

A man with a backpack and a bicycle is walking in a modern city setting. The background features tall buildings and a blue sky with clouds. The text 'WERKEN AAN MORGEN' is overlaid in large, white, semi-transparent letters.

# WERKEN AAN MORGEN

Visie op de arbeidsmarkt  
in 2023 en verder

# Inhoud

4

**Maatschappij  
& kansen**



10

**Arbeidsmarkt  
& Generatie Z**



16

**Economische  
ontwikkelingen  
& trends**



22

**Technologie  
& flexwerk**



28

**Skills &  
arbeids-  
marktfit**



34

**Wet- en  
regelgeving**

38

**Conclusie**

## Colofon

Deze trendpaper is een uitgave van RGF Staffing NL.  
Realisatie: Fortelle - Fotografie: Michel Campfens

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van RGF Staffing NL.

# Werken aan morgen

Hoe ziet het uitzendbureau van morgen eruit? Een glazen bol om in te kijken, hebben wij ook niet. Toch bereiden wij ons in hoog tempo voor op wat komen gaat. Hoe kijken wij naar de toekomst?

Bij RGF Staffing pakken we zaken het liefst op onze eigen(wijze) manier aan. We gingen onder meer in gesprek met belangrijke deskundigen uit diverse disciplines. We stelden kritische vragen én ontvingen er evenveel terug. Het leverde boeiende gesprekken op over de huidige en toekomstige arbeidsmarkt:

- Erwin van de Looi, bondscoach van Jong Oranje, neemt ons mee in zijn opvattingen over het coachen van de nieuwe generatie, wat heldere inzichten biedt hoe Generatie Z óók op de arbeidsmarkt het speelveld zal veranderen.
- Filosoof Huub Brouwer triggert ons rechtvaardigheidsdenken met de scherpe stellingname dat absolute kansengelijkheid niet bestaat, maar dat wij wél methoden en instrumenten kunnen ontwikkelen om gelijke kansen te stimuleren.
- Directeur Tof Thissen van UWV WERKbedrijf blijkt de ideale sparringpartner om concrete oplossingen te formuleren voor het dichten van de skillsgap en het ontwikkelen van onbenut arbeidspotentieel.
- Geert-Jan Waasdorp, oprichter van Intelligence Group, ontpopt zich als geestverwant als het gaat om een visie op het inzetten van datadriven insights en de Metaverse in de wereld van uitzenden, werving en selectie.
- Econoom Han de Jong houdt ons de economische verwachtingen voor, geeft de impact aan van de structurele schaarste op de arbeidsmarkt en nieuwe kansen die ontstaan.



**Fleur Klijnsmit**  
CEO RGF Staffing NL

Deze gesprekken delen we in deze trendpaper. Ook staan we kort stil bij de veranderende wet- en regelgeving. In aanvulling hierop geeft Jurriën Koops, directeur ABU, in een column zijn visie op de hervorming van de flexibele arbeidsmarkt. De gesprekken daagden ons uit om onze inzichten te herijken. De conclusies en onze ambities leest u in het laatste hoofdstuk. Wij wensen u veel leesplezier en inspiratie toe.



**“Succes zien  
we nog te  
vaak als  
een keuze”**

Mandy Stevens, algemeen directeur van Unique en Huub Brouwer, universitair docent Politieke Filosofie en Ethiek aan Tilburg University over het belang van gelijke kansen en talentontwikkeling.

## Onze visie “Focus op ongezien talent”

- Geef sociale inclusie vleugels door talent ruime kansen te bieden
- Sta open voor al die talentvolle mensen die buiten het standaard profiel vallen
- Durf te investeren in hun opleiding en ontwikkeling

In vergelijking met de Angelsaksische wereld kent Nederland een van oudsher relatief egalitaire maatschappij, maar ook hier is er nog altijd sprake van kansenongelijkheid. Wat kunnen we hieraan doen? En hoe belangrijk is het voor bedrijven en organisaties om – ook in het licht van de krappe arbeidsmarkt – te investeren in gelijke kansen voor iederéén? Mandy Stevens, algemeen directeur van Unique en Huub Brouwer, universitair docent Politieke Filosofie en Ethiek aan Tilburg University over het belang van gelijke kansen en van talentontwikkeling.

“Scholing is essentieel om kansengelijkheid te stimuleren.”

## In Nederland heeft niet iedereen gelijke kansen

### Wat zien we nu?

**Huub:** “Als wetenschapper houd ik me dagelijks bezig met het thema kansengelijkheid. In de wetenschap maken we onderscheid tussen formele kansengelijkheid – staan banen in principe open voor iedereen? – en substantieve kansengelijkheid: heeft iedereen ook daadwerkelijk de mogelijkheid om te voldoen aan de criteria die bij een bepaalde baan komen kijken? Bij die laatste vorm van kansengelijkheid zien we in Nederland momenteel een achteruitgang. Denk maar aan de opkomst van privéscholen. Zo’n ontwikkeling ondermijnt de gelijke kansen van mensen op de arbeidsmarkt.”

**Mandy:** “Kansenongelijkheid begint inderdaad al op school. Als je bijvoorbeeld ouders hebt die de Nederlandse taal niet zo goed machtig zijn, begin je vaak al met een achterstand die later heel lastig valt in te lopen. Waar je wieg staat, bepaalt helaas nog altijd voor een groot deel je kansen in het leven. We denken dat in Nederland iedereen gelijke kansen heeft, maar dat is simpelweg niet waar.”

**Huub:** “Precies. Meritocratie, oftewel het principe dat mensen geselecteerd worden op basis van hun talenten: dat klinkt op papier als een aantrekkelijk ideaal. Maar in de praktijk zien we succes nog te vaak als een keuze; als je wint is dat je eigen verdienste, maar als je verliest is dat óók je eigen schuld – en dus hoeven we daar niets aan te doen. Daardoor blijft heel veel talent onbenut.”

**Mandy:** “Doodzonde. Overigens verwacht ik wel dat de huidige krapte op de arbeidsmarkt gaat zorgen voor meer gelijke kansen. Werkgevers hebben simpelweg steeds minder ruimte om kieskeurig te zijn.”

“Als je wint, is dat je eigen verdienste, maar verliezen is óók je eigen schuld. Daardoor blijft veel talent onbenut.”

**Huub:** “Tegelijkertijd hangt kansengelijkheid ook samen met de manier waarop je als organisatie omgaat met mensen als ze eenmaal een baan hebben. Heeft elke medewerker evenveel kansen op promotie? Is er sprake van voldoende sociale veiligheid? Voelen mensen zich opgenomen in de organisatie? Als jij bijvoorbeeld de enige persoon met een migratieachtergrond bent op een afdeling, dan kan het nog altijd best lastig zijn om carrière te maken als daar geen duidelijk beleid op wordt gevoerd.”



---

## Talentontwikkeling wordt steeds belangrijker

Waar  
gaan  
we  
heen?

**Mandy:** “Je ziet nu al dat bedrijven enorme moeite hebben om hun vacatures op een goede manier in te vullen. Dat zal de komende jaren alleen maar méér worden als de uitstroom groter wordt en de instroom kleiner. Bedrijven zullen het nu nog onbenutte arbeidspotentieel moeten aanspreken. Niet alleen door hogere lonen te betalen – ik vind dat je mensen sowieso beter zou mogen belonen voor zwaar werk, denk maar aan Schiphol – maar ook door te investeren in scholing en talentontwikkeling.”

**Huub:** “Ik denk ook dat talentontwikkeling de komende jaren alleen maar belangrijker wordt. Je zult wel moeten als je medewerkers aan je wilt binden en kanselijkheid wilt bevorderen.”

**Mandy:** “Je ziet nog steeds dat bedrijven door blijven zoeken naar de perfecte kandidaat; het spreekwoordelijke schaap met de vijf poten dat qua profiel het beste past binnen de grootste gemene deler. Daardoor zie je bijvoorbeeld dat mensen met een andere achtergrond of een andere geaardheid uiteindelijk afvallen. Maar ook het onderscheid tussen gediplomeerd en niet-gediplomeerd speelt nog altijd een rol. Vanuit Unique zeggen we

daarom: haal mensen binnen die misschien niet de juiste papieren hebben en investeer erin. Leid ze op en zorg ervoor dat ze bij je blijven. Mensen die op die manier binnenkomen, zijn vaak ook veel loyaler. Helaas zie je dat veel bedrijven dit risico nog niet willen nemen. Daarom nemen wij als uitzendbureau momenteel dit risico voor onze rekening door zelf mensen op te leiden en vervolgens ergens te plaatsen.”

**Huub:** “Dat is wel een mooie missie.”

**Mandy:** “Het is denk ik simpelweg een van de oplossingen: derde partijen die opleidingen gaan verzorgen. Weet je, vaak is het ook gewoon onwetendheid bij organisaties; wat je niet kent, haal je ook niet zo snel binnen. Het is meestal geen onwil, maar eerder onkunde: veel bedrijven weten niet hoe ze moeten omgaan met kandidaten van wie het profiel net wat afwijkt.”

**Huub:** “Je ziet dat ook terug in sollicitatieprocedures. Als de sollicitatiecommissie zelf niet divers is samengesteld, zie je toch al snel dat witte, heteroseksuele mannen in het voordeel zijn – ook al zeggen de leden in die commissie dat ze diversiteit heel belangrijk vinden.”

“Wat je niet kent,  
haal je meestal  
ook niet binnen.  
Veel organisaties  
weten simpelweg  
niet hoe ze  
moeten omgaan  
met kandidaten  
met een afwijkend  
profiel.”

**Mandy:** “En dat is jammer, want ik ben ervan overtuigd dat verschillende perspectieven voor een veel completer bedrijf zorgen. De oplossing schuilt denk ik deels in educatie. Leid de mensen binnen je HR-afdeling op op het gebied van inclusie in het sollicitatieproces. Trigger kandidaten met TikToks en korte video's. Swipen en snelheid zijn onmisbare onderdelen van recruitment. En zorg dat er in de organisatie met volle overgave aandacht is voor MVO. Sociale en impactvolle organisaties trekken de aandacht, nog boven sec salaris. Al moet er natuurlijk ook sprake zijn van eerlijke beloning. Dat heeft het College voor de Rechten van de Mens onlangs nog bevestigd, toen bleek dat een vrouwelijke medewerker van een online warenhuis fors minder verdiende dan haar mannelijke collega in dezelfde functie.”

**Huub:** “Anders blijft het toch bij een soort *lip service* die je bewijst aan thema's als inclusiviteit en diversiteit in plaats van dat er écht aandacht voor komt. In bredere zin denk ik dat kwalitatief hoogwaardig en voor iedereen toegankelijk onderwijs enorm belangrijk is om kansen-gelijkheid te bevorderen. Daar ligt voor de komende jaren nog wel een uitdaging, ook in het licht van de huidige digitale transformatie.”

**Mandy:** “Daar gaapt inderdaad nóg een kloof: tussen mensen die wél, en mensen die níet digitaal vaardig zijn. Die laatste groep zal in de toekomst steeds lastiger mee kunnen komen. Daar moeten we wel iets mee.”

## Gezien worden



Medewerkers zijn vooral op zoek naar waardering. Ze willen 'gezien worden'. Verder vinden ze het belangrijk dat er wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van henzelf en hun team. Ook autonomie, zelf kunnen bepalen waar en wanneer je werkt, is een reden om te blijven of, bij afwezigheid ervan, om te vertrekken.

Bron: GITP

## Mannen vs vrouwen



Het verschil in gemiddeld uurloon tussen mannen en vrouwen wordt in de loop van de jaren kleiner. In 2011 was het nog 18%, in 2021 verdiende een vrouw gemiddeld 'maar' 13% minder dan een man. Mannen zijn vooral oververtegenwoordigd in banen waar het uurloon meer dan 32 euro bedraagt. Tweederde van deze functies wordt door mannen ingevuld.

Bron: CBS

## 1 op 8



Onderwijs speelt een cruciale rol om vraag en aanbod in balans te brengen. 1 op de 8 mbo'ers volgt momenteel een opleiding voor een beroep waar straks vrijwel geen werk meer in is. Tegelijkertijd gaat in andere sectoren het personeels-tekort toenemen, waaronder de zorg en de techniek. Overheid en werkgevers moeten met beleid en subsidies onderwijs gericht stimuleren.


Bron: ABU, Werken in 2030

---

## Disruptieve digitalisering en solliciteren zonder cv

### Wat is de impact?

**Huub:** "Digitalisering is een ontwikkeling waar ik me ook zorgen over maak met het oog op de toekomst: hoe disruptief gaan automatisering en robotisering zijn? Onderzoek in de Verenigde Staten wijst uit dat de kans groot is dat 40 procent van de huidige banen er over dertig jaar niet meer is. Daarbij gaat het vooral om werk dat nu nog door lageropgeleiden wordt gedaan. Wat gaan die mensen doen, wat komt ervoor terug? Een deel van die mensen komt waarschijnlijk terecht in de diensten-sector, maar ze moeten daarvoor wel opgeleid worden."



"Open hiring helpt de skillsgap te dichten  
en zorgt voor meer gelijke kansen."



**Mandy:** “Ik denk dat het probleem van automatisering voor een deel wordt opgelost doordat het aantal mensen op de arbeidsmarkt ook kleiner wordt. Maar: het gat blijft. Daardoor zal er een hardnekkige kern ontstaan van mensen met een blijvende afstand tot de arbeidsmarkt. Mensen die de kloof écht heel lastig kunnen dichten.”

**Huub:** “Dat is echt erg voor die mensen. Onderzoek wijst namelijk keer op keer uit hoe belangrijk werk en de erkenning van collega’s zijn voor sociale inclusie en voor je gevoel van eigenwaarde.”

**Mandy:** “Des te belangrijker dat bedrijven durven te investeren in scholing en ontwikkeling; voor hun zittende personeel, maar ook met het oog op hun eigen continuïteit. Wie investeert in zijn personeel en ervoor zorgt dat medewerkers waar nodig worden klaargestoomd voor een nieuwe, andere en wellicht ook hogere functie, zal uiteindelijk meer succes ervaren. Overigens verwacht ik dat we de komende tijd meer faillissementen gaan zien onder bedrijven die tijdens de coronacrisis kunstmatig overeind gehouden zijn. Daardoor komen er weer meer mensen beschikbaar op de arbeidsmarkt. Op termijn neemt de krapte dus zeker af.”

**Huub:** “Andere vraag: wat vind je eigenlijk van anoniem solliciteren, gaat dat ook helpen bij het verkleinen van kansenongelijkheid?”

**Mandy:** “Dat denk ik wel. Sterker nog, vanuit Unique zijn we daar vijf jaar geleden als eerste uitzendorganisatie mee gestart. Inmiddels zijn we toe aan de volgende stap: solliciteren zonder cv. Oftewel: simpelweg het gesprek aangaan en kijken of iemand geschikt is.”

**Huub:** “Hoe bevalt dat?”

**Mandy:** “Goed! We kijken dan naar twee harde skills. Voor een bepaalde functie moet je bijvoorbeeld tien kilo kunnen tillen en vier uur rechtop kunnen staan. Wie daaraan voldoet en zich als eerste bij ons meldt, krijgt gegarandeerd de betreffende baan. De resultaten zijn hetzelfde als bij een reguliere sollicitatieprocedure; het lukt ons goed om mensen met de juiste kwaliteiten te vinden, en de mate van uitstroom is hetzelfde. En: mensen die op deze manier binnenkomen zijn vaak veel loyaler, juist omdat ze die kans hebben gekregen. Voor bepaalde sectoren – vooral die met veel laagopgeleide banen – gaat dit echt de toekomst zijn, daar ben ik van overtuigd.”

### ✓ Meest toekomstbestendige banen

- Verpleegkundige
- Medisch technicus
- Software developer
- Leraar
- Data analist
- Medewerker bouw



### ✗ Minst toekomstbestendige banen

- Administratief medewerker
- Verzekeraar
- Caissière
- Bibliothecaris en archivaris
- Reisagent
- Winkelmedewerker



**Huub:** “Ik denk ook dat open hiring een goed idee is om de skillsgap te dichten, en te zorgen voor meer gelijke kansen. Daarom is het zo belangrijk dat jullie dit proberen en laten zien dat het werkt.”

**Mandy:** “Het is inderdaad belangrijk om positieve voorbeelden te laten zien en andere werkgevers te stimuleren. Mijn advies: ga het gewoon doen. Elke branche heeft een rolmodel nodig, een werkgever die de weg wijst. Ik zou zeggen: pak die handschoen vooral op. Uiteindelijk gaat het je op de arbeidsmarkt alleen maar voordeel opleveren. En alleen zo maken we écht werk van meer kansen-gelijkheid, nu en in de toekomst.”

## WERKEN AAN MORGEN

Investeren in talentontwikkeling en scholing heeft topprioriteit om gelijke kansen te stimuleren en de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Deze investering in (flex)medewerkers is cruciaal om benodigde kennis en vaardigheden in huis te halen.



**“Generatie Z verandert  
het hele speelveld.  
Daar moet je in mee”**

Maximilian Krijgsman, general manager Easy Way en regiomanager ASA  
in gesprek met Erwin van de Looi, bondscoach van Jong Oranje.

## Onze visie “Maak je dienstverlening digital guided”

- Leer de authentieke drijfveren van Generatie Z écht te doorgronden
- Houd rekening met het feit dat Gen Z sociale en impactvolle organisaties belangrijker vindt dan salaris
- Stel hen in staat een vaste baan te combineren met tijdelijke opdrachten

Generatie Z (Gen Z) krijgt het steeds meer voor het zeggen. Ook op de arbeidsmarkt. Hoe ga je daar als organisatie mee om? Hoe bind en boei je ze? En hoe maak je van die individualistisch ingestelde jongeren één team? Met die vragen ging Maximilian Krijgsman, general manager Easy Way en regiomanager ASA, op bezoek bij Erwin van de Looi. Als bondscoach van Jong Oranje zit hij midden in Gen Z. “Als je niet meebeweegt met deze generatie, dan houd je het niet lang vol.”

## De grootste talenten

### Wat zien we nu?

Vanaf de KNVB Campus in Zeist werkt Erwin van de Looi sinds 2018 aan de ontwikkeling van de spelers van Jong Oranje. ‘Zijn’ tieners en twintigers hebben allemaal het talent de top van het mondiale voetbal te halen. En ze behoren stuk voor stuk tot Generatie Z. Een generatie waar Van de Looi en Krijgsman beiden een grote interesse in hebben, maar waarvan Van de Looi naar eigen zeggen bij zijn start in 2018 nog maar weinig wist.

Hij kreeg onder meer te horen dat de afstand tussen de spelers en de staf groot was en alleen maar groter leek te worden. ‘We krijgen zo moeilijk contact met ze. Ze zitten op hun eigen kamer, zijn bezig met hun smartphone of de PlayStation’. Een van de kenmerken die toegedicht wordt aan Generatie Z’ers is dat ze individualistisch zijn (zie kader op pagina 12). Wilde Van de Looi écht kunnen werken met deze groep, dan moest er iets veranderen. Niet bij zijn spelers, maar bij hem en de staf.

**Maximilian:** “Hoe hebben jullie dat aangepakt?”

**Erwin:** “We zijn ons gaan verdiepen in deze generatie. Wat drijft deze groep? Wat doen ze? Die zoektocht maakten we met behulp van een expert en gaandeweg werden we steeds enthousiaster. We ontdekten dat het echt goede gasten zijn, maar dat ze anders in elkaar steken dan wij. Als wij als ‘oudere’ generatie hen echt willen helpen bij hun ontwikkeling en tegelijkertijd hoge prestaties van ze verwachten, dan moeten wij ons aanpassen. Generatie Z heeft me als coach en mens verrijkt en de omgang met deze groep is een belangrijke motivatie voor mij en de staf.”

Dat Van de Looi en zijn collega-trainers de huidige lichter hebben bereikt, blijkt onder meer uit de verbeterde prestaties van Jong Oranje. Want na de gemiste jeugd EK’s van 2015, 2017 en 2019, kwalificeerde de groep zich wel voor het EK 2021 – waarin de halve finale werd bereikt – en voor het EK 2023.

**Maximilian:** “Generatie Z is meer dan andere generaties op zichzelf gericht. Ze willen authentiek zijn en zich onderscheiden van de massa. Een van de grote thema’s bij werkgevers is nu hoe je Gen Z kunt betrekken bij de rest. Hoe maak je er een team van?”

**Erwin:** “Individualisme en teamgevoel vormen een tegenstelling, ook in het voetbal. Ik zeg altijd: spelers winnen wedstrijden, teams winnen prijzen. Dus moeten die individueel ingestelde Gen Z’ers getriggerd worden. Je moet laten zien wat hun belang is binnen het team en wat ze er voor zichzelf uit kunnen halen. Dat ze het team kunnen gebruiken én nodig hebben om hun eigen dromen, doelstellingen en onderscheidend vermogen waar te kunnen maken. Daarom is het voor mij als coach essentieel om te weten wat hen drijft én hoe ik hen kan inspireren. Ik denk dat juist deze generatie heel goed te inspireren is, omdat ze zoveel dromen en ambities hebben.”

## “Bij Generatie Z past dienend leiderschap. Je helpt hen de beste versie van zichzelf te worden.”

**Maximilian:** “Thema’s als diversiteit, inclusie, social impact en individuele expressie zijn belangrijker dan ooit. Gen Z kijkt als eerste generatie echt naar werk dat bij het leven moet passen en niet andersom. Ze zitten niet te wachten op managers die vanaf de zeepkist vertellen wat er moet gebeuren. Deze generatie wil haar eigen weg kiezen. Daarbij past dienend leiderschap. Als manager ga je in gesprek met ze, reik je de tools aan waarmee je ze helpt en geef je ze vervolgens de ruimte om het zelf te gaan doen. Je helpt hen de beste versie van zichzelf te worden.”

**Erwin:** “Daarbij is het essentieel dat je niet met onzinverhalen aankomt. Daar prikken ze zo doorheen. Deze generatie is zo thuis in de digitale wereld, dat ze alles opzoeken. Ze zijn daardoor goed geïnformeerd. Vergis je niet. Dit is een heel slimme lichting. Tegelijk zijn ze ook gericht op persoonlijke aandacht. Ze willen door hun leidinggevende één op één geholpen en geïnspireerd worden bij het nastreven van hun idealen en dromen. Dus daar kun je geweldig goed op sturen en coachen. Maar dan moet je ze wel echt kennen. Daar ligt de uitdaging voor een coach of leidinggevende.”

# 9

De 9 meest omschreven kenmerken van Gen Z: ondernemend, digital native, competitief, realistisch, pragmatisch, behoefte aan stabiliteit, persoonlijk contact en vindt onafhankelijkheid en diversiteit vanzelfsprekend.

Bron: Diverse bronnen

## Wat zoekt Gen Z in werk?



Zekerheid	Flexibiliteit
Goede werksfeer	Groei kansen
Duidelijkheid	Aantrekkelijk salaris
Geen voltijdsbaan	Goede werk-privébalans

Bron: Werf&

## De digitale wegen van Gen Z

Waar  
gaan  
we  
heen?

Op de KNVB Campus word je aan alle kanten herinnerd aan het vaderlandse voetbalverleden en -heden, zodat elke bezoeker er automatisch door geïnspireerd raakt. Erwin van de Looi en Maximilian Krijgsman – zelf net een Millennial – lopen langs de beeldentuin met bronzen sculpturen van onder meer Dennis Bergkamp, Ruud Gullit en Johan Crujff. Ze passeren de trainingsvelden van Jong Oranje, het nationaal vrouwenelftal en ‘het grote Oranje’, terwijl Van de Looi vertelt welke praktische aanpassingen hij doorvoerde om zijn Gen Z-spelers beter te bereiken. Zoals het creëren van een sociale ruimte met loungehoek en communicatie via de digitale wegen van Gen Z.

**Erwin:** “Vinden bedrijven het moeilijk om Generatie Z te vinden?”

**Maximilian:** “Ja. Veel organisaties worstelen ermee. Ze doen heel hard hun best, maar in de directiekamers zit nog vaak een andere generatie, met een totaal andere denkwijze. Zo kijkt Gen Z heel anders naar werk. Ze identificeren zich er anders mee, kiezen om andere motieven wel of niet voor een baan (zie kader) en kunnen zomaar binnen een paar maanden weer vertrekken. We krijgen vaak de vragen: ‘Hoe werven we die jongeren?’ En: ‘Hoe maken we het verschil?’ Nou, met een lange vacaturetekst sla je bij deze generatie in ieder geval de plank mis. Een leuke TikTok-video van vijf seconden werkt wel. Van daaruit willen ze direct naar WhatsApp om zich in een korte pitch te presenteren. Daarna volgt de uitnodiging voor een gesprek. Vergeet de cv’s en lange assessments. Deze generatie heeft een concentratie-spanne van acht seconden. Ga daarin mee en laat zien dat je als organisatie *digital guided* bent en hun wereld snapt.”

**Erwin:** “Ik merk dat heel goed bij wedstrijdbesprekingen. Motiveren en inspireren moet bondig, digitaal en persoonlijk, anders haken ze één voor één af. Als je daarin als leidinggevende niet meegaat, ontstaat er een mismatch en kun je het idee krijgen dat ze niet willen. Maar deze generatie is juist heel gemotiveerd en grijpt alles aan om te leren. Dat proberen we bij Jong Oranje te voeden door het delen van filmpjes via WhatsApp, over bijvoorbeeld voeding of mentale weerbaarheid. Niet meer op de manier zoals we het deden, maar op een manier die aansluit bij Generatie Z.”

**Erwin:** “Heb je het idee dat, doordat Gen Z’ers individualistischer zijn, ze minder sociaal zijn?”



N

J

E

“Generatie Z heeft me als mens en als coach verrijkt. De omgang met deze groep motiveert me nog elke dag.”



**Maximilian:** “Nee, dat niet. Maar deze generatie kijkt heel goed naar *‘what’s in it for me?’*. Als ze vooraf beoordelen dat een event of bijeenkomst hen niet verrijkt, doen ze niet mee. Dat is geen desinteresse, maar een bewuste en heel gerichte keuze voor hun eigen ontwikkeling. De Employee Value Proposition (EVP) is, mede door Gen Z, belangrijker dan ooit. Samen met organisaties in allerlei sectoren kijken we dagelijks hoe we de EVP kunnen verstevigen: waar zit nou écht het onderscheidend vermogen dat je, niet als bedrijf, maar als werkgever biedt aan je medewerkers en hoe draag je dat uit?”

**Erwin:** “Moet je dat sociale aspect als organisatie stimuleren, of heeft Gen Z daarin zelf een belangrijke rol?”

**Maximilian:** “Die vraag krijgen we vaak van organisaties. Ze organiseren dan iets voor het hele bedrijf, zoals een vrijdagmiddagborrel, en de Gen Z-collega’s komen niet opdagen. Dat is typisch Gen Z! Die doen alleen iets als ze het intrinsiek leuk vinden. Zo’n borrel laten ze schieten, terwijl ze wel met alle liefde en plezier een weekend willen opgeven voor een teamuitje dat aansluit bij hun wensen en behoeften. De bedrijven die in staat zijn daarnaar te handelen, zijn de winnaars op de arbeidsmarkt.”



## GENERATIE Z

2,7 miljoen Nederlanders, oftewel 16%, behoort tot Generatie Z. Geboren tussen grofweg 1995 en 2010 neemt het aantal ‘Z’ers op de arbeidsmarkt de komende jaren toe. Dus is het zaak dat we luisteren naar hun ideaalbeeld van werk.

Bron: CBS



## MAATSCHAPPELIJKE IMPACT

37 procent van Generatie Z zei ‘nee’ tegen een baan, omdat die niet aansloot bij hun eigen waarden. Er wordt scherp gekeken naar de maatschappelijke bijdrage van werk én betekenisvol werk wordt steeds hoger aangeslagen.

Bron: Deloitte, Intelligence Group



“Vergis je niet. Generatie Z weet heel goed wat er speelt in de wereld. Ze roepen niet zomaar wat, er is over nagedacht.”



## Wat is de impact?

### Beoordelen op resultaat

Tijdens het gesprek komt ook de volgende generatie ter sprake: Alpha, geboren tussen grofweg 2010 en 2025. Wat kan de arbeidsmarkt leren van de benadering van Generatie Z richting de omgang met Alpha? “We zien ook bij Alpha dat het gaat om sturen op output. Geef mij de skills, leer me hoe het te doen en beoordeel me op resultaat. Ze willen niet afgerekend worden op waar en wanneer ze hun werk doen. Dat werkritme willen ze zelf indelen”, vertelt Maximilian. “Ook Generatie Z vindt dat heel belangrijk. Organisaties moeten ontwikkeling, coaching en oprecht authentieke aandacht waarmaken én Generatie Z’ers de verantwoordelijkheid geven voor het resultaat en de ruimte om de weg ernaartoe zelf in te vullen.”

**Erwin:** “Ik zie dat mijn spelers – maar ook mijn zoons van 22 en 26 – maatschappelijk betrokken zijn. Een thema als klimaatverandering is voor hen erg belangrijk. Welke rol speelt maatschappelijke impact van werk volgens jou?”

**Maximilian:** “Voor 40 procent van Generatie Z is dat belangrijker dan salaris. Die groep kijkt heel scherp naar wat de maatschappelijke bijdrage van een organisatie én hun eigen werk is.”

**Erwin:** “Wat betekent dat voor de toekomst van organisaties? Mij lijkt dat daarmee in de nabije toekomst hun bedrijfsvoeringen op de schop gaan. Van winst-maximalisatie – waar eerdere generaties mee opgegroeid zijn – naar bijdragen aan een ‘betere wereld’.”

**Maximilian:** “Ja. Je moet meebewegen en ook in dat aspect Generatie Z raken. Niet door campagnematig sociaal-maatschappelijke initiatieven op te starten, maar door het fundament van je organisatie onder de loep te nemen vanuit de vraag: hoe kunnen we stelselmatig bijdragen aan een vitale en veerkrachtige wereld, die we vol trots kunnen doorgeven aan de generaties na ons?”

#### WERKEN AAN MORGEN

Het omarmen van Generatie Z vraagt om een andere, open mindset én om middelen. Investeren in een digital guided organisatie is een absolute voorwaarde. Generatie Z wil minder uren in een vaste functie werken: werkgevers hebben meer medewerkers nodig per fte. Dit werkt door in administratieve en personeelslasten.



# “Onze ‘smeeroliefunctie’ wordt steeds belangrijker”

Econoom Han de Jong en Julian van der Meijden, CFO van RGF Staffing NL, over de belangrijkste economische ontwikkelingen en de impact daarvan op de arbeidsmarkt.



## Onze visie “Kijk anders naar de waarde van werk”

Onze visie

- Focus op goed werkgeverschap en creëer hiermee nieuwe kansen in tijden van krapte
- Doorzie dat de structurele krapte slechts tijdelijk door een recessie wordt gemaskeerd
- Werk aan alle mogelijke oplossingen om de mismatch tussen vraag en aanbod te verkleinen

Hoe de economie zich gaat ontwikkelen – en in het kielzog daarvan de arbeidsmarkt – is zelfs onder ‘gewone’ omstandigheden geen eenvoudige vraag om te beantwoorden. Waar begin je in hemelsnaam als de onzekerheden zo groot zijn als nu, en als je moet proberen het vooruitzicht van een volgende crisis te rijmen met een economie die zich daar weinig van lijkt aan te trekken? Julian van der Meijden, CFO van RGF Staffing NL, nodigde econoom Han de Jong, onder andere bekend van BNR, uit voor een gesprek over de arbeidsmarkt van vandaag, volgend jaar en de verdere toekomst.

## De arbeidsmarkt op dit moment: stilte voor de storm?

Wat zien we nu?

In zijn columns voor onder meer BNR maakt econoom Han de Jong er geen geheim van: het kan eigenlijk niet anders of we staan op het randje van een recessie. Al proeft hij om zich heen dat niet iedereen daar al van overtuigd is. “Ik hoor veel mensen praten over een ‘milde’ recessie. Of ik spreek ondernemers die denken dat zolang de arbeidsmarkt zó structureel krap is als nu, een echte recessie eigenlijk niet zou kunnen ontstaan.” Geen steekhoudend argument, vindt hij, maar feit is dat ongekende inflatie en gierende energieprijzen ons land tot nu toe maar beperkt lijken te raken.

**Han:** “Ik ben daarom eigenlijk ook wel benieuwd of jullie al iets merken, Julian. De uitzendbranche is vroegcyclisch, dus jullie pikken normaal gesproken als een van de eersten een omslag op. Zien jullie al iets veranderen?”

**Julian:** “Nee, op dit moment (*begin januari, red.*) nog steeds niet. Maar ik vind het wel spannend. Dit is een wezenlijk andere situatie dan crisissen, zoals de vluchtelingtoestroom en COVID. Die genereerden juist extra vraag naar flexibele arbeid. Nu gaat die vlieger niet op. We zien nu gewoon dat de economie op veel terreinen maar strak gespannen blijft staan, ook al staan alle seinen op rood. Heb jij daar een verklaring voor? Hebben wij gewoon een bijzonder wendbare en robuuste economie?”

**Han:** “Vergeleken met andere landen zijn we flexibel, dat is zeker. Ik vind het bijvoorbeeld opvallend dat zelfs onze productiesector goed is blijven presteren, terwijl die in Duitsland al worstelt.

“Er is maar één manier om de krapte te bevechten: door met alle spelers op de arbeidsmarkt nauw samen te werken om vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen.”



Dit heeft deels te maken met het veel grotere belang van de automotive sector in Duitsland, die de laatste jaren kampt met problemen als ‘dieselgate’ en tekorten aan chips. Al kan dat het verschil in groei van de industriële productie van beide landen niet geheel verklaren. Er spelen ongetwijfeld meer factoren mee. Zoals het feit dat veel bedrijven prijsstijgingen nog zelf hebben kunnen absorberen zonder deze door te berekenen. Dat veel consumenten, banken en bedrijven wat meer vet op de botten hebben dan in vorige crisissen.”

**Julian:** “En misschien wordt de economische impact deels nog gecamoufleerd door de structurele krapte op de arbeidsmarkt. We hebben in Nederland meer dan 121 vacatures per 100 werkzoekenden.”

Zelfs het feit dat de werkloosheid in Nederland inmiddels oploopt, is niet echt een teken aan de wand. Han de Jong wijst erop dat die stijging vrijwel geheel te herleiden is tot de instroom van nieuwe werkzoekenden, niet aan verlies van banen. “Heel opmerkelijk. In Amerika zie je

dat de beroepsbevolking slinkt, omdat mensen massaal de arbeidsmarkt verlaten. Daar is de krapte dan ook nog veel groter dan bij ons. Hier komen er juist mensen bij. Waar komen die vandaan?”

**Julian:** “Ik denk dat de afgelopen jaren, deels door de grote vraag naar ‘crisisgerelateerde arbeid’, er een structurele toestroom is geweest. Natuurlijk was er ook sprake van verplaatst werk, doordat banen in andere sectoren wegvielen. Maar per saldo zijn er ook mensen opnieuw geactiveerd.”

Desalniettemin is die toestroom bij lange na niet groot genoeg – of inzetbaar genoeg – om echt lucht te bieden. Volgens Van der Meijden is er op dit moment maar één manier om de krapte te bevechten: “Door met alle spelers op de arbeidsmarkt nauw samen te werken om vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen.” Han: “Daar zit een belangrijke rol voor de uitzendbranche. Jullie fungeren toch als de smeeroil op de verder strikt gereguleerde - en dus inherent rigide arbeidsmarkt.”

“Het risico van een recessie is dat er een negatieve dynamiek op gang komt, die zwaarder kan uitpakken dan je denkt.”

## De arbeidsmarkt over 12 maanden: hoe recessiebestendig zijn we?

Waar  
gaan  
we  
heen?

Bij dit alles is er één groot voorbehoud, in elk geval voor de korte termijn: of de recessie er inderdaad komt en hoe diep die is.

**Julian:** “In dat geval zul je sowieso op korte termijn de krapte op de arbeidsmarkt flink zien verminderen. In elk geval in conjunctuurgevoelige segmenten.”

Op het moment van schrijven is nog onzeker of Nederland technisch gezien in een recessie verkeert, al houden veel economen daar wel rekening mee.

**Julian:** “Voorlopig valt de impact mee, maar hoe weerbaar zijn we als land als de recessie doorzet en/of zwaardere vormen zou aannemen?”

**Han:** “Aan de ene kant is Nederland beter voorbereid dan bij eerdere crisissen. Bij dalende huizenprijzen zullen minder woningen onder water staan. Heel belangrijk ook: banken hebben aanzienlijk steviger buffers, dus bij een recessie zal de kredietkraan lang niet zo ver dicht hoeven als in 2008.”

Tegelijkertijd begrijpt Han de Jong niet helemaal waarom er vaak met zoveel stelligheid over een ‘milde’ recessie wordt gepraat. Daarvoor zijn er wat hem betreft toch nog te veel onzekere factoren. Bijvoorbeeld hoe de gasprijs zich ontwikkelt.

**Han:** “Gelukkig is die na de piek van eind augustus 2022 heel scherp gedaald. Daar ben ik enorm blij mee en dat is een heel belangrijke meevaller, met name voor bedrijven, die niet onder het prijsplafond vallen. En voor de overheidsfinanciën, want het prijsplafond zal de overheid bij de huidige gasprijs veel minder kosten dan eerder voorzien. Maar tegelijkertijd moet je je realiseren dat de gasprijs nog steeds vijf keer zo hoog is als het langjarig gemiddelde. Het is nog steeds de drijvende kracht achter de historisch hoge inflatie. En als er iets is wat we het afgelopen jaar hebben gezien, is hoe snel de situatie kan omslaan. Het is nog maar vijf maanden geleden dat gas twintig keer zo duur was.”

Daarbij is de gasprijs niet de enige onzekere factor. De Jong is bijvoorbeeld niet te spreken over de rol van centrale banken. “Die hebben eerst de inflatie veel te lang gebagatelliseerd. En vervolgens zijn ze doorgeslagen en lijkt het erop dat ze met renteverhogingen de recessie nog een handje willen helpen. Ik weet dat er mensen zijn die daar luchtig over doen, en een korte milde recessie zelfs als een zegen voor de economie zien, vanwege het afkoelende effect, ook op de arbeidsmarkt. Maar het risico is dat er met een recessie een negatieve dynamiek op gang komt die zwaarder kan uitpakken dan je verwacht.”

De vraag naar arbeid neemt de komende jaren toe. Dit komt onder andere door:



**Investerings in klimaat** → hiervoor zijn veel ‘handen’ nodig.



**Prijsstijgingen olie en gas** → de vraag naar technici voor de energietransitie neemt toe.



**(Vrijwel) gratis kinderopvang** → de vraag naar pedagogisch medewerkers neemt toe.



**Vervanging leenstelsel studenten door studiebeurs** → meer jonge mensen kiezen voor een studie in plaats van werk.

Bron: ABN AMRO

## De arbeidsmarkt over 10 jaar: de krapte voorbij?

Wat is de impact?

Voor zover er de komende tijd – met ‘dank’ aan een recessie – wat lucht ontstaat in de arbeidsmarkt, zal die van tijdelijke aard zijn, verwachten zowel De Jong als Van der Meijden. De krapte is structureel en zal de komende jaren werkgevers dus voor hoofdbrekens blijven zorgen. De Jong vraagt zich af of die krapte niet deels gecompenseerd kan worden door meer mensen te activeren of meer te laten werken. “We zijn per slot van rekening nog steeds wereldkampioen deeltijdwerken.”

**Julian:** “Je hoort inderdaad wel eens het argument dat als iedereen een uur meer gaat werken, we alles bij elkaar de ergste uitwassen van de krapte kunnen tegengaan. Ik denk niet dat het zo eenvoudig is. Uiteindelijk is het voor een groot deel ook een kwestie van een mismatch tussen vraag en aanbod. Ik denk wel dat onze ‘smeeroliefunctie’, die je net benoemde, daarin heel belangrijk is.

-7%



De krapte op de arbeidsmarkt bereikte een piek in 2022, als het gaat om het aantal banen en vacatures. Naar verwachting daalt het aantal vacatures in 2023 licht met 7 procent.

Bron: UWW

2040



Pas na 2040 groeit de potentiële beroepsbevolking weer verder. Zij het gestaag.

2021  
**10,6**  
miljoen

2035  
**11**  
miljoen

2050  
**11,4**  
miljoen.

Bron: PBL

30,7



Het gemiddeld aantal uren per week per werkende blijft tussen 2018 en 2060 naar verwachting constant, op 30,7. Bij mannen daalt het naar verwachting, bij vrouwen stijgt het.

Bron: CBS





"Je hoort wel eens het argument dat als iedereen een uur meer gaat werken, we alles bij elkaar de ergste uitwassen van de krapte kunnen tegengaan. Maar zo eenvoudig is het niet."

Onze rol als branche ontwikkelt en verdiept zich steeds meer richting het opleiden, ontwikkelen van mensen. Nu al zie je dat we steeds vaker mensen zelf in dienst nemen, en investeren in hun opleiding en competenties om ze breder in te kunnen zetten."

**Han:** "Ik vraag me wel af: gaat opleiden niet vooral helpen als het tekort in 'hogere' segmenten van de arbeidsmarkt zit, of zie ik dat verkeerd?"

**Julian:** "Ik denk dat het op veel meer niveaus belangrijk is. Je moet niet onderschatten hoe de aard van veel banen verandert. Denk aan operators in veel productie-omgevingen: die staan niet meer aan een lopende band, die monitoren en beheren een compleet proces, met steeds geavanceerdere apparatuur."

**Han:** "Over technologie gesproken, daar raak je wel een interessant punt. Waar ik me vaak over verbaas, is hoe weinig er in arbeidsbesparende technologie wordt geïnvesteerd. Als de krapte op de arbeidsmarkt zo structureel van aard is, dan ligt dat toch voor de hand? Een land als Japan heeft al jaren geleden geanticipeerd op de hoge vergrijzing door in veel hoger tempo werk te robotiseren. Japanners in Europa staan er vaak van te kijken hoeveel hier nog met de hand gebeurt."

**Julian:** "Welke rol zie je daar voor ons in weggelegd?"

**Han:** "Voor jullie als sector specifiek zou ik dat niet gelijk weten. Ik denk dat het in bredere zin te maken heeft met het feit dat de prikkel om in zulke innovaties te investeren, te laag is. Misschien is er de voorbije jaren gewoon te lang vastgehouden aan loonmatiging. Als arbeid relatief goedkoop is, dan loont het minder snel om in arbeidsbesparende technologie te investeren."

**Julian:** "Vanuit de brancheorganisatie pleiten we al een tijdje voor een herwaardering van de waarde van werk. En dat gaat niet alleen over de kosten van arbeid, maar ook over de manier waarop we tegen veranderende voorkeuren en keuzes aankijken, en hoe we die reguleren. Wij zien dat de grote groei in flexwerk zit bij zzp'ers. Dat is echt een grote verschuiving op de arbeidsmarkt: de groeiende groep mensen die bewust zelf invulling aan hun werk en loopbaan willen geven. De flexibiliteit die we daarmee winnen, zullen we hard nodig hebben de komende jaren (zie kader)."

## WERKEN AAN MORGEN

Goede arbeidsvoorwaarden zijn voor werkgevers noodzakelijk om te blijven concurreren op de huidige schaarse arbeidsmarkt. Deze tendens wordt versterkt door de hoge inflatie en energietarieven; bedrijven kiezen er bijvoorbeeld voor om medewerkers eenmalig te compenseren om het koopkrachtverlies te beperken.



**“Het uitzendbureau  
zoals we het nu kennen,  
bestaat straks niet meer”**

Fleur Klijnsmit, CEO RGF Staffing NL, en Geert-Jan Waasdorp, directeur en oprichter van Intelligence Group, over de invloed van data op de arbeidsmarkt.

## Onze visie “Ontmoet nieuwe flexmedewerkers in de Metaverse”

Onze visie

- Zet in op de digitale banenmarkt van de toekomst
- Laat je adviseren door intercedenten ondersteund door datadriven insights en digital bots
- Zorg dat je data op orde zijn en maak op basis daarvan de juiste beslissingen

Technologie is cruciaal in het matchen van vraag en aanbod. Niet alleen straks, ook nu al vraagt de arbeidsmarkt om slimme toepassingen die werknemers en organisaties vooruit helpen. Welke technologische mogelijkheden zijn dat? En hoe verandert digitalisering de rol van uitzendbureaus? Fleur Klijnsmit, CEO van RGF Staffing NL, en Geert-Jan Waasdorp, arbeidsmarkt-dataspecialist en oprichter van Intelligence Group duiken in de wereld van betrouwbare data, digitale innovaties en de arbeidsmarktrends die impact gaan hebben.

## 2022: schaarste versus minder werken

Wat zien we nu?

Marktonderzoeker Intelligence Group is de specialist in arbeidsmarktdata. De organisatie verzamelt en analyseert de belangrijkste gegevens over de Nederlandse en Europese arbeidsmarkt. “Eindelijk ontmoeten we elkaar”, zegt Fleur als zij en Geert-Jan elkaar de hand schudden. “Ik volg je al jaren, ons HR-netwerk overlapt grotendeels en ik ben geïnteresseerd in data, maar van een persoonlijke kennismaking was het nog niet gekomen.”

Dankzij hun scherpe blik op de arbeidsmarkt zien ze bij Intelligence Group wat er momenteel speelt: er zijn zulke grote personeelstekorten dat inmiddels alle beroepsgroepen, opleidingsniveaus en regio's er last van hebben. De schaarste kan nog lang aanhouden, blijkt uit diverse onderzoeken. Al waagt niemand zich aan de voorspelling hoelang precies, onzeker als de wereld momenteel is. Ook Geert-Jan niet. “Wat voor ons al wel duidelijk is, is dat er grote opleidingstekorten zijn in de sectoren zorg, onderwijs, ICT en techniek, om maar een paar probleemgebieden te noemen. Die zijn niet zomaar opgelost. Als ouder zou ik mijn kinderen adviseren om een opleiding te doen in een van die

sectoren, want daar kun je over een aantal jaren nog steeds moeiteloos aan werk komen.”

Juist op het thema opleiden en ontwikkelen ziet Fleur een grotere rol voor de uitzendbranche. “Ons uitgangspunt blijft: werk vinden en mensen aan het werk houden. De skillsgap kunnen wij helpen dichten. De vaardigheden die werkgevers in toenemende mate belangrijk vinden voor de toekomst zijn onder meer technische skills. Maar ook learning agility, analytisch denken, veerkracht en communicatieve skills.”

**Geert-Jan:** “Die scherpere focus op opleiden gaat heel goed aansluiten op de veranderende kijk op arbeid. Fulltime werken verliest nog altijd aan populariteit onder jong en oud en tegelijkertijd wordt flexibele arbeid steeds meer gemeengoed. Mensen hebben soms meerdere banen tegelijk en meerdere opeenvolgende banen die samen hun carrière vormen. Op het moment werkt 70 procent van de vrouwen 35 uur of minder, aan de instroomkant van de arbeidsmarkt zien we 40 procent parttime werkenden én... steeds meer mannen werken in deeltijd.”

“Veel mensen vragen zich af hoeveel ze minimaal moeten werken om te kunnen leven zoals ze willen. Voor jongeren is er helemaal geen noodzaak om veel uren te werken. Ze vinden het hebben van voldoende vrije tijd namelijk erg belangrijk.”

**Fleur:** “En dat zijn lang niet alleen jonge mensen.”

**Geert-Jan:** “Klopt. Ook onder vijftigplussers, is een trend gaande om minder te gaan werken of helemaal te stoppen dankzij de financiële vrijheid die de overwaarde van hun huis hen biedt. En bij millennials en Gen Z'ers zie je dat ze niet genegen zijn zonder compensatie overuren te maken. Het onderstreept het belang dat werkenden hechten aan een betere werk-privébalans. Die andere kijk op de rol die werk heeft in je leven, is een opvallende verandering de afgelopen jaren.”

Bij die betere balans tussen werk en privé speelt dus ook flexibele arbeid een belangrijke rol. Geert-Jan: “Men kiest voor zekerheid via een vaste baan van 24 of 28 uur en werkt daarnaast 1 of 1,5 dag als flexkracht of zzp'er. Bijvoorbeeld omdat ze meer geld willen verdienen of meer skills en ervaring willen opdoen. Zo houden ze zichzelf flexibel en kunnen ze makkelijker meebewegen met de arbeidsmarkt. Doordat de wetgeving op het gebied van flexibele arbeid is aangepast, wordt het werkenden veel gemakkelijker gemaakt om te flexen naast hun vaste baan. Ik zie daarin voor jullie trouwens een enorme kans en interessante rol om mensen te empoweren om hun dromen na te jagen en de skills-transitie waar te maken.”

**Fleur:** “Samenvattend zou je kunnen zeggen dat als je de schaarste wilt proberen op te lossen, je moet inspelen op de wensen van medewerkers, die naast snelheid en kwaliteit van het proces, een goed salaris, flexibiliteit en ontwikkeling willen. Maar je moet ook kijken naar potentie en hoe je met *out of the box-matches* meer vacatures kan vervullen.”

### Exit administratief medewerker

Bij 21% van de grote werkgevers (minstens 100 werknemers) zijn in de afgelopen 5 jaar functies vervallen, waarvan de taken zijn vervangen door software en (selfservice)applicaties. Dit zijn meestal administratieve functies.



### Enter ICT-medewerker

Bij 7% van de werkgevers is door digitalisering, automatisering en robotisering de personeelsbehoefte voor bepaalde functies gestegen. Dit gaat vooral om ICT-functies.



Bron: Werk.nl





## Wat technologie nu al mogelijk maakt

Waar  
gaan  
we  
heen?

De structurele krapte op de arbeidsmarkt, die niet zomaar verdwijnt met een recessie, zorgt er volgens Fleur voor dat ook de werkwijze van uitzendorganisaties verandert. “De rol van intercedenten (ook wel: consultants of recruiters) gaat er anders uitzien door automatisering van interne processen. Zij doen vaak nog veel manuele administratieve handelingen die geautomatiseerd kunnen worden. Wij laten bijvoorbeeld Scotty, onze chatbot, kandidaten bellen om hun beschikbaarheid uit te vragen. We slaan daarmee twee vliegen in één klap: de intercedent heeft meer tijd voor het persoonlijke aspect van het werk én onze database met kandidaten is snel up-to-date.”

**Geert-Jan:** “Slim! Die chatbottechnologie is het nieuwe kandidaatvolgsysteem, waarmee we op een gestructureerde manier belangrijke data kunnen verzamelen. Het systeem bereidt een groot deel van het werk van de intercedent voor, waardoor die meer tijd heeft om die perfecte matches te maken tussen kandidaten en klanten. Wat me brengt bij de vraag die ons allemaal bezighoudt: worden consultants vervangen door een systeem?”

**Fleur:** “Nee, zeker niet. Technologie biedt support en kan het voorbereidende werk efficiënter maken, precies waarvoor we het nu al gebruiken. Maar het belangrijkste onderdeel van onze business is aandacht voor onze kandidaten en klanten. De manier waarop wij hen kennen, laat zich niet volledig in een systeem vangen. Onze mensen zullen altijd toegevoegde waarde leveren in het gehele proces. Denk bijvoorbeeld aan onze adviserende rol bij een promotie of als een kandidaat de keuze heeft uit twee banen. Omdat wij bijvoorbeeld weten wat de ambities van de kandidaat zijn of welke bedrijfscultuur het beste bij hem of haar past, kunnen wij gericht adviseren.”

**Geert-Jan:** “Technologie is een breed onderwerp en gaat naast automatisering ook over data en AI. Hebben jullie ambities als het gaat om het gebruik van data?”

**Fleur:** “Zeker, en daarom bouwen we nu aan de basis, een datawarehouse waarin al onze data samenkomt. Denk aan gegevens uit marketingkanalen, vacatures, werving en plaatsingen van kandidaten, maar ook aan data uit facturaties, loningen en financiële administratie. Deze gegevens helpen ons betere beslissingen te nemen. Het lukte al om personeelspieken te voorspellen, maar we willen ook beter kunnen voorspellen waar we onze kandidaten moeten zoeken, in welke doelgroep of regio en wat hen aanspreekt in een vacaturetekst of baan. Of hoe die kandidaten te bereiken die nog niet actief aan het zoeken zijn. En welke skills er in belang toenemen, zodat we onze opleidingen erop kunnen aanpassen. Dat heeft de aandacht bij ons, bij onze hele sector, maar *datadriven* werken is nog geen gemeengoed, omdat onze sector – zo hoorde ik vaak om mij heen – altijd een *people business* zou blijven. Ik denk dat die weerstand ongegrond is en dat het prima naast elkaar kan bestaan. Hoe zie jij dat?”

**Geert-Jan:** “Uitzendorganisaties ontkomen niet aan automatisering van hun processen. En ik ben het met je eens dat er meer mogelijk is. Maar als iemand het met mij heeft over de toepassing van AI of *machine learning* op de Nederlandse arbeidsmarkt, dan ben ik nog terughoudend. Om de simpele reden dat dit een gigantische hoeveelheid gestructureerde en getrainde data vereist. En die is er tot op heden nog onvoldoende.”

**Fleur:** “Goede datakwaliteit begint met het invoeren van juiste en volledige gegevens. Heb je tips om dit succesvol aan te pakken?”

**Geert-Jan:** “Houd de data-invoer clean, eenvoudig en overzichtelijk door zoveel mogelijk te standaardiseren. Werk met verplichte velden gekoppeld aan algoritmes die zorgen voor een pop-upmelding als iets niet wordt ingevuld. Dat helpt om datavervuiling te voorkomen. Sluit aan bij de nationale en internationale standaarden, zoals ISCO, ESCO en KVK en CBS. En maak invoer en kwaliteitscontrole onderdeel van het interne proces en beoordelingssysteem.”

Digitalisering is iets dat organisaties ‘er niet even bij moeten doen’, zegt Geert-Jan. Het is immers één van hun belangrijkste assets. “Wie er serieus werk van maakt, kan de mogelijkheden van data optimaal benutten. De tijdsinvestering verdient zich terug in verlichting van de administratieve last voor intercedenten, een aantoonbare toename van matches tussen klanten en kandidaten, meetbaar hogere klant- en kandidaattevredenheid én werkplezier.”

# € 4.500.000.000

De komende 10 jaar hebben 3 miljoen werkenden digitale upskilling nodig. Dit is nog exclusief de starters die de arbeidsmarkt betreden. De benodigde investering wordt ingeschat op een jaarlijkse uitgave van 4 tot 4,5 miljard euro. Dit is een verdubbeling van de totale scholingsinvesteringen door bedrijven.

Bron: Arbeid in transitie - Denkwerk

## Solliciteren in de Metaverse en betalen voor cv's

Wat is de impact?

**Fleur:** “Je vroeg net naar onze ambities met data, maar we hebben nog meer ambities! Ik ben ervan overtuigd dat het uitzendbureau zoals we het nu kennen, met verschillende vestigingen waar meerdere intercedenten werken, over een jaar of tien niet meer bestaat. Ik geloof in een nieuwe vorm waarbij we gebruikmaken van een platform waarmee intercedenten tijds- en plaatsafhankelijk, in de cloud werken. En bijvoorbeeld op hun smartphone meldingen ontvangen van matches die het systeem voorstelt. De intercedent beoordeelt die match en doet een voorstel bij de klant. In het platform wordt bijvoorbeeld ook de administratie 's nachts automatisch bijgewerkt en popt een to-do list op die rekening houdt met onder meer afgesproken doorlooptijden.”

“Kandidaten maken daarbij gebruik van een Tinderachtige app, waarbij we banen op een platform aanbieden en kandidaten die kunnen accepteren of afwijzen. Natuurlijk gebaseerd op hun skills en voorkeuren. Het wordt een platform waar kandidaten via video alvast een indruk krijgen van de werkgever, het werk, de collega's en de bedrijfscultuur. Dankzij een chat- en videobelfunctie kunnen zij zelf snel inschatten of er daadwerkelijk een match is. En dat is nog maar het begin volgens mij, want werven en werken in een soort van Metaverse kan toch niet uitblijven. Sterker nog, wij hebben onlangs onze Metaverse vestiging gelanceerd! Hoe kijk jij daar tegenaan?”

**Geert-Jan:** “Voor uitzendbureaus kan de Metaverse een compleet nieuwe en laagdrempelige manier zijn om kandidaten te ontmoeten en te selecteren. Ergens virtueel rondstappen en iets beleven, werkt voor veel jongere kandidaten beter dan een vacaturetekst lezen. En het is 24/7 mogelijk.”

**Fleur:** “Heeft Intelligence Group Metaverse al ingezet?”

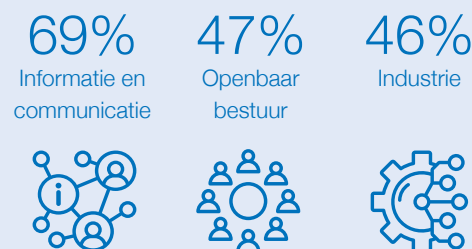
“De Metaverse is een compleet nieuwe en laagdrempelige manier om kandidaten te ontmoeten en te selecteren.”





## Wáár zijn de nieuwe banen?

Nieuwe functies ontstaan naar verwachting vooral in de volgende sectoren:



Bron: Werk.nl

**Geert-Jan:** “Jazeker, bij virtuele banenbeurzen konden kandidaten van werkgever naar werkgever lopen. Ze konden er in gesprek gaan over hun carrièremogelijkheden, workshops volgen en skills ontwikkelen waar zij de rest van hun loopbaan profijt van hebben. Ook konden kandidaten elkaar ontmoeten. Een virtuele banenbeurs is voor RGF Staffing een grote kans. Jullie kunnen het immers groots organiseren, samen met jullie klanten, wat jullie een serieuze voorsprong op kleinere organisaties geeft.”

**Fleur:** “Dat denk ik ook. Zoals met alle nieuwe technologieën is het nu misschien nog wat moeilijk voor te stellen hoe zo iets er voor de uitzendsector precies uit zal zien. Zie jij nog meer ontwikkelingen op het vlak van technologie in de branche?”

**Geert-Jan:** “Ik kwam een bijzondere ontwikkeling tegen in Amerika en Canada waarbij kandidaten via een platform geld verdienen als werkgevers op hun cv klikken. De wereld op zijn kop. Ik vind dat een interessante ontwikkeling die ik op de voet volg!”

**Fleur:** “Je ziet dat de kandidaat momenteel leidend is. Wie de kandidaat heeft, heeft de markt. De kandidaat wil alles snel, nu en met gemak en heeft door de schaarste de leukste banen voor het uitkiezen! Ik vind het voorbeeld dat jij noemt uit Amerika en Canada gedurfd en het verkennen waard!”

### WERKEN AAN MORGEN

Digitalisering en automatisering transformeren uitzenden, werving en selectie ingrijpend. Grootschalige investeringen zullen HR-dienstverlening verrijken en optimaliseren. Met álle partijen – opdrachtgevers, kandidaten en uitzenders – als eindwinnaars van deze innovatieslag.



# “Dáár zijn waar de bal naartoe gaat”

Bart Kock, algemeen directeur Start People, en Tof Thissen, algemeen directeur UWV WERKbedrijf, in gesprek over arbeidsmarktfit zijn én blijven, strategische personeelsplanning en de inzet van onbenut arbeidspotentieel.

## Onze visie “Investeer in de ontwikkeling van het onbenut arbeidspotentieel”

Onze visie

- Maak vaart met publiek-private samenwerking met een prominente rol voor uitzendbureaus
- Benut de bewezen kracht van uitzendbureaus om werklozen effectief terug naar werk te begeleiden
- Weet nu wie je straks nodig hebt: zet in op strategische personeelsplanning

Wat moeten werkgevers, werkenden en werkzoekenden doen om de banen van de toekomst in te vullen? Bart Kock, algemeen directeur Start People en Tof Thissen, algemeen directeur UWV WERKbedrijf in gesprek over kansen die ontstaan door de huidige krapte, hoe te investeren in vaardigheden voor morgen en de onmisbare toegevoegde waarde van een publiek-private samenwerking.

## Onbenut talent verbinden met de arbeidsmarkt

Wat zien we nu?

Er zijn op het moment meer vacatures dan werklozen. Maar ook zijn er volgens het CBS ruim 1 miljoen mensen die je kunt typeren als onbenut arbeidspotentieel. Het gaat concreet om mensen zonder betaald werk die maar lastig aan een baan komen en om parttimers die beschikbaar zijn om meer uren te werken. Hoe komt het dat deze talenten niet of onvoldoende aan de slag kunnen?

**Tof:** “Wat meespeelt is dat veel werkgevers huiverig zijn om mensen in dienst te nemen die niet aan hun ideaalbeeld beantwoorden. We roepen werkgevers op om niet langer te focussen op het schaap met de vijf poten of iemand met het perfecte cv. Die mensen vind je namelijk niet meer op de krappe arbeidsmarkt. Wees inclusief en geef mensen een kans die moeilijk aan het werk komen. Benut de skills die ze hebben of verrijk ze door hen om- of bij te scholen. Werkgevers kunnen

via UWV gebruikmaken van scholingsgelden die zijn gekoppeld aan de Wajong, WIA, WGA en WW. Financieel is er dus alle ruimte om te investeren in mensen. En stimuleer flexibele werktijden, zodat je beter aansluit bij de groeiende behoefte aan een goede werk-privébalans. Kortom: werkgevers moeten in meerdere opzichten flexibeler zijn, willen ze hun vacatures kunnen invullen.”


**Bart:** “In de kern gaat het om de juiste persoon en niet om het juiste cv. We stimuleren onze klanten om open te staan voor toetredende en doorstromende kandidaten. Zij lijken misschien in eerste instantie niet altijd 100% geschikt voor een functie, maar met om- en bijscholing wél. Ze moeten de kans krijgen om skills te ontwikkelen die nodig zijn voor de baan van nu én van de toekomst.

**Tof:** “Jullie werving is dus gericht op skills. Hoe pakken jullie dat aan?”

“Skills zijn een vervanging van het cv. Ze zijn veelzeggend over wat iemand in zijn mars heeft en hoe we dat kunnen matchen met de competenties die opdrachtgevers graag terugzien in een kandidaat.”

**Bart:** “Intercedenten selecteren kandidaten op persoonlijkheid, ambities, drijfveren en verborgen vaardigheden. We kijken daarbij naar het complete plaatje. Is iemand in zijn vrije tijd bijvoorbeeld trainer van een voetbalteam? Dan verkennen we de leidinggevende capaciteiten. En als een kandidaat zeer geconcentreerd bezig is met een hobby zoals diamond painting, dan zegt dat iets over skills als nauwkeurigheid en precisie. Moraal van het verhaal? Skills zijn een vervanging van het cv. Ze zijn veelzeggend over wat iemand in zijn mars heeft en hoe we dat kunnen matchen met de competenties die opdrachtgevers graag terugzien in een kandidaat en die nodig zijn voor een functie.”

# 50%



Zo'n 50% van de werk(zoe)kenden wil worden aangenomen op basis van hun vaardigheden of skills en kijkt niet of anders naar bijvoorbeeld de waarde van een opleiding.

Bron: Intelligence Group

## Onbenut arbeidspotentieel



Het onbenut arbeidspotentieel is verdeeld in vier groepen.

- Werklozen (364.000 mensen)
- Potentiële werknemers die nu buiten het arbeidsproces staan (circa 600.000)
- Werkenden die meer uur willen werken
- Arbeidsmigranten

Bron: ABN AMRO/CBS

## Kansen voor flexbedrijven



Om ook naar de toekomst een rol van betekenis te blijven spelen, zijn er volop nieuwe kansen voor uitzendorganisaties:

- Detacheren in plaats van uitzenden
- Opleiden en loopbaanbegeleiding
- Strategisch personeelsadvies

Bron: ING Zakelijk

## Bouwen aan een arbeidsmarkt waar iedereen meedoet

Waar  
gaan  
we  
heen?

**Tof:** “Ik vind ook dat we meer moeten investeren in de ontwikkeling van skills. Liefst al vóór mensen werkloos raken. We moeten de mismatch zien op te heffen – of beter nog: zien te voorkomen – door mensen in minder kansrijke beroepen om te scholen naar beroepen met veel tekorten. Iets wat we nu al doen.”

**Bart:** “Daarbij ontcom je niet aan een publiek-private samenwerking van alle partners op de arbeidsmarkt, die hun kennis en expertise inzetten. De uitzendbranche mag zeker niet ontbreken in dit samenwerkingsverband. Als een van de eerste partijen in de markt zien wij welke beroepen kansrijk zijn. We leiden daar medewerkers voor op, scholen ze bij én zorgen dat ze arbeidsmarktfit blijven. Nu en in de toekomst. Iedereen moet wat ons betreft de kans krijgen om mee te doen op de arbeidsmarkt. Hoe draagt het UWV hieraan bij?”

**Tof:** “De arbeidsmarktinfrastructuur is – met zijn publieke, private en sectorale infrastructuur – te ingewikkeld georganiseerd. Al jaren zijn we daarom bezig om voor werkgevers, werknemers en werkzoekenden een overzichtelijk landschap te creëren. Zodat direct duidelijk is waar je moet zijn als je niet zelfstandig aan werk kunt komen. En je hebt gelijk: de samenwerking met uitzendorganisaties hebben we inderdaad hard nodig. Ruim een kwart van de WW'ers vindt werk via uitzenders. En dankzij die hulp heeft de helft na een jaar een vaste baan. De uitzendbranche helpt ook voorkómen dat mensen blijvend in de WW komen.”

**Bart:** “In essentie streven onze organisaties dus dezelfde doelstellingen na: mensen kansrijk maken en houden door een leven lang leren en ontwikkelen.”

**Tof:** “We zijn inderdaad gezamenlijk bezig om werkzoekenden te leiden naar beroepen met structurele tekorten. Zo komen bij onze regionale werkcentra (RWC) alle relevante partijen met kennis en connecties op de arbeidsmarkt bij elkaar. Werk(zoe)kenden krijgen er advies over scholingsmogelijkheden en kansen op de arbeidsmarkt.”

**Bart:** “Dat is een heel goed initiatief. We moeten samen oplossingen blijven creëren om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te bereiken. Dat geldt dus ook voor migranten. In die groep zit veel potentieel en zij kunnen én willen hier heel graag aan de slag. Een samenleving waarin zoveel mogelijk mensen aan het werk zijn, werkt beter voor iedereen. Want een baan geeft je meer dan alleen een inkomen. Een baan vergroot je eigenwaarde, maakt je leven interessanter en je lichaam en geest gezonder.”



“We moeten de mismatch zien op te heffen  
- of beter nog: zien te voorkomen - door  
mensen in minder kansrijke beroepen om  
te scholen naar beroepen met veel tekorten.”

“De industrie staat te springen om operators. Wij leiden daarom mensen op tot operator én ontwikkelen skills die ze in de toekomst nodig hebben.”





## Inspelen op de uitdagingen van morgen

### Wat is de impact?

**Tof:** “Een andere, actuele ontwikkeling is dat de wereld van werk ingrijpend verandert door digitalisering en automatisering. Airbnb heeft de hotelwereld voor altijd veranderd, Uber de taxiwereld en iTunes en Spotify de muziekwereld. Wat is onze Uber, wat is onze Spotify? Een vraag die lastig te beantwoorden is, maar die ik toch stel om te prikkelen. Laten we als UWW, uitzendorganisaties, bedrijven en werkgevers nieuwsgierig blijven. En de ontwikkelingen bij de techgiganten nauwgezet volgen, zodat we niet verrast worden door nieuwe trends. Om het op z'n Cruijffs te zeggen: 'je moet niet zijn waar de bal is, maar waar de bal naartoe gaat.' Welke impact van digitalisering voorzie jij voor de uitzendbranche?”

**Bart:** “Matching is én blijft core business van uitzendbureaus, al zal het proces door digitalisering, automatisering en de opkomst van artificial intelligence wel blijven veranderen. Door betere matchingstechnologie komt de intercedent datagedreven en ondersteund door artificial intelligence tot veel inventievere matches. Natuurlijk hoor ik ook voorspellingen dat de unieke vaardigheden van mensen hierdoor deels of zelfs volledig overgenomen worden door computers, maar daar geloof ik op de korte termijn nog niet direct in. Bij uitzendbureaus verdwijnt het menselijke aspect niet: de behoefte aan persoonlijk contact in het sollicitatieproces is én blijft nodig.”

**Tof:** “Dus de rol van intercedent verandert wel door digitalisering. Hoe bereiden jullie je medewerkers voor op de toekomst?”

**Bart:** “We zien inderdaad nu al een veranderende rol van de intercedent. Er is sprake van verdere specialisatie in de rol van intercedent waarbij recruitment, HR en administratie specialismen zijn. We leiden onze recruitmentspecialisten bijvoorbeeld steeds verder op voor een toekomst met nog meer datagedreven werken en digitalisering. Dit geeft de HR-intercedent meer tijd om onze klanten en flexmedewerkers te voorzien van advies en begeleiding bij HR-vraagstukken van vandaag en morgen. We investeren trouwens niet alleen in het ontwikkelen en opleiden van onze vaste medewerkers, maar doen dit ook voor onze flexmedewerkers in alle vakgebieden. Van vrachtwagenchauffeur in de transport tot aan administratief medewerker bij de overheid. De sector industrie staat bijvoorbeeld te springen om opdrachtgevers op tot operator én investeren we in de ontwikkeling van skills die ze in de toekomst nodig hebben. Mensen kansrijk maken én houden. Dat is waar we ons elke dag opnieuw voor inspannen.”

## Ins en outs STAP



Het STAP-budget wordt vooral ingezet als bijscholing om het huidige werk beter of anders te kunnen doen (58%) of omscholing naar ander werk (42%). Meer dan de helft van de aanvragers heeft minimaal een mbo-opleiding gevolgd.

Bron: UWW (vierde periode 2022)

**Tof:** “Welk advies geven jullie aan organisaties?”

**Bart:** “Ons belangrijkste uitgangspunt: zet in op strategische personeelsplanning! Denk na over het leervermogen van je medewerkers in relatie tot de veranderingen in hun werk en functie. Onze tips en vragen die daarbij helpen? Zorg dat je in lijn met de meerjarenstrategie van de organisatie helder hebt welke skills medewerkers nodig gaan hebben. Hoe ziet je personeelspopulatie er nu uit, over welke skills beschikken zij en wie wil je graag aan je binden? Wat is de impact van de vergrijzing? Welke vaardigheden moeten medewerkers nog ontwikkelen of moeten we nieuwe mensen werven? En wanneer competenties structureel ontbreken, is het slim om medewerkers te begeleiden naar een andere functie intern of elders. Tof, welke tips heb jij voor werkenden en werkzoekenden met het oog op de veranderende arbeidsmarkt?”

**Tof:** “Zorg dat je interessant blijft voor organisaties door te investeren in je eigen ontwikkeling. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van het STAP-budget om vaardigheden te leren, kennis op te doen of te kiezen voor een compleet nieuwe opleidingsrichting. In onze regionale werkcentra (RWC) kunnen kandidaten terecht voor advies en begeleiding. Zo kan iedereen zijn of haar kansen op de arbeidsmarkt vergroten.”

### WERKEN AAN MORGEN

Digitale upskilling van meer dan 3 miljoen werkenden en daarnaast nieuwe toetreders op de arbeidsmarkt is hard nodig om mensen kansrijk te maken en te houden. Het bedrijfsleven wacht een verdubbeling van de scholingsuitgaven.



**“Samen zorgen voor  
een integrale aanpak  
en gelijk speelveld”**

Veranderingen in wet- en regelgeving houden de gemoederen op de arbeidsmarkt flink bezig. Zo ook het SER-advies 'Zekerheid voor mensen, een wendbare economie en herstel van de samenleving' waarin de Sociaal-Economische Raad voorstellen doet voor de hervorming van de arbeidsmarkt en haar visie geeft op de toekomst. Wat houdt dit advies precies in? En wat is de impact ervan op de arbeidsmarkt van de toekomst?

#### Het SER-advies in het kort

Het uitgangspunt van het advies is dat flexibel en vast werk dicht bij elkaar komen. Want bij structureel werk hoort in principe een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Voor flexibele arbeidsrelaties, zoals uitzenden, zelfstandige arbeid, oproep- en tijdelijke arbeidsovereenkomsten, blijft ook ruimte. Zij hebben hun toegevoegde waarde op de arbeidsmarkt met hun allocatie- en opstapfunctie en voor de opvang van 'piek en ziek'. Flexibele arbeidsrelaties moeten wel zorgvuldig worden toegepast en mogen niet worden gebruikt om te concurreren op arbeidsvoorwaarden. Bovendien wil de SER bouwen aan een nieuwe infrastructuur om Van Werk Naar Werk trajecten (VWNW) en een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) te stimuleren. Het advies is bedoeld voor de middellange termijn (MLT) van 2021 tot 2025.

#### Waarom is een integrale aanpak nodig en moet de focus liggen op het reguleren van alle flexibele arbeidsvormen?

Wanneer alleen één onderdeel van de flexibele arbeidsmarkt verder wordt gereguleerd, dan zorgt dat voor een ongewenste verschuiving naar een minder gereguleerde vorm. Het zogenaamde waterbedeffect. Alle vormen van flexibele arbeid moeten tegelijkertijd worden aangepast om deze verschuiving te voorkomen.

#### Hoe houdt het SER-advies de werkloosheid laag?

Mobiliteitstrajecten en een Leven Lang Ontwikkelen helpen om de werkloosheid laag te houden, maar zijn tegelijkertijd essentieel om werk(zoek)enden arbeidsfit te houden. De komende jaren gaan veel banen verdwijnen of veranderen. Het is belangrijk dat werk(zoek)enden daarin meegaan, onder andere door zich verder te ontwikkelen in skills voor de toekomst. Vooral het verhogen van digitale vaardigheden moet in de komende jaren een enorme spurt krijgen.

### Wat is de toegevoegde waarde van de certificeringsplicht voor uitzendondernemingen?

De op handen zijnde verplichte certificering moet malafide uitzenders de pas afsnijden en de toegang tot uitzendwerk beperken tot betrouwbare en gecertificeerde organisaties. Dit is een goede ontwikkeling, maar goede handhaving is wel essentieel om dit succesvol uit te rollen.

### Wat heeft het SER-advies te maken met de cao voor uitzendkrachten?

Het SER-advies speelt een belangrijke rol bij de cao-onderhandelingen, want hierin staan meerdere adviezen om uitzenden verder te reguleren. Zowel werkgevers- als werknemersorganisaties willen met deze aanbevelingen verder. Het SER-advies kan daarbij worden gezien als de spreekwoordelijke stip op de horizon voor cao-partijen.

“De toekenning van gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden doet recht aan de positie en waardering van uitzendkrachten.”

### Wat is de invloed van het advies op het stimuleren van gelijkheid tussen uitzendkrachten en medewerkers in dienst van de inlenende organisatie?

Door de arbeidsvoorwaarden voor uitzendkrachten en medewerkers in dienst van de inlenende organisatie gelijk te trekken, wordt voorkomen dat hierop wordt geconcentreerd. Bovendien doet de toekenning van gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden recht aan de positie en waardering van uitzendkrachten.

### Wat vindt RGF Staffing van het SER-advies?

RGF Staffing steunt de adviezen van de SER. Voor een goed werkende arbeidsmarkt is het echter wel van belang dat er een integrale aanpak en een gelijk speelveld komt voor alle vormen van flexibele arbeid, inclusief zzp.

## WERKEN AAN MORGEN

Werken wordt lonender. Het minimumloon gaat in 2023 met ruim 10% omhoog. De uurlozen van flexmedewerkers worden gelijkgetrokken met de cao's van de opdrachtgevers. Dit heeft een positief effect op de beloning van flexmedewerkers.

## Column

Jurriën Koops, directeur ABU, geeft zijn visie op de hervorming van de flexibele arbeidsmarkt.

“We verhogen de waarde van flexibele arbeid”

Vergelijk de flexibele arbeidsvormen maar met de verschillende rijbanen op een snelweg. Als de ene rijbaan gunstiger is dan de andere, schieten we in grote getale die kant op. Dat zien we bijvoorbeeld bij de belastingvoordelen van de zzp'er. Ten opzichte van de andere 'rijbanen' worden zelfstandigen gunstiger belast. Een ander voorbeeld is sociale zekerheid: voor de ene arbeidsvorm een verplichting, voor de andere niet. Dat moet anders. Want alleen als we de flexibele arbeidsmarkt op een gelijkwaardige manier organiseren, voorkomen we concurrentie op prijs. Dat is ook het uitgangspunt van het SER-advies.

### Toegevoegde waarde

Door als uitzendbranche het SER-advies te implementeren, verdwijnt de concurrentie op arbeidsvoorwaarden en wordt de toegevoegde waarde van uitzendwerk belangrijker. En alles wat van waarde is, heeft een goede prijs. Dat geldt dus ook voor flexibiliteit, wendbaarheid

en ontzorging. Uitzenders zullen dus moeten investeren in de toegevoegde waarde van hun dienstverlening voor opdrachtgevers, uitzendkrachten en de samenleving. Dat kan bijvoorbeeld door flexibel personeel op te leiden en verder te ontwikkelen. Concurrentie op goedkope arbeid, waarbij mensen beschikbaar zijn voor alles en op niets recht hebben, is met dit akkoord verleden tijd.

### Goed werkgeverschap

Ik ben er daarom van overtuigd dat in onze branche de focus steeds meer verschuift naar goed werkgeverschap. In de vorm van aandacht, opleiding, training en ontwikkeling. Ga je daar als organisatie niet in mee, dan loop je het risico dat de uitzendkracht eieren voor zijn geld kiest. Door de krappe arbeidsmarkt zijn kandidaten ook kritischer dan voorheen. Deugt een organisatie niet, dan gaan ze er niet werken. Voelt een medewerker zich niet gewaardeerd, dan blijft de organisatie met een personeelstekort kampen. Goed werkgeverschap moet bijdragen aan het vaker en langer herplaatsen van de uitzendkracht. Dat is het beste antwoord op de krapte.

### B2C-markt voor uitzenders

Uitzendkrachten vaker, langer en meer uren laten werken is een enorme uitdaging voor de branche. Het betekent dat intercedenten zich moeten richten op 'de baan na de baan' voor hun uitzendkrachten. Als uitzendbureaus investeren in goed werkgeverschap en persoonlijk contact met hun uitzendkrachten, creëren ze kansen in tijden van schaarste.

In deze krapte ontstaan daarnaast volop kansen voor uitzenders om dienstverlening aan flexibel personeel aan te bieden. We zien dat al mondjesmaat gebeuren. Op den duur kan er een B2C-markt ontstaan waarin intermediairs opleidingen, loopbaanontwikkeling, coaching en mobiliteitstrajecten aanbieden aan werknemers. Onder andere voor Van Werk naar Werk-trajecten.

### Risico en lef

De rol van de uitzender verschuift daarmee steeds verder van een transactiegerichte organisatie – het invullen van vacatures – naar een relatiegerichte sector, waar meer aandacht is voor de uitzendkracht. In de komende jaren wordt de totale uitzendtermijn korter (maximaal 3 jaar) en zullen uitzendbureaus sneller een kandidaat in vaste dienst nemen, zoals we zien bij detachering. Dan zijn opleiding en ontwikkeling een logische bijbehorende stap. Uitzenders gaan daardoor wel meer risico dragen. Daarvoor is een flinke portie lef en durf essentieel.



### Work-as-a-Service

Tegelijkertijd zijn er kansen voor de hyperflexibele kant van de arbeidsmarkt. Zoals we zien bij de verschillende platformen, nu vaak nog in combinatie met zzp. Er is zowel bij werkenden als opdrachtgevers een grote behoefte aan korte, kleine, tijdelijke opdrachten. Ook uitzendorganisaties spelen daarop in. Zie het als Work-as-a-Service: het is er altijd en met twee klikken komen vraag en aanbod bij elkaar.

### Volop kansen

De arbeidsmarkt zal de komende jaren stevige veranderingen doormaken. Uitzenders staan daarvoor goed voorgesorteerd. Ze zijn als geen ander goed in staat om in te spelen op deze veranderingen. Belangrijkste focus: zorg dat je toegevoegde waarde levert. Voor opdrachtgevers, voor uitzendkrachten én voor de samenleving. De schaarste zal deze ontwikkeling versnellen en dat is helemaal niet erg. Sterker nog: zie de voordelen ervan en maak er dankbaar gebruik van.

# Werken aan morgen: ambities met visie

“De arbeidsmarkt maakt de komende jaren stevige veranderingen door. Uitzenders staan daarvoor goed voorgesorteerd”, schrijft Jurriën Koops (directeur ABU) in zijn column in deze trendpaper. “Maar,” voegt hij daar in één adem aan toe, “de belangrijkste focus is: zorg dat je toegevoegde waarde levert. Voor opdrachtgevers, voor uitzendkrachten én voor de samenleving.”

Hoe RGF Staffing haar toegevoegde waarde als HR-dienstverlener vormgeeft? We geven richting aan morgen vanuit vijf heldere ambities, aansluitend op de belangrijkste uitkomsten van de vijf trenddialogen in deze trendpaper.

# 1

**ONZE VISIE:**

**Focus op ongezien talent**

**ONZE AMBITIE:**

**Wij bevorderen gelijke kansen**

Kandidaten – talenten – die afwijken van ‘de norm’. Waarom heeft de overgrote meerderheid van de bedrijven en organisaties toch zo veel moeite te leren omgaan met mensen die anders zijn? Het is namelijk heel simpel: die bedrijven moeten om! De ‘talentvijver’ om in te vissen is niet groot. Dus afwijken, zoeken naar ongezien talent, is nu een must. Er is nog ontzettend veel ongezien talent dat we moeten herkennen. Investeer in het talent dat je nog niet kent. Leid ze op. Of school ze bij. Uiteindelijk draait het om 100% kansgelijkheid. Daar stáán en gáán wij voor. Maar helaas ontmoeten wij nog elke dag mensen die door hun achtergrond, afkomst, een beperking of hun voorgeschiedenis minder kansen op de arbeidsmarkt hebben dan anderen. Des te belangrijker is het dat wij samen met onze opdrachtgevers alles op alles zetten om vaste denkbeelden en ingesleten gewoonten te doorbreken. Dat vraagt om lef en oprechte betrokkenheid. ‘Inzetten op goed werkgeverschap’ is ook in deze context essentieel voor uitzendorganisaties. Wij pakken onze verantwoordelijkheid én we investeren vol overtuiging in talentontwikkeling.

# 2

**ONZE VISIE:**

**Maak je dienstverlening digital guided**

**ONZE AMBITIE:**

**Wij geven Generatie Z de ruimte**

Generatie Z. Leer ze écht kennen. Verdiep je oprecht in hen. Zorg dat je tot in je haarvaten digital guided bent. Want anders... mis je de boot. Generatie Z is onze generatie toekomstige werkenden. Ze kijken 180 graden anders naar werk. Zij willen dat het werk bij hun leven past. Minder uren draaien en ook tegen goede arbeidsvoorwaarden om meer van het leven te genieten. Hoe blijft dat betaalbaar in deze tijden van inflatie, een hoge energierekening en huizen die voor starters onbereikbaar zijn geworden? Ook in hun werk kiest Gen Z een eigen, unieke weg vanuit het perspectief ‘*what’s in it for me*’. Ze zijn individualistisch ingesteld. Hoe vorm je dan toch een sterk team? Door te analyseren wat hen triggert, kunnen we de tools aanreiken die ze écht kunnen gebruiken. Dus: weg met die langdradige assessments. Als uitzendorganisatie ontwikkelen wij ons bovendien versneld tot digital guided. Om Generatie Z te faciliteren via alle digitale kanalen en tools waarmee zij zijn opgegroeid. Met daarbij: de ultieme vrijheid van flexwerk, waarbij voldoende ruimte is om te werken waar en wanneer ze maar willen. Wij zijn er klaar voor om deze prachtige generatie een boost op de arbeidsmarkt te geven.

# 3

ONZE VISIE:

## Kijk anders naar de waarde van werk

ONZE AMBITIE:

### Wij zien toe op goed werkgeverschap

De waarde van werk moet weer gezien worden. Dat betekent dat er veel meer aandacht moet zijn voor goed werkgeverschap. Dat gaat niet alleen over beloning, maar ook over goede arbeidsomstandigheden en ruimte voor opleiding, (persoonlijke) ontwikkeling en het bieden van perspectief. De schaarste, die tijdelijk iets minder nijpend kan zijn door een recessie, lossen we niet op door mensen gemiddeld meer uren te laten werken. Een deel van de oplossing voor de schaarste ligt namelijk – wat betreft flex – bij de groep mensen die heel bewust zelf invulling willen geven aan hun werk en loopbaan. Met flexibele banen en opdrachten. Dat potentieel en hun flexibiliteit hebben we hard nodig om een deel van de schaarste intelligent en op maat op te lossen. Ons advies aan alle stakeholders en beleidsmakers is om dit te faciliteren en te reguleren, ook dat is wat we bedoelen met goed werkgeverschap. Wij willen daar werk van maken en gaan vol energie de samenwerking en het overleg aan met alle spelers op de arbeidsmarkt.

# 4

ONZE VISIE:

## Ontmoet nieuwe flexmedewerkers in de Metaverse

ONZE AMBITIE:

### Wij lopen voorop in digitale technologie

Tinderen in de Metaverse. Zo zien uitzenden en werving & selectie er binnen nu en enkele jaren uit. Tinderen is leuk, maar ondertussen wil je wel een 'echte date': want persoonlijk contact blijft belangrijk in de dienstverlening van het uitzendbureau. Nu én in de toekomst. Elke dag werken wij al in de nieuwe wereld van werk. Digitalisering is niet iets van morgen, nú al assisteren chatbots onze intercedenten in het contact met kandidaten. Juist omdat we zo échte persoonlijke aandacht – van mens tot mens – kunnen intensiveren. Want uitzenden is en blijft mensenwerk. Maar uitzenden gaat ook echt de Metaverse in. Daar gaat artificiële intelligentie helpen om inventieve matches te realiseren. Om de volgende stap te kunnen maken, bouwen we nu aan ons datawarehouse – het fundament dat ons in staat stelt klanten en kandidaten optimale service te bieden via de nieuwste technologische oplossingen. Wij zijn al hard op weg en we blijven investeren in de digitalisering van morgen (en vandaag).

# 5

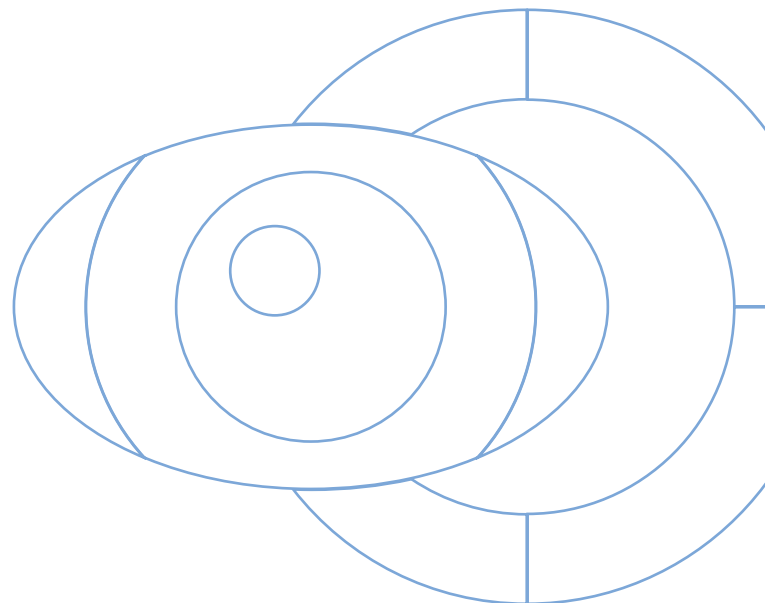
ONZE VISIE:

## Investeer in de ontwikkeling van het onbenut arbeidspotentieel

ONZE AMBITIE:

### Wij dicht de skillsgap

Het onbenut arbeidspotentieel loopt op richting de 1 miljoen mensen. Er is een grote en groeiende kloof tussen vraag en aanbod van vaardigheden. En die skillsgap groeit richting de meer en meer digitale toekomst, óók onder de werkzame beroepsbevolking. Om nu en straks (flex)banen in te vullen moeten we de skillsgap dichtmaken. We moeten ook nu al gaan herkennen wie de skills hebben om zich te kwalificeren voor toekomstige, nog niet bestaande banen en functies in een veranderende wereld met een dominante rol voor technologie. En wat te denken van het potentieel bij migranten. Een groot deel van deze nieuwkomers kan en wil hier ontzettend graag aan de slag. Wij vinden dat de overheid diploma's uit hun land van herkomst moet erkennen. En dan via scholing ook hun skills upgraden en laten matchen met de banen van de toekomst. Wij zetten onze schouders onder het ontwikkelen van skills op brede schaal.



## Bronnenlijst

- ABN AMRO, Arbeidsmarkt is en blijft krap, maart 2022
- ABU, Factsheet: de waarde van uitzendwerk, 2020
- ABU, Kennisbank: marktcijfers
- Accenture, The Future of Work Global Report, mei 2021
- CBS, Steeds minder werkenden willen langere arbeidsduur, oktober 2021
- CBS, Arbeidsmarkt nog krappere in eerste kwartaal, mei 2022
- CBS, Werkloosheid in november licht gedaald, december 2022
- DPG Recruitment, Maak jouw recruitment datagedreven
- Ftrprf.com in opdracht van de ABU, Werken in 2030, juni 2021
- GITP, Werknemers tevreden houden geen kwestie van salaris, augustus 2022
- IBM, The enterprise guide to closing the skills gap
- ING, Data biedt uitzenders nieuwe kansen voor groei, mei 2021
- ING, Toekomst uitzendbranche onder druk, juni 2022
- ING, Vooruitzicht flexbranche, juli 2022
- LOI, Dit zijn de banen van de toekomst
- Manpower Group, MEOS Report Q1 en Q2, 2022
- Nederlandse Vereniging Duurzame Energie, Ecorys: Extra werknemers nodig voor klimaatdoelen terwijl aanbod afneemt, februari 2021
- Ontwikkelrijk, Intelligence Group en De Loopbaan Academie, De arbeidsmarkt van morgen, 2021
- Planbureau voor de Leefomgeving, Regionale bevolkings- en huishoudensprognose, 2022
- Rabobank, Hoge inflatie leidt waarschijnlijk niet tot een sterke loon-prijsspiraal, december 2021
- Randstad, Employer branding: de kracht van trots & passie, 2022
- Sociaal Cultureel Planbureau, Arbeidsmarkt in kaart – Werkgevers – editie 3, juli 2022
- TNO, Skills: een leven lang leren
- Trouw, Uitzendbranche krijgt het zwaar nu werkgevers kiezen voor zelfstandigen, augustus 2022
- Unique, Trendpaper: Flexibel & Waardevast, februari 2022
- UWV, Arbeidsmarkt bereikt in 2022 hoogtepunt, 2023 onzeker, mei 2022
- UWV, Invloed technologische ontwikkelingen op functies: ervaringen en verwachtingen werkgevers, juni 2022
- Werf&, GenZ aan zet, juli 2022
- Zorg voor beter, Cijfers: vergrijzing en toenemende zorg



P.J. Oudweg 61      info@rgfstaffing.nl  
1314 CK Almere      +31 36 529 95 00

