is dat iedereen zich welkom voelt, óók medewerkers die tegen uitdagingen aanlopen.

Marcel: “Bij ASML werd ik eerst aangenomen voor een rol binnen de Corporate Real Estate afdeling, waar ik verantwoordelijk was voor soft services. Dit omvatte zaken als catering, koffieautomaten en receptiediensten. Sinds ongeveer twee en een half jaar vervul ik mijn huidige functie als Global Strategy Lead Service Design & Hospitality. In deze rol pas ik principes van Service Design toe. Dit betekent dat ik zogenoemde klantreizen

maak vanuit verschillende persona. Diversiteit en inclusie vormen daarbij de ‘kers op de taart’.”

Waarom is inclusie voor jou een kers op de taart?

Marcel: “Voor mij draait alles om het creëren van een ‘welcome culture’. In onze welcome culture benadrukken we dat verschillen gevierd moeten worden. Het is een bron van innovatiekracht. Wat ik heel graag wil, is dat iedereen zich ‘thuis’ voelt binnen onze organisatie. Als hightechbedrijf dat sterk gericht is op innovatie, geloof ik dat een veilige en inclusieve omgeving essentieel is. Wanneer je je veilig voelt in je werkomgeving en met de mensen waarmee je samenwerkt, kun je je ideeën en gedachten vrijuit delen. Dat bevordert niet alleen individuele groei, maar inspireert ook anderen, wat uiteindelijk leidt tot prachtige nieuwe ontwikkelingen.” Inclusiviteit gaat voor Marcel verder dan gender en toegankelijkheid; het omvat ook ruimte voor diverse religies, culturen en perspectieven. “Het draait om het verrijken van elkaar en de organisatie door open te staan voor wat anderen inbrengen. Inclusie betekent dat iedereen zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelt.”

ASML wil een werkomgeving creëren die echt toegankelijk is voor ‘everyone’. Dit wordt benadrukt in de people-strategie. Dat woordje everyone neemt Marcel heel letterlijk. “Het gaat niet om een werkplek die geschikt is voor de meeste mensen, maar om een omgeving waarin echt iedereen zich welkom voelt, inclusief medewerkers die buiten het gemiddelde profiel vallen.”

Marcel zoekt daarin graag de grenzen op van wat mogelijk is. Dat maakt het werk voor hem interessant en uitdagend: “Het helpt me anders te kijken naar mijn vakgebied, en ik leer er ontzettend veel van. Het is een nieuwe dimensie die mijn werk verrijkt en me motiveert.”

Waarom is inclusie zo belangrijk voor ASML?

Joost: “Bij ASML hechten we veel waarde aan diversiteit en inclusie, omdat we geloven dat verschillende perspectieven essentieel zijn voor ons succes. Een voorbeeld zijn mensen met een vorm van neurodivergentie (zoals ADHD en autisme). Zij brengen unieke talenten en vaardigheden mee die ons helpen complexe technologische problemen op te lossen.”

Joost beschrijft hoe voor de ontwikkeling van geavan-

ceerde technologieën samenwerking in diverse teams cruciaal is. "Als iedereen in een team hetzelfde denkt of handelt, kunnen we geen innovatieve oplossingen bedenken of grote uitdagingen aangaan. Diversiteit biedt ons de mogelijkheid om problemen vanuit verschillende invalshoeken te bekijken, en inclusie zorgt ervoor dat iedereen zich welkom voelt en daadwerkelijk kan bijdragen. Het gaat niet alleen om erbij horen, maar ook om het respecteren van en luisteren naar ieders toegevoegde waarde."

Hij licht toe dat neurodivergente medewerkers specifieke talenten hebben die van grote waarde zijn. Zo kan iemand met autisme uitstekend nauwkeurig en repetitief werk verrichten, terwijl iemand met ADHD bijvoorbeeld goed is in het overzien van complexe situaties en creatief denken. Mensen met dyslexie kunnen een hoge mate van intelligentie hebben en technisch inzicht, ondanks uitdagingen op het gebied van taalverwerking. Medewerkers met een fysieke beperking brengen vaak een bijzondere levensvaardigheid mee, die van toegevoegde waarde kan zijn. Omdat de wereld niet primair ingericht is op mensen met een beperking, hebben zij een oplossingsgerichtheid en creativiteit ontwikkeld die anderen kan inspireren.

Joost heeft dit aan den lijve ondervonden toen hij tijdens zijn HBO-studie praktisch blind werd. Deze ervaring heeft hem geleerd wat mensen met een beperking nodig hebben om succesvol te studeren en te werken. Bij zijn vorige werkgever heeft hij met diverse doelgroepen gewerkt en gezien dat er veel mogelijk is als organisaties de juiste voorwaarden creëren. Voor mensen met fysieke beperkingen betekent dit bijvoorbeeld dat de sociale, fysieke en digitale toegankelijkheid op orde moet zijn. Voor neurodivergente medewerkers kunnen andere aanpassingen nodig zijn, zoals een jobcoach of specifieke begeleiding door de manager.

Joost: "Bij ASML zetten we ons in om deze randvoorwaarden te realiseren. Of het nu gaat om hulpmiddelen op de werkplek, aangepaste begeleiding of andere vormen van ondersteuning, ons doel is om ervoor te zorgen dat iedereen zich welkom voelt en een duurzame carrière kan opbouwen. Op die manier creëren we niet alleen een inclusieve werkomgeving, maar benutten we ook de unieke kracht van diversiteit."

Waar begin je mee als je als bedrijf inclusief wil zijn?

"Het creëren van een inclusieve organisatie begint met een helder stappenplan, gebaseerd op het *why-how-what*-model", aldus Joost. "Inclusie moet voortkomen uit intrinsieke motivatie, niet uit de drang om targets te halen of wetgeving na te leven." Daarbij benoemt hij dat de juiste intentie cruciaal is. Inclusie vergroot je talent pool, brengt diversiteit en leidt vaak tot betere bedrijfsresultaten. Onderzoek toont aan dat inclusieve organisaties economisch beter presteren en aantrekkelijker zijn voor talent."

In de *why* benoemt Joost dat je moet reflecteren op de vraag waarom je inclusie wilt nastreven en wat je wilt bereiken. Dit verschilt per organisatie. Joost legt uit: "Voor een museum kan het betekenen dat bezoekers zich welkom voelen; een bedrijf richt zich wellicht op divers personeelsbeleid, terwijl een gemeente inclusieve dienstverlening nastreeft. Mijn tip is om te definiëren wat inclusie concreet betekent voor jouw organisatie."



De *how* omvat volgens Joost het bepalen van relevante doelgroepen en het aanpassen van werkprocessen, ondersteuning en toegankelijkheid om deze doelgroepen duurzaam te laten bijdragen. In de *what* operationaliseer je plannen. Dit kan variëren van specifieke initiatieven tot praktische veranderingen in beleid en werkomgeving. "Door dit proces zorgvuldig te doorlopen, kun je een inclusieve cultuur opbouwen die zowel de organisatie als de mensen binnen en buiten de organisatie versterkt."

Marcel benadrukt: "Begin gewoon en zet iedere stap die je kunt. Groei gaat daarbij boven perfectie. Een positieve mindset is hierbij essentieel. Focus op wat *wél* kan en wees intrinsiek gemotiveerd. Zonder oprechte drive blijft inclusie een lege huls. Zoals Joost zegt: 'Iedere stap is een stap.'"

Wat willen jullie ons nog meegeven?

Joost: "Ik denk dat organisaties, ongeacht hun grootte, goed moeten nadenken over hoe ze inclusiviteit kunnen bevorderen. Het wordt steeds belangrijker om inclusiviteit hoog op de agenda te zetten, zowel vanuit maatschappelijk oogpunt als vanwege wetgeving, zoals de CSRD-wetgeving en de Participatiewet. Deze wetten maken duidelijk dat inclusiviteit niet alleen wenselijk is, maar ook steeds meer noodzakelijk wordt."

Hij benadrukt dat hij het waardevol vindt om daarbij om zich heen te kijken: hoe doen andere organisaties dat, welke visie hebben zij en wat streven ze na? Deze bruggebouwer gaat graag in gesprek met anderen om zijn eigen inzichten te toetsen en te tunen, om zo snelle stappen voorwaarts te kunnen maken.

Marcel vult aan: "Zoek elkaar op en ga met elkaar in gesprek. Wat ik bedoel, is dat facilitair management, HR en IT samen moeten werken. Misschien zijn er zelfs al communities binnen de organisatie waar je op kunt bouwen. Doe het niet alleen, maar doe het samen met anderen. Verrijk elkaar. Begin klein, maar zorg ervoor dat je gezamenlijk ontwikkelt en groeit. Het effect van zo'n samenwerking kan als een sneeuwbal rollen en steeds groter worden, waardoor je samen verder komt."