



Panteia
Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



De intercedent en backofficeprofessional van de toekomst

Zoetermeer, augustus 2021

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Voorwoord

In 2012 verscheen het rapport *De Intercedent heeft de toekomst! Een branchebrede verkenning naar de ontwikkeling van de spil in de uitzendorganisatie* van HFM in opdracht van de ABU en de NBBU. De intercedent bleek inderdaad de toekomst te hebben. Het is goed gegaan met de uitzendsector. Weliswaar zorgde corona voor een lichte terugslag, maar inmiddels zijn de uitzendkrachten en daarmee ook de medewerkers van uitzendbureaus weer niet aan te slepen.

Dit laatste punt is meteen een reden voor twee kanttekeningen. Ten eerste had de intercedent wel de toekomst, maar het zijn steeds andere intercedenten die die toekomst hebben. Gemiddeld werkt een intercedent bijna vier jaar bij een uitzendbureau. En een tweede opmerking is dat de intercedent niet de enige medewerker van een uitzendbureau is. Naast intercedenten en managers werken er ook de nodige backofficeprofessionals die ook van groot belang zijn voor de sector.

Nog een derde opmerking is dat destijds werd voorspeld dat de werkzaamheden en de aanpak van de intercedenten snelle veranderingen zouden ondergaan. Dat lijkt toch wel een beetje mee (of misschien wel tegen) te vallen. Uitzendbureaus bieden wel steeds meer verschillende diensten aan en de digitalisering helpt de intercedent steeds meer in haar of zijn bemiddelingsactiviteiten, maar de basis van het werk blijft dezelfde. De uitzendbureaus en hun medewerkers hebben een belangrijke functie in het bij elkaar brengen van werkgevers en werkzoekenden en daarvoor is vooral een goed gevoel voor het maken van de juiste match in contact met beide partijen nodig. En dit dan ondersteund door een goede kennis van de vaak complexe wetgeving waarmee een arbeidsbemiddelaar te maken heeft.

De arbeidsmarkt wordt krappere. De digitalisering schrijdt voort. En vooral: er zit diverse wetgeving in de koker die het werk van de intermediair nog complexer maakt. De Stichting Examens Uitzendbranche (SEU) vond het daarom tijd voor een nieuw onderzoek naar de toekomst van de intercedent én de backofficeprofessional. De SEU heeft daarom de samenwerking gezocht met de uitzendkoepels ABU en NBBU en De Unie.

Panteia heeft dit onderzoek uitgevoerd. Dit rapport is opgesteld door Koen Maas en Merle Bartsch met medewerking van Inge van den Ende, Yoram Lentze en Jacqueline Steenwijk onder projectleiding van ondergetekende (allen van Panteia). We danken de SEU, ABU, NBBU en De Unie voor de begeleiding en de prettige samenwerking.

Zoetermeer, augustus 2021

Douwe Grijpstra, projectleider



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	7
1 Achtergrond en doelstelling van het onderzoek	9
1.1 Achtergrond	9
1.2 Doelstelling	10
1.3 Leeswijzer	12
2 Relevante ontwikkelingen in de uitzendbranche en hun implicaties	13
2.1 Ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving	14
2.2 Sociaaleconomische ontwikkelingen	19
2.3 Ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en automatisering	23
3 Onderneming en werkgelegenheid	27
3.1 Personele ontwikkelingen binnen de uitzendondernemingen	27
3.2 Kenmerken van werknemers	30
4 Personeel, ontwikkeling en scholing vanuit werkgeversperspectief	39
4.1 Mobiliteitsbeleid	39
4.2 Ontwikkeling en scholing	42
4.3 Weerspiegeling van veranderde eisen in functieprofielen	47
5 Werk en ontwikkeling vanuit het perspectief van de werknemers	51
5.1 Carrières binnen de uitzendbranche	51
5.2 Carrière- en ontwikkelwensen van het huidig personeel	54
5.3 Carrièrewensen en ontwikkelwensen van nieuwe instroom	60
6 Conclusies en aanbevelingen	63
6.1 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de flexmarkt	63
6.2 Ontwikkelingen binnen de uitzendbranche en behoeften van werkgevers en werknemers	64
6.3 Aanbevelingen	66
Bijlage 1 Methodologische verantwoording	69
Bijlage 2 Literatuurlijst	71



Samenvatting

Panteia heeft in de periode mei-augustus 2021 onderzoek uitgevoerd naar de gevolgen van ontwikkelingen die van belang zijn voor het functioneren van intercedenten en backofficeprofessionals van uitzendondernemingen. Dit is gebeurd in opdracht van de Stichting Examens Uitzendbranche (SEU) en de sociale partners in de branche. Het onderzoek liep parallel aan een sectoranalyse in het kader van de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU).

Ontwikkelingen van invloed op het werk van medewerkers

Het werk van de intercedent en backofficeprofessional zal ook de komende jaren voor een groot deel bestaan uit het bij elkaar brengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in de vorm van uitzendcontracten en de ondersteuning van dit werkproces. Langzamerhand zal er wel het nodige veranderen. Dit gebeurt onder invloed van de volgende ontwikkelingen:

1. De **arbeidsmarkt wordt krappere**. Voor vacatures gekwalificeerde werkzoekenden worden schaarser en behoeven daarom meer aandacht.
2. **Wet- en regelgeving** gaat veranderen. Doelstellingen vanuit de wetgever zijn minder externe flex en minder zzp en betere bescherming van arbeidsmigranten. Dit betekent voor de uitzendorganisaties bedreigingen, maar ook kansen. Kennis van die meer complexe wet- en regelgeving wordt belangrijker, alsook de kennis hoe er handig mee om te gaan.
3. De **digitalisering** schrijdt voort. Betere matchingstechnologie betekent dat de intercedent vooral meer data-gedreven tot de juiste matches kan komen. Daarnaast zijn kleinere verdere verbeteringen in de kantoorautomatisering te verwachten. Betere integratie van front-officesystemen en back-officesystemen kan voor de backofficeprofessionals betekenen dat organisaties, wanneer de backoffice niet is uitbesteed, meer en meer gevraagd zullen worden om mee te denken

De toenemende krapte op de arbeidsmarkt betekent ook dat het voor de uitzendbureaus zelf lastiger wordt gekwalificeerd personeel te vinden.

De uitzendondernemingen gezamenlijk kennen in 2020 15.000 vaste werknemers en ruim 6.000 meewerkende directeuren/eigenaren. Kenmerken van werknemers zijn:

- 57% werkt voltijds en 26% tussen de 28 en 37 uur per week
- 63% is jonger dan 35 jaar, 38% jonger dan 30 jaar
- 57% heeft een Hbo-, 25% een Mbo- en 15% een WO-opleiding
- 43% is intercedent, 16% is backofficeprofessional.

Na een afname van het totaal aantal werkenden met 2.600 personen in 2019 op 2020 neemt het aantal werknemers in 2021 weer toe. In de tweede helft van 2020 en de eerste helft van 2021 zijn zo'n 7.000 medewerkers ingestroomd en 3.300 medewerkers uitgestroomd bij de bureaus. Gemiddeld werkt een intercedent bijna 4 jaar en een backofficeprofessional bijna 5 jaar bij dezelfde werkgever. Men werkt langer bij kleine en middelgrote dan bij de grote bureaus.

Scholing en huidige en toekomstige competenties

Meer dan 40% van de uitzendwerkgevers zegt substantiële scholing aan de vaste werknemers aan te bieden. Gemiddeld zegt men er ongeveer 5% van de loonkosten aan te besteden. Het gaat met 74% iets vaker om langere trainingen gericht op een



diploma of certificaat dan om kortere cursussen (71%). In het eerste geval gaat het vaak om een SEU-diploma. Werknemers krijgen vooral scholing in praktische vaardigheden. Wel noemen werkgevers scholing ook vaak een middel om de motivatie van werknemers te verhogen. De aangeboden scholing lijkt gericht op brede inzetbaarheid van de werknemer waarbij externe mobiliteit eerder voor de hand lijkt te liggen dan interne mobiliteit. Voor veel intercedenten is dit daarnaast hun eerste baan na het afronden van hun studie en het is daarom voor hun niet gek dat zij ook buiten de uitzendsector kijken bij het maken van de volgende stap in hun carrière. Zeker als bij hun het interne doorstroomperspectief niet duidelijk genoeg is. Het werk zelf zorgt er daarnaast voor dat ze goed zicht krijgen op verschillende andere arbeidsmarktsectoren.

Werknemers zien het ontwikkelen van communicatieve vaardigheden, een grotere stressbestendigheid en betere kennis van wet- en regelgeving als de belangrijkste doelen van scholing. Werknemers vinden zichzelf vaak tekort schieten op het gebied van internetmarketing en sociale media. Werkgevers schatten vervolgens ook in dat in de toekomst er veel vraag zal ontstaan naar scholing in wet- en regelgeving, digitale vaardigheden en kennis van internetmarketing en ook naar scholing in sector kennis.

Aanbevelingen

Op basis van het bovenstaande doet Panteia de volgende aanbevelingen:

1. Blijf werken aan scholing en ontwikkeling van intercedenten en backofficeprofessionals;
2. Laat in de opleiding meer aandacht uitgaan naar wet- en regelgeving en de manier waarop medewerkers daarmee om moeten gaan; niet alleen in de initiële, maar ook in vervolgopleidingen;
3. Besteed in de opleiding meer aandacht aan data-gedreven werken;
4. Werk aan het vasthouden van uitzendprofessionals en backofficeprofessionals. Geef een duidelijk carrièreperspectief binnen de branche;
5. Leid daarom minder op voor een brede externe carrière en meer voor een interne carrière;
6. Besteed ook aandacht aan informeel leren: commercieel inzicht en sector kennis ontwikkel je deels op de werkvloer.



1 Achtergrond en doelstelling van het onderzoek

1.1 Achtergrond

Zicht op relevante ontwikkelingen binnen en buiten de flexbranche

Beroepsexamens en de inhoud van de daaruit afgeleide opleidingen zijn niet statisch maar bewegen mee met de veranderende behoeften van opdrachtgevers, werkgevers en werknemers. Deze behoeften veranderen onder invloed van ontwikkelingen van technologische, sociaaleconomische en maatschappelijke aard alsook door ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving.

Om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen binnen en buiten de flexbranche, die voor haar dienstverlening van belang zijn, heeft de Stichting Examens Uitzendbranche (SEU) tot nu toe onder meer gebruik gemaakt van de resultaten van de onderzoeken *Intercedent van de toekomst* en de *HR-monitor*.

In 2015 en 2018 is de genoemde **HR-monitor** afgenomen onder directeuren, HR-en P&O-managers van de bij de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) aangesloten ondernemingen.¹ In dit onderzoek kwamen in een twintigtal vragen de volgende onderwerpen aan de orde.

- Werkgelegenheid: aantal vaste medewerkers, aantal Fte's, verdeling vast personeelsbestand
- Mobiliteit: in- en uitstroom, verwachte ontwikkeling vaste medewerkers
- Personeelsbeleid (werving, selectie en opleiding): belangrijkste competenties voor werknemers binnen de uitzendbranche, werving en selectiebeleid voor specifieke doelgroepen, aanbieden van cursussen en opleidingen, scholing en scholingsbudget.
- Ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden: ziekteverzuim en ziekmeldingen, regeling bij verzuimbegeleiding, aanwezigheid preventiemedewerker, beleid op het gebied van arbeidsrisico's, werken tijdens de zwangerschap.
- Algemene kenmerken onderneming: aantal vestigingen, regionaal of landelijk actief, toepassen CAO en andere regelingen.

Het in 2012 uitgevoerde onderzoek naar de **intercedent van de toekomst** was een gezamenlijk initiatief van de ABU en de Nederlandse Bond Van Bemiddelings- en Uitzendondernemingen (NBBU). Dit onderzoek, uitgevoerd door HFM, keek acht jaar vooruit, naar het jaar 2020. Het beschreef de marktontwikkelingen en hoe het vak van de intercedent hierdoor zou veranderen. Er werden vijf belangrijke trends gesignaleerd: technologische ontwikkelingen, druk van de klant, veranderende arbeidsmarkt, globalisering en een veranderend dienstenpakket.

2021

We zijn nu bijna tien jaar verder en geconstateerd mag worden dat de ontwikkelingen misschien wat minder hard gegaan zijn dan in 2012 voorspeld. Het werk van de intercedent en backofficeprofessional verandert misschien wat minder snel, maar dat betekent niet dat het slecht gaat met de uitzendondernemingen en dus ook niet met de intercedenten en de overige medewerkers van de bedrijven. De uitzendbranche

¹ In 2015 heette dit onderzoek de 'Sociale Enquête'.



floreert. De coronacrisis lijkt meer een rimpeltje in de geschiedenis van de flex te worden dan een grote crisis. De markt trekt in 2021 weer flink aan.

De arbeidsmarkt wordt weer snel krappere. Op zich betekent dit meer werk en dus meer omzet voor de uitzendbranche. Mede door de ontgroening, het afnemen van het aandeel jongeren in de bevolking als gevolg van een afname van het geboortecijfer, komen er echter ook minder potentiële intercedenten en andere medewerkers op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd digitaliseert ook de uitzendbranche verder. Dit heeft invloed op de werkzaamheden. En er staat de nodige regelgeving in de (politieke) steigers die het werk van de medewerkers van de uitzendbureaus (misschien) grondig zal veranderen.

Dit alles betekent dat er voor intercedenten én backofficeprofessionals belangrijke ontwikkelingen zitten aan te komen. Tijd dus voor een nieuw onderzoek!

1.2 Doelstelling

Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen die invloed hebben op de uitzendbranche en de effecten daarvan op het werk en de functies van mensen die in deze branche werkzaam zijn'.

Dit rapport gaat daarom in op:

- voor het werk van intercedenten en backofficeprofessionals belangrijke ontwikkelingen in de markt van uitzendbedrijven en de gevolgen van deze ontwikkelingen voor het werk van deze intercedenten en backofficeprofessionals.
- ontwikkelingen en behoeften binnen de uitzendbedrijven zoals ontwikkelingen in de samenstelling van het personeelsbestand en in de ontwikkelbehoefte van het personeel zowel gezien vanuit de werkgevers als de werknemers zelf.

1.2.1 Onderzoeksvragen

Uit het voorafgaande zijn de volgende onderzoeksvragen afgeleid.

A. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in het algemeen en op de flexmarkt in het bijzonder

1. Welke ontwikkelingen vinden er plaats op de arbeidsmarkt in het algemeen en de Flexmarkt in het bijzonder?

- Welke voor de flexbranche relevante ontwikkelingen spelen er de komende jaren op de arbeidsmarkt in het algemeen en de flexmarkt in het bijzonder?
- Hoe verandert de rol van (matchings)technologie in de uitzendbranche en welke invloed heeft technologie op de werkzaamheden van de medewerkers?
- Verandert verdere kantoorautomatisering de werkwijze van uitzendbureaus en die van backofficeprofessionals en intercedenten in het bijzonder?
- Wat zijn de ontwikkelingen in de flexbranche als gevolg van nieuwe regelgeving zoals die op het gebied van Levenlang Ontwikkelen en de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld de eventuele opvolging van de aanbevelingen van het SER-MLT advies)?

2. Wat zijn de gevolgen van bovenstaande ontwikkelingen voor het werk van uitzendbureaus en de daar werkzame professionals?



- Zal de rol van uitzendbureaus en daar werkzame professionals als gevolg van de hierboven gesignaleerde ontwikkelingen veranderen? Zo ja, hoe zal deze er uit gaan zien?
- Welke nieuwe taken zullen als gevolg van de ontwikkelingen bij intercedenten en backofficeprofessionals komen te liggen?
- Welke taken zullen verdwijnen of veranderen?
- Welke nieuwe competenties zijn voor de nieuwe en veranderende taken nodig en welke worden juist minder relevant?
- In hoeverre wordt kennis van wet- en regelgeving belangrijk en wordt deze belangrijker?
- In hoeverre houdt dit verband met de groeiende adviesrol van flexorganisaties én de vele op stapel staande wijzigingen in wet- en regelgeving?

B. Ontwikkelingen binnen de uitzendbranche en behoeften van werkgevers en werknemers

Werkgevers

3. *Wat is de werkgelegenheid binnen de uitzendbranche (aantal vaste medewerkers, aantal Fte's en parttime/fulltime verhouding, kenmerken personeelsbestand zoals opleidingsniveau, leeftijdsverhoudingen, aantal werknemers dat in aanmerking zou kunnen komen voor eerder uittreden)?*
4. *Wat is de mobiliteit binnen de branche (in- en uitstroom; verblijfsduur), verwachte ontwikkeling van het aantal vaste medewerkers? Wat zijn carrièremogelijkheden voor werknemers binnen de uitzendbranche? Welk belang hechten werkgevers aan interne mobiliteit van werknemers? Hoe verhoudt dit zich tot permanente educatie? Is het zinvol iets op te zetten als de overgrote meerderheid binnen 1 of 2 jaar de branche verlaat dan wel heeft structurele scholing juist een positief effect op de verblijfsduur in de branche?*
5. *Wat zijn/worden de belangrijkste competenties voor werknemers in de uitzendbranche in de ogen van de werkgevers?*
6. *Hoe is het opleidings-, scholings- en ontwikkelbeleid vormgegeven (cursussen, opleidingen, scholing, scholingsbudget)? Waarom wordt er wel/niet geschoold en/of aandacht besteed aan (persoonlijke) ontwikkeling?*
7. *In hoeverre vindt er scholing plaats van verschillende groepen (intercedenten, recruiters, sales, backoffice) werknemers? In hoeverre gaat het daarbij om scholing die wordt afgesloten met een SEU-diploma? In hoeverre is er sprake van initiële scholing (tijdens of direct na onboarding) en scholing bij langer dienstverband (borging van kennis, verdieping van kennis, verdiepen in nieuwe en/of gewijzigde wet- en regelgeving, verder bekwamen in competenties en vaardigheden)? In hoeverre verandert de scholingsbehoefte in de toekomst?*

Werknemers

8. *Wat zien werknemers in de uitzendbranche als de belangrijkste competenties voor het goed kunnen uitvoeren van hun werk, nu en in de nabije toekomst? In hoeverre voldoen ze aan deze competenties? Wat is de ontwikkelbehoefte van medewerkers? Wat betekent dit voor de scholingsbehoefte op de eerder genoemde gebieden? Welk belang hechten werknemers aan interne mobiliteit?*

Tegelijk met dit onderzoek heeft Panteia ook een sectoranalyse van de uitzendbranche (vaste medewerkers) uitgevoerd in het kader van de zogeheten MDIEU, de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden. Deze analyse overlapt



deels met dit rapport, bijvoorbeeld in de beschrijving van de branche en in teksten over leren en ontwikkelen.

Deels is de MDIEU-analyse ook aanvullend, vooral op het gebied van andere aspecten van duurzame inzetbaarheid van het personeel. De conclusies van de sectoranalyse zijn vervolgens dat:

- vooral aandacht nodig is voor (verder) leren en ontwikkelen van medewerkers;
- op overige aspecten van duurzame inzetbaarheid uitzendondernemingen en medewerkers ervan vaak al heel actief zijn en alleen bij een relatief klein deel van de ondernemingen extra aandacht hiervoor nodig is.

Voor de verdere analyse verwijzen wij naar het rapport *MDIEU-Sectoranalyse Uitzendsector – vaste medewerkers* (2021). Juist de achtergronden van waarom veel aandacht voor leren en ontwikkelen nodig is, komen in dit rapport aan de orde.

1.3 Leeswijzer

Het beantwoorden van deze onderzoeksvragen wordt integraal gedaan in een viertal hoofdstukken. Door het bijeenbrengen van de verschillende onderzoeksvragen in de specifieke hoofdstukken vindt vrijwel 'als vanzelf' een overkoepelende analyse plaats van overeenkomsten en verschillen die uit de deelvragen naar voren komen. Een voorbeeld is dat we kunnen nagaan of de behoeften van werkgevers en werknemers 'sporen' met de (voorziene) ontwikkelingen in de branche of wellicht daar nog op achterlopen. Dergelijke overkoepelende inzichten en belangrijke andere uitkomsten van de deelvragen vormen de basis voor een afsluitend hoofdstuk met conclusies en aanbevelingen.

Dit betekent dat dit rapport als volgt is opgebouwd:

- Hoofdstuk 2: Dit eerste hoofdstuk gaat in op de relevante ontwikkelingen in de uitzendbranche en hun implicaties voor het werk van intercedenten, backofficeprofessionals en overige medewerkers.
- Hoofdstuk 3: Onderneming en werk. Dit hoofdstuk gaat in op de personele ontwikkelingen binnen de bedrijven gedurende de afgelopen en komende jaren. Ook gaat er aandacht uit naar personele mobiliteit van vaste medewerkers van uitzendondernemingen.
- Hoofdstuk 4: Ontwikkeling vanuit werkgeversperspectief. Behoeften van werkgevers naar hun personeel toe (kwantitatief en kwalitatief; in het bijzonder op het gebied van scholing en ontwikkeling) en de mate waarin deze behoeften samenhangen met de (voorziene) ontwikkelingen in de branche.
- Hoofdstuk 5: Werk en ontwikkeling vanuit het perspectief van de werknemers. Dit hoofdstuk gaat in op de deelvragen rondom de ontwikkel- en carrièrewensen van de werknemers in de uitzendbranche, de behoefte aan scholing en ontwikkeling en de mate waarin de wensen en behoeften van medewerkers samenhangen met de (voorziene) ontwikkelingen in de branche.
- Hoofdstuk 6: Dit laatste hoofdstuk bevat de conclusies en aanbevelingen.

De methodologische verantwoording van dit onderzoek en een literatuurlijst zijn bijgevoegd als bijlage.



2 Relevante ontwikkelingen in de uitzendbranche en hun implicaties

De ontwikkelingen in de uitzendbranche volgen elkaar in rap tempo op. De sector heeft in het bijzonder te maken met een opeenstapeling van wet- en regelgeving die ook nog eens complexer wordt. Voor bedrijven en werknemers zorgt dit voor bedreigingen, maar biedt dit ook kansen. Een medewerker moet goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden en onmogelijkheden die het gevolg zijn van (nieuwe) wet- en regelgeving en kan vervolgens op basis van deze kennis de klant (inlener dan wel kandidaat) aan de beste oplossing helpen. Daarnaast spelen sociaaleconomische ontwikkelingen een rol, zijn ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in diverse sectoren relevant en ontwikkelen digitalisering en (kantoor)automatisering zich (eindelijk) zodanig dat dit het nodige gaat betekenen voor de werkprocessen en de mogelijkheden de klant beter van dienst te kunnen zijn.

Dit hoofdstuk gaat nader in op deze ontwikkelingen en op de implicaties van deze ontwikkelingen voor het werk van intercedenten, backofficeprofessionals en overige medewerkers. Het hoofdstuk is tot stand gekomen op basis van de verschillende interviews met sectorexperts en sociale partners; dit aangevuld met deskresearch.

Voordat we ingaan op de verschillende ontwikkelingen is het goed om vast te stellen dat in de basis het werk van de intercedenten en backofficeprofessionals naar alle waarschijnlijkheid hetzelfde blijft. Hier wijzen ook sommige van onze gesprekspartners op. Er is volgens hen geen sprake van revolutionaire veranderingen in de bedrijfsprocessen en de werkzaamheden van het personeel (zoals dat bijvoorbeeld wel het geval is bij een bedrijf dat de productie robotiseert).

Het uitzendbureau zorgt ervoor dat de inlener de best mogelijke kandidaat voor de vacature krijgt. Dit gebeurt op basis van kennis van de klant en de werkzaamheden van het bedrijf, kennis van de kandidaat, kennis van de eigen werkwijze van het uitzendbureau (inclusief aanwezige hulpmiddelen en data) en kennis van relevante wet- en regelgeving en daarmee samenhangende administratieve processen. Dit is voor een groot deel "mensenwerk" en dat zal niet veranderen. Verandert wet- en regelgeving, dan verandert het uitzendbureau mee. Komen er meer data beschikbaar door verdergaande digitalisering, dan maakt de intercedent in samenwerking met de backofficeprofessional, daar gebruik van. En ontstaat er meer markt, dan trekt de uitzendonderneming extra vaste medewerkers aan.

Uiteraard blijft het werk niet precies hetzelfde. Wordt bijvoorbeeld het aanbod op de arbeidsmarkt schaarser, dan zal daar meer aandacht naar uitgaan. Zijn door aanwezige data sneller kandidaten te selecteren, dan is er tijd om meer aandacht aan inlener en kandidaat te besteden, als dat nodig is. Wordt wet- en regelgeving complexer, dan moeten medewerkers er mogelijk tijd in steken om binnen de nieuwe context voor inlener en kandidaat een juiste vorm van de overeenkomst te bewerkstelligen. De scholing van de intercedent moet hier ook in mee veranderen.

Vanwege deze redenen is het wel van belang om de diverse ontwikkelingen te belichten. Een totaal andere invulling van het beroep zal er echter niet komen.



2.1 Ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving

Uit de gesprekken met sectorexperts komt naar voren dat de ontwikkelingen die in de komende vijf jaar de meeste impact zullen hebben vooral op het gebied van wet- en regelgeving liggen. Deze ontwikkelingen hebben betrekking op de uitzendkrachten, maar hebben daarmee ook een enorme impact op het werk van de vaste medewerkers bij de uitzendbureaus. Van een groot deel van de medewerkers wordt verwacht dat zij goed op de hoogte zijn van alle wijzigingen en de implicaties ervan de komende vijf jaar in hun werkzaamheden betrekken. De toenemende complexiteit van de wetgeving zorgt er voor dat er meer en meer van de medewerker gevraagd wordt. Bovendien: waar met name de grotere bedrijven ervoor zullen kiezen om de kennis over deze wet- en regelgeving zoveel mogelijk binnen het bedrijf onder te brengen door wijzigingen zelf te analyseren en medewerkers hierover trainingen te laten volgen, kan het voor kleine ondernemingen wellicht noodzakelijk zijn ondersteuning meer en meer van buiten het eigen bedrijf op te vragen bij brancheorganisaties of in te kopen door het inhuren van een jurist.

Ten eerste vindt er nog steeds een doorwerking plaats van de ingevoerde Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB). In vervolg daarop zijn ook de ontwikkelingen omtrent de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelatie (DBA), de aanbevelingen van de commissie regulering van Werk (Borstlap), die van het aanjaagteam bescherming arbeidsmigranten (Roemer) en recent het SER-ontwerpadvies Sociaal-Economisch Beleid 2021-2025 in deze context relevant om te benoemen.

Ook zijn er met bijvoorbeeld het wetsvoorstel 'Toezicht gelijke kansen bij werving en selectie' ontwikkelingen aan de gang op het gebied van de bestrijding van arbeidsmarktdiscriminatie. Dit wetsvoorstel verplicht straks alle werkgevers om een antidiscriminatiebeleid te hebben. Ook is er in de Tweede Kamer gevraagd om het invoeren van een meldplicht/verplichte meldcode bij discriminerende verzoeken. De invulling hiervan is nog niet definitief maar de intercedent wordt straks wel meer 'verplicht' om het gesprek aan te gaan bij een discriminerend verzoek en een (volhardend) discriminerend verzoek te melden bij de Inspectie SZW.

Naar verwachting leiden deze ontwikkelingen tot verdere aanpassingen van wet- en regelgeving en hebben ze daarmee ook gevolgen voor de werkzaamheden van intercedent en backofficeprofessional.

Wet arbeidsmarkt in balans (WAB)

De Wet arbeidsmarkt in balans is op 1 januari 2020, vlak voor de coronacrisis, in werking getreden. In het kort heeft de WAB voor de volgende veranderingen gezorgd:²

- De wet betekent dat er een lagere WW premie geldt voor vaste werknemers dan voor werknemers zonder vast contract. De hoogte van de WW premie wordt afhankelijk van het type contract in plaats van het type werk en de sector. De WAB bepaalt dat het premiepercentage voor flexcontracten 5% hoger moet zijn dan voor vaste contracten.
- Werkgevers worden verplicht hun oproepkrachten na 12 maanden een vaste arbeidsomvang (qua aantal uren) aan te bieden.
- Werknemers die op payrollbasis werken krijgen dezelfde arbeidsvoorwaarden als werknemers in dienst bij een werkgever.

² https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/plannen-kabinet-voor-meer-balans-tussen-vast-werk-en-flexwerk?utm_campaign=szw-wab-10-2019&utm_medium=search&utm_source=google&utm_content=ron-search-alg&utm_term=searchad-multi-device-cpm



- Vanaf 1 januari 2020 mogen werkgevers drie tijdelijke contracten in drie jaar aanbieden in plaats van in twee jaar.
- Het ontslagrecht voor vaste werknemers wordt versoepeld. Dit wordt gedaan door een cumulatiegrond in het ontslagrecht op te nemen.

Het is nog niet duidelijk welke gevolgen de wet allemaal heeft. Onder andere de coronacrisis maakt het moeilijk om bepaalde (arbeidsmarkt)effecten direct aan de invoering van de wet toe te schrijven. Een algehele evaluatie van de wet zal pas in 2025 plaatsvinden. Toch zijn er wel signalen over de effecten van invoering van de wet naar voren gekomen in een QuickScan die in 2020 is uitgevoerd.³

De signalen over de effecten met betrekking tot de inzet van flexibele arbeid waren:

- Er zijn werkgevers die vanwege de WAB hun werknemers een vaste aanstelling hebben gegeven, terwijl ze voorheen via een uitzendconstructie werden tewerkgesteld.
- Er zijn werkgevers die vanwege de kostenstijging het aantal flexibele contracten verminderen.
- Er zijn gevallen van werknemers bekend die werkzaam waren op basis van een flexibele arbeidsrelatie en het verlies van hun baan relateren aan de WAB.
- De constatering is dat uitzendwerk duurder is geworden en dat de payrollmaatregelen leiden tot kostenstijgingen.

Een punt van kritiek is dat de wet niet voorziet in regelgeving rond zelfstandigen zonder personeel. Dit zou schijnconstructies in de hand kunnen werken. De FNV en de ABU⁴ zeggen signalen te hebben ontvangen dat in onder meer callcenters, de schoonmaakbranche en de horeca flexwerkers worden vervangen door zzp'ers. De FNV gaf verder aan een verschuiving waar te nemen van payroll naar uitzend en van uitzend naar zzp. Payrollwerkgevers hebben naast de kosten stijgingen ook in sommige gevallen nieuwe verlonings- en facturatiesystemen moeten implementeren.

Implicaties van deze ontwikkelingen op het werk van intercedenten, backofficeprofessionals en overige medewerkers

Het personeel is het afgelopen jaar al met de gevolgen van de WAB geconfronteerd. Ondanks de vertroebeling van het beeld en de effecten door de coronacrisis, die ook de uiteindelijke eidevaluatie van de wet zeer ingewikkeld zullen maken, is al wel te stellen dat door de WAB de werklast van uitzend- en payrollondernemingen flink is toegenomen. De eerder genoemde nieuwe verlonings- en facturatiesystemen hebben er in ieder geval op de korte termijn gezorgd dat extra inzet van backofficepersoneel nodig was. De invloed op het werk van intercedenten was minder groot, maar wel wordt verwacht dat ze tenminste op de hoogte zijn van deze nieuwe wet- en regelgeving en hun klanten ook kunnen adviseren over de gevolgen van de wet op de huidige en toekomstige uitzendkrachten. Deze verantwoordelijkheid van het goed informeren geldt ook richting de uitzendkracht.

Wet deregulering beoordeling arbeidsrelatie (DBA)

Hoewel de wet DBA officieel op 1 mei 2016 in werking trad, is de handhaving er van keer op keer uitgesteld. Dit is het gevolg van het besluit van het vorige kabinet om de

³ <https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=5cba415d-61ab-445e-bd65-9a3f7755b731&title=Quickscan%20naar%20de%20effecten%20van%20de%20Wet%20arbeidsmarkt%20in%200balans.pdf>

⁴ De Ruiter, M. (2020, 7 februari). Is vast werk bezig aan een nieuwe opmars? Volkskrant <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/is-vast-werk-bezig-aan-een-nieuweopmars~be6e985f>.



wet te vervangen.⁵ Zolang er echter geen nieuw kabinet is, kunnen er geen wetswijzigingen worden ingediend.

Vanaf januari 2021 is wel de Pilot webmodule Beoordeling Arbeidsrelatie online gegaan.⁶ Opdrachtgevers kunnen door de vragenlijst in te vullen helder krijgen of ze een zelfstandige mogen inhuren voor een klus of dat er een arbeidscontract nodig is. De pilot loopt vooralsnog voor zes maanden. De webmodule is een anonieme online vragenlijst die aan een opdrachtgever een aantal vragen voorlegt met betrekking tot het inhuren van zelfstandigen. Na het invullen van de vragenlijst krijgt de opdrachtgever een van de volgende uitkomsten:

- De indicatie dat de opdracht buiten dienstbetrekking kan worden uitgevoerd.
- De indicatie dat er sprake is van een dienstbetrekking.
- De melding dat er geen oordeel kan worden gegeven op basis van verstrekte antwoorden.

Tijdens de pilotfase is de uitkomst van de module een indicatie en geen juridische beslissing. De webmodule is daarnaast alleen voor opdrachtgevers die in Nederland gevestigd zijn en een opdracht uitbesteden aan een opdrachtnemer in Nederland. Het kabinet gaat de komende tijd verder in gesprek met verschillende sectoren over de werking van de webmodule.⁷ Na afloop van de pilot webmodule beslist het op welk moment de handhaving (gefaseerd) wordt opgestart. In de tussentijd houdt de Belastingdienst toezicht op de arbeidsrelatie in het kader van de loonheffingen, geeft voorlichting en biedt een helpende hand om duidelijkheid te geven wanneer een arbeidsrelatie geen dienstbetrekking is volgens de huidige wet.

Veel van de afgesloten modelovereenkomsten Wet DBA lopen binnenkort af. Bij gebrek aan nieuwe wetgeving kiezen veel organisaties voor de optie van een verlenging van de modelovereenkomst.⁸

Implicaties van deze ontwikkelingen op het werk van intercedenten, backofficeprofessionals en overige medewerkers

Deze ontwikkelingen zullen geen direct effect hebben op het werk van het personeel bij uitzendondernemingen. Of het personeel er iets van merkt, hangt er vooral vanaf of het makkelijker of moeilijker wordt voor werkgevers om zzp'ers in te huren en hoe de handhaving omtrent zzp-bemiddeling in de praktijk gaat werken. Als zzp-constructies vaker worden afgekeurd, kan een uitzendconstructie in beeld komen. Uitzendondernemingen hielden zich van oudsher niet bezig met zzp-bemiddeling, maar verschillende bedrijven mengen zich hier tegenwoordig wel in. Het wordt voor uitzendondernemingen in de flexbranche aantrekkelijker om zich hier in de toekomst nog meer in te gaan mengen. Dit bijvoorbeeld omdat het dan gemakkelijk is om een uitzendconstructie aan te bieden als een zzp-constructie niet mogelijk is.

Eindrapport commissie regulering van Werk (Borstlap)

Het kabinet had deze commissie in 2019 gevraagd om advies uit te brengen over hoe de regels rond werk – denk aan arbeidsrecht, sociale zekerheid en fiscaliteit – er in Nederland uit moeten zien. De beslissingen over de hervorming van de arbeidsmarkt, met dit rapport als belangrijk startpunt, schuift het huidige demissionaire kabinet door naar een volgend kabinet.

⁵ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zelfstandigen-zonder-personeel-zzp/wet-deregulering-beoordeling-arbeidsrelaties-dba>

⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zelfstandigen-zonder-personeel-zzp/nieuws/2021/01/11/pilot-webmodule-van-start>

⁷ <https://ondernemersplein.kvk.nl/webmodule-beoordeling-arbeidsrelatie/>

⁸ <https://www.zipconomy.nl/2021/05/modelovereenkomst-platform-temper-voorlopig-verlengd/>



Het advies bevat vijf bouwstenen (adviezen) voor verbetering:

1. Creëer een overzichtelijker stelsel van contractvormen.
2. Bevorder interne wendbaarheid en rem externe flexibiliteit af. Ontslag moet eenvoudiger worden.
3. Zorg ervoor dat alle werkenden (blijven) leren en ontwikkelen (persoonlijk ontwikkelbudget en loopbaan-APK). Dit ondersteund door een "loopbaanwinkel".
4. Zorg voor een fiscaal gelijke behandeling en basisinkomenszekerheid voor alle werkenden. Dit inclusief een arbeidsongeschiktheidsverzekering voor alle werkenden.
5. Kom tot een activerend en inclusief arbeidsmarktbeleid. Stel meer geld beschikbaar voor begeleiding, (om)scholing en re-integratie. Tijdig switchen Van Werk Naar Werk.

Een belangrijk fundament voor de hervormingen is een overzichtelijker stelsel van contractvormen, met drie 'rijbanen':

1. Overeenkomsten voor **zelfstandigen** die werken voor eigen rekening en risico.
2. Arbeidsovereenkomsten voor werknemers die voor (on)bepaalde tijd werken **in dienst** van een werkgever.
3. Uitzendovereenkomsten voor werknemers **in dienst van een uitzendbedrijf** die tijdelijk werk verrichten.

Wat betreft uitzendcontracten stelt de commissie voor om oneigenlijk gebruik tegen te gaan door bij payrollconstructies de feitelijke werkgever ook de juridische werkgever te maken. Daardoor worden ook de daar geldende arbeidsvoorwaarden van toepassing. De uitzondering hierop is als er sprake is van een allocatiefunctie.⁹ Dan is er nog steeds sprake van een verlicht arbeidsrechtelijk regime.

De hoofdlijnen worden breed gedragen. Bij de verfijning en praktische uitwerking worden wel kanttekeningen geplaatst door onder andere de AAVN en de brancheorganisaties ABU en NBBU. Deze reacties hebben er met name betrekking op dat uitzenden meer is dan alleen maar mensen op een uitzendcontract aan een baan helpen. Uitzendbureaus houden ook werkenden aan het werk door bijvoorbeeld 'van werk naar werk' trajecten te organiseren, ze ontzorgen de werkgever in het HR-beleid, ze adviseren beide partijen in diverse situaties, etc. Ze vragen er dan ook om de derde rijbaan op een serieuze manier in te vullen.

Als aanvulling op de commissie-Borstlap heeft het Platform Toekomst van Arbeid (PTA) in de zomer van 2020 een reeks aanbevelingen aan minister Koolmees (SZW) gedaan. De PTA-adviezen pleiten voor drie gelijkwaardige rijbanen voor zelfstandigen en mensen met een vast contract of uitzendovereenkomst.¹⁰ De derde rijbaan moet gelijkwaardig worden aan de andere twee.

Implicaties van deze ontwikkelingen op het werk van intercedenten, backofficeprofessionals en overige medewerkers

Het is moeilijk om de implicaties van dit rapport op het werk van intercedenten en backofficeprofessionals te schetsen aangezien het pas bij het volgende kabinet echt tot concrete wetwijzigingen kan gaan leiden. De precieze invulling van de aanbevelingen uit het rapport zal de impact bepalen op het vaste personeel bij de uitzendbureaus. Het kan zijn dat de uitzendconstructie moeilijker wordt gemaakt en

⁹ Hierbij wordt vooral gerefereerd aan arbeidsbemiddeling in verband met 'piek en ziek'.

¹⁰ <https://www.abu.nl/kennisbank/toekomst-van-werk/drie-rijbanen-scheppen-duidelijkheid-bij-hervormingen-arbeidsmarkt/>



dat de 'rijbaan' van het vaste contract een hogere prioriteit krijgt. Echter, als de aanbevelingen van het PTA en de bovengenoemde partijen worden overgenomen, dan kan dit betekenen dat uitzendwerk eerlijker wordt in die zin dat excessen beter worden aangepakt. Dit kan een toename in de populariteit van uitzendwerk betekenen en meer werk voor de intercedent en de backofficeprofessional.

SER-ontwerpadvies Sociaal-Economisch Beleid 2021-2025

Op 2 juni 2021 presenteerde de SER haar Ontwerp-middellange termijn (mlt) advies voor het nieuw kabinet. De SER geeft daarmee ook haar visie op de toekomstige arbeidsmarkt. De raad geeft in het advies concreet aan hoe vormen van contracten voor bepaalde tijd, zoals uitzendarbeid, oproepcontracten, tijdelijke contracten en zzp-formules beter moeten worden gereguleerd. Hierdoor ontstaat volgens de SER meer werk- en inkomenszekerheid en voorkomt men concurrentie op arbeidsvoorwaarden. Verder adviseert de SER om een adequate infrastructuur te realiseren voor mensen die van baan moeten veranderen.¹¹

Het nieuwe kabinet zal een beslissing moeten nemen welke onderdelen van het advies van de SER het gaat overnemen. De ING voorspelt dat het advies flinke gevolgen kan hebben voor de uitzendsector. Met name bedrijven die sterk concurreren op arbeidsvoorwaarden zouden in de toekomst minder bestaansrecht hebben. Dit komt omdat flexwerk naar alle waarschijnlijkheid bij het opvolgen van de adviezen duurder wordt en de partijen die de meest uitgekleden vorm van uitzendwerk aanbieden daar met name de impact van zullen voelen. De sociale partners zijn daarnaast al bezig met het verwerken van een aantal adviezen van de SER in de nieuwe cao voor uitzendkrachten.

De voorstellen die flexwerk waarschijnlijk duurder maken zijn:

- Fase A wettelijk vaststellen op maximaal 52 gewerkte weken en in fase B het aantal tijdelijke contracten beperken tot zes in twee jaar;
- Gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden als vaste werknemer voor tijdelijk personeel bij de inlener vanaf dag één;
- Een gedragscode moet een einde maken aan 'oneigenlijke' vormen van contracting, het uitbesteden van hele afdelingen aan derden;
- Aanpakken van bepaalde zzp-constructies;
- Toegroeien van het pensioen naar een marktconform niveau.

Uitzendorganisaties zouden zich volgens de ING kunnen gaan richten op omscholing en begeleiding 'van werk naar werk' en zo meer de rol humanresourcesdienstverlener invullen. Ook samenwerking tussen meerdere kleinere uitzendbureaus wordt door experts in de sector als kans gezien.¹²

Implicaties van deze ontwikkelingen op het werk van intercedenten, backofficeprofessionals en overige medewerkers

Wederom is het de vraag wat het nieuwe kabinet gaat doen met deze aanbevelingen, maar de verwachting is wel dat dat gaat gebeuren. Het ligt dan ook voor de hand dat de kansen die de ING ziet realistisch zijn. De sociale partners zijn daarnaast al bezig met het verwerken van een aantal adviezen van de SER in de nieuwe cao voor uitzendkrachten en dat zal automatisch ook gevolgen hebben voor het werk van vaste medewerker bij de uitzendondernemingen. De sector beweegt zich los van dit

¹¹ <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/advies-sociaal-economisch-beleid-2021-2025>

¹² https://fd.nl/ondernemen/1388131/ing-voorspelt-shake-out-in-uitzendsector?utm_medium=email&utm_source=nieuwsbrief&utm_campaign=fd-ochtendnieuwsbrief&utm_content=1352426_46079_20210616&utm_term=B



adviesrapport overigens al steeds meer in de richting van loopbaanbegeleiding, advies en het helpen van werkenden van werk naar werk dan enkel het maken van de juiste match tussen klant en werkzoekende.

Het adviesrapport van het Aanjaagteam bescherming arbeidsmigranten

In oktober 2020 verscheen het rapport van de commissie Roemer *Geen tweederangsburgers*. Dit rapport bevatte 50 aanbevelingen.

Het rapport leidde bij bespreking in de Tweede Kamer tot een aantal moties. Terwijl het intrekken van een uitzonderingspositie van de uitzendbranche bij het verrekenen van het Wettelijk Minimumloon het niet haalde, stemde de Kamer wel voor:

- Een motie die bepaalt dat er één slaapkamer per persoon beschikbaar zou moeten komen. Dit is echter in relatie tot de huidige woningnood vooralsnog onhaalbaar en zou bij doorvoering derhalve grote problemen opleveren voor de inzet van arbeidsmigranten in Nederland.
- Een motie die vraagt om de ontwikkeling van een systeem van verplichte certificering op het gebied van eisen aan de integriteit van arbeidsbemiddelaars met in aansluiting daarop publiekrechtelijk toezicht. Een dergelijk systeem zal de positie van bonafide uitzendbureaus op de markt voor arbeidsmigranten alsook de positie van die arbeidsmigranten zelf versterken.

Verdere consequenties van het rapport hangen sterk ervan af in hoeverre de overheid ook daadwerkelijk extra aandacht schenkt aan malafide praktijken, zoals het aanpakken van malafide personen achter de ondernemingen en een kwaliteitsimpuls voor de huisvesting. Dit lijkt zonder een uitbreiding van de Inspectie SZW een lage realiteitswaarde te bezitten.

Implicaties van deze ontwikkelingen op het werk van intercedenten, backofficeprofessionals en overige medewerkers

Wat de verdere gevolgen van het rapport zullen zijn, is mede afhankelijk van de snelheid waarmee een nieuw kabinet tot stand komt. Niet onwaarschijnlijk is dat het in ieder geval de inzet van arbeidsmigranten door uitzendbureaus zal bemoeilijken en dat er meer regelgeving op dit gebied komt. Al met al betekent dat meer werk en meer benodigde kennis voor de vaste medewerkers van de uitzendbureaus.

2.2 Sociaaleconomische ontwikkelingen

Arbeidsmarkt en de coronacrisis

De coronacrisis heeft, net als in bijna elke sector, een enorme impact gehad op de uitzendbranche. De vaste medewerkers bij bedrijven hebben wat dat betreft voor het grootste gedeelte hun baan nog redelijk kunnen behouden. Dit komt vooral omdat de regeringsmaatregelen voorkwamen dat er veel bedrijven failliet gingen.

Arbeidskrachten in de flexibele schil van bedrijven hadden meer last van de crisis. De uitzendbranche fungeerde direct na het uitbreken van de crisis als het stootkussen van de arbeidsmarkt. Bedrijven verlengden tijdelijke contracten niet en schaalden het aantal uitzendkrachten, gedetacheerden en ingehuurde zzp'ers terug om zo de kosten te drukken bij teruglopende omzet. Deze trend was te zien in de krimp van de omzetten van uitzendbureaus en het aantal uitzenduren in 2020. De geschiedenis leert echter ook dat de uitzendmarkt na een crisis snel weer opveert, dit is ook nu het geval. Verder had de branche ook een rol bij het invullen van alle vacatures bij de GGD, en het herplaatsen van mensen van werk naar werk. Sinds 2021 stijgen de omzetten en het aantal uitzenduren weer, maar deze liggen nog niet op het niveau



van voor de crisis. De laatste cijfers tonen aan dat de branche alweer bijna op pre corona-niveau zit.

De krimp in 2020 in het aantal gevraagde uitzendkrachten van bedrijven had direct effect op het werk van het personeel in de uitzendbranche. Het betekende minder werk voor intercedenten en backofficeprofessionals en opeens een groter aanbod van arbeid dan vraag naar arbeid. Tot op dat moment zorgde de krapte op de arbeidsmarkt nog voor het omgekeerde beeld. Uitzendbureaus namen als gevolg ook afscheid van personeel bij hun eigen onderneming. Het aantal vacatures liep terug en de baankansen waren voor even iets geringer. Nu de economie herstelt, ontstaat er direct weer krapte en meer werk voor intercedenten en backofficeprofessionals. De krapte neemt zelfs extra toe. Dit heeft de volgende redenen:

- Werknemers die door de crisis hun baan hebben verloren, hebben vervolgens een andere baan gevonden, bij een ander bedrijf in hun eigen beroep of zelfs in een andere sector in een ander beroep. Ze willen niet altijd terug. Achtergrond kan zijn dat het nieuwe beroep betere arbeidsvoorwaarden en/of –omstandigheden kent, dat het aantal uren beter overeenkomt met wensen en/of dat het carrièreperspectief beter is.
- Jongeren die in 2020 hun diploma hebben behaald, zijn vaker gaan doorleren of hebben ook voor een ander beroep gekozen.
- Sommige werknemers die tegen hun pensioen aanzaten, zijn eerder gestopt met werken.
- Sommige mensen hebben persoonlijk nadelige gevolgen van corona ondervonden op hun gezondheid en waren daardoor niet of minder goed inzetbaar.

Het aantal vacatures en daardoor het aantal nieuwe vaste medewerkers in de uitzendbranche is daarom het afgelopen half jaar weer enorm toegenomen. Dit komt bovenop de segmenten als de zorg en de ICT waar de vraag naar personeel bleef en hier en daar zelfs verder toenam. Mogelijk dat de vraag naar werknemers wel weer enigszins stabiliseert als deze eerste problemen op de arbeidsmarkt voorbij zijn.

Vergrijzing en ontgroening

Als CPB-scenario's van verdere economische groei waarheid worden, dreigt op termijn bij ongewijzigd beleid echter wel grote krapte. Het CPB schat in dat de economische groei tot aan 2025 uitkomt op zo'n 2.1%.¹³ Dit laat zien dat de economische groei na corona ongeveer even sterk stijgt als in de periode 2014-2017. De verwachting is dat de beroepsbevolking, zonder verdere instroom van migranten, door de verdere vergrijzing en ontgroening vanaf 2025 gaat krimpen.¹⁴ Hiermee zorgen de vergrijzing en de ontgroening voor een verdere druk op de al krappe arbeidsmarkt. De beroepsbevolking krimpt; dit zal tot een structurele krappere arbeidsmarkt leiden. Vooral in de zorg zal door de vergrijzing en de toenemende zorgbehoefte de krapte eerder toenemen dan afnemen. Het CPB schat in dat er tussen 2021 en 2025 in de zorg zo'n 135.000 extra mensen nodig zijn. De druk op de energietransitie en de verdere digitalisering (deels als gevolg van een tekort aan personeel) zal de krapte in het technische segment verder doen toenemen.

De vergrijzing betekent niet alleen dat er minder personeel komt. Het snelle vertrek van veel ouder personeel kan ook leiden tot een braindrain. Bedrijven moeten zorg dragen voor een goede kennisoverdracht. Dat kan wel eens voor veel bedrijven een cruciale factor worden. Bij organisaties die dit niet goed regelen, zal er om het gebrek aan kennis op te vullen misschien meer fte moeten worden binnengehaald dan dat er

¹³ <https://www.cpb.nl/actualisatie-verkenning-middellange-termijn-2022-2025-juni-2021>

¹⁴ Riele, S. te, C. Huisman, L. Stoeldraijer, A. de Jong, C. van Duin en T. Husby. PBL/CBS Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2019-2050: Belangrijkste uitkomsten. Statistische trends, 2019.



weggaat. Weliswaar zijn jongeren goedkoper, maar ze zijn ook schaarser. Dit zorgt voor een nog grotere vraag naar arbeidskrachten.

Bij het vergrijzingsvraagstuk is ook relevant om te bedenken dat in bepaalde regio's sprake kan zijn van groei en in andere van krimp van de beroepsbevolking. Dit zal mogelijk ook van invloed zijn op de aanpak van de uitzendbureaus: in groei regio's zijn meer (maar wel soms andere) jongeren beschikbaar en in krimpregio's komen bijvoorbeeld de arbeidsmigranten eerder in beeld. Totdat de coronacrisis uitbrak, was de verwachting van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA, onderdeel van de Universiteit van Maastricht) dat er in de meeste beroepsgroepen grote tekorten zullen zijn tot in 2024. Door de coronacrisis schuift het tijdstip waarop de structurele tekorten zich niet alleen maar meer beperken tot de huidige knelpuntsectoren als techniek, zorg en ICT, mogelijk wat op, naar 2025.¹⁵

Uitzendbureaus lopen historisch gezien voorop in de conjunctuur en de ontwikkeling van de omzet van uitzendbureaus was daarom altijd een goede voorspeller voor de economie en daarmee voor de krapte op de arbeidsmarkt. Deze krapte zal na het herstel van de coronacrisis niet verdwijnen en intercedenten zullen steeds vaker met een gemiddeld ouder personeelsbestand te maken krijgen. De uitzendbranche moet verder serieus rekening houden met een vanaf ongeveer 2025 zeer krappe arbeidsmarkt. De komende jaren wordt het vinden van geschikt personeel nog moeilijker. Het wordt steeds meer gebruikelijk proactief naar kandidaten onder personen die al werk hebben te zoeken. Dit schept natuurlijk ook kansen: bedrijven hebben er geld voor over als een intermediair ze alsnog aan geschikt personeel helpt. Het betekent echter hoe dan ook dat intercedenten dan goed getraind moeten zijn om bedrijven die oplossing te bieden.

Implicaties van deze ontwikkelingen op het werk van intercedenten, backofficeprofessionals en overige medewerkers

Uitzendbureaus staan daarnaast voor de uitdaging om voldoende gekwalificeerd vast personeel binnen het bedrijf en de sector te behouden. De toenemende krapte zal er voor zorgen dat arbeidskrachten meer dan ooit een keuze hebben over waar ze gaan werken. Het is aan de bedrijven in de sector om te zorgen voor een aantrekkelijke werkomgeving met onder andere een goed salaris en een goed duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Voor wie een uitdaging zoekt, blijft de uitzendbranche in ieder geval een interessante werkgever.

Thuiswerken

De coronacrisis heeft ervoor gezorgd dat het meeste personeel standaard vanuit huis ging werken. In de uitzendbranche is dat gelukkig redelijk goed mogelijk voor vast personeel. Per medewerker is het verschillend hoe men hier mee omgaat. Uit het onderzoek *Thuiswerken tijdens en na de coronacrisis*¹⁶ van het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid blijkt dat het gemiddelde personeel in Nederland denkt dat het ook na de coronacrisis meer thuis zal blijven werken, namelijk één tot drie dagen per week. Dit aandeel is het grootste onder kantoorpersoneel en personeel in managementfuncties. Voor de uitzendbranche zal dit ook kunnen betekenen dat personeel in de front-, mid- en backoffice vaker vanuit huis zal willen werken. Natuurlijk zijn klantcontacten, zowel met inleners als de steeds schaarser wordende kandidaten, ook van belang. Na corona scoor je bij beide soorten klanten waarschijnlijk weer beter met een "warme overdracht".

¹⁵ Zie bijvoorbeeld: Panteia, Doorrekening Scenario's Arbeidsmarkt Zuid-Nederland, 2020.

¹⁶ https://www.kimnet.nl/binaries/kimnet/documenten/publicaties/2021/01/12/thuiswerken-tijdens-en-na-de-coronacrisis/Notitie+thuiswerken_def.pdf



Werknemers verwachten dat werkgevers hen ondersteunen om thuis werken mogelijk te maken. Werkgevers hebben dit tijdens de coronacrisis al aan den lijve ondervonden maar moeten deze ondersteuning nu concretiseren door over thuiswerken ook structurele en contractuele afspraken te maken met het personeel. Voor sommige werknemers kan dit gunstig zijn voor hun werk-privé balans en het aantrekkelijker maken om in de sector aan de slag te gaan. Het biedt de mogelijkheid aan werknemers om flexibeler te zijn en hun besteedbare tijd anders in te delen. Andere medewerkers zijn minder gecharmeerd van het idee van thuiswerken en willen liever met collega's op kantoor blijven werken. De werkgever zal in de komende jaren een goede balans en flexibiliteit moeten bieden voor beide typen werknemers. Afhankelijk van het type werknemer zal dit ook de productiviteit positief of negatief beïnvloeden. Sommige werkgevers zullen graag een bepaalde mate van toezicht willen houden over hun personeel en dit is op afstand toch moeilijker te realiseren. En dan moet de werkgever ook nog goed nadenken wat dit betekent voor klantcontacten en voor het vermogen om met elkaar tot slimme oplossingen te komen waar nieuwe wetgeving een gemakkelijke match in de weg lijkt te staan.

Implicaties van deze ontwikkelingen op het werk van intercedenten, backofficeprofessionals en overige medewerkers

Uitzendbureaus zullen voor het thuiswerken ten eerste voor hun eigen personeel een structurele werkbare oplossing voor moeten vinden. Er moeten goede afspraken tot stand komen, zowel met betrekking tot het onderlinge contact als dat met de klant. Het werk van de intercedent naar de klant toe verandert in zoverre ook dat zowel inleners als kandidaten eisen kunnen stellen aan de mate van thuis werken. Als deze niet overeenkomen, kan dit zelfs leiden tot juridische vraagstukken. Het is dan van belang dat de backofficeprofessional ook goed op de hoogte is van wet- en regelgeving: voor de zaken rond contractbeheer, urenregistratie, verloning, facturatie en loonaangifte, maar ook om de intercedenten op dit punt van advies te kunnen dienen als dat van ze gevraagd wordt.

Interne versus externe flexibiliteit

In een onderzoek van TNO in opdracht van de ABU (pre corona) naar flexibele arbeid is reguliere bedrijven gevraagd hoe groot zij inschatten dat hun flexschil zich de komende vijf jaar zou ontwikkelen.¹⁷ De gesprekspartners bij de bedrijven gaven aan dat zij verwachtten dat hun flexibele schil tot 2025 zou krimpen (tot gemiddeld 19%). Naast de krappe arbeidsmarkt die bedrijven er toe beweegt om goed personeel aan zich te binden door eerder met vaste contracten te werken, werd ook de WAB aangewezen als reden van inkrimping van de flexschil. In combinatie met andere mogelijke veranderingen in wet- en regelgeving verwachten bedrijven dat hierdoor externe flex duurder wordt. Ze zoeken daarom naar opties om meer met interne flex te gaan werken, zoals in de vorm van flexibele werktijden van het personeel in combinatie met deeltijdcontracten of oproepkrachten.

Implicaties van deze ontwikkelingen op het werk van intercedenten, backofficeprofessionals en overige medewerkers

Het werken met meer interne flex tijdens bijvoorbeeld seizoenspieken in plaats van het inhuren van uitzendkrachten kan effect hebben op de sector en het werk van het vaste personeel. Dit lijkt een bedreiging van het uitzendbureau maar kan juist ook een kans zijn. Juist bij het maken van dit soort beslissingen kunnen bedrijven de hulp van uitzendbureaus goed gebruiken aangezien zij expert zijn in het werken met flexibele

¹⁷ <https://www.flexnieuws.nl/columns/flexibele-schil-krimpt-behoefte-aan-interne-flexibiliteit-groeit/>



arbeid. De medewerkers bij de bureaus moeten de potentiële inleners goed kunnen adviseren en mee kunnen denken over de best mogelijk invulling van het HR beleid.

2.3 Ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en automatisering

Weliswaar specialiseert een deel van de branche zich nog in het aan het werk helpen van werkzoekenden, maar er zijn in verhouding steeds meer vacatures en er is steeds minder arbeidsaanbod. Consequentie van deze ontwikkeling is dat de markt groeit. In deze groeiende markt is het ten eerste van belang het arbeidsaanbod goed te kennen¹⁸, maar ook is het ten tweede steeds meer van belang het grote aantal matchingsmogelijkheden deels geautomatiseerd te kunnen afhandelen, zodat de voor de klant en commercieel meest interessante matches zijn te maken. De intercedent krijgt hierdoor steeds meer een data-gedreven werkpakket.

Voor grotere uitzendbureaus die met veel volume werken, biedt automatisering ook een optie om alvast een eerste selectie te maken. Grote bureaus doen vaak aan volumerecruitment en investeren daarom veel in automatisering en digitalisering van het recruitmentproces. Voor de grote spelers is deze investering in potentie veel meer waard dan voor kleinere, op persoonlijke service gerichte, bureaus.

Als men dan toch aan IT-systemen moet sleutelen, kan men bijvoorbeeld meteen ook overschakelen op procedures waarbij de kans op arbeidsmarktdiscriminatie afneemt, bijvoorbeeld door in eerste instantie alleen te matchen op competenties en niet op harde persoonskenmerken. Daarmee kunnen deze bureaus zich vervolgens onderscheiden van kleinere bureaus die geen middelen hebben om hun IT op deze wijze vorm te geven.

In het rapport van TNO uit 2019 *Arbeidsmarktdiscriminatie. Inzicht in de risico's in het recruitmentproces, en hoe je deze risico's verkleint*¹⁹ worden vier fasen van het recruitmentproces beschreven die zowel op werkgevers als op intermediairs van toepassing zijn.

- Wervingsfase: Het opstellen van een functieprofiel/vacature en het zoeken naar (geschikte) kandidaten. Hierbij maken werkgevers en intermediairs gebruik van wervingskanalen.
- Screeningfase: Dit wordt ook wel preselectie genoemd. Hier beoordelen werkgevers en/of intermediairs de reacties van de kandidaten om de initiële pool kandidaten te verkleinen van een groslijst naar een shortlist.
- Interviewfase: De sollicitatiegesprekken vinden plaats om meer informatie over de kandidaten op de shortlist te verkrijgen.
- Selectiefase: Een kandidaat wordt definitief geselecteerd.

In elk van de bovenstaande fasen is sprake van enige mate van automatisering en/of digitalisering, maar in de werving- en screeningsfasen vindt de grootste ontwikkeling plaats. Taken die software kan overnemen, zijn bijvoorbeeld het opstellen van een vacaturetekst op basis van machine learning (wervingsfase). Deze tool kan voorspellen hoe effectief een bepaalde vacaturetekst zal zijn en suggesties geven hoe deze effectiviteit verbeterd kan worden. Ook het plaatsen van deze tekst op eigen sites en andere jobboards kan de tool uit handen nemen. Hoeveel procent van de vacatureteksten automatisch wordt opgesteld is niet bekend. Meerdere bureaus gebruiken deze software regelmatig.

Ook kan door middel van bijvoorbeeld keyword matching een eerste selectie worden gemaakt van sollicitanten (screeningsfase). Deze kandidaten kunnen dan automatisch

¹⁸ Zie bijvoorbeeld het artikel "Randstad beleeft gouden tijden" in de NRC van 28 juli 2021.

¹⁹ <http://publications.tno.nl/publication/34634892/jQ1cvM/TNO-2019-R11469.pdf>



een persoonlijke mail ontvangen met vragen om een nadere toelichting als ze niet aan alle voorwaarden lijken te voldoen die nodig zijn voor de functie in kwestie. Of wanneer ze hier wel aan voldoen: automatisch worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Een aantal bureaus zijn bezig om in deze fase te screenen op competenties en niet op eerdere werkervaring of persoonskenmerken; dit mede ingegeven door het issue arbeidsmarktdiscriminatie.

Bij het automatiseren van het preselectieproces moet echter wel een kanttekening geplaatst worden. De schaarste aan kandidaten heeft ook zijn weerslag op de effectiviteit van de technologie. Het gaat moeilijker worden om van een groslijst met kandidaten naar een bruikbare shortlist te komen, wanneer die groslijst bestaat uit 100 kandidaten in plaats van 1.000 kandidaten en het aantal ongeschikte kandidaten groot blijft. De return on investment (ROI) moet hoog genoeg zijn om via gestandaardiseerde processen meer te sourcen en dan een preselectie te maken. Als de sourcing steeds minder oplevert, heeft het steeds minder zin om te investeren in preselectie. Dit staat er los van dat dit ook bij een arbeidsmarkt die in balans is wel degelijk een slimme investering is. Desondanks speelt bij zowel de bureaus als de uitzendprofessionals toch het besef dat ze een risico moeten nemen om op deze manier hun proces te optimaliseren.

Wat hierbij cruciaal is, is dat al deze processen en technologieën met elkaar kunnen 'praten' en goed op elkaar aansluiten. Informatie die door de intercedent in het systeem wordt gezet, moet gemakkelijk en begrijpelijk door de backoffice kunnen worden gelezen en vice versa. Hoe meer de techniek geïntegreerd raakt, hoe meer ook de afdelingen van intercedenten, backofficeprofessionals en andere uitzendprofessionals met elkaar zullen moeten gaan samenwerken. De intercedenten moeten een beetje van de backoffice begrijpen en de backofficeprofessionals moeten ook kunnen meedenken met de intercedenten en hoe zij hun werk uitvoeren. Dit kan een punt van frictie vormen als hier niet goed naar gekeken wordt. Daarnaast is het belangrijk dat meerdere mensen in het bedrijf kunnen werken met de systemen. Met name bij kleinere bureaus kan het zo zijn dat bepaalde functionaliteiten van de systemen afhangen van de kennis en vaardigheden van slechts één of een paar personen. Als die wegvalt of als iemand simpelweg op vakantie gaat, dan moet een medewerker die ook voldoende gekwalificeerd is dit kunnen opvangen. Als dit probleem niet direct duidelijk is in de organisatie, dan uit dit zich meestal wanneer er met een nieuw software systeem gewerkt gaat worden. Dit is in de eerste plaats een flinke investering voor het bedrijf, maar ook het personeel moet hierbij opgeleid worden. Hoe meer dit systeem geïntegreerd is met andere bestaande systemen, hoe meer van de medewerkers in het gehele bedrijf hier mee te maken krijgen en men dus ook op de hoogte moeten zijn van de werking van het systeem.

Implicaties van deze ontwikkelingen op het werk van intercedenten, backofficeprofessionals en overige medewerkers

Als recruiter of intercedent ben je per vacature veel minder tijd kwijt aan administratieve handelingen en het uitvoeren van standaardprocessen die bij volumerecruitment horen. Door deze digitalisering kan de individuele intercedent dan ook veel meer vacatures verwerken. Digitale en soft skills worden daarmee veel belangrijker.

De menselijke kant gaat hier zeker niet verloren, maar wordt vanwege deze digitalisering wel anders ingevuld. De combinatie kandidaat-inlener blijft een stap die de intercedent moet begeleiden. Daarbij is bijvoorbeeld de overweging van belang waarom de goed passende kandidaat niet eerder was geplaatst. Door administratieve en standaardhandelingen in de wervings- en screeningsfases te automatiseren kan de



intercedent of recruiter zijn of haar tijd veel efficiënter besteden. Deze heeft nu tijdens het wervingsproces meer tijd beschikbaar voor de kandidaten. Het is op dit moment niet aan de orde dat software en AI de mens compleet vervangen, maar het is wel zo dat het genoeg taken uit handen kan nemen zodat de intercedent meer tijd krijgt om zich te focussen op het menselijke aspect van recruitment. Mensen blijven de behoefte houden om op enig moment in het sollicitatieproces met iemand een gesprek te hebben.

Zoals boven omschreven is verder de ondersteuning van de automatisering door de backofficeprofessional van groot belang. Deze moet (net als zijn of haar vervanger overigens) goed op de hoogte zijn van de ins en outs van het systeem en daarin de intercedent kunnen ondersteunen.

Levenlang Ontwikkelen

De AWWN stelt dat meer inzet op Levenlang Ontwikkelen de belangrijkste aanbeveling is van het rapport van de commissie Borstlap is. Alle boven vermelde ontwikkelingen vergroten dan ook het belang om je als uitzendprofessional je leven lang te blijven ontwikkelen. Continu bij- en omscholen wordt essentieel. Niet elke medewerker zit hier op te wachten, hoewel de intercedent, die vaak wordt geconfronteerd met gebreken aan competenties van kandidaten hier wel veel ervaring mee heeft of krijgt.

Het belang van Levenlang Ontwikkelen geldt vervolgens niet alleen voor de vaste medewerkers, maar ook voor de uitzendkrachten. Ook die moeten de eigen regie over hun loopbaan oppakken. Zij moeten bij de hand genomen worden en aangespoord en geholpen worden. Voor intercedenten zal deze rol steeds belangrijker worden, waarbij in combinatie met de steeds krappere arbeidsmarkt de intercedent steeds meer de rol van een loopbaanadviseur en coach krijgt. Uiteraard betekent dit ook dat het uitzendbureau goed op de hoogte moet zijn van regelingen die Levenlang Ontwikkelen financieel stimuleren, voor de eigen vaste medewerkers, maar toch ook vooral omdat in de krappe arbeidsmarkt kandidaten vaker op een aantal aspecten moeten worden bijgespijkerd. Het is van belang om te weten hoe subsidies van de overheid, zoals de regeling Nederland Leert Door!, een Levenlanglerenkrediet, op termijn het STAP-budget (of een andere vorm van persoonlijk leerbudget) of een reguliere opleiding binnen het initiële onderwijs, dit bijspijkeren financieel mogelijk kunnen maken. Ook zal de intercedent, mogelijk in samenspraak met een backofficeprofessional met kennis van de betreffende regelgeving, goed moeten weten wanneer een bepaalde mogelijkheid wel en niet van toepassing is en wat deelname aan bijscholing bijvoorbeeld voor effect heeft op een eventuele uitkering.

Implicaties van deze ontwikkelingen op het werk van intercedenten, backofficeprofessionals en overige medewerkers

Levenlang Ontwikkelen is, ten opzichte van de andere functies, bijzonder belangrijk voor de functie van de intercedent. Hierbij speelt ook nog het aspect dat de krappe arbeidsmarkt ook tot een tekort aan potentiële intercedenten en backofficeprofessionals kan leiden. Meer aandacht aan loopbaanplanning, ontwikkeling en in je eigen functie investeren kan bevorderen dat medewerkers langer bij de uitzendondernemingen blijven werken. Dat wordt ook van belang, niet alleen omdat er tekorten aan (jonge) opvolgers ontstaan, maar ook omdat in een krappe arbeidsmarkt ervaring en ontwikkeling van belang is voor de matching. Niet alleen versterkt dit de positie als intermediair, maar ook wordt de intercedent een aantrekkelijker partner wanneer deze goed op de hoogte is van veranderingen in wet- en regelgeving, effectief met het digitale instrumentarium kan omgaan en kennis



en ervaring heeft op het gebied van klantbenadering. Zo'n partij wil je als inlener ook meer betalen voor de bemiddeling. En als de intercedent vervolgens over een ruim pakket aan kennis en ervaring beschikt, daardoor meer presteert en ook een hoger salaris krijgt, is een langer verblijf in de uitzendbranche ook een logisch vervolg.

Zoals gezegd is daarnaast een gedegen kennis van de wet- en regelgeving op het gebied van opleiding en scholing ook steeds meer een belangrijk stuk bagage van de intercedent in relatie tot de kandidaten voor uitzendbanen (en daarmee ook voor de inleners). Daarbij gaat het om "actieve kennis": de intercedent moet goed weten welke huidige opleidings- en scholingsregelingen bestaan en op welke manier tekorten aan competenties van kandidaten met de inzet van scholing zijn op te lossen om daarmee een potentiële inlener in ieder geval de best passende kandidaat te kunnen aanbieden (als er bij een krappe arbeidsmarkt geen alternatieven meer zijn).



3 Onderneming en werkgelegenheid

Dit hoofdstuk heeft een meer beschrijvend karakter en sluit daarom meer aan bij de HR monitor dan bij het onderzoek "De intercedent heeft de toekomst!". Het beschrijft aantallen, ontwikkelingen en kenmerken van het personeel binnen de uitzendbranche.

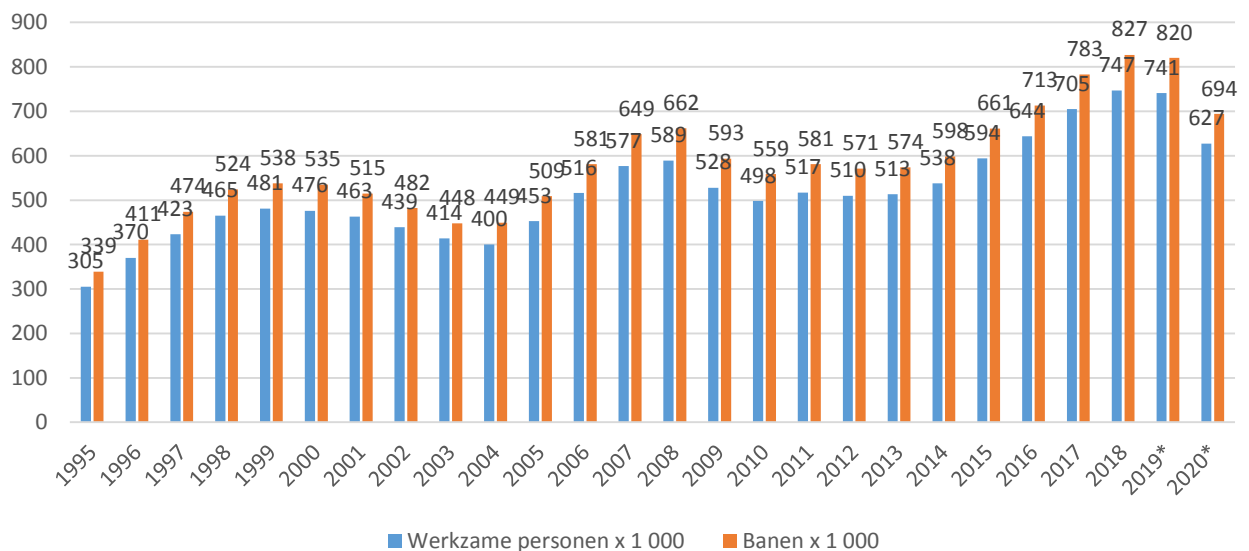
3.1 Personele ontwikkelingen binnen de uitzendondernemingen

Aantal werkzame personen en banen in de sector

Omdat het uitzendbureau formeel de werkgever is van de uitzendkracht, telt het CBS bij het rapporteren van het aantal werknemers of het aantal banen in de sector zowel de vaste medewerkers bij de bureaus als alle uitzendkrachten mee. Het vaststellen van enkel het aantal vaste medewerkers bij de bureaus is daarom niet goed mogelijk op basis van openbare CBS Statline data.

Cijfers over het totale werknemersbestand geven wel een indruk van de ontwikkeling van de uitzendsector. Uit cijfers van het CBS blijkt bijvoorbeeld dat er in 2020 in totaal 627.000 personen werkzaam waren in de uitzendsector. Dit ging om 694.000 banen²⁰ (zie figuur 3.1). Dit is een daling ten opzichte van 2019. Deze daling werd veroorzaakt door de coronacrisis en was de eerste serieuze daling van de werkgelegenheid sinds de vorige crisis. Het overgrote deel van deze werkzame personen en banen betreft natuurlijk de uitzendkrachten en niet de vaste medewerkers.

Figuur 3.1: Aantal werkzame personen en banen *1000 (jaarcijfers).



Bron: CBS Statline <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/84164NED/table?dl=350AC>

²⁰ Een baan is hierbij gedefinieerd als een expliciete of impliciete arbeidsovereenkomst tussen een persoon en een economische eenheid waarin is vastgelegd dat arbeid zal worden verricht waartegen een (financiële) beloning staat. De banen van werknemers per bedrijf worden bepaald uit de Loonaangifteketen (Polisadministratie) van de Belastingdienst en het UWV.



Het vaststellen van het aantal vaste medewerkers is vervolgens niet eenvoudig. Op basis van de totale omzet in de sector en een schatting van de omzet per medewerker kunnen we wel bij benadering het aantal vaste medewerkers bij de uitzendbureaus bepalen.

De totale omzet van de uitzendsector in 2020 was ongeveer 14 miljard euro. De gemiddelde omzet per vaste medewerker hebben we vastgesteld:

- door in de werkgeversenquête binnen dit onderzoek te kijken naar bij hoeveel medewerkers een uitzendonderneming meer en minder dan 5 miljoen omzet draait – het omslagpunt ligt tussen de 8 en 9 medewerkers.
- door te kijken hoe de omzet van grote uitzendondernemingen zich volgens de Flexmarkt omzetranglijst verhoudt tot het aantal medewerkers van dezelfde onderneming volgens de enquête.

Op basis hiervan is de omzet per vaste medewerker in 2020 te schatten op circa € 650.000, de totale uitzendomzet in 2020 was ongeveer € 14 miljard. Dit levert een schatting op van circa 21.400 vaste medewerkers in de uitzendsector; dit is inclusief de meewerkende eigenaren van de uitzendbureaus.

Dit cijfer wijkt af van de inschatting van experts dat een gemiddelde medewerker goed moet zijn voor ongeveer € 700.000 omzet. Het is echter niet onwaarschijnlijk dat dit gemiddelde in het coronajaar wat lager uitvalt. Enerzijds werden ondernemingen door de NOW-regeling gesteund om geen medewerkers te ontslaan, anderzijds heeft men mogelijk ook expertise in huis willen houden voor betere tijden.

In beide gevallen is wel sprake van een zekere marge, maar betere schattingen zijn vanwege de afwezigheid van CBS-statistieken voor alleen het niet-uitgeleende personeel niet te maken.

Omdat uitzendkrachten op de kantoren van de ondernemingen per definitie ook werknemers van de betreffende bedrijven zijn, is deze (kleine) groep niet relevant voor het onderscheid tussen vaste medewerkers en overige medewerkers. Het aantal zzp'ers in de sector dat wordt ingehuurd door de uitzendondernemingen is ten slotte zeer gering. Het zijn met name ICT-, financiële en juridische specialisten op de hoofdkantoren van de grote(re) ondernemingen.

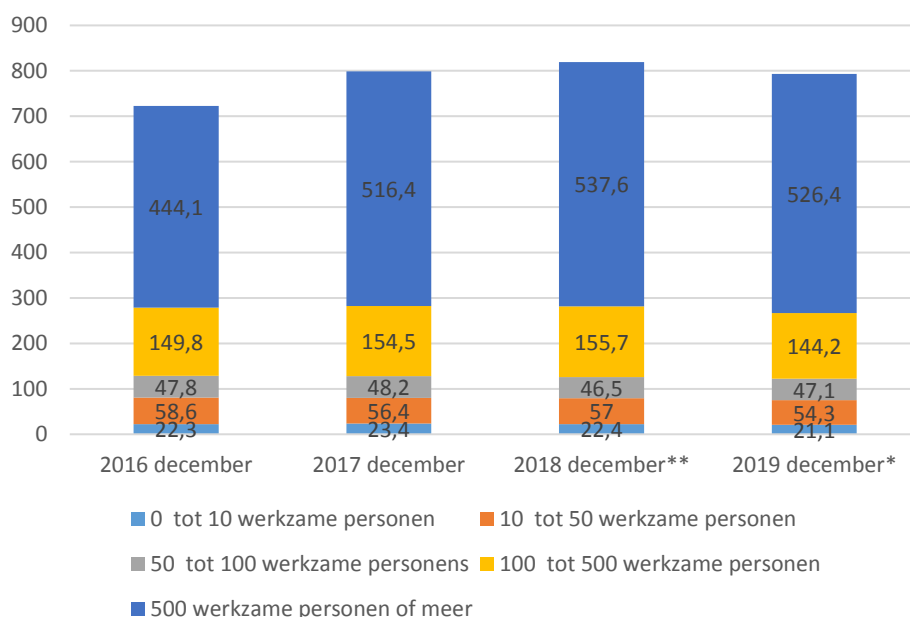
Ontwikkeling van de werkgelegenheid

De ontwikkeling van het totaal aantal werknemers reflecteert het aantal vaste medewerkers (werkzaam op de kantoren van de uitzendondernemingen). De verhouding tussen het totaal aantal werknemers dat uitzendondernemingen in dienst hebben aan de ene kant en het aantal vaste medewerkers bedraagt in 2020 ongeveer 29 op 1 en (uitgaande van een iets hogere omzet per medewerker) 31 op 1 in eerdere jaren. Als we uitgaan van deze verhoudingen, dan is, op basis van figuur 1, het aantal medewerkers op de kantoren van 10.000 in 1996 via 19.000 net voor de kredietcrisis in 2008 en bijna 24.000 in 2019 naar de genoemde 21.400 vorig jaar gegaan. Dit jaar zal het aantal werknemers gezien de gunstige ontwikkeling van de sector weer toenemen.

Om te onderzoeken hoe de werkgelegenheid zich de afgelopen vijf jaar heeft ontwikkeld naar rato van de omvang van de ondernemingen, kunnen we figuur 3.2 als basis nemen. De grafiek loopt tot en met 2019. Cijfers over ultimo december 2020 uitgesplitst naar sector en de grootteklasse zijn nog niet beschikbaar.



Figuur 3.2: Aantal banen *1000 van werkzame personen in december van het jaar SBI 782



Bron: CBS Statline

Veruit de meeste medewerkers in de sector zijn werkzaam bij ondernemingen die op enig moment in totaal meer dan 500 werkzame personen (in de figuur steeds 31 december) kennen. Houden we vast aan gemiddeld 31 werkzame personen per vaste medewerker, dan werkten er eind 2016 ruim 14.000 vaste medewerkers op de grootste kantoren (met meer dan 500 werkzame personen totaal) en bijna 5.000 vaste medewerkers op de kantoren met 100 tot 500 werkzame personen. Eind 2019 werkten er bijna 17.000 vaste medewerkers bij de grootste ondernemingen en bijna 4.700 bij de volgende categorie. Dat er maar weinig vaste medewerkers als werknemers werken op kantoren die in totaal minder dan 100 werkzame personen in dienst hebben in totaal, is logisch, omdat het met dergelijke aantallen uitzendkrachten vaak om eenpitters zal gaan met de eigenaar als enige vaste medewerker.

Uit de figuur blijkt dat de verdeling tussen de verschillende bedrijfsgroottes tussen eind 2016 en eind 2019 wel iets is veranderd. Dit betreft met name de verhouding tussen de grootste ondernemingen en de categorie net daaronder. Het totaal aantal werkzame personen bij de kleinere categorieën is ongeveer stabiel gebleven.

Landschap aan bedrijven veranderd continu

Wim Davidse benoemt in zijn essay *Zeker flex na corona, voor wendbaarheid in de radicale jaren '20* een belangrijke ontwikkeling die al een jaar of tien gaande is, sinds de vorige crisis. In 2019 was het gezamenlijke marktaandeel van de Traditionele Vier (Randstad NL, USG People NL (nu RGF Staffing), ManpowerGroup Nederland en Adecco Group NL) met 14,7% nog maar de helft van wat het marktaandeel was in 2008. Oorzaak was niet dat de omzet van de vier sterk verminderde, maar vooral dat de omzet van de rest verdubbelde. Davidse zoekt de verklaring hiervan in de verkrapping van de arbeidsmarkt. De andere flexbureaus, van kleine, lokaal georiënteerde uitzenders tot grotere gespecialiseerde detacheerders, doen juist goede zaken op een krappe arbeidsmarkt, omdat ze daar hun toegevoegde waarde voor opdrachtgevers extra goed kunnen laten zien. Ze kennen de regio, de specifieke segmenten van de arbeids- en flexmarkt, de mensen en de ondernemers, ze acteren snel en gericht, en



op elk moment dat dat nodig is. Het lijkt er dus echter op dat de markt als het ware in elkaar schuift waarbij de grotere bureaus wat kleiner worden en kleinere bureaus wat groter.

In eerder onderzoek van Panteia naar de ontwikkelingen in de markt voor werving en selectie kwam ook al naar voren dat er specifieke ontwikkelingen binnen de verschillende segmenten gaande zijn.²¹ Grote bureaus hebben vaak lange termijn contracten met grote opdrachtgevers. Zij leveren voor deze grote organisaties de 'flexschil' van het bedrijf. Niet alleen zijn de marges die de grote bureaus maken op deze contracten vaak gering, maar ook is de kans groot dat inleners bij tegenvallende economische groei eerst de flexschil gaan afbouwen dan wel nog verder willen inboeten op deze marges, groot. Deze grotere partijen hebben daarom een grotere prikkel om bij een dergelijk volume vacatures te investeren in automatisering en verdere digitalisering. Deze investeringen in de toekomst kunnen betekenen dat de grote ondernemingen op termijn weer omzet terugwinnen. De grote vraag is wat op termijn beter werkt: (gedigitaliseerde) slagvaardigheid en data-gedreven matching of regionale of sectorale specialismen in bepaalde niches.

3.2 Kenmerken van werknemers

Werknemers onder de vaste medewerkers

Zoals boven omschreven gaat het bij de vaste medewerkers voor een deel om de eigenaren/directeuren van kleinere uitzendbureaus die zelf meewerken op de kantoren. Bij de kleinste categorie uitzendbureaus gaat het vaak om eenpitters en zijn ze derhalve de enige medewerkers, maar ook voor een deel van de ondernemingen in de qua omvang volgende drie categorieën werkt de eigenaar vaak mee. Er zijn volgens het CBS circa 6.500 bedrijven met minder dan 250 werkzame personen en dus meestal 8 of minder vaste medewerkers inclusief de werkgever. Dit zullen vaak bedrijven zijn waarbij de werkgever/eigenaar in ieder geval een groot deel van de tijd "meewerkt". Op basis hiervan is een schatting van het aantal *werknemers* onder de vaste medewerkers van ongeveer 15.000 te maken.

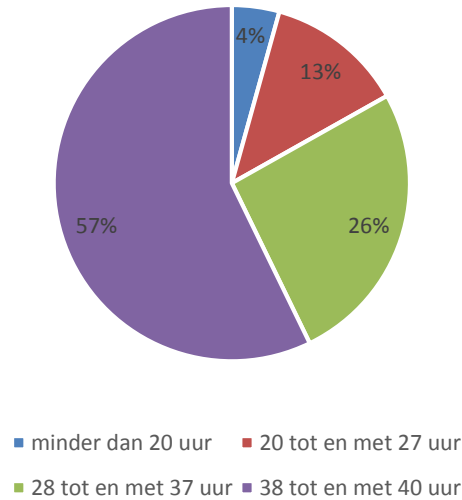
Omvang van het dienstverband

De meerderheid van de werknemers onder de vaste medewerkers werkt fulltime (meer dan 32 uur per week). Zo werkt 57% van deze medewerkers 38 tot en met 40 uur per week. Een verdere 26% werkt tussen de 28 en 37 uur per week. In de enquête is niet exact gevraagd naar het aantal werknemers dat meer dan 32 uur of meer per week werkt, maar er kan met redelijke zekerheid gesteld worden dat een behoorlijk aandeel van die 26% tussen de 32 uur en 37 uur werkt. Slechts 17% van de vaste medewerkers bij uitzendondernemingen werkt minder dan 27 uur per week.

²¹ Panteia (2018). Markt voor werving en selectie.



Figuur 3.3: Samenstelling vaste werknemers naar type dienstverband, gewogen naar totaal aantal werknemers

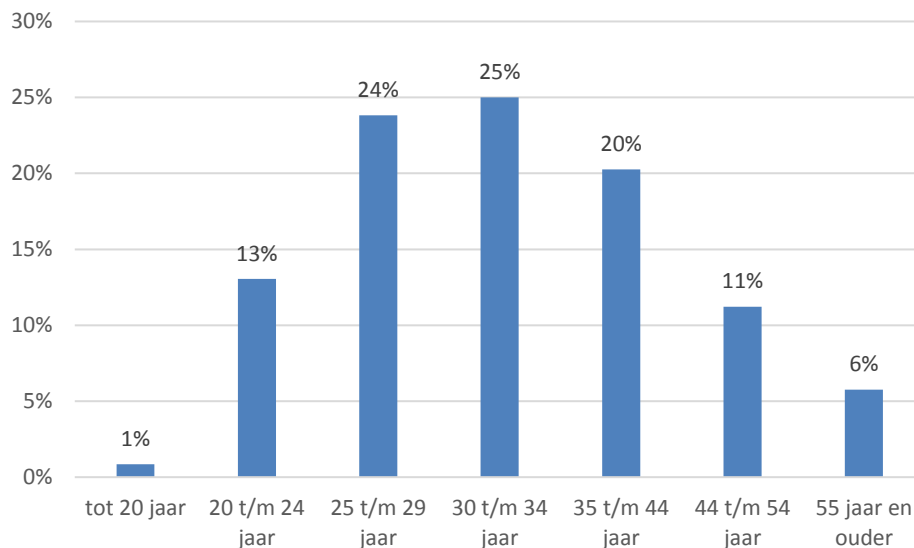


Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

Samenstelling van de werknemers naar leeftijdsgroepen

De sector heeft vergeleken met andere sectoren een relatief lage gemiddelde leeftijd. Bijna twee derde van de werknemers onder de vaste medewerkers is jonger dan 35 jaar. Ongeveer de helft van de werknemers onder de vaste medewerkers in de sector is tussen de 25 jaar en 34 jaar oud.

Figuur 3.4: Samenstelling vaste werknemers naar leeftijd, gewogen naar totaal aantal werknemers



Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

Opleiding van werknemers

Meer dan de helft (57%) van de werknemers onder de vaste medewerkers in de sector heeft een opleiding op hbo niveau afgerond. Verder heeft een kwart van de medewerkers een mbo diploma en ongeveer 15% heeft een wo opleiding afgerond. Dit

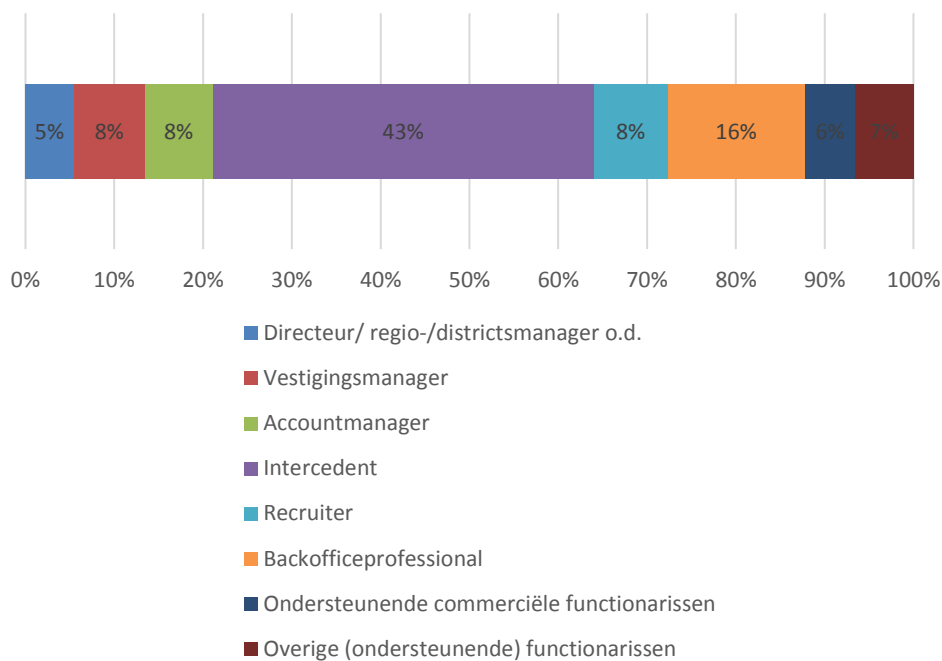


kunnen zowel medewerkers met een bachelor als een master opleiding zijn. De overige 3% zegt hoogstens middelbare school diploma te hebben.

Functies van werknemers

In figuur 3.5 is de samenstelling van het vaste personeel bij uitzendondernemingen uitgesplitst naar de functie van de medewerker. De bulk van de vaste medewerkers bij uitzendondernemingen is intercedent. Bijna de helft (43%) van de vaste medewerkers heeft deze functie. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen junior en senior posities. Op afstand volgen de backofficeprofessional (16%) en de account- en vestigingsmanager (beiden 8%). In absolute aantallen gaat het dan grofweg om 7.000 intercedenten, 2.500 backofficeprofessionals en 2.500 account- en vestigingsmanagers. Dit naast de ruim 6.000 meewerkende eigenaren die waarschijnlijk de genoemde functies combineren.

Figuur 3.5: Samenstelling medewerkers naar functie, gewogen naar totaal aantal werknemers



Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

3.3 Personele mobiliteit

Instroom en uitstroom van personeel

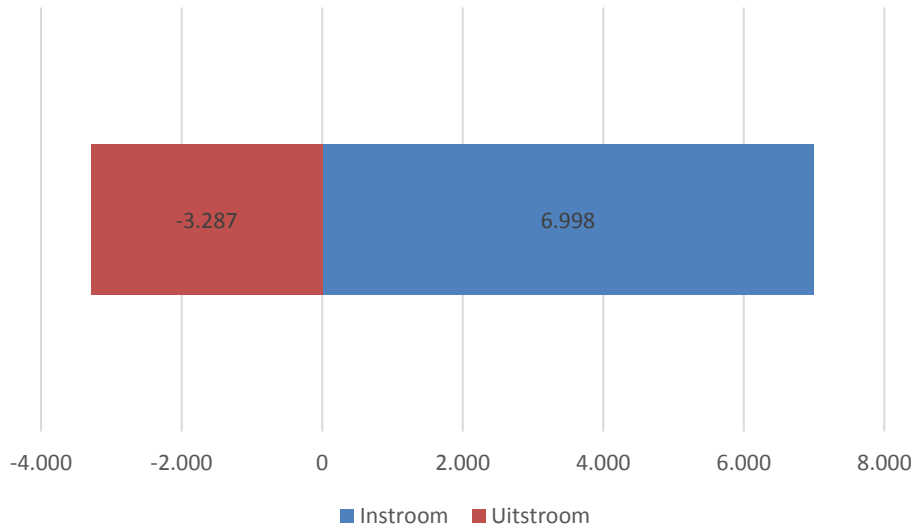
Volgens de werkgevers zijn er in de afgelopen 12 maanden (juni/juli 2020 tot en met mei/juni 2021) een stuk meer vaste medewerkers ingestroomd in de sector dan dat er zijn uitgestroomd. Wanneer we daarbij rekening houden met het totaal aantal vaste medewerkers in de sector (21.400), dan schatten wij in dat het aantal vaste medewerkers in de sector in de afgelopen 12 maanden met zo'n 3.700 medewerkers toenam.

De uitstroom is hoger bij kleine ondernemingen (met minder dan 25 personeelsleden) dan bij de grotere. Bij de kleine ondernemingen bedraagt de uitstroom tussen juni/juli 2020 en mei/juni 2021 ongeveer 25% van het personeelsbestand, bij de grote 12%. Dit duidt erop dat de crisis tot ander arbeidsmarktgedrag van werkgevers en vaste werknemers heeft geleid dan in een "normale" situatie, waarin de verblijfsduur van vaste medewerkers bij de grote bureaus (zie hieronder) gemiddeld kleiner is dan bij



de kleine ondernemingen. Een mogelijke verklaring is dat grote bureaus grotere financiële buffers hebben dan de kleine.

Figuur 3.6: Aantal instromende en uitstromende medewerkers in de afgelopen 12 maanden, gewogen naar totaal aantal medewerkers



Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

Duur van het dienstverband

Het gemiddelde dienstverband van een intercedent is volgens de ondervraagde bedrijven ongeveer 46 maanden ofwel bijna 4 jaar. Bij de grootste uitzendondernemingen met meer dan 250 werknemers ligt de gemiddelde duur van het dienstverband nog iets lager: op gemiddeld 2,5 jaar. Bij de kleinere bedrijven ligt dit hoger, maar het gemiddelde loopt niet op naarmate de uitzendonderneming kleiner wordt. Zo geven uitzendondernemingen met minder dan 9 werknemers aan dat het gemiddelde dienstverband van een intercedent 46 maanden is en uitzendondernemingen met 25-49 werknemers dat het gemiddelde dienstverband van een intercedent 51 maanden is.

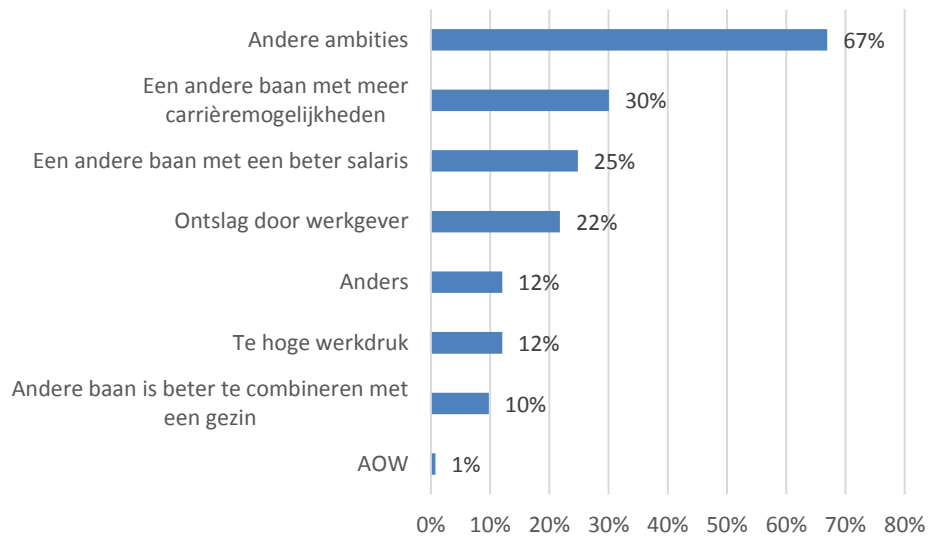
Nu is het natuurlijk zo dat zeer lange dienstverbanden bij een deel van de vaste werknemers het gemiddelde sterk omhoog kunnen trekken. Daarom is ook gekeken naar de zogenaamde mediaan. Die geeft de duur van het dienstverband weer waarbij precies de helft van de bedrijven een hogere en de andere helft een lagere gemiddelde verblijfsduur meldt. Daarmee geeft de mediaan een scherper beeld van de mate waarin intercedenten van baan wisselen. De mediaan ligt op 3 jaar. Bij de helft van de bedrijven werken intercedenten derhalve gemiddeld maximaal 3 jaar.

Volgens bedrijven zijn de drie voornaamste redenen voor een intercedent om uit te stromen: het hebben van andere ambities (67%), het vinden van een andere baan met meer carrièremogelijkheden (30%) of een beter salaris (25%).²²

²² Werkgevers konden bij deze vraag maximaal drie antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%. De vermelde percentages hebben betrekking op bedrijven met in totaal zo'n 7.000 vaste werknemers.



Figuur 3.7: De voornaamste redenen voor een intercedent om uit te stromen (n=133)



Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

Backofficeprofessionals werken gemiddeld een jaar langer bij een uitzendonderneming, namelijk 59 maanden. Ook bij de backofficeprofessionals ligt het gemiddelde aantal jaren dat ze werkzaam zijn bij een bepaalde onderneming lager dan bij de grootste uitzendondernemingen, namelijk op drie jaar. Wederom zit er weinig verschil binnen de groep kleine uitzendondernemingen. Zo geven uitzendondernemingen met minder dan 9 werknemers aan dat het gemiddelde dienstverband van een backofficeprofessional 55 maanden is en geven uitzendondernemingen met 50-249 werknemers aan dat het gemiddelde dienstverband van een backofficeprofessional 64 maanden is.

De mediaan ligt een jaar lager: op 48 maanden.²³ Bij de helft van de uitzendondernemingen blijft de gemiddelde backofficeprofessional maximaal 4 jaar werken.

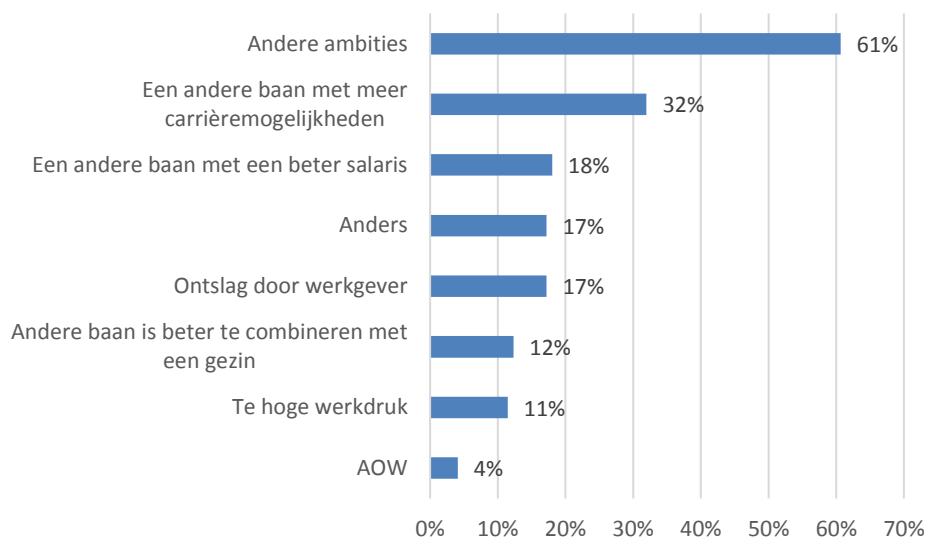
Ook voor backofficeprofessionals zijn de drie voornaamste redenen om uit te stromen: het hebben van andere ambities (61%), het vinden van een andere baan met meer carrièremogelijkheden (32%) of een beter salaris (18%)²⁴ (figuur 3.8).

²³ Zie boven: de mediaan geeft de duur van het dienstverband weer waarbij precies de helft van de bedrijven een hogere en de andere helft een lagere gemiddelde verblijfsduur meldt.

²⁴ Werkgevers konden bij deze vraag maximaal drie antwoorden geven. De percentages tellen daarom niet op tot 100%.



Figuur 3.8: De voornaamste redenen voor een backofficeprofessional om uit te stromen (n=122)



Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

Wat opvalt, is dat pensionering zelden een reden is voor de uitstroom van medewerkers. Dit is logisch in een sector met een lage gemiddelde leeftijd. Ook lijken de lage percentages bij 'te hoge werkdruk' aan te geven dat dit bij het grootste gedeelte van de medewerkers in elk geval niet zo'n groot probleem is dat ze zich daardoor genoodzaakt zien om een andere baan nemen. Dit is een opvallende uitkomst. Medewerkers geven immers tevens aan dat 'stressbestendig zijn' een belangrijke competentie is en werkgevers noemen de hoge werkdruk als een potentieel risico voor uitval. Het lijkt erop dat medewerkers een hoge werkdruk, stress en prestatiedruk als onderdeel van hun vak beschouwen en het daarom niet bij werkgevers benoemen als voornaamste reden om uit te stromen.

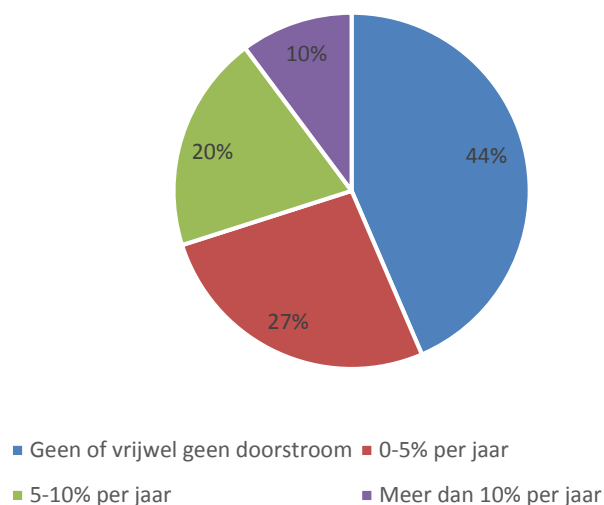
Verticale doorstroom van medewerkers

Tot slot geven de bedrijven een schatting omtrent de doorstroom van vaste medewerkers naar hogere functies in de afgelopen drie jaar (figuur 3.9). Bijna de helft van de bedrijven geeft aan dat er geen of vrijwel geen doorstroom naar hogere functies heeft plaatsgevonden gedurende de laatste drie jaar (44%). Dit zijn vooral de kleinere bedrijven. Bijna alle bedrijven in de enquête met meer dan 50 vaste werknemers geven aan dat bij hen de verticale doorstroom in de afgelopen drie jaar groter dan 5% is geweest. Op basis van nadere analyse van de enquêtedata is het hoogstwaarschijnlijk dat de gemiddelde jaarlijkse verticale doorstroom bij vaste medewerkers tussen de 5% en 10% in deze drie jaar ligt.²⁵

²⁵ Deze percentages hebben betrekking op ongeveer de helft van het totaal aantal werknemers in de sector. Doordat de vraagstelling in de enquête niet over de exacte omvang van de verticale doorstroom ging, maar de in figuur 3.9 weergegeven antwoordcategorieën kende, is het doorstroompercentage niet exact vast te stellen.



Figuur 3.9: Jaarlijkse doorstroom naar hogere functies van vaste medewerkers gedurende de laatste drie jaar (n=147)

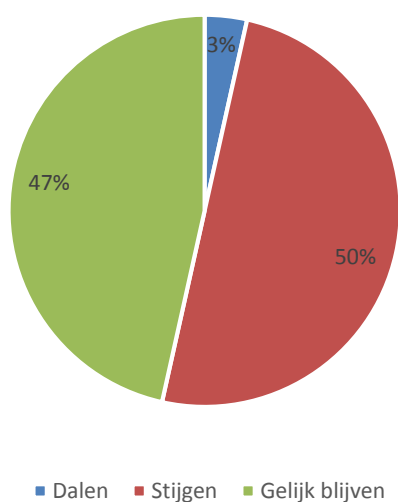


Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

3.4 Werkgelegenheid: verwachtingen voor de middellange termijn

De uitzendondernemingen zijn optimistisch over de werkgelegenheid in de sector in de toekomst. De helft van de bedrijven verwacht dat het aantal vaste medewerkers bij hun bedrijf in 2021 zal stijgen, terwijl slechts 3% een daling verwacht (figuur 3.10). Tot het eind van 2025 verwacht zelfs twee derde van de ondervraagde werkgevers dat de werkgelegenheid voor de vaste medewerkers bij hun uitzendondernemingen zal stijgen (figuur 3.11).

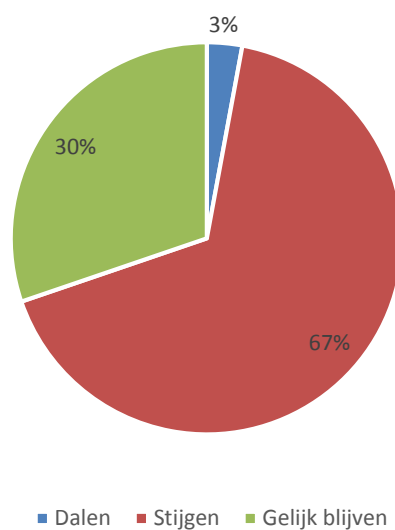
Figuur 3.10: Verwachting van bedrijven over de omvang van het aantal vaste werknemers in de rest van 2021 (n=172)



Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)



Figuur 3.11: Verwachting van bedrijven over de omvang van het aantal vaste medewerkers tot en met 2025 (n=172)



Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

Dit positieve beeld van de uitzendondernemingen wordt ingegeven door de positieve ontwikkelingen in de uitzendbranche na het 'coronajaar' 2020. De ABU-Marktmonitor laat bijvoorbeeld zien dat in 2021 ten opzichte van vorig jaar het aantal uitzenduren en de omzet weer sterk stijgt.²⁶ Een stijging in het aantal uitzendkrachten en uren betekent op den duur ook meer werkgelegenheid voor de vaste medewerkers die bij de uitzendbureaus werken.

²⁶ <https://www.abu.nl/kennisbank/marktcijfers/uren-en-omzet-uitzendbranche-periode-6-2021-week-21-24-24-mei-t-m-20-juni/>



4 Personeel, ontwikkeling en scholing vanuit werkgeversperspectief

Dit hoofdstuk beschrijft het beleid van werkgevers van uitzendondernemingen op het gebied van de eigen mobiliteit binnen de bureaus, ontwikkeling en scholing en gaat dan vervolgens in op in hoeverre beleid en toekomstige ontwikkelingen zich vertalen in veranderingen in de functieprofielen van medewerkers.

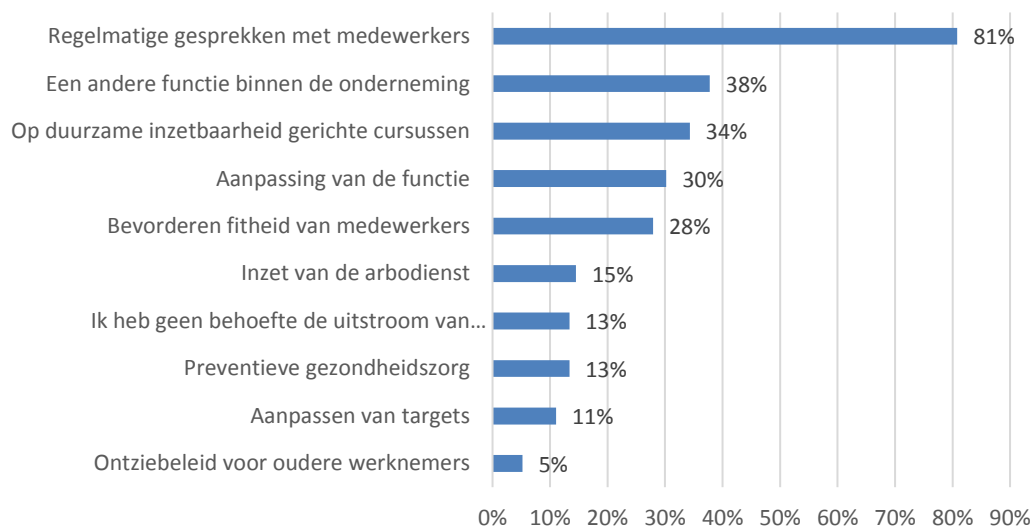
4.1 Mobiliteitsbeleid

Uit het vorige hoofdstuk kwam naar voren dat de gemiddelde duur van het dienstverband van intercedenten en backofficeprofessionals respectievelijk vier en vijf jaar is. Medewerkers bij kleine bureaus blijven gemiddeld langer bij hun werkgever dan medewerkers die bij grootste bureaus werken. Deze doorstroom van medewerkers is deels te verklaren doordat uitzendondernemingen zelf flexibiliteit op de arbeidsmarkt promoten en ook doordat intercedenten veel vacatures zien langskomen. Daarnaast spelen de jonge gemiddelde leeftijd van de medewerkers in de sector, het gegeven dat het voor veel van deze jonge medewerkers een startersfunctie is en onduidelijkheid over carrièrekansen bij de huidige organisatie een rol. Ook in andere sectoren wisselen jonge medewerkers op Hbo- en WO-niveau om vergelijkbare redenen relatief vaak van baan.

Voor de kwaliteit van de dienstverlening is het niet altijd goed als professionals snel doorstromen. Bovendien kan de toekomstige krappere arbeidsmarkt (vooral voor Hbo-ers) aanleiding zijn om medewerkers langer proberen te behouden.

Werkgevers nemen verschillende maatregelen om de uitstroom van medewerkers te beperken (figuur 4.1).

Figuur 4.1: Maatregelen die werkgevers nemen om de uitstroom van werknemers te beperken (n=172)



Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

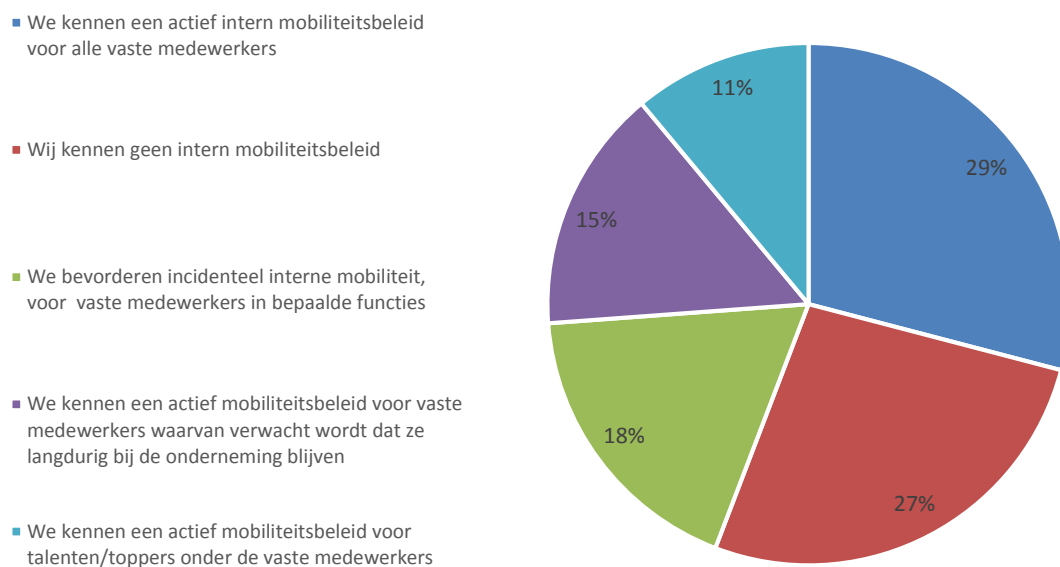
De maatregel die het meest wordt toegepast door werkgevers is het regelmatig voeren van gesprekken met medewerkers. Daarnaast geeft 38% van de werkgevers aan dat ze voor werknemers kijken of er een andere functie binnen het bedrijf beschikbaar is



waar de werknemer geschikt voor is. Verder biedt 36% van de bedrijven cursussen aan gericht op duurzame inzetbaarheid om medewerkers te behouden voor het bedrijf.²⁷

Uitzendondernemingen gaan verschillend om met de interne mobiliteit van werknemers (figuur 4.2).

Figuur 4.2: Intern mobiliteitsbeleid voor vaste werknemers. Zowel verticale doorstroom (promotie) als horizontale doorstroom (ander gelijkwaardige functie). (n=172)



Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

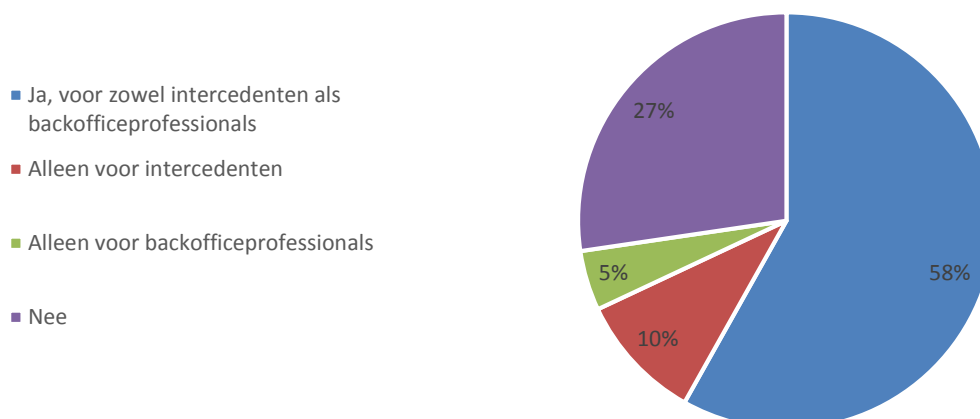
Meer dan de helft (55%) van de bedrijven kent een vorm van intern mobiliteitsbeleid. Bij de meerderheid van deze bedrijven is dit beleid gericht op alle medewerkers (29%) terwijl andere bedrijven dit beleid alleen hebben voor medewerkers van wie verwacht wordt dat ze langdurig bij de onderneming blijven (15%) of toptalenten zijn (11%). De overige 45% heeft geen intern mobiliteitsbeleid of bevordert de interne mobiliteit alleen incidenteel in specifieke situaties bij bepaalde vaste medewerkers.

Ruim 27% van de bedrijven geeft dan ook aan geen carrièremogelijkheden te bieden voor intercedenten en backofficeprofessionals (figuur 4.3). Dit zijn vooral de kleinste bedrijven. De grote meerderheid van bedrijven heeft deze mogelijkheden echter wel, waarbij er meer bedrijven zijn die carrièremogelijkheden aanbieden voor intercedenten dan voor backofficeprofessionals. Deze percentages hebben betrekking op ongeveer de helft van het totaal aantal werknemers in de sector.

²⁷ Deze percentages hebben betrekking op ongeveer de helft van het totaal aantal werknemers in de sector.



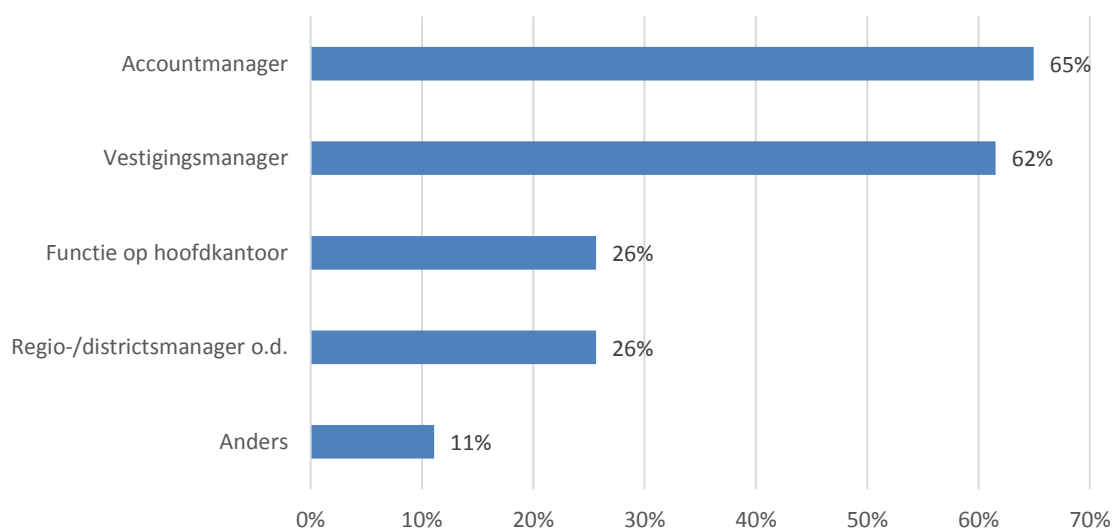
Figuur 4.3: Zijn er carrièremogelijkheden voor intercedenten en/of backofficeprofessionals? (n=172)



Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

Bij de bedrijven die carrièremogelijkheden voor intercedenten zeggen te bezitten, zijn accountmanager en vestigingsmanager de meest genoemde doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf (figuur 4.4).

Figuur 4.4: Mogelijke functies waar een intercedent naar door kan groeien (n=117)

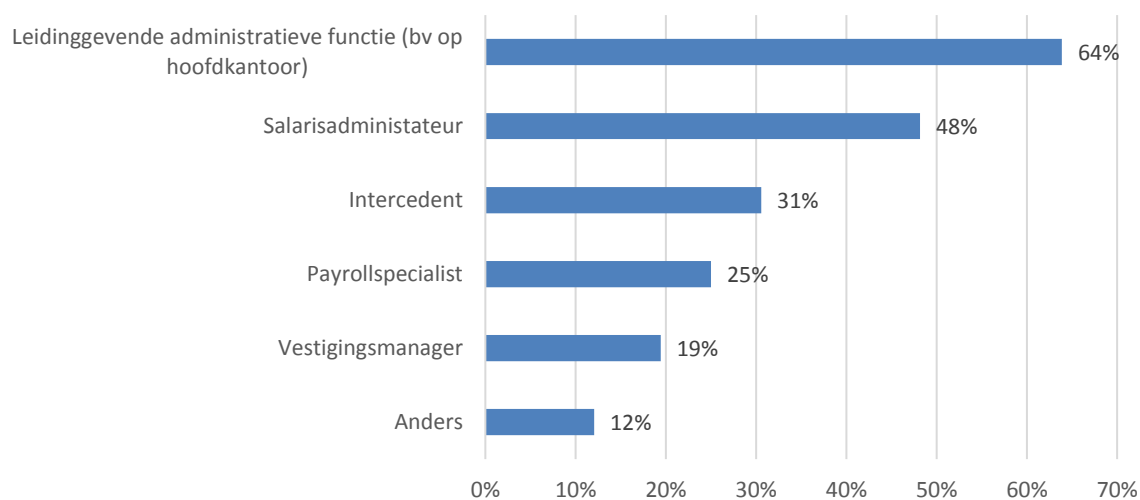


Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

De meest genoemde doorgroeimogelijkheden voor backofficeprofessionals binnen bedrijven die deze mogelijkheid aanbieden zijn leidinggevende functies, bijvoorbeeld op het hoofdkantoor, en salarisadministrateur (figuur 4.5). Verder geeft 31% van deze bedrijven aan dat backofficeprofessionals ook kunnen doorgroeien naar een functie als intercedent.



Figuur 4.5: Mogelijke functies waar een backofficeprofessional naar door kan groeien (n=108)



Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

4.2 Ontwikkeling en scholing

Relatief belang van leren en ontwikkelen

Zoals ook in hoofdstuk 1 vermeld, is een belangrijke conclusie van de MDIEU-sectoranalyse, dat leren en ontwikkelen de belangrijkste bouwsteen van het duurzame inzetbaarheidsbeleid voor de komende jaren zou moeten zijn. Werkgevers zeggen dan ook al veel aandacht te besteden aan leren en ontwikkelen: van de werkgevers geeft 60% minimaal een 7 aan de aandacht die ze aan leren en ontwikkelen van hun medewerkers besteden. Uit het percentage bedrijven dat zegt in de toekomst veel aandacht aan leren en ontwikkelen van medewerkers te besteden (86%), blijkt dat werkgevers het belang ervan zien toenemen. Gemiddeld geven werkgevers naar eigen zeggen zo'n 5% van de loonsom uit aan scholing van hun werknemers.

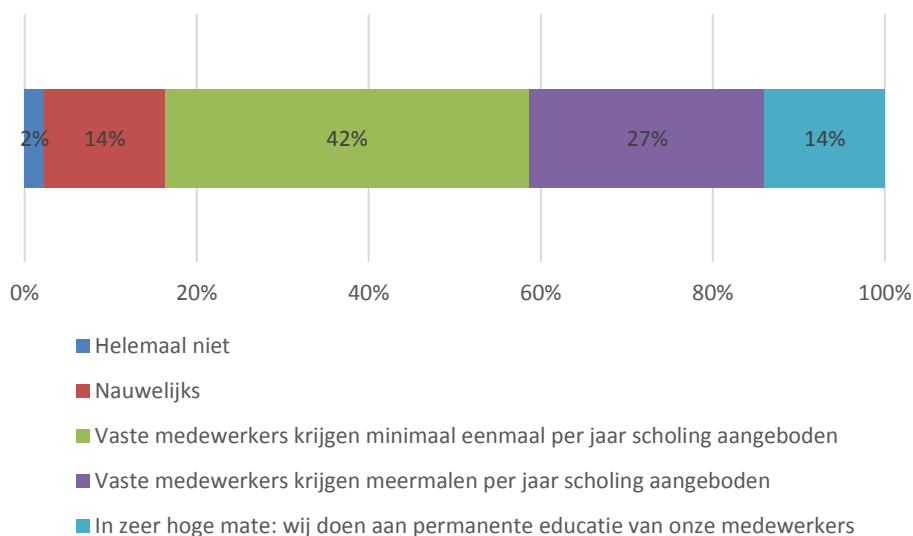
Huidig scholingsaanbod

Meer dan 40% van de bedrijven zegt scholing aan hun vaste werknemers aan te bieden door permanent aan de educatie van de medewerkers te werken of meerdere keren per jaar scholing aan te bieden. Ongeveer een even grote groep bedrijven biedt elke vaste medewerker in elk geval minimaal één keer per jaar scholing aan. De groep bedrijven die niet of nauwelijks scholingsmogelijkheden aanbiedt, is relatief klein (16%). Net iets meer dan 10% van de vaste werknemers in de werknemersenquête zegt dan ook dat hun werkgevers niet of nauwelijks scholing aanbieden.²⁸

²⁸ Bron: Werknemersenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)



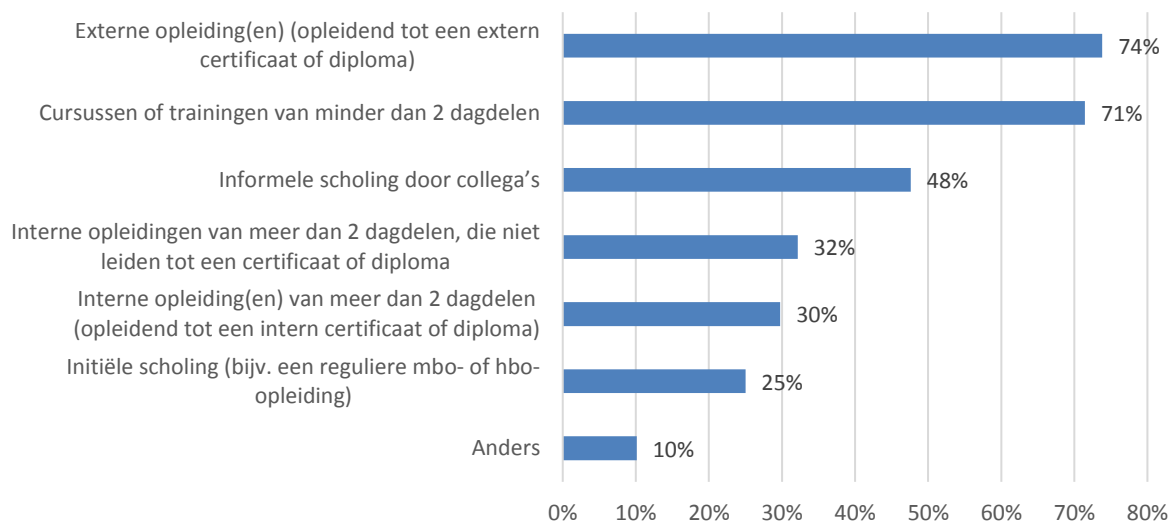
Figuur 4.6: In hoeverre biedt uw uitzendonderneming scholingsmogelijkheden aan vaste werknemers aan? (n=172)



Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

Bijna driekwart van de uitzendondernemingen met bijna 50% van het totaal aantal vaste werknemers in de sector biedt externe opleidingen aan hun vaste medewerkers aan (figuur 4.7). Ook bieden bedrijven hun medewerkers vaak cursussen of trainingen van minder dan twee dagdelen aan. Aanbod van interne opleidingen en opties voor het volgen van een volledige Mbo- of Hbo-opleiding komen minder voor.

Figuur 4.7: Welke vormen van scholing krijgen vaste werknemers van uitzendondernemingen aangeboden? (n=168)

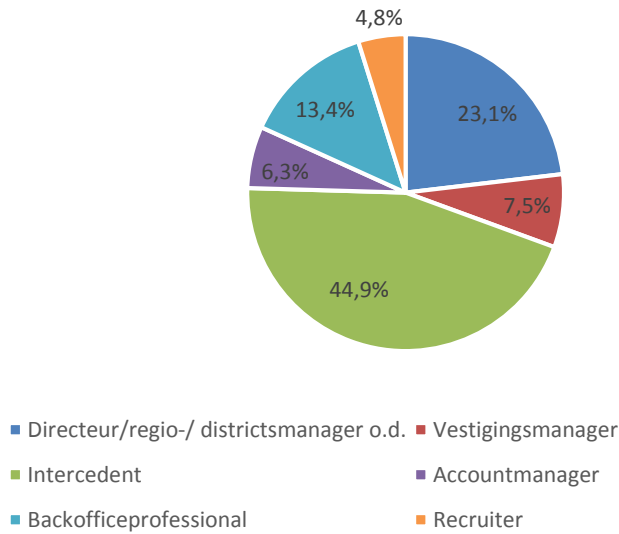


Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

De uitzendondernemingen schatten zelf in dat zo'n 45% van de vaste medewerkers die in 2019 en 2020 scholing heeft gevolgd een intercedent was. Op grote achterstand volgen de accountmanager (23,1%) en de backofficeprofessional (13,4%).



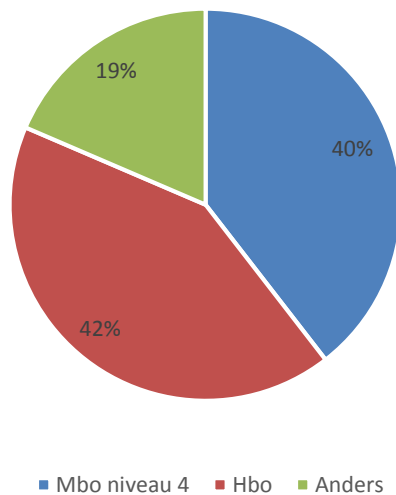
Figuur 4.8: Schatting deelname scholing vaste werknemers in 2019 en 2020 verdeeld naar functie



Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

Wanneer bedrijven initiële scholing aanbieden, is dit in twee vijfde van de gevallen (bij zo'n 18% van alle scholingen) een Hbo opleiding en net zo vaak een opleiding op Mbo niveau 4 (figuur 4.9). De overige initiële opleidingen zijn universitaire opleidingen en Mbo opleidingen op lagere niveaus.

Figuur 4.9: Wat voor soort initiële scholing wordt veelal aangeboden aan vaste medewerkers van uw onderneming? (n=124)



Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

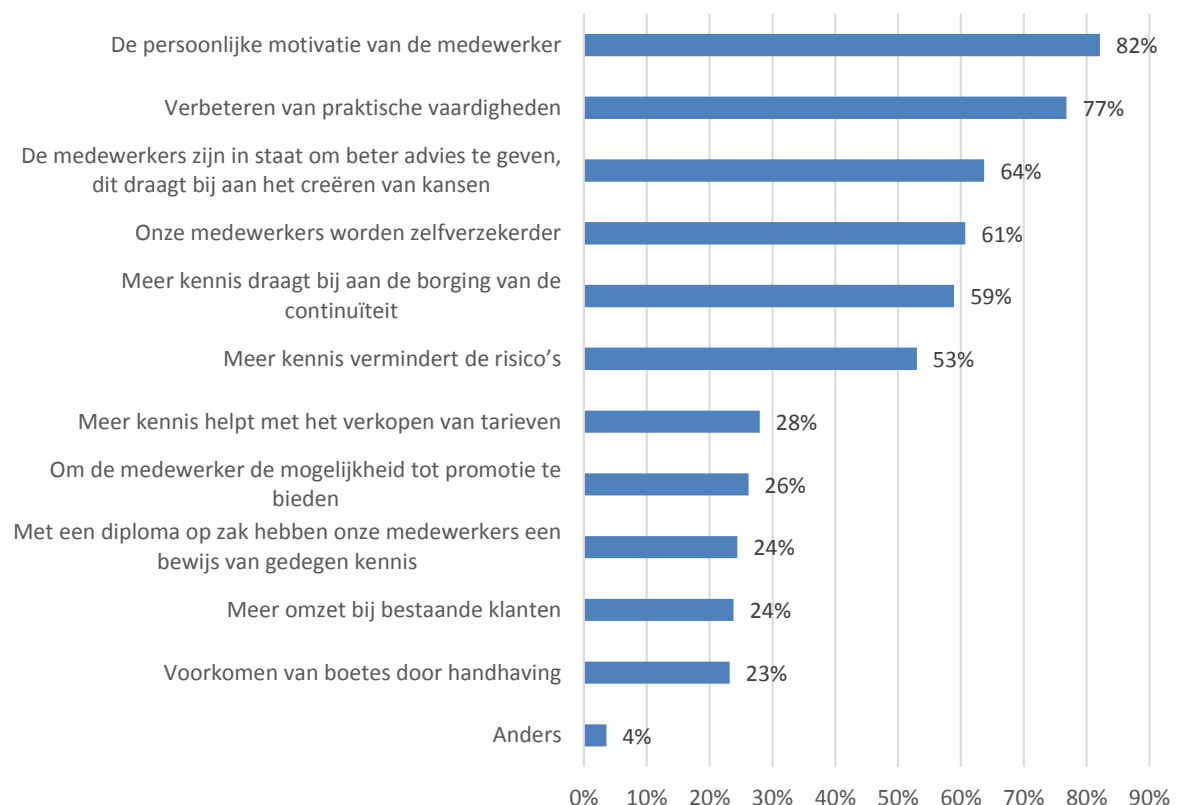
Wanneer het mogelijk is om de scholing met SEU-diploma af te sluiten, dan gebeurt dit bij meer dan de helft van de bedrijven vaak en bij driekwart vaak of soms. Gecorrigeerd voor het totaal aantal werknemers in de sector geeft 80% van de bedrijven aan dat dit vaak gebeurt en nog eens 10% dat dit soms gebeurt.



Dit blijkt goed aan te sluiten bij het feit dat er in 2020 2.250 SEU-diploma's zijn uitgereikt en in 2019 zo'n 3.600. Het zijn waarschijnlijk vooral de bovenstaande overige scholingen die met een certificaat of diploma zijn afgerond. Het aantal van 2.250 diploma's lijkt ook goed overeen te stemmen met een instroom van bijna 3.300 personen tussen juni/juli 2020 en mei/juni 2021, waarvan waarschijnlijk een relatief groot deel in 2021.

De persoonlijke motivatie van de medewerker (82%) en het verbeteren van de praktische vaardigheden van de medewerkers (77%) zijn de belangrijkste redenen voor uitzendondernemingen om vaste medewerkers scholing te laten volgen (figuur 4.10). Wanneer we corrigeren voor het aantal werknemers in de sector, dan blijkt de persoonlijke motivatie van de medewerker een stuk minder belangrijk (44%) en is het verbeteren van de praktische vaardigheden van de medewerkers de belangrijkste reden voor het aanbieden van scholing (71%). Redenen voor het aanbieden van opleidingen die relatief minder belangrijk zijn, zijn: het voorkomen van boetes (23%) en het creëren van meer omzet (24%). Deze redenen blijken ook bij correctie naar het totaal aantal werknemers het minst belangrijk.

Figuur 4.10 De belangrijkste redenen voor de werkgever om vaste werknemers scholing te laten volgen (n=168)

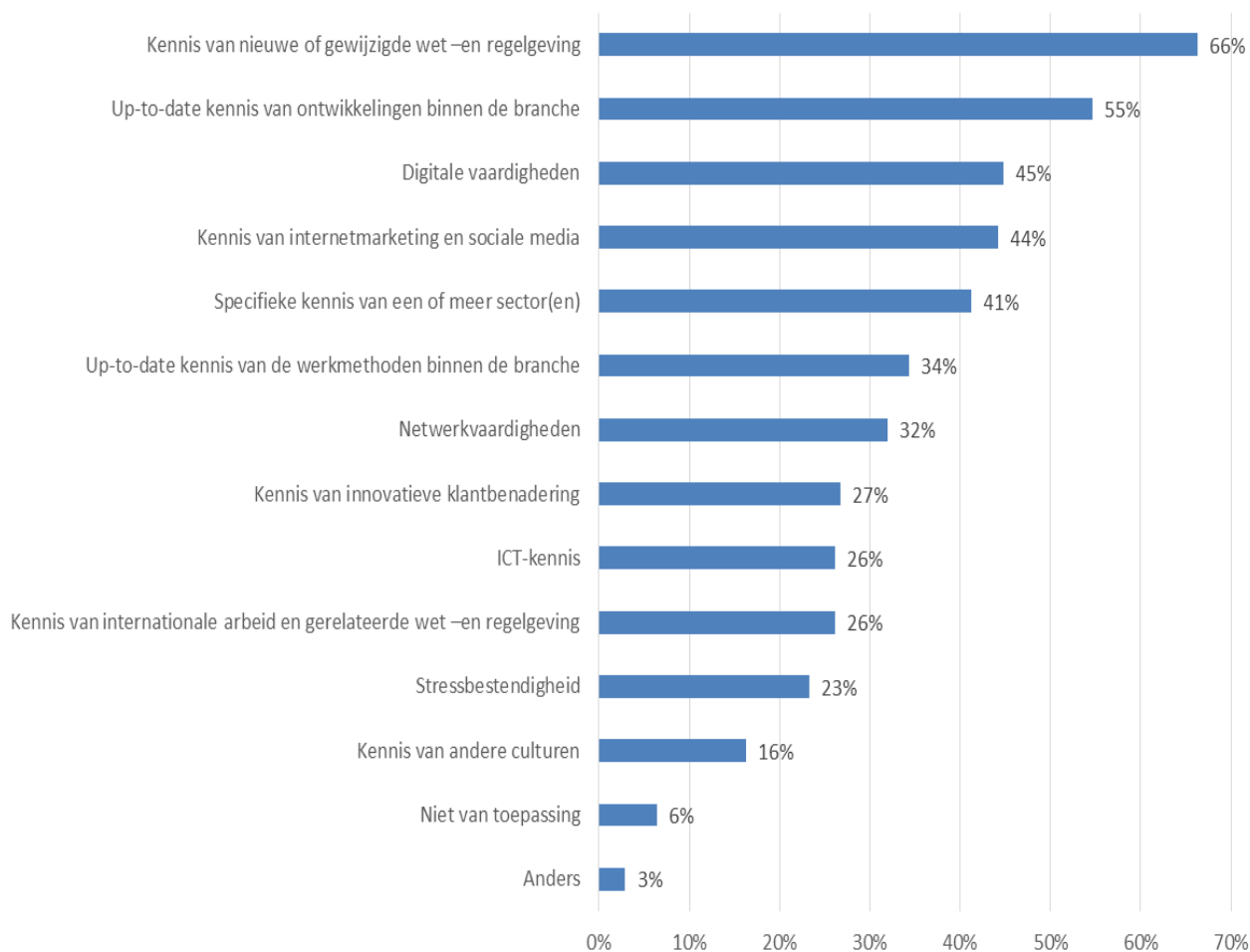


Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

Figuur 4.11 laat zien op welk gebied werkgevers meer scholingsbehoefte voor hun werknemers verwachten. Deze figuur laat daarmee tevens zien op welke gebieden werkgevers de komende jaren ontwikkelingen voorzien die het werk van medewerkers veranderen.



Figuur 4.11: Op welk gebied verwacht de werkgever in de toekomst (meer) scholingsbehoeften bij werknemers?



Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

De werkgevers verwachten dat er in de toekomst (meer) scholingsbehoefte ontstaat voor kennis op gebied van nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving (66%). Meer dan de helft (55%) van de bedrijven geeft vervolgens aan in de toekomst op het gebied van ontwikkelingen in de branche en up-to-date kennis ervan een groeiende scholingsbehoefte te zien. Ook digitale vaardigheden, kennis van internetmarketing en sociale media en kennis van sectoren van de arbeidsmarkt scoren hoog.

Wanneer we dezelfde analyses doen, maar dan zo dat elk bedrijf telt voor het aantal werknemers dat het representeert, dan verandert het beeld. Specifieke kennis van sectoren en up-to-date kennis van de ontwikkelingen in de sector en op het gebied van wet- en regelgeving blijven het belangrijkste. Het aantal werknemers waarvan de werkgevers zeggen dat ICT-kennis en kennis van andere culturen nodig is, blijkt overigens fors hoger dan uit bovenstaand beeld blijkt. In de grafiek kennen we elk bedrijf evenveel gewicht toe. Het beeld valt anders uit wanneer we elke uitzendonderneming meetellen voor het aantal vaste werknemers dat men in dienst heeft.



4.3 Weerspiegeling van veranderde eisen in functieprofielen

Samen met de ABU en de NBBU heeft de SEU recent een aantal generieke functieprofielen opgesteld voor de functies intercedent, recruiter en backofficeprofessional.²⁹ In de functieprofielen staat beschreven wat hun rollen binnen het uitzendbedrijf op dit moment zijn en welke kennis, vaardigheden en competenties daarmee samenhangen. Op basis van deze huidige functieprofielen en de signaleerde ontwikkelingen die uit de interviews naar voren zijn gekomen, kunnen we zien hoe deze functieprofielen in de toekomst veranderen.

Profiel van intercedenten

De intercedent bemiddelt tussen werkzoekenden en bedrijven met vacatures en staat in contact met inleners en flexkrachten. De intercedent is op dit moment verantwoordelijk voor relatiebeheer, werkgeverschap en de bijkomende administratie.

Per rol kunnen we aangeven hoe deze in de toekomst kan gaan veranderen:

Werving en selectie van (potentiële) flexkrachten

- Software zal intercedenten steeds meer gaan helpen in het opstellen van wervende vacatureteksten. De intercedent zal in sommige gevallen dan nog wel een laatste controle doen en wellicht een paar kleine zaken aanpassen, maar in elk geval een stuk minder tijd kwijt zijn aan het opstellen van de vacatureteksten.
- Het actief zoeken van profielen via diverse kanalen zal ook steeds meer door technologie ondersteund worden. Een eerste groslijst van kandidaten kan automatisch worden aangemaakt. Daarvoor zijn diverse technieken beschikbaar. Deze technieken hebben allerlei kanalen om mogelijke kandidaten te traceren in hun database.
- Het benaderen van kandidaten zal, wanneer het volume-vacatures betreft, ook steeds meer geautomatiseerd gebeuren. Het is vervolgens juist de toegevoegde waarde van de intercedent om met kandidaten het gesprek aan te gaan. Dit aspect zal dan ook niet verdwijnen. Wel worden mogelijk de eerste stappen met chatbots ingevuld, maar de intercedent komt dan meestal wel op een later moment in het proces in gesprek met de kandidaat, zoals bij het voeren van intakegesprekken.
- Het natrekken van referenties kan heel goed geautomatiseerd worden, maar in bepaalde gevallen zal het opbellen van een vorige werkgever gewoon gemakkelijker en sneller zijn. Daarmee wordt dan tevens weer contact met een mogelijke klant gelegd.
- Het opstellen van cv's kan ook grotendeels geautomatiseerd. De kandidaat vult het in in het format van de uitzender. De intercedent hoeft hooguit assistentie te verlenen aan kandidaten die slecht met het digitale invulscherf om kunnen gaan.
- Software kan ook in zekere zin helpen bij het voorkomen van potentiële arbeidsmarktdiscriminatie.

Acquisitie van nieuwe opdrachten bij nieuwe en bestaande inleners

- Dit is een rol van de intercedent, die bij verdere automatisering juist belangrijker wordt. Het leggen van contacten en het behouden van de contacten door regelmatig in gesprek met de inleners te gaan over hun wensen en knelpunten neemt in belang toe. Hierbij is het belangrijk dat de intercedent goede soft skills en communicatieve vaardigheden in huis heeft. Het uitwerken van offertes zal grotendeels hetzelfde blijven. Dit kan (op basis van goede gesprekken) een mens het beste doen. Op dit moment is de verslaglegging van gevoerde gesprekken nog

²⁹ <https://www.seu.nl/functieprofielen/>



steeds mensenwerk. Programma's die gevoerde gesprekken automatisch uitwerken, werken nog niet goed genoeg om deze standaard in de bedrijfsvoering in te zetten. Zodra deze software toepassingen wel beschikbaar komen, zal dit ingrijpende gevolgen hebben voor de efficiëntie van het werk. Tijd die eerst in het uitwerken van verslagen werd gestoken, kan dan namelijk aan bijvoorbeeld contacten met klant en kandidaat of aan scholing op het gebied van nieuwe wetgeving worden besteed.

- Bij een krappe arbeidsmarkt zal de intercedent vaker de overweging moeten maken of een bepaalde inlener tegen een bepaalde prijs wel een aantrekkelijke propositie is om schaars arbeidsaanbod te plaatsen. Mogelijk is het beter prioriteit te geven aan een andere partij.

Relatiebeheer bij bestaande inleners

- Aansluitend op de acquisitie is het relatiebeheer met de inlener van belang. Deze rol van de intercedent kan als gevolg van de verdere automatisering groter en belangrijker worden omdat andere taken minder tijd vragen. Terwijl het voeren van evaluatiegesprekken, kansen zien en benutten om de samenwerking uit te breiden en gevraagd en ongevraagd adviseren ten aanzien van de flexibele schil zaken zijn die bij uitstek geschikt zijn om door de intercedent zelf opgepakt te worden.

Matchen en sollicitatieprocedure

- Het voorstellen van (potentiële) flexkrachten aan collega's of inleners, het informeren van (potentiële) flexkrachten over het bedrijf van de inlener, het soort werk, cao, beloningen, en opleidingsmogelijkheden zullen een rol blijven van de intercedent en op de korte termijn ook niet al te veel veranderen. Wel kan de nadruk bij toenemende krapte op de arbeidsmarkt komen te liggen op de potenties van de flexkracht. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat de intercedent kansen ziet voor de inlener of flexkracht die deze beiden niet zien. Dit kan ertoe leiden een flexkracht die al werk heeft en bij een inlener aan de slag is, proactief te benaderen en te peilen of werk in een andere functie bij een andere inlener een optie is.
- Waar een kandidaat nog een stukje scholing nodig heeft om een uitzendvacature te kunnen invullen, moeten intercedent en vervolgens de backofficeprofessional goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden daartoe qua respectievelijk inhoud en regelgeving.
- Ditzelfde geldt nog in sterkere mate wanneer wet- en regelgeving op het gebied van uitzend- en ander flexwerk gaat veranderen. De intercedent moet, ondersteund door de backofficeprofessional, de meest aantrekkelijke constructie voor kandidaat en inlener selecteren.

Werkgeverschap

- In een vergrijzende arbeidsmarkt wordt het onderhouden van een goede relatie met een goede flexkracht belangrijker. De begeleiding van flexkrachten gedurende de periode dat zij werkzaam zijn voor de flexorganisatie en ook in periodes dat zij niet aan het werk zijn, zal daarom intensiever worden. Je wilt een goede kracht niet graag aan een con-collega bedrijf kwijtraken. Evaluatie- en functioneringsgesprekken blijven belangrijk, maar juist bij jongere generaties is het van toegevoegde waarde als er kleine informele momentjes tussendoor gepland worden om de stand van zaken te bespreken. Dit komt ook in het volgende hoofdstuk naar voren. Duurzame inzetbaarheid en zaken als verzuim, arbo, RI&E en praktische begeleiding zijn uitermate geschikt om in dit soort gesprekken te laten terugkomen. Bij praktische begeleiding valt te denken aan bijvoorbeeld vragen over de loonstrook, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden of specifieke situaties op de werkplek. De intercedent



wordt daarmee ook steeds meer een soort loopbaancoach of begeleider die niet stopt als het contract bij de inlener afloopt en een stap verder gaat dan de standaard functioneringsgesprekken, maar samen met de flexkracht nadenkt over zijn of haar loopbaan.

Administratie

- Een intercedent zal hier meer en meer moeten gaan samenwerken met de backofficeprofessional en ook een bepaalde basiskennis van de laatste software moeten hebben. Daarnaast zal de complexere wetgeving ook kunnen leiden tot complexere administratie die wel uniform door meer personen gelezen moet kunnen worden. Bepaalde bijzonderheden in de contractadministratie of urenverwerking bij flexkrachten moeten zo geadmistreerd dat andere intercedenten of backofficeprofessionals het begrijpen. Deze mate van ondubbelzinnigheid kan met verdere automatisering worden opgelost, zoals bij verzuimregistratie en de toepassing van de cao. Het juist invoeren van data in de systemen is hierbij cruciaal. Het is goed voor te stellen dat eenmaal foutief ingevoerde informatie door meerdere personen binnen het bedrijf gebruikt wordt en het probleem daardoor verergert. Ook hierbij is het weer van belang dat al het personeel kan werken met de gebruikte systemen en eventuele fouten dan ook kan herkennen en hier met collega's snel een oplossing voor kan vinden.

Backofficeprofessional

De backofficeprofessional houdt zich bezig met activiteiten als contractadministratie, salarisverwerking, werkgeverschap en toepassing van (inleners) cao's.

Backofficeprofessionals van de toekomst gaan meer meedenken met de bedrijfsvoering omdat de systemen waar zij in werken in toenemende mate ook geïntegreerd zijn met de input die de intercedent levert; de backofficeprofessional heeft daarbij een essentiële rol te vervullen.

Administratie

- Zoals met betrekking tot de intercedent al is benadrukt, zal de backofficeprofessional meer moeten gaan samenwerken met de intercedent door de integratie van software systemen. Dit betekent ook dat het profiel van de backofficeprofessional in een organisatie waar zowel front- als backoffice aanwezig is, zal veranderen. Bij de backofficeprofessional zal ook meer nadruk gelegd worden op communicatieve vaardigheden, proactief handelen en innovatief meedenken met de organisatie. Het alleen invoeren van gegevens waarbij de backofficeprofessional op een soort 'eiland' aan het werk is zonder al te veel contact met intercedenten of recruiters is niet meer realistisch. Zeker bij mutaties in personeelssystemen zal er bij bedrijven goed gekeken moeten worden of dit een taak van de backofficeprofessional blijft of dat deze verschuift naar de intercedent die wellicht meer met de inlener in contact staat. Randvoorwaarde is dan wel dat front-end systemen dit ook toelaten. Optie is ook nog dat dit een gecombineerde taak van intercedenten en backoffice wordt.

Rapporteren

- Diverse HR-rapportages opstellen ten behoeve van het management en een signalerende rol in verband met contractverlengingen, faseringen en periodieke wijzigingen in de uitzend- of inleners-cao.

Arbeidsvoorwaardeninformatie

- Vragen beantwoorden van collega's en flexkrachten over inlenersbeloning, uitzend- of inleners cao, loonstroken, pensioen en dergelijke.





5 Werk en ontwikkeling vanuit het perspectief van de werknemers

Aan de hand van deskresearch, een aantal interviews en de enquête onder werknemers³⁰ is een beeld te geven van de ontwikkeling van de vaste medewerkers in de branche vanuit hun eigen perspectief.

5.1 Carrières binnen de uitzendbranche

De vaste medewerkers in de uitzendbranche zitten vaak vier (intercedenten) tot vijf (backofficeprofessionals) jaar bij hun werkgever (zie hoofdstuk 3). Hierbij bestaan er nog verschillen tussen de grootste bedrijven en de kleinere bedrijven. De gemiddelde verblijfsduur ligt ongeveer een jaar tot 1,5 jaar lager bij grotere bureaus. Dit geldt voor zowel intercedenten als backofficeprofessionals. Bij grotere bedrijven is de doorstroom van personeel groter en zitten vaste medewerkers minder lang in hun functie dan bij kleinere bureaus.³¹

Dat de gemiddelde verblijfsduur bij een uitzendonderneming vier tot vijf jaar is, wil niet altijd zeggen dat het personeel na die jaren de sector ook weer verlaat. Weliswaar wijst de lage gemiddelde leeftijd van intercedenten erop dat een aanzienlijk aantal vaste medewerkers de sector verlaat en een baan ergens anders vindt, maar het wisselen van werkgever binnen de sector is ook gebruikelijk en er zijn binnen de sector ook genoeg functies beschikbaar om naar door te groeien.

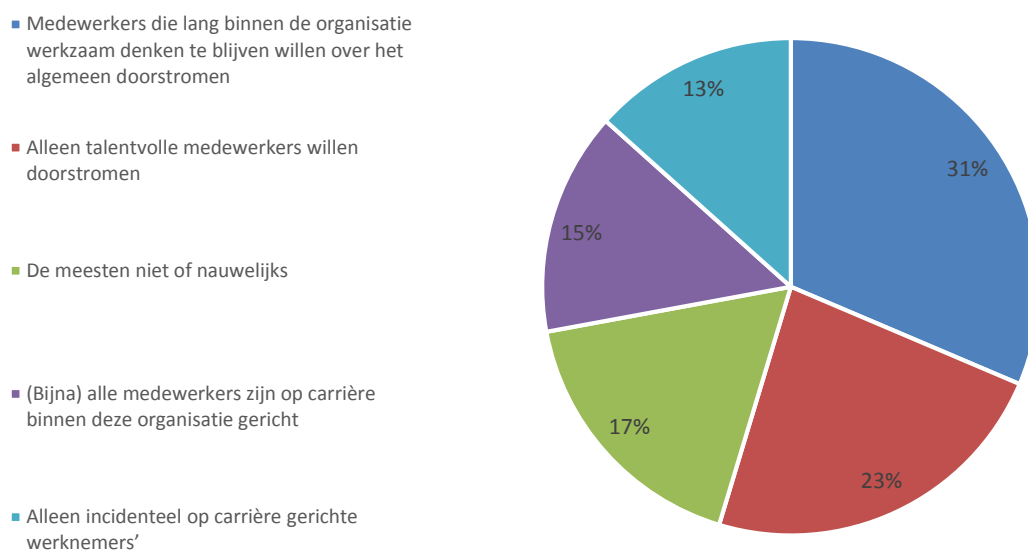
Hoewel dit hoofdstuk over het werknemersperspectief gaat, is het goed toch eerst nog een blik te werpen op hoe werkgevers denken dat werknemers tegen hun carrièreperspectieven aankijken (zie figuur 5.1). Van de werkgevers geeft 31% aan dat vooral medewerkers die nog lang binnen de organisatie werkzaam denken te blijven en willen doorstromen, waarde hechten aan interne carrièremogelijkheden. Er is tegelijkertijd een redelijk substantiële groep van 17% die aangeeft dat hun medewerkers niet of nauwelijks waarde hechten aan een interne carrière. Dit zou in theorie verband kunnen houden met de gemiddelde arbeidsduur bij een bedrijf. Bij bedrijven waarbij er veel doorloop is van medewerkers en waarbij het wellicht niet gebruikelijk is dat werknemers lang blijven, is de noodzaak voor interne carrièremogelijkheden ook niet aanwezig. Echter, op basis van de antwoorden op de vragen over de gemiddelde arbeidsduur van intercedenten en backofficeprofessionals en de instroom en uitstroomcijfers lijkt die theorie geen stand te houden. Werkgevers die aangeven dat de meesten van hun medewerkers niet of nauwelijks waarde hechten aan interne carrièremogelijkheden zijn vaak andere dan die van bedrijven met een hoge uitstroom en een korte gemiddelde arbeidsduur in deze twee functies.

³⁰ De lage respons op de enquête zorgt er voor dat de uitkomsten niet als representatief voor alle werknemers in de sector zijn.

³¹ Opleidingsinstituut Artra heeft recent onderzoek gedaan naar de loopbaanpaden van uitzendprofessionals en hun motieven om van functie of werkgever te veranderen. Daaruit bleek dat intercedenten gemiddeld 2,5 jaar in deze functie werkzaam zijn. Voor vestigingsmanagers is dit 3,5 jaar. Uit het onderzoek blijkt verder dat intercedenten over het algemeen hoog zijn opgeleid. Twee derde heeft een HBO- of WO vooropleiding. Verder is volgens dit onderzoek driekwart van de uitzendprofessionals een vrouw.



Figuur 5.1: In hoeverre hechten vaste werknemers waarde aan interne carrièremogelijkheden? (n=172)



Bron: Werkgeversenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

De medewerkers die ervoor kiezen om in de sector te blijven, laten duidelijk blijken dat zij voor zichzelf carrièrekansen en mogelijkheden zien. Uitzendprofessionals kunnen bijvoorbeeld doorgroeien richting vestigingsmanagement of zich specialiseren in sales of recruitment.

Uit onderzoek van Artra³² blijkt dat vier op de tien (startende) intercedenten in de tweede loopbaan stap doorgroeit naar een (vestigings-)managementpositie. Dit kan binnen de organisatie zijn of daarbuiten. Ruim 11% kiest voor de functie van recruiter, terwijl een vrijwel even groot percentage de keuze voor een salesfunctie maakt. Bij een derde loopbaan stap wordt de functie van recruiter minder populair. Ook vestigingsmanagement heeft minder aantrekkingskracht. Een (algemene) managementpositie trekt juist wel. De belangstelling voor salesfuncties blijft vrijwel even groot. Maar wat vooral opvalt, is de overstap naar een HR-functie. Van de als intercedent gestarte personen vervult een op de zeven een HR-functie. Bij een vierde loopbaan stap wordt dit zelfs een op de zes.

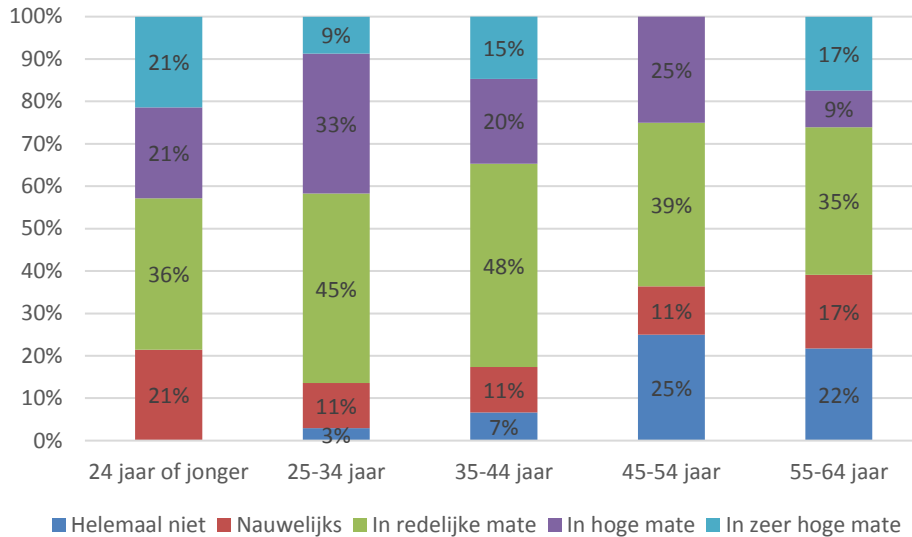
De startende uitzendprofessional heeft in de sector derhalve vrij veel doorgroeiperspectief. De in hoofdstuk 2 aangehaalde ontwikkelingen, zoals de ontgroening en de verdere krapte op de arbeidsmarkt, maken ook dat de kansen om meer uitzendprofessionals voor de sector te behouden door hen een carrièreperspectief te bieden zullen toenemen. Op dit moment blijken werkgevers zich met name in te spannen om werknemers in managementfuncties en toptalenten die daarvoor op termijn in aanmerking komen, langer bij zich te houden. Het is begrijpelijk, want deze zijn over het algemeen moeilijker te vervangen. De komende jaren noopt de krapte op de arbeidsmarkt echter tot meer inzet op behoud van personeel en dus ook op het scheppen van interne carrièremogelijkheden voor meer werknemers.

³² Artra, Onderzoek: de loopbaan van de uitzendprofessional, 2020.



Uit de enquête onder werknemers in de sector blijkt ook dat jongere werknemers carrière willen maken binnen de uitzendbranche. Zo geeft 42% van de werknemers in de leeftijd 24 jaar of jonger en 25-34 jaar aan dat zij in hoge of in zeer hoge mate bereid zijn om carrière te maken binnen de uitzendbranche.

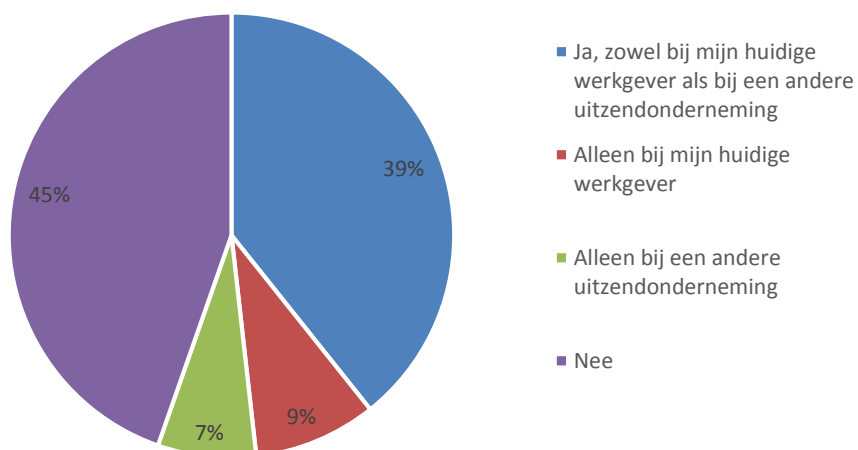
Figuur 5.2: Bereidheid van werknemers om carrière te maken binnen de uitzendbranche, naar leeftijdsklasse (n=260)



Bron: Werknemersenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

Het is daarna echter wel de vraag of ze die mogelijkheid ook geboden wordt in de sector.

Figuur 5.3: Denkt u, dat u bij uw huidige werkgever of bij een andere uitzendonderneming door kunt groeien naar de door u gewenste functie(s)? (n=56)



Bron: Werknemersenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)



Een aanzienlijk gedeelte (45%) van de vaste werknemers geeft aan dat dit zowel bij hun huidige werkgever als bij een andere uitzendonderneming niet gaat lukken. Door de lage respons op de vraag is het moeilijk om hier verregaande conclusies aan te verbinden. Het biedt echter wel een indicatie dat de werknemers met obstakels te maken hebben die hen belemmeren in het doorgroeien naar een volgende functie.³³

5.2 Carrière- en ontwikkelwensen van het huidig personeel

Bijna 45% van de ondervraagde werknemers geeft aan behoefte te hebben aan (andere) ondersteuningsvormen om duurzaam inzetbaar te blijven. Van deze groep werknemers zegt 60% vooral meer ondersteuning op het thema leren en ontwikkelen te willen ontvangen van de werkgever (figuur 5.4). Ook op de thema's vitaliteit (57%) en werk-privé balans (56%) zouden de werknemers graag (meer) ondersteuning willen van hun werkgevers. Wederom is ondersteuning op de thema's oudere werknemers en vervroegd uittreden geen prioriteit voor de werknemers. Ook dit houdt weer verband met de gemiddeld jonge leeftijd van de vaste medewerkers in de sector.

Figuur 5.4: Op welk(e) van onderstaande duurzame inzetbaarheid thema's zou u (meer) ondersteuning vanuit uw werkgever willen ontvangen?



Bron: Werknemersenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

De soorten ondersteuning die door werknemers met meest genoemd worden, zijn:

- Training, coaching en interne opleidingen,
- Loopbaancoaching, -mobiliteit, -ontwikkeling en interne doorgroeipaden,
- Een gezonde werkplek (zowel op kantoor als thuis),
- Werk-privé balans,
- Stimuleren van sporten en gezondheidschecks,
- Mentale en emotionele gezondheid,
- Meer begrip voor individuele situaties en maatwerk.

Gevraagd is wat de werknemers zelf zien als de belangrijkste competenties die nodig zijn om hun werk goed uit te voeren. Daarbij staan communicatieve vaardigheden op de eerste plaats. Dit is een logische consequentie van de sector waar ze in werken en

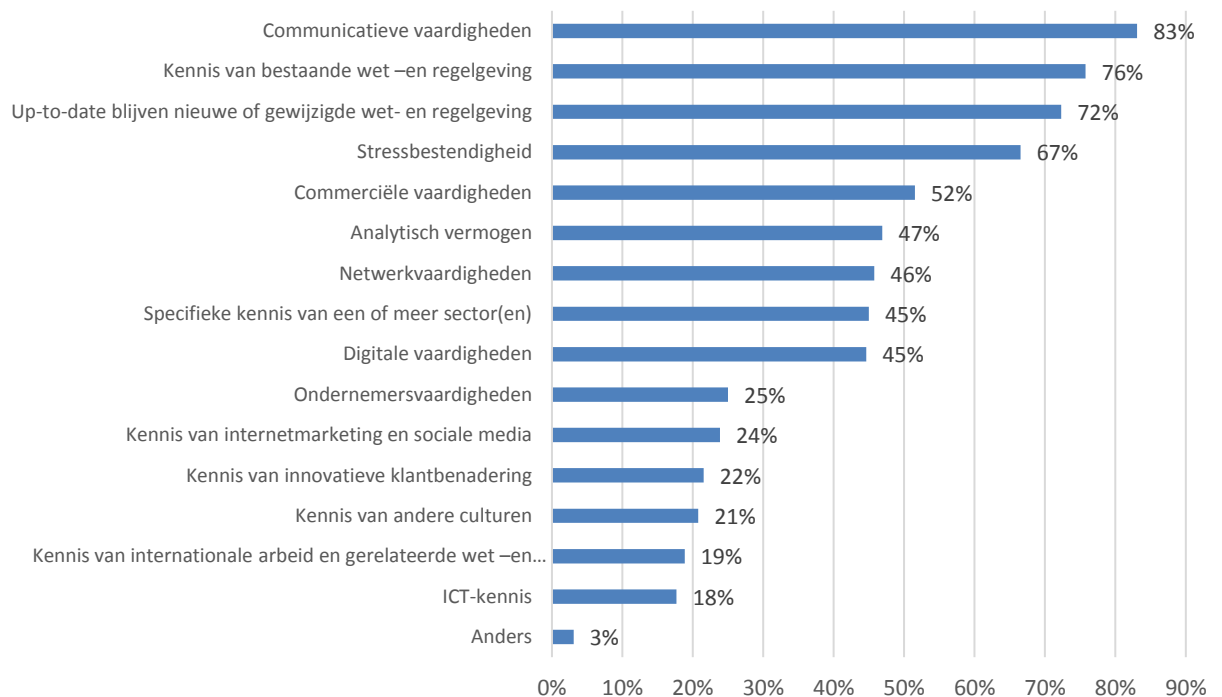
³³ In de enquête is verder niet gevraagd naar welke belemmeringen ze hierin zien.



het werk wat ze uitvoeren. Het grootste gedeelte van het vaste personeel in de sector is intercedent en hun gehele functie is om het klantcontact heen gebouwd. Goede communicatieve vaardigheden zijn cruciaal voor een intercedent. Echter, ook de backofficeprofessional moet goed kunnen communiceren met zowel klanten als zijn of haar collega intercedenten. De opeenstapeling van (nieuwe) wet- en regelgeving maakt het werk complexer en werknemers benoemen dit dan ook in hun top 3 als meest belangrijke competenties om in hun huidige functie goed te kunnen functioneren. Dit sluit aan bij de externe ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving die we al hebben geconstateerd in hoofdstuk 2. Ook werkgevers geven aan dat deze kennis in de nabije toekomst nog belangrijker wordt voor hun personeel (zie hoofdstuk 4).

Het vaak erg dynamische werk kan bij werknemers zorgen voor werkdruk en stress. In de onderstaande figuur is te zien dat twee derde van de werknemers dan ook stressbestendigheid aanwijst als een belangrijke competentie om het werk goed uit te voeren.

Figuur 5.5: De belangrijkste competenties die nodig zijn om in uw huidige functie goed te kunnen functioneren? (n=260)

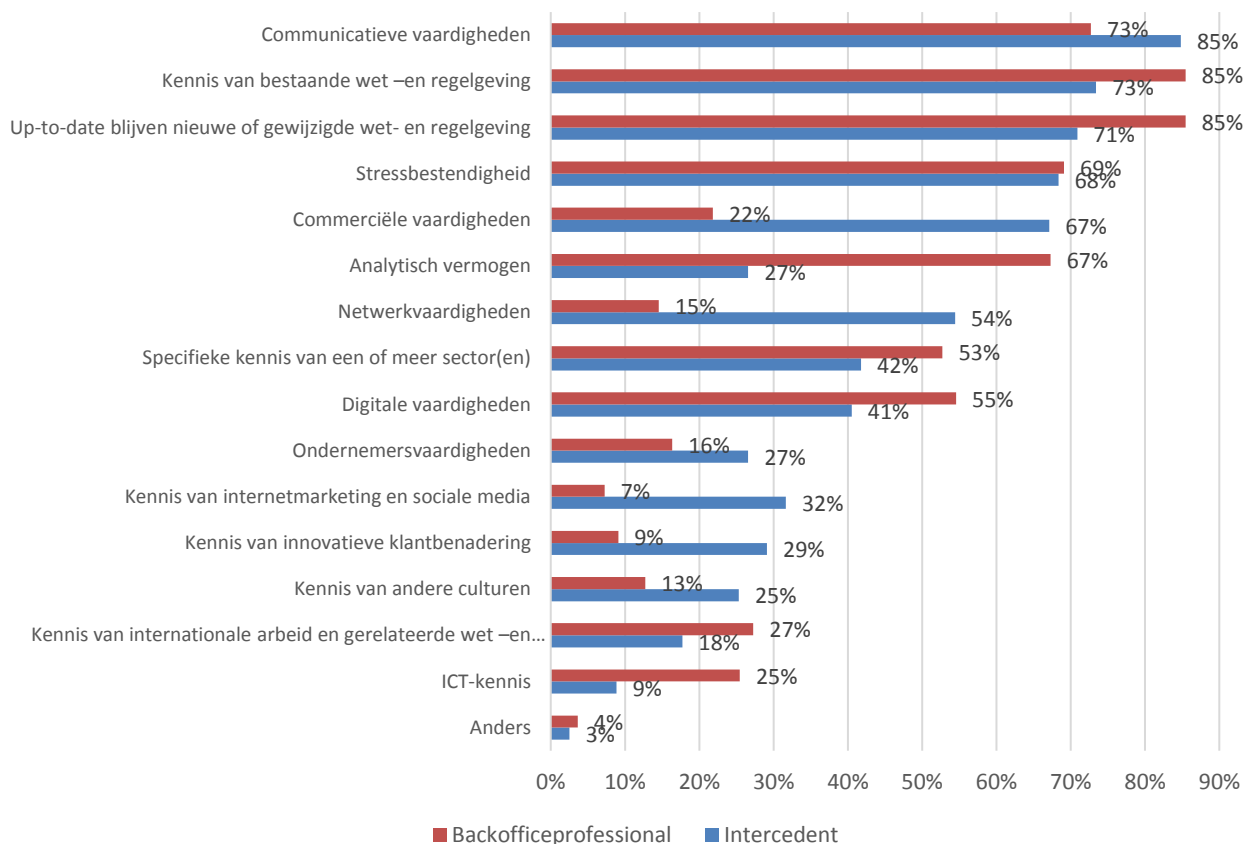


Bron: Werknemersenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

De antwoorden van intercedenten en backofficeprofessionals blijken te verschillen. Kennis van wet- en regelgeving is belangrijker voor backofficeprofessionals en communicatieve vaardigheden zijn belangrijker voor intercedenten (zie figuur 5.6). Ondanks de verschillen staan deze drie competenties bij beide soorten vaste medewerkers in de top-3. Bij de andere competenties zien we wel grote verschillen. Zo zijn commerciële vaardigheden veel belangrijker voor intercedenten en omgekeerd is het bezit van analytisch vermogen veel belangrijker voor backofficeprofessionals.



Figuur 5.6: De belangrijkste competenties die nodig zijn om in uw huidige functie goed te kunnen functioneren? (n=134)

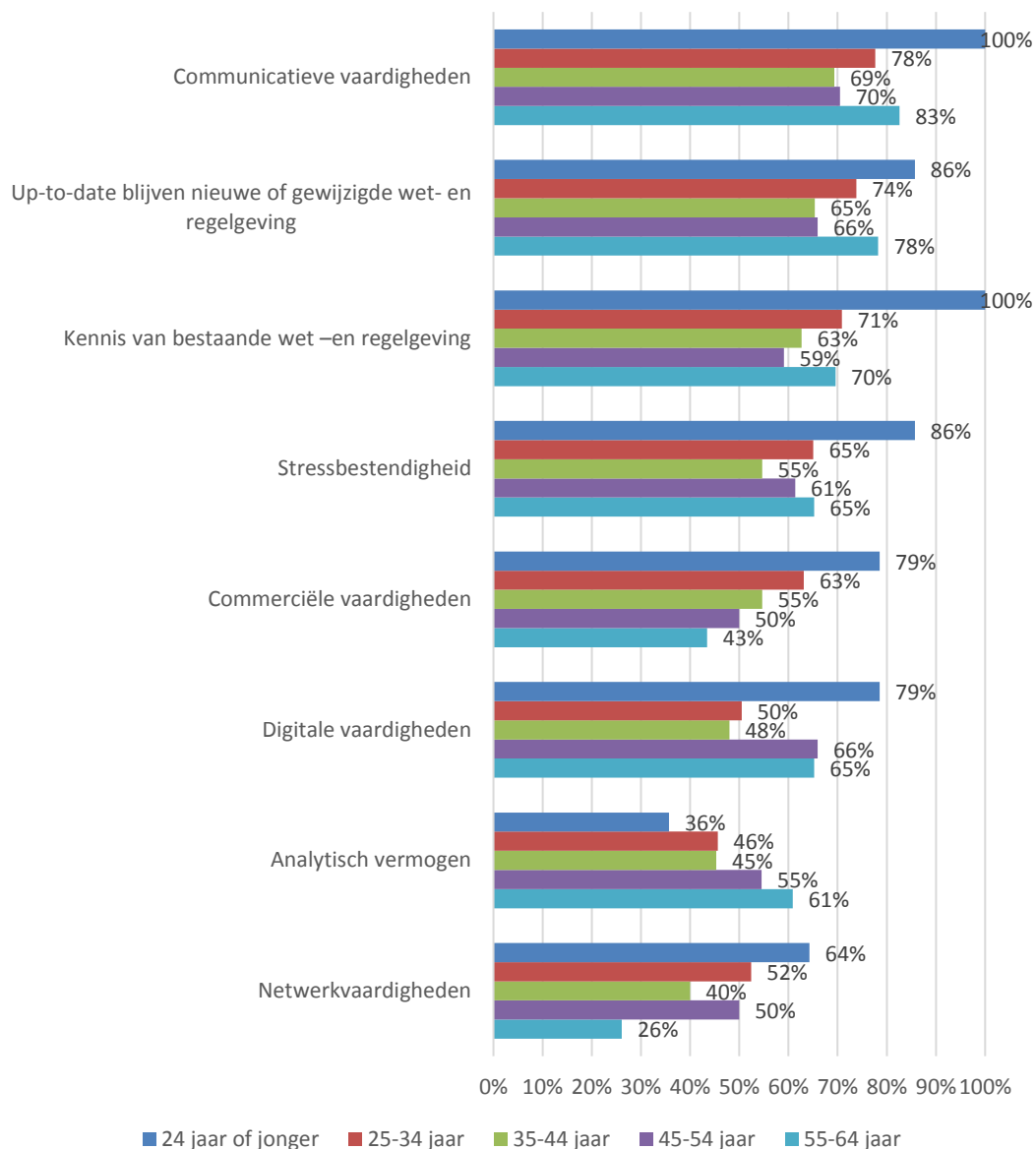


Bron: Werknemersenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

Vervolgens is aan de werknemers gevraagd in hoeverre ze over de competenties, die ze als belangrijk bestempelen, zelf ook beschikken. De competentie die daarbij het meest in het oog springt, is kennis van internetmarketing en sociale media. Van de 62 werknemers die kennis van internetmarketing en sociale media als belangrijk bestempelen geeft 23% aan dit nauwelijks te beheersen. Ongeveer de helft van die werknemers wil daar ook graag een opleiding voor volgen. Deze werknemers zijn tussen de 25 en 54 jaar oud. Deze groep bestaat voornamelijk uit intercedenten, maar ook recruiters en backofficeprofessionals blijken geïnteresseerd in opleidingen op dit gebied. Verder valt op dat commerciële vaardigheden volgens de werknemers zelf toenemen naarmate men ouder wordt. Op het gebied van stressbestendigheid en kennis van wet- en regelgeving vindt de groep medewerkers tussen de 25 en 45 jaar zich zwakker dan andere leeftijdscategorieën.



Figuur 5.7: Mate waarin intercedenten over gevraagde competenties beschikken naar leeftijd (n=260)



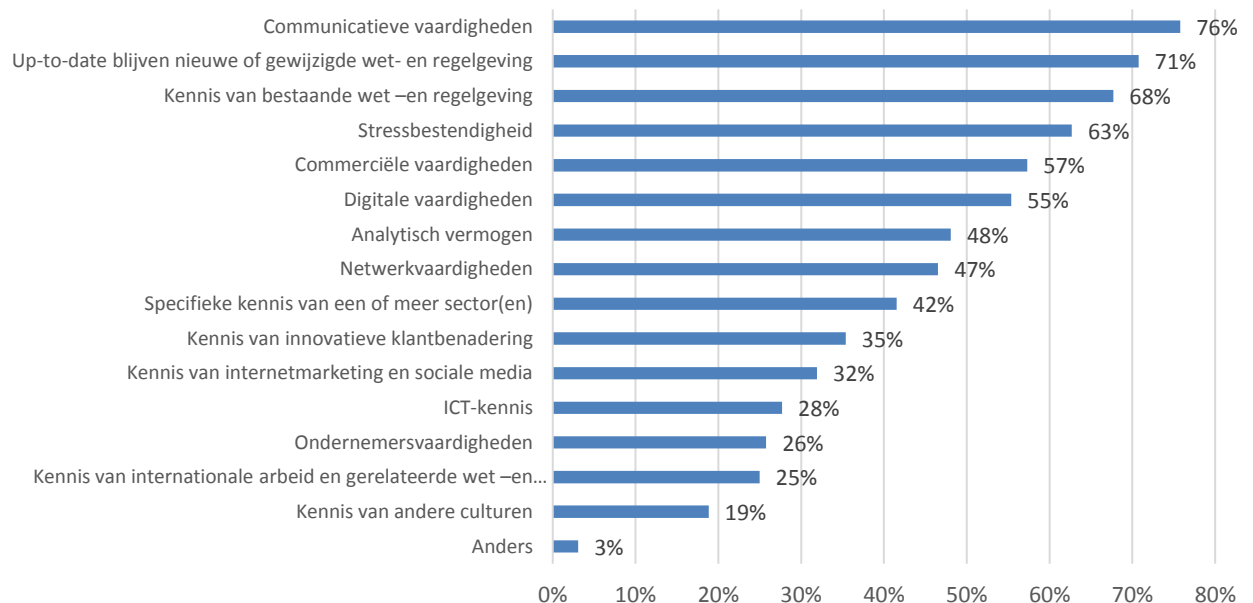
Bron: Werknemersenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

De werknemers denken dat de competenties die nu het belangrijkste zijn ook in de toekomst het belangrijkste blijven. Ook in de toekomst blijven communicatieve vaardigheden voor werknemers het belangrijkste, gevolgd door het up-to-date blijven van nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving en kennis van bestaande wet- en regelgeving. Dit is dezelfde top-3 van competenties als in figuur 5.5, waarbij alleen nummer 2 en 3 zijn omgewisseld. Werknemers laten zoals vermeld wel blijken dat ze denken dat kennis van internetmarketing en social media en kennis van innovatieve klantbenadering belangrijker worden in het werk wat ze doen.



Deze antwoorden sluiten aan op de informatie verkregen uit de gesprekken. Hierin werd duidelijk dat soft skills steeds belangrijker worden voor alle werknemers in het bedrijf. De rol van een intercedent zal in toekomst steeds meer gaan lijken op die van een soort loopbaanadviseur die ook belangrijk blijft wanneer mensen een baan hebben gevonden. Er wordt steeds meer verwacht dat intercedenten een vinger aan de pols houden en ook proactief gaan handelen wanneer zij kansen of knelpunten zien ontstaan voor klanten en opdrachtgevers. Communicatie met de klant en de opdrachtgevers is hier enorm belangrijk en communicatieve vaardigheden op dit gebied worden dan ook steeds belangrijker. Daarnaast is door stapeling van wet- en regelgeving het begrip compliance heel erg belangrijk. Door de grote hoeveelheid wet- en regelgeving die in deze sector ook meer dan in andere sectoren constant verandert, is het voor vaste werknemers in de sector ook erg belangrijk dat zij naar klanten en opdrachtgevers toe informatie en advies kunnen geven. Wanneer het enorm gedetailleerd en ingewikkeld wordt, zijn er arbeidsjuristen die ingeschakeld worden om dit verder over te nemen, maar een bepaalde basiskennis van de wet- en regelgeving is vereist om in de deze sector werkzaam te zijn. De hoeveelheid informatie die onder dit basis niveau valt, zal in de komende jaren gaan toenemen. Dit vraagt een investering in de vaste werknemer.

Figuur 5.8: De belangrijkste competenties die nodig zijn om in de toekomst goed te kunnen functioneren (n=260)

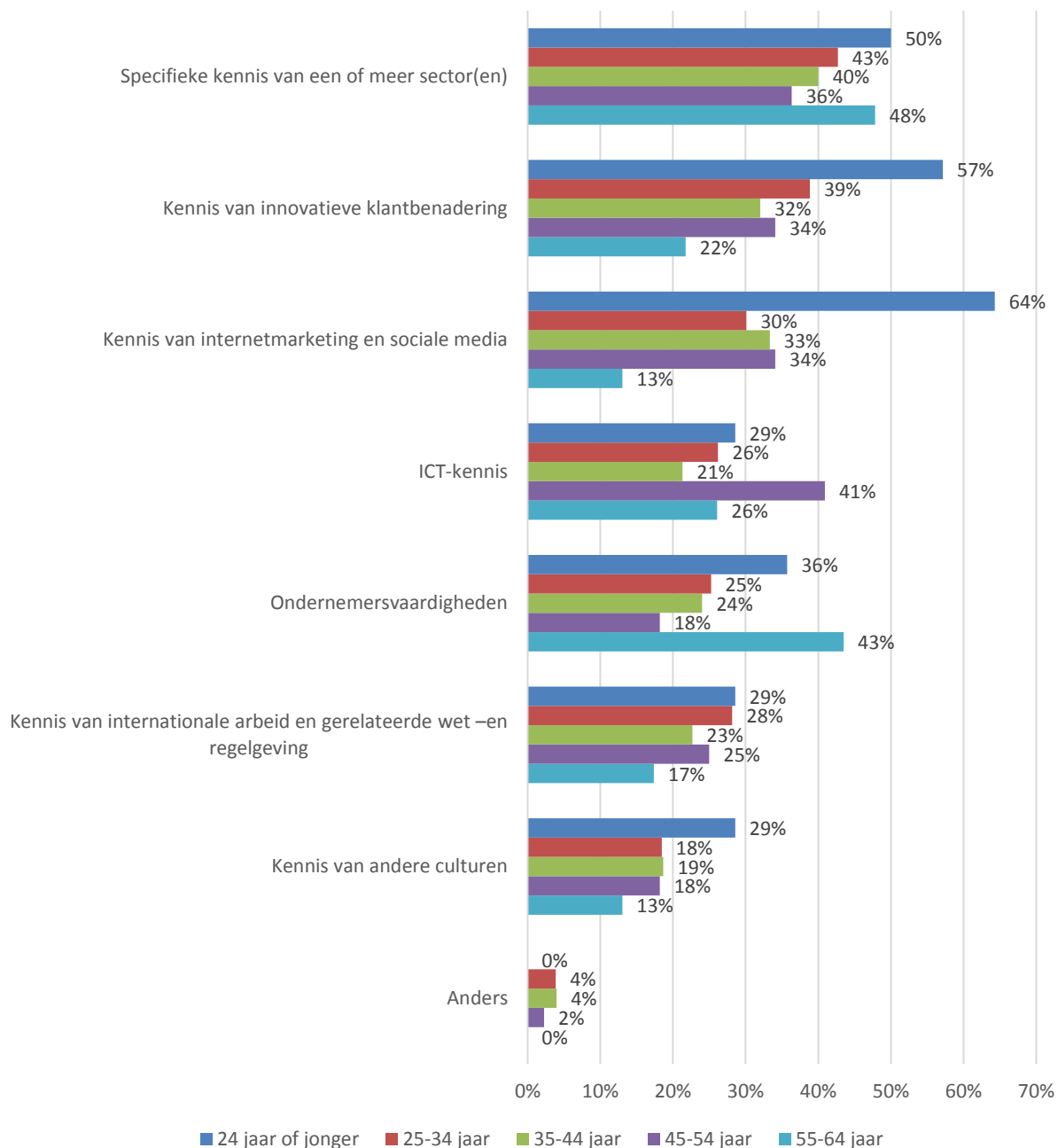


Bron: Werknemersenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

Wanneer we de uitkomsten uitsplitsen naar leeftijd dan zien we dat het vooral werknemers van 24 jaar en jonger zijn die de competenties 'kennis van internetmarketing en social media' en 'kennis van innovatieve klantbenadering' een stuk belangrijker zien worden. Wat verder opvalt, is het relatief hoge percentage van de 55-64 jarigen die in de toekomst verwacht dat 'ondernemersvaardigheden' een stuk belangrijker worden. Dit is echter niet verwonderlijk als we verder inzoomen op de functie van deze werknemers. Zij hebben vaker een leidinggevende functie, zijn directeur of eigenaar van de uitzendonderneming en zijn daarom meer met de positionering van de onderneming bezig dan de jongere werknemers.



Figuur 5.9: De belangrijkste competenties die nodig zijn om in de toekomst goed te kunnen functioneren, uitgesplitst naar leeftijd (n=260)



Bron: Werknemersenquête sector vaste medewerkers bij uitzendondernemingen, Panteia (2021)

De meeste werknemers geven aan dat ze deze vaardigheden in redelijke tot hoge mate al wel bezitten. Het aandeel werknemers die zegt bepaalde competenties nauwelijks te bezitten loopt uiteen van 0% (commerciële vaardigheden) tot rond de 5% (kennis van internetmarketing en sociale media). Meer dan driekwart van de werknemers die aangeven de kennis of vaardigheden niet of nauwelijks in bezit te hebben, is bereid om hiervoor scholing te volgen.



5.3 Carrièrewensen en ontwikkelwensen van nieuwe instroom

Net als in alle sectoren van de Nederlandse arbeidsmarkt denkt elke werknemer anders na over zijn of haar ontwikkel- en carrièrewensen. Het is dan ook haast onmogelijk om een beeld te schetsen over dé vaste werknemer in de uitzendbranche zonder te veralgemeniseren. Omdat de leeftijd van de werknemers in de sector relatief laag ligt, is het met oog op de toekomst nuttig om na te gaan waar de jongste generaties (millennials en Gen Z) behoefte aan hebben in hun carrière. We doen dit op basis van desk research.

Millennials (geboren tussen 1981 en 1996)

Onderzoek in het kader van 'het Beste Traineeship van de Benelux'³⁴ wijst uit dat millennials graag de ruimte willen krijgen om fouten te maken en kansen te krijgen om verschillende dingen uit te proberen. Daarnaast wil deze generatie graag flexibel zijn en ze zoeken daarbij naar afwisseling in hun werk. Ze hechten waarde aan ontwikkelingsmogelijkheden. Als millennials, en ook de generatie Z, niet snel genoeg een carrièrestap maken, worden ze ongeduldig. Ontbrekende doorgroeimogelijkheden vormen de belangrijkste reden dat millennials vertrekken bij hun werkgever.

Millennials worden vaak beschouwd als een verwende generatie. Maar alle vooruitgang en welvaart die de digitale revolutie met zich meebracht, heeft ook een keerzijde voor deze doelgroep. Alle mogelijkheden die ze tot hun beschikking hebben, leiden vaak juist tot keuzestress. Met als belangrijk onderdeel hiervan het welbekende fenomeen FOMO (fear of missing out).

Millennials hebben behoeften aan directe feedback en ontwikkeling en zijn minder gebaat bij jaarlijkse functioneringsgesprekken. Doelen stellen op de korte termijn in kortcyclische evaluatie is hierin effectiever voor hun carrièreontwikkeling, zeker bij de start van hun carrière.

Gen Z (geboren tussen 1997 en 2012)

Uit onderzoek van Motivaction in opdracht van Youngcapital blijkt dat jongeren in de generatie Z erg zijn gericht op het zo snel mogelijk vinden van hun droombaan en de daarvoor passende opleidingen en praktijkervaring volgen. In ieder geval moet het een plek zijn waar ze zich met hun passie kunnen bezighouden. Het moet vooral een baan zijn met leuke collega's waar ze zichzelf als professional verder kunnen ontwikkelen.

Gen Z gaat voor een baan die zekerheid en vrijheid biedt en hecht een meerwaarde aan salaris. Dit is niet zo gek gezien de oplopende uitgaven waarmee zij geconfronteerd worden zoals een grotere studieschuld, de krapte op de woningmarkt en de oplopende huur- en huizenprijzen, hogere zorgkosten, etc. De economische druk die plaatsvond tijdens hun kinderjaren - toen hun ouders en de gemeenschap mogelijk worstelden met werk en financiën - heeft een stempel gedrukt op Generatie Z. De meest succesvolle marketing richting Gen Z richt zich dan ook op het benadrukken van lange termijnwaarde en slimme investeringen.

Gen Z verwacht (nog) meer digitale innovatie van bedrijven, mede door COVID. Goede klantrelaties zijn essentieel in tijden van crisis en bedrijven staan door de COVID-19-uitbraak voor de uitdaging om aan compleet nieuwe, grotendeels digitale, verwachtingen en wensen te voldoen. Nieuwe manieren van klantbetrokkenheid, onder

³⁴ <https://www.werf-en.nl/de-6-grootste-behoefte-van-trainees/>



andere via digitale kanalen, zijn populair in een meer sociaal afstandelijke wereld, vooral onder jongere generaties. Vooral Generatie Z heeft een sterke behoefte aan digitale innovatie.

Wat betekent dit voor de uitzendprofessional?

In de uitzendsector zullen steeds meer jongere werknemers instromen uit de generatie Z. De uitzendprofessional zal dus zoeken naar meer zekerheid in zijn of haar werk. Dit betekent niet zozeer het blijven hangen in één functie en langlopende contracten, maar meer de zekerheid in een doorgroeiperspectief en loopbaanpaden. Dit laatste is ook zeer belangrijk voor de millennials die nu al bij uitzendbureaus de bulk van het personeelsbestand beslaan. Deze generatie wil graag zo vroeg mogelijk weten wat de mogelijke doorstroommogelijkheden zijn en hoe ze daar (zo snel mogelijk) terecht kunnen komen. Jongere uitzendprofessionals zien het als pluspunt als werkgevers precies kunnen vertellen welke loopbaanpaden binnen de organisatie mogelijk zijn en vooral ook welke stappen hiervoor nodig zijn en hoe snel deze te bewerkstelligen zijn. Werkgevers die dit niet concreet genoeg kunnen maken, zullen minder in trek zijn bij de toekomstige uitzendprofessional.

Daarbij komt dat de digitalisering die gaande is in de sector dus niet alleen noodzakelijk is voor bedrijven om te blijven concurreren maar nodig is om de toekomstige generatie te enthousiasmeren om bij het bedrijf te komen werken. Deze jongere generaties willen graag werken in een organisatie die bezig is met digitale innovatie en werkt met de nieuwste technologieën. Zij willen hier graag in meedenken, maar verwachten ook steeds meer dat er in hun ontwikkeling een digitaliseringscomponent zit. Dit betekent dat ze verwachten dat zaken die hiermee samenhangen, zoals innoverend vermogen, het nemen van initiatief, veranderingsbereidheid en vaardigheden zoals data-gedreven werken, het werken met verloningssystemen, ATS- (Applicant Tracking System), recruitment softwaresystemen, het samenwerken met algoritmen in de screening en selectiefases en het uiteindelijk matchen van de kandidaat, in hun werk terug te vinden zullen zijn. Wanneer bedrijven deze mogelijkheden niet bieden of werken met oude systemen die draaien op oude software en waar geen innovatie plaatsvindt, dan zal de werknemer niet snel geneigd zijn om bij dat bedrijf aan de slag te gaan. Eenmaal binnen verwachten zij ook dat deze digitalisering door wordt gezet en dat zij kunnen blijven werken met de nieuwste technologische toepassingen. In hun ontwikkeling zal de uitzendprofessional hier graag een training of eventuele korte opleiding voor willen volgen.





6 Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk gaat terug naar de onderzoeksvragen om deze te beantwoorden en daaruit conclusies en aanbevelingen af te leiden.

6.1 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de flexmarkt

Relevante ontwikkelingen

Er is sprake van drie soorten ontwikkelingen die van invloed zijn op het werk van intercedenten en backofficeprofessionals (en hun managers). Deze liggen op het vlak van respectievelijk technologie, economie en maatschappij en politiek en wetgeving:

- **Technologie.** Er is sprake van twee soorten automatisering die invloed gaan hebben op het werk van de vaste medewerker:
 - o **Matchingstechnologie.** De mogelijkheden om kandidaten en vacatures geautomatiseerd (op skills) te matchen en lijsten kandidaten te maken worden steeds beter. De medewerker gaat hierdoor meer data-gedreven werken.
 - o **Kantoorautomatisering.** Benodigde documenten komen steeds gemakkelijker beschikbaar. Dit verlicht het werk van de backofficeprofessionals en in mindere mate de intercedenten. Dit maakt tijd vrij voor ander werk, bijvoorbeeld meer dienstverlening aan de klant of meer aandacht voor complexe wet- en regelgeving.
- **Economie en maatschappij.** De economie trekt sneller aan dan verwacht en daardoor wordt het steeds krappere op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd speelt de vergrijzing waardoor meer personeel vervangen moet worden. Dit heeft twee gevolgen:
 - o **Meer aanbodgericht werken.** Intercedenten zullen hierdoor steeds vaker personeel bij vacatures moeten zoeken dan andersom. De werkzoekende wordt belangrijker als klant.
 - o **Een dreigend tekort aan intercedenten en backofficeprofessionals.** De hoge doorloopsnelheid van het personeel bemoeilijkt de werving van de uitzendondernemingen wanneer er op een krappe arbeidsmarkt minder gekwalificeerd aanbod beschikbaar komt.
- **Politiek en wetgeving.** Er spelen verschillende ontwikkelingen die overigens nog een behoorlijke graad van onzekerheid kennen. In het bijzonder gaat het om:
 - o **Minder externe flex.** De rol van uitzendwerk zou zich voortbouwend op de invoering van de WAB, het rapport van de commissie Borstlap en het recente SER-akkoord steeds meer moeten richten op piek en ziek. Daarnaast kunnen de uitzendondernemingen zich richten op het zoeken van geschikt arbeidsaanbod en interne flex. De intercedent wordt hierdoor steeds meer een adviseur. De backofficeprofessional moet vervolgens meer soorten en meer complexe trajecten ondersteunen.
 - o **Minder zzp.** Er is al langer druk om het zzp-schap ingewikkelder te maken. Bedrijven die zzp-ers inzetten en de zzp-ers zelf zullen naar andere opties kijken. De uitzendondernemingen kunnen dit ondersteunen. Gevolg voor de werkvloer is hetzelfde als bij het vorige punt.
 - o **Bescherming arbeidsmigranten.** Het aanjaagteam (commissie Roemer) heeft de nodige aanbevelingen gedaan, waarvan diversen lijken te worden overgenomen. Dit verandert de manier waarop uitzendondernemingen arbeidsmigranten kunnen inzetten. Het vraagt om nieuwe business



modellen waarin de positie van intercedenten en backofficeprofessionals zal veranderen.

Gevolgen voor het werk van intercedenten en professionals

De kern van het werk van uitzendondernemingen en de mensen die er werken blijft bemiddeling. De intercedent zorgt voor een betrouwbare match en onderhoudt daartoe veel contacten met inleners en kandidaten. Wel wordt het werk aan de ene kant meer data-gedreven en complexer en aan de andere kant gemakkelijker door automatisering. De backofficeprofessional kan daardoor gevraagd worden om complexere processen van de intercedent te ondersteunen. De intercedent wordt steeds meer aan adviseur die met name steeds meer voor inleners problemen met het vinden en positioneren van werknemers moet oplossen. Wel zal een deel van de intercedenten vooral verantwoordelijk blijven voor piek en ziek. In de kern verandert het werk op de bureaus niet zo snel; welke veranderingen er wel zijn en hoe snel dat gaat is afhankelijk van de totstandkoming en besluiten van een nieuw kabinet. Het werk wordt wel complexer.

6.2 Ontwikkelingen binnen de uitzendbranche en behoeften van werkgevers en werknemers

Ontwikkeling van de werkgelegenheid

Het totaal aantal vaste medewerkers op de kantoren is van 10.000 in 1996 via 19.000 in 2008 en bijna 24.000 in 2019 naar 21.400 vorig jaar gegaan. Dat aantal gaat de komende jaren weer toenemen. Bij ruim 6.000 medewerkers gaat het in 2020 om directeuren/eigenaren die zelf meedoen op de werkvloer. Ruim 15.000 anderen zijn werknemers.

Van de werknemers werkt de meerderheid (57%) voltijds en nog eens ruim een kwart 28 tot 37 uur per week. Bijna twee derde van de werknemers is jonger dan 35 jaar, bijna 40% jonger dan 30 jaar. Het aantal werknemers van boven de 55 jaar bedraagt 6%. Van de medewerkers heeft 15% een WO-, 57% een Hbo- en 25% een Mbo-opleiding. Bijna de helft van de werknemers is intercedent en 16% is backofficeprofessional. Andere nog redelijk veel voorkomende functies zijn account- en vestigingsmanager (beiden 8%).

Mobiliteit

In het tweede halfjaar van 2020 en het eerste halfjaar van 2021 zijn er zo'n 7.000 medewerkers ingestroomd bij de bureaus en zo'n 3.300 uitgestroomd. Dit betreft voor een deel werknemers die bij een andere uitzendonderneming gaan werken. Gemiddeld werkt een intercedent bijna 4 jaar bij dezelfde werkgever; bij de grote bureaus ligt dit gemiddelde op 2,5 jaar. Deze gemiddelden liggen bij de backofficeprofessional zo'n 20% hoger. Werknemers stromen vooral uit omdat ze andere ambities hebben, een andere baan met meer carrièremogelijkheden of een baan met een beter salaris. Blijkbaar is het bij de doelgroep van belang perspectief te bieden. Als het werk de komende jaren meer complexe elementen kent, moet hier en daar dat perspectief zijn te creëren. De werknemer zal er dan wel voor moeten zorgen dat zij of hij daarvoor gekwalificeerd is. Wie wil blijven moet zich ontwikkelen en werkgevers moeten daartoe de ruimte geven als ze werknemers willen laten blijven.

Door werknemers benodigde competenties volgens werkgevers

Werkgevers beamen dat werknemers zich moeten ontwikkelen en willen daar naar eigen zeggen over het algemeen ook aan meewerken. Werkgevers hechten daarbij vooral belang aan het ontwikkelen van praktische vaardigheden en in toenemende



mate up-to-date kennis van wet- en regelgeving, maar ook zien ze ontwikkeling als een middel om de motivatie van werknemers te verhogen. Zaken die werkgevers minder vaak noemen als een motivatie om werknemers te scholen en zich te laten ontwikkelen zijn commerciële (meer omzet) of juridische (geen boetes). Deze redenen geeft in beide gevallen een kwart van de werkgevers. Een ongeveer even groot deel van de werkgevers geeft als motivatie werknemers de kans te geven om promotie te maken. De verhouding tussen de mate waarin dit doel van scholing en ontwikkeling door werkgevers wordt genoemd en andere redenen van het bieden van scholing en ontwikkeling geven de indruk dat scholing en ontwikkeling meer aan arbeidsmobiliteit van de werknemers in het algemeen bijdraagt en niet zozeer binnen de onderneming.

Huidige en toekomstige benodigde competenties volgens werknemers

De werknemers zelf zien het ontwikkelen van communicatieve vaardigheden als het belangrijkste doel van leren en ontwikkelen. Daarnaast scoren kennis van wet- en regelgeving en ontwikkelen van een grotere stressbestendigheid hoog. Deels gaat het hiermee om vaardigheden die niet alleen van belang zijn voor de eigen branche. Met kennis van wet- en regelgeving ligt dit anders, al zijn deze natuurlijk ook van nut als de intercedent of backofficeprofessional bij een inlener op de HR-afdeling gaat werken. In de toekomst zien werknemers juist dat sector kennis, kennis van innovatieve klantbenadering en kennis van internetmarketing en sociale media belangrijker worden.

Opvallend is dat vooral relatief veel werknemers (23%) zichzelf tekort vinden schieten op het gebied van internetmarketing en sociale media. Commerciële vaardigheden lopen volgens de werknemers op met de leeftijd.

Al met al is een brede behoefte aan scholing. Deze sluit deels aan bij nieuwe ontwikkelingen en deels op verdere ontplooiing op terreinen die eigenlijk altijd al relevant zijn voor een groep werknemers die een intermediaire rol tussen kandidaten en inleners vervult.

Vorm van opleidings- en ontwikkelbeleid

Werkgevers bieden verschillende soorten opleidingen en cursussen aan. Meer dan 40% van de bedrijven zegt substantiële scholing aan werknemers aan te bieden. Gemiddeld zegt men daar ongeveer 5% van de loonkosten aan uit te geven. Van de werkgevers zegt 14% aan permanente educatie van de werknemers te doen.

Het gaat relatief vaak om ofwel langere externe opleidingen leidend tot een diploma (74%) als korte cursussen of trainingen van minder dan twee dagdelen (71%). In het eerste geval gaat het bij indiensttreding relatief vaak om een SEU-diploma, maar werknemers volgen ook Hbo- en Mbo-opleidingen.

Huidige en toekomstige scholing(sbehoefte) van intercedenten, recruiters, sales-, backofficeprofessional

Werkgevers verwachten dat in de toekomst met name veel vraag naar kennis van nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving zal ontstaan en verder vraag naar scholing op het gebied van naar digitale vaardigheden, kennis van internetmarketing en sector kennis.



6.3 Aanbevelingen

Wat moet blijven

Uitzendondernemingen zeggen veel aandacht aan scholing te besteden. Het blijkt uit de cijfers in ieder geval dat veel vaste werknemers starten met een opleiding tot een SEU-diploma. Dit zal in de huidige vorm grotendeels nodig blijven. Weliswaar zal er met grote waarschijnlijkheid het nodige veranderen in de dienstverlening van de uitzendondernemingen: de kern blijft hetzelfde. Men moet bemiddelen tussen vraag en aanbod en daarvoor relevante kennis in huis hebben.

Wel wordt waarschijnlijk de complexiteit van wet- en regelgeving groter en zal de bemiddeling meer data-gedreven worden. Daarbij zal de intercedent met name getraind moeten worden hoe met de wet- en regelgeving en de beschikbare data om te gaan. Dat kan deels al beginnen bij de initiële opleiding, maar zal ook later een vervolg moeten krijgen. En als de komende jaren grote en snelle veranderingen plaats vinden, zal ook het zittend personeel aan passende opleidingen moeten deelnemen. De backofficeprofessional moet wel de benodigde kennis direct in huis hebben, want deze moet als vraagbaak voor de intercedent kunnen dienen en in juridische, financieel-administratieve en administratieve zin de juiste keuzes maken.

Ook nadat de intercedent of backofficeprofessional zijn of haar start heeft gemaakt in de branche, zeggen veel bedrijven nog het nodige in scholing te investeren. Deels gaat het om praktische kennis, vaak korte cursussen gericht op aanpassingen in de organisatie, de werkprocessen of kleine veranderingen in de omgeving van de flex. Het doel kan ook sector kennis zijn. De ondernemingen moeten hier zeker actief in blijven. Het blijkt overigens dat ook veel sprake is van informeel leren. Dat blijkt bijvoorbeeld op commercieel gebied. Juist de oudere medewerker voelt zich daar sterk in, want die heeft in de loop der jaren het klappen van de zweep geleerd.

Wat moet veranderen

Ten eerste zegt een deel van de ondernemingen nauwelijks te investeren in scholing en ontwikkeling. Dat zal toch echt moeten veranderen.

Misschien wel de belangrijkste reden dat er meer aandacht voor scholing en ontwikkeling en daarmee samenhangend carrièrepaden in de branche moet komen, is gelegen in de veranderingen op de arbeidsmarkt. Terwijl de arbeidsmarkt tevens het verdienmodel van de uitzendbranche kenmerkt, vormt vooral de omslag van een markt met meer arbeidsaanbod dan vacatures in één met meer vacatures dan arbeidsaanbod een bedreiging voor het uitzendbureau dat niet meebeweegt. Dit kent zoals boven omschreven twee aspecten. De eerste is dat de intercedent en in mindere mate de backofficeprofessional meer aandacht moet besteden aan de kandidaten. Die worden schaarser. Ze moeten gekoesterd worden en er moet (uiteraard wel profitabel) maatwerk worden geleverd. De werkgever die commercieel en voor de werknemers niet aantrekkelijk is, zal soms het onderspit gaan delven, net als dat nu geldt voor bepaalde groepen werknemers die te weinig gekwalificeerd zijn. In de toekomst zal het bij het aanbod vervolgens (nog) meer gaan om wat men wel kan dan om dat wat men niet kan. De vaste medewerker moet om het aanbod goed in te zetten dienstverlenend en data-gedreven zijn. Dat vraagt om training, zo niet in sommige gevallen zelfs om een soort van omscholing.



Uiteraard blijft het leveren van bijklussende studenten en scholieren in piek- of ziekeomstandigheden een onderdeel van de werkzaamheden. Maar ook dat werk zal minder routinematig worden, want die scholieren en studenten hebben ook steeds meer alternatieven en zullen overgehaald moeten worden dan wel gematcht moeten worden met een uitzendbaan die het best bij hen past.

De tweede bedreiging op de arbeidsmarkt geldt de beschikbaarheid van personeel voor de uitzendbranche zelf. De communicatief sterke Mbo-er of Hbo-er wordt het goudhaantje op de arbeidsmarkt. Niet alleen het bedrijfsleven maar ook de overheid wil werknemers die met klanten en collega's kunnen communiceren en het belang van de organisatie kunnen vertegenwoordigen. Wie aan het profiel van de werknemer van het uitzendbureau voldoet, krijgt steeds meer alternatieven op de arbeidsmarkt. Het wordt daarmee lastiger om telkens na gemiddeld zo'n 4 jaar een intercedent te vervangen en dit geldt voor na gemiddeld 5 jaar ook voor de backofficeprofessional. De hierdoor gecreëerde hoge vervangingsvraag gaat ook nog eens gepaard met een groeiende uitbreidingsvraag. Dan kan je maar beter je huidige medewerker langer proberen vast te houden.

Overigens ligt hier ook een samenhang met de meer aanbodgerichte wijze van bemiddeling. Daar moet je ervaring in krijgen. Elke keer de juiste match maken is ingewikkelder dan het in bulk leveren van productie- of logistiek medewerkers. Ervaring en commercieel inzicht is dan een pré.

Medewerkers vasthouden betekent investeren in hun ontwikkeling. En dan vooral ook in ontwikkeling binnen de uitzendbranche. Op dit moment zijn er nauwelijks uitzendbureaus met een opleidingsprogramma voor de gevorderde medewerker. Ook richt scholing zich relatief weinig op promotie binnen het bedrijf. Dat zal anders moeten worden. Dit sluit er ook uitstekend bij aan dat het werk ingewikkelder wordt. De uitzendprofessional wordt belangrijker, meer een adviseur dan een leverancier van een bulkproduct en wie goed is, is ook meer waard, voor de klant en voor het uitzendbureau. Hiermee ontstaan mogelijk andere carrièrepaden dan alleen die naar vestigingsmanager, accountmanager of medewerker van het hoofdkantoor. En daar horen dan ook passende opleidingen bij.





Het onderzoek bestond naast desk research en het verzameling van data van het CBS uit enquêtes onder werkgevers en werknemers in de uitzendsector en acht expertinterviews met sleutelinformanten.

Enquêtes

De **enquête onder werkgevers** is uitgezet onder alle werkgevers die aangesloten zijn bij het de ABU (ruim 500) en NBBU (ruim 1.200) en daarmee een werkgeversbijdrage afdragen aan de brancheorganisaties. De contactgegevens zijn afkomstig van deze brancheorganisaties. Al deze werkgevers zijn via de mail benaderd om een online enquête in te vullen. Om de respons te verhogen heeft Panteia werkgevers, die de enquête nog niet hadden ingevuld, twee keer een reminder gestuurd. Ook is de enquête op verschillende manieren door de brancheorganisaties onder de aandacht van de ondernemingen gebracht. Uiteindelijk hebben 172 werkgevers de vragenlijst ingevuld. Deze bedrijven zijn gezamenlijk goed voor ongeveer 49% van de vaste medewerkers in de uitzendsector op wie deze sectoranalyse is gericht.

De respons op de enquête viel ondanks meerdere reminders enigszins tegen. De oorzaak leek vooral te liggen in de toegenomen drukte voor de uitzendondernemingen als gevolg van het opheffen van de lockdowns en het daardoor sterk aantrekken van flexmarkt. Daarnaast speelt nog dat het bij een klein deel van de bedrijven om eenpitters gaat die geen personeel in dienst hebben en daarom mogelijk de vragenlijst niet hebben beantwoord.

Omdat de geënquêteerde bureaus uiteindelijk de helft van de werknemers vertegenwoordigen is de respons toch nog goed representatief voor het doel van het onderzoek, dat immers op die medewerkers was gericht.

Voor de **enquête onder werknemers** zijn vaste medewerkers deels via werkgevers benaderd en deels via andere kanalen zoals de nieuwsbrieven van de SEU en Artra (opleidingsinstituut voor arbeidsmarktprofessionals). Tot het mobiliseren van deze laatste kanalen is besloten om de respons onder de vaste medewerkers zo hoog mogelijk te krijgen. De uitnodiging aan de medewerkers om aan de enquête deel te nemen bevatte behalve een link naar de online vragenlijst ook een QR-code die ze konden scannen met hun mobiele telefoon waarna ze werden doorverwezen naar de online vragenlijst. Uiteindelijk hebben 260 vaste medewerkers de vragenlijst ingevuld. Ook dit is lager dan het streefcijfer van 400 werknemers. Het verschil met de verwachte respons heeft waarschijnlijk dezelfde redenen als bovengenoemd. Deze lagere respons betekent in dit geval dat de foutmarges toenemen tot circa 3,5% bij een 50/50 verdeling met 95% betrouwbaarheid. De lezer moet hier rekening mee houden bij het lezen van dit rapport. De daadwerkelijke percentages kunnen hierdoor 3,5% hoger of lager liggen. Op zich is dit in dit geval niet echt problematisch omdat aan de werknemersenquête geen exacte aantallen worden ontleend.

CBS cijfers en desk research

De opgehaalde informatie uit de enquêtes is aangevuld met informatie verzameld uit deskresearch. Bronnen waren openbare CBS Statline data en gegevens uit verschillende rapporten en overige media. Een literatuurlijst is opgenomen in bijlage 2.



Expertinterviews

Verder hebben we interviews bij experts uit de sector afgenomen.

In totaal zijn er **3 interviews met de sociale partners** gehouden. Dit waren:

- Jurriën Koops, directeur van De Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU);
- Marco Bastian, directeur van De Nederlandse Bond Van Bemiddelings- en Uitzendondernemingen (NBBU);
- Gerard van der Lit, bestuurder van vakbond De Unie.

Daarnaast zijn **5 interviews gehouden met sectorexperts** gehouden. Dit waren:

- Marjolein ten Hoonte, directeur arbeidsmarkt en MVO van Randstad Groep Nederland;
- Wim Davidse, o.a. hoofdredacteur van Flexmarkt magazine;
- Lisa Wouters, directeur van Driessen Groep;
- Esther Raaijmakers, HR directeur bij Tempo-Team;
- Rommie Woudstra, directeur bij @WORK personeelsdiensten.



Bijlage 2 **Literatuurlijst**

- ABU, "Drie rijbanen scheppen duidelijkheid bij hervormingen arbeidsmarkt"(2021)
- ABU, HR-monitor (2015 en 2018)
- ABU, Marktmonitor (diverse items)
- ABU, Nieuwsbrief arbeidsmarkt (diverse items)
- Artra, Onderzoek: de Loopbaan van de Uitzendprofessional (2020)
- Careerstarter, "Alles over werkgevers en e-assessments" (2018)
- CPB, Actualisatie verkenning middellange termijn 2022-2025 (2021)
- P. Donker van Heel, e.a., Driehoeksrelaties: De relatie met de Wet Allocatie Arbeidskrachten door Intermediairs (Waadi) en de Wet Flexibiliteit en Zekerheid (Wfz) (2020)
- Financieel Dagblad, "ING voorspelt shake-out in uitzendsector (15-6-21)
- Financieel Dagblad, "Randstad stelt verlies derde kwartaal" (22-10-20)
- Flexmarkt, "Flex wordt fors duurder, voor uitzenders én inleners " (2019)
- Flexmarkt, "Klaar voor de reïncarnatie van flex?" (5-3-2021)
- Flexmarkt, "Leren en ontwikkelen bepaalt toekomst flexbranche (11-2-21)
- Flexmarkt "Omzetranglijst Top 100" (2021)
- Flexmarkt, "Vooruitzichten in de flexbranche" (2021)
- Graydon, Sectoranalyse arbeidsbemiddeling (2021)
- A. Heyma e.a., De positie van uitzendwerknemers. Ontwikkelingen 1998-2019. (2020)
- HFM, Intercedent van de toekomst! Een branchebrede verkenning naar de ontwikkeling van de spil in de uitzendorganisatie (2021)
- ING, Algoritmes versus de flexbranche. Bestaat het uitzendbureau straks nog? (2018)
- Intelligence Group etc., Recruitment Kengetallen Onderzoek 2021 (2021)
- F. Kalshoven e.a., Naar een lerende infrastructuur voor de arbeidsmarkt (2021)
- Kamer van Koophandel, Webmodule beoordeling arbeidsrelatie (2021)
- Kenniscentrum voor Mobiliteitsbeleid, Thuiswerken tijdens en na de coronacrisis (2021)
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Brief van de minister aan de voorzitter van de Tweede Kamer van de Staten-Generaal (over de Quickscan WAB), 5-6-20.
- NBBU, Meer wendbaarheid in crisistijd (2021)
- NRC, "Randstad beleeft Gouden Tijden" (28-7-21)
- Panteia, De detacheringsmarkt voor professionals (2018)
- Panteia, De markt voor werving en selectie (2018)
- Panteia, Doorrekening Scenario's Arbeidsmarkt Zuid-Nederland (2020).
- Panteia, MDIEU-sectoranalyse uitzendsector (vaste medewerkers) (2021)
- Recruitmenttech.nl, De recruitment tech trends van 2021 & de RT35 met de meest door recruitment gewaardeerde tech leveranciers (2021)
- Reflex, Steeds meer uitzenders bouwen een platform. Het voelt als een revolutie (2021)
- S. te Riele, e.a., PBL/CBS Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2019-2050. Belangrijkste uitkomsten. Statistische trends (2019)
- Rijksoverheid, Geen tweederangsburgers. Aanbevelingen om misstanden bij arbeidsmigranten in Nederland tegen te gaan. Tweede advies aanjaagteam bescherming arbeidsmigranten (2021)



Rijksoverheid, In wat voor land willen wij werken? Eindrapport Commissie regulering van werk (2020)
Rijksoverheid, Pilot webmodule van start (2021)
Rijksoverheid, Wet arbeidsmarkt in balans. Wat is er veranderd sinds 1 januari 2020 (2020)
Rijksoverheid, Wet DBA (2021).
SER, Ontwerpadvies Sociaal-Economisch Beleid 2021-2025 (2021)
SEU, Functieprofielen (2021)
TNO, Inzicht in de risico's in het recruitmentproces, en hoe je deze risico's verkleint. (2019)
TNO, Ontwikkelingen flexibiliteitsmaatregelen van bedrijven in Nederland. Nu en in de toekomst (2020)
Volkskrant, "Is vast werk bezig aan een nieuwe opmars?" (12-2-20)'
Werf&," Dit zijn de 6 grootste behoeftes van millennials" (2019)
Werf&, "Dit zijn de 10 grootste recruitmenttrends voor 2021" (2020)
Werf&, "LinkedIn en de toekomst van recruitment: 'Wie nu nog niets met Big Data doet, kan beter stoppen' (2018)
Zipeconomy, Modelovereenkomst platform Temper (voorlopig) verlengd (2021)

