



**Panteia**

Research to Progress

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



# **Marktverkenning Werving en Selectie door derden**

**Eindrapport**

Zoetermeer, 2 december 2019

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.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1 Achtergrond en opzet van het onderzoek</b>	<b>9</b>
<b>2 Omvang en kenmerken van de huidige markt van werving en selectie</b>	<b>13</b>
2.1 Verdeling naar soort intermediair	14
2.2 Verdeling naar beroep per intermediair	21
2.3 Verdeling naar opleidingsniveau	27
2.4 Verdeling naar organisatie	27
<b>3 Marktontwikkelingen</b>	<b>31</b>
3.1 Contextfactoren die de markt beïnvloeden	31
3.2 Segment-specifieke marktontwikkelingen	35
3.3 Platforms	38
3.4 De rol van UWV Werkbedrijf en partners	40
3.5 Overige marktontwikkelingen	41
<b>4 Digitalisering en automatisering in recruitment: stand van zaken en ontwikkelingen</b>	<b>43</b>
4.1 Het koppelen en integreren van systemen, software en tools	45
4.2 Assessments	46
4.3 Recruitmenttooling	48
4.4 Internationale techbedrijven	51
<b>5 Conclusies</b>	<b>53</b>
<b>6 Bijlagen</b>	<b>57</b>
Bijlage 1 Referentielijst	57
Bijlage 2 Gesprekspartners	59
Bijlage 3 Extra tabellen kwantitatieve analyses	61





## Samenvatting

Dit rapport bevat een marktverkenning van de markt voor werving en selectie door derde partijen. Hiertoe behoren onder andere uitzendondernemingen, detachingsbedrijven, wervings- en selectiebureaus, payrollbedrijven, zzp-bemiddelaars en externe inhuurintermediairs, Managed service providers (MSP's) en brokers. Daarnaast worden in deze marktverkenning de ontwikkelingen bij assessmentbureaus en werkplatforms beschreven. De marktverkenning is uitgevoerd in opdracht van de Inspectie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Ze voorziet de Inspectie SZW van meer kennis van de markt van werving en selectie door derden en maakt inzichtelijk welke ontwikkelingen hierin gaande zijn. Het resulterende beeld maakt het mede mogelijk een beslissing te nemen over de vormgeving van de rol die de Inspectie SZW moet gaan vervullen op deze markt van werving en selectie (door derden) met betrekking tot de handhaving op het gebied van arbeidsdiscriminatie.

### Samenstelling van de markt

In dit rapport wordt eerst een beeld gegeven van de marktpositie van bureaus op basis van geplaatste vacatures en omzetcijfers. De vacatureanalyse is uitgevoerd op basis van data uit de vacaturespider Jobfeed van Textkernel en is uitgesplitst naar bureausegment, beroepsgroep en opleiding. Daarna is, op basis van deze vacaturedata en omzetcijfers uit andere bronnen, een beeld gegeven van de omvang van de individuele bedrijven die op deze markt actief zijn. In Nederland ligt het aandeel vacatures, dat door intermediairs wordt geplaatst, sinds 2015 op een redelijk constant niveau tussen 61% en 67%. De overige vacatures worden door werkgevers zelf geplaatst. De belangrijkste conclusie uit de vacature analyse van intermediairs is dat de markt voor derden een complexe en hybride markt is. Veel bureaus kennen meer activiteiten tegelijk, zoals uitzenden, werving en selectie, detacheren, zzp-bemiddeling, payroll, etc. Uitzendondernemingen doen de meeste vacatureplaatsingen; de marges op uitzendarbeid zijn echter kleiner dan die op andere activiteiten van intermediairs. Daardoor vertaalt het aantal bemiddelingen zich niet altijd rechtstreeks in een vergelijkbare positie in de omzetranglijsten. De omzetcijfers van bureaus actief op het gebied van detachering, executive search (werving en selectie in het hoogste segment) en van MSP's zijn relatief een stuk hoger. De totale marktomvang van de flexmarkt wordt geschat op 35 miljard euro.

Vanuit het perspectief van het aantal door intermediairs geplaatste vacatures uitgesplitst naar beroepsgroep is te zien dat in de sector gezondheidszorg en welzijn en in het onderwijs minder uitzendarbeid plaatsvindt, maar dat er wel aanzienlijk meer sprake van detachering is dan in de andere sectoren. In de horeca vindt daarentegen relatief weinig detachering plaats maar wel veel uitzenden. Een ander opvallend resultaat is het gebruik van gespecialiseerde uitzendbureaus door de beroepsgroep verzekeringen en financiën.

Splitsen we de resultaten uit naar gevraagd opleidingsniveau, dan zien we dat de meeste uitzendvacatures minimaal een MBO niveau vragen. Detacheerders, W&S-bureaus en gespecialiseerde uitzendbureaus vragen daarentegen in hun vacatures relatief vaker om een HBO of WO kwalificatie.

### Ontwikkeling van de markt

Bij het beschrijven van de voor de markt belangrijke contextuele factoren zijn wijzigingen in wetgeving, economische ontwikkelingen en vergrijzing de factoren met de grootste impact.



Een belangrijk vraagstuk waar veel bureaus en bedrijven, die met deze bureaus samenwerken, mee worstelen zijn de invoering van de Wet arbeidsmarkt in Balans (WAB) en de voorgenomen wijzigingen van de wet DBA. De invoering van de WAB zal in directe zin voornamelijk gevolgen hebben voor uitzendbureaus en payrollers. Hun diensten worden door de nieuwe wet duurder. Deze meerkosten worden in de meeste gevallen doorgeschoven naar de opdrachtgever/inlener. Het is voor bureaus in veel gevallen nog niet duidelijk wat de reactie van de opdrachtgever zal zijn. Het vaakst verwacht men een waterbedeffect: verschuiving naar vaste contracten (waarbij de intermediair de positie kan krijgen van wervings- en selectiebureau) of zzp. Omdat bedrijven naar mening van de geïnterviewde experts nu eenmaal behoefte hebben aan een flexschil, zal de beweging naar vast kleiner zijn dan de beweging naar zzp. Per sector, vakrichting en functie kan het effect echter verschillen.

Payrolling zal in zijn huidige vorm naar alle waarschijnlijkheid niet overleven. Bureaus, die payrolling in hun portfolio hebben, zullen dit afschalen. Bureaus die uitsluitend payrolling doen zullen zich waarschijnlijk gaan toeleggen op uitzenden en wellicht ook zzp bemiddeling.

Mogelijke wijzigingen in de wet DBA in 2021 hebben vooral effect op externe inhuur-intermediairs, Managed Service Providers (MSP), brokers en zzp-bemiddelaars aangezien die bemiddeling van zzp'ers begeleiden en daar bedrijven ook bij adviseren. Ook werkplatforms die werk faciliteren voor zzp'ers houden de ontwikkelingen op het gebied van zzp'ers nauwlettend in de gaten. Het is nog niet duidelijk wat er precies gaat veranderen en of de veranderingen zoals gepland vanaf 2021 zullen plaats hebben of dat dit pas later het geval zal zijn. Op termijn echter kan deze vervanging van de wet DBA wel van grote invloed zijn op positie van zzp'ers op de arbeidsmarkt als geheel en de markt van zzp-bemiddeling in het bijzonder.

Naast wijzigingen in de wet hebben ook wijzigingen in de economische conjunctuur, vergrijzing en klimaat en milieuregels invloed op de markt voor werving en selectie. De economische conjunctuur heeft het hoogtepunt bereikt, maar de krapte op de arbeidsmarkt zal niet snel afnemen, zo is de verwachting. De vergrijzing speelt daar een belangrijke rol in: de komende jaren verlaten veel babyboomers de arbeidsmarkt. Het effect van de economische ontwikkelingen verschilt voor de verschillende soorten bureaus.

Generieke grote uitzenders hebben het moeilijker dan het middensegment. Dit komt omdat ze veel werken voor grote bedrijven, waarvoor ze de flexschil beheren. Die wordt bij economische tegenwind het eerst afgebouwd. Generieke uitzendbureaus (gericht op meerdere sectoren) trekken zich ook steeds meer terug uit sommige markten, omdat ze daar zonder onethisch of zelfs in strijd met wetgeving op het gebied van arbeidsvoorwaarden of arbeidsomstandigheden te werk te gaan niet kunnen concurreren met kleinere bureaus.

Veel kleinere en middelgrote bureaus hebben een business model dat niet zozeer draait om het wegzetten van zo veel mogelijk vacatures, maar om het kennen van de opdrachtgever/inlener en de kandidaat. Een trend is dat (voormalige) middelgrote uitzendbureaus zich tegenwoordig presenteren als een werving- en selectiebureau. De bureaus claimen dat ze tegenwoordig zowel bemiddelen op tijdelijke als op vaste vacatures. Doordat in de huidige arbeidsmarkt krapte het aanbod van personeel schaars is, focussen de bureaus zich meer op deze kant van het arbeidsaanbod dan op

de vraag naar arbeid die toch wel op de arbeidsmarkt aanwezig is. Deze middelgrote bureaus zullen de komende paar jaar nog wel doorgroeien maar doen dat wel langzamer dan voorheen. Dit is vooral te wijten aan het lage werkloosheidscijfer: er is soms gewoon geen arbeidsaanbod beschikbaar. Aan de absolute onderkant van de markt bestaat ook een groot aantal kleine bureaus die vooral via het informele circuit aan werving en selectie doen en dus geen vacatures plaatsen op internet. Door het ontbreken van cijfers en statistieken is het zelfs voor de mensen actief in deze branche onduidelijk hoeveel bureaus er nou precies actief zijn en vooral hoeveel vacatures op deze manier vervuld worden.

Een duidelijke trend op de arbeidsmarkt is de opkomst van werkplatforms. Op dit moment faciliteren ze slechts een relatief klein deel van markt van arbeidsbemiddeling. In de komende jaren kan dit aandeel echter snel toenemen, afhankelijk van de snelheid van technologische vooruitgang en de veranderingen van wet en regelgeving omtrent arbeidscontracten en het inhuren van zzp'ers in de wet DBA.

### **Ontwikkeling van de technologie voor werving en selectie**

Uit oogpunt van efficiëntie automatiseren bedrijven/inleners en bureaus een toenemend deel van hun wervings- en selectieproces: het besparen van kosten is aanleiding nummer één om te automatiseren en te digitaliseren. Het gebeurt veel minder dat men automatisering combineert met innovatie van de dienstverlening. Het gaat in de meeste gevallen om automatisering van bestaande processen op het gebied van werving en preselectie/screening.

De professionele grote en middelgrote bureaus maken gebruik van een ATS (= Applicant Tracking System). De mogelijkheden die een ATS kan bieden zijn heel divers. Van welke toolingsmogelijkheden daadwerkelijk gebruik wordt gemaakt, hangt af van de aanvraag van de opdrachtgever. Wanneer de opdrachtgever bijvoorbeeld graag van videorecruitment software gebruik wil maken voor een groep vacatures, kan de uitzendonderneming deze mogelijkheid gemakkelijk geïntegreerd aanbieden vanuit haar ATS. Bepaalde tooling is beter geschikt voor werving en bepaalde beroepsgroepen, vakrichtingen of functies.

Assessments worden met name gebruikt voor hogere functies (managementposities of functies waar bepaalde gespecialiseerde vaardigheden zijn vereist). Vanwege de krappe arbeidsmarkt hebben bureaus die werven voor langere perioden (detacheerders en bepaalde wervings- en selectiebureaus) te maken met een toename van ontwikkelassessments voor starters op de arbeidsmarkt en zij-instromers die in een totale ander sector of functie aan de slag moeten. Hierbij gaat bijna uitsluitend om hoger opgeleiden. Assessments voor studenten op MBO-niveau en lager zijn er veel minder. Uitgebreide assessments zijn niet geschikt voor tijdelijk werk en worden dus weinig ingezet door uitzenders. Korte online assessments in het preselectie- en screeningsproces zijn hier wel in opkomst. Op deze manier kan sneller een geschikte groep kandidaten worden geselecteerd. Vaak zijn er echter sowieso weinig kandidaten die zich aanmelden. Dan is het een stuk minder interessant om een assessment in te zetten.

Een vorm van nieuwe tooling die de komende jaren door de meerderheid van de professionele grote en middelgrote bureaus zal worden ingevoerd is het gebruik van een chatbot. Veel intermediairs hebben dit instrument al. Deze chatbots worden steeds beter in het beantwoorden van allerlei vragen en sommige kunnen ook op basis



van kunstmatige intelligentie leren hoe zij beter antwoord kunnen geven. Verder toepassingen van kunstmatige intelligentie zitten vaak nog in de experimentele fase. Het zal nog wel een flinke tijd duren voordat deze toepassingen voldoende betrouwbaar en valide zijn om te gebruiken.

### Conclusies

In het kort zijn uit deze marktverkenning de volgende conclusies te trekken:

1. De Randstad groep is zowel qua omzet als qua aantal bemiddelingen als qua aan geplaatste vacatures de grootste speler in de markt voor werving en selectie. Detacheerders en executive search bureaus hebben een relatief hoge omzet in vergelijking met het aantal bemiddelingen.
2. Veel bureaus hebben een gevarieerd portfolio: een combinatie van twee of meer activiteiten als uitzenden, werving en selectie, detachering, payrolling, zzp-bemiddeling, MSP, e.d.
3. Uitzendbureaus zijn met name actief in het MBO(vooral)/HBO-segment, detacheerders en gespecialiseerde uitzendbureaus in het hoger opgeleide segment. Het laaggeschoolde segment is steeds meer in handen van bureaus met een business model dat steunt op de betaling van huisvestingskosten, reiskosten en boetes door de uitzendkrachten.
4. De krapte op de arbeidsmarkt blijft. Dit is een voordeel voor (middelgrote) bureaus met een gepersonaliseerde benadering. Eerste voorbode van een economische omslag is bezuiniging op de flexschil door grote ondernemingen. Dit gaat met name ten koste van grote intermediairs met een contract met smalle marges.
5. Experts en stakeholders zien dat met name de WAB en mogelijke veranderingen in de zzp-wetgeving de markt van werving en selectie gaan beïnvloeden. Men weet echter niet welke kant het opgaat en hoe hierop precies te anticiperen.
6. De rol van platforms neemt toe. Die zijn deels in handen van de gevestigde intermediairs. Ook de techbedrijven winnen aan marktaandeel, maar deels komt dat omdat gevestigde intermediairs gebruik maken van hun technologie.
7. Technologie als Applicant Tracking Systems, e-assessments en inzet van chatbots raakt steeds meer ingeburgerd, Het gebruik van innovaties op het gebied van AI zoals matching op competenties is de eerste jaren nog veel minder aan de orde.
8. De marktaandelen van leveranciers van software, tools en systemen zijn niet exact bekend. Partijen weten van elkaar wel wat de grootste spelers zijn.



# 1 Achtergrond en opzet van het onderzoek

Vorig jaar november heeft staatssecretaris Van Ark van SZW het Implementatieplan Arbeidsmarktdiscriminatie 2018-2021 aan de Tweede Kamer toegezonden. In dit plan staat uitgewerkt hoe het kabinet zich inzet om arbeidsmarktdiscriminatie in de komende jaren tegen te gaan. Hierin staat onder andere dat er een wetwijziging wordt voorbereid om toezicht en handhaving van de Inspectie SZW met betrekking tot de aanwezigheid van wervings- en selectiebeleid bij werkgevers mogelijk te maken. De staatssecretaris heeft inmiddels via internetconsultatie een wijziging van Arbowet en de WAADI openbaar gemaakt waarin deze nieuwe bevoegdheid van de Inspectie is opgenomen.

De staatssecretaris geeft aan te laten onderzoeken op welke wijze een rol voor de Inspectie SZW is weggelegd wat betreft de handhaving op dit punt bij de werving en selectie door derden, zoals uitzend- en recruitmentbureaus. Er wordt door werkgevers namelijk steeds vaker gebruik gemaakt van de dienstverlening van derden; daarnaast worden wervings- en selectieprocessen in toenemende mate geautomatiseerd, waardoor processen of delen ervan worden uitgevoerd zonder menselijke tussenkomst. Deze ontwikkelingen kunnen uitsluiting en discriminatie op de arbeidsmarkt in de hand werken, omdat niet iedereen gelijke toegang tot vacatures en dus gelijke kansen krijgt.<sup>1</sup>

Om het toezicht goed te kunnen inrichten is kennis nodig van het onderwerp. Pijler 2 van het implementatieplan gaat verder in op 'Onderzoek en instrumenten'. De stand van zaken bij en ontwikkelingen in werving en selectie in Nederland en de risico's die verschillende werkwijzen in zich hebben voor biases (vooroordelen) en discriminatie is in 2018 onderzocht door Piek e.a. Hieruit bleek dat er op dit moment onvoldoende kennis en transparantie is over de rol van derde partijen (uitzendbureaus, recruitmentbureaus, assessmentbureaus, reclame- en marketingbureaus, vacaturewebsites, social media) in het keuzeproces. Deze informatie is nodig als basis voor de vormgeving van de handhaving door de Inspectie SZW.

Dit onderzoek voorziet de Inspectie SZW van meer kennis van de markt van werving en selectie door derden en inzichtelijk maken welke ontwikkelingen hier in gaande zijn. Het maakt het mogelijk een beslissing te nemen over de vormgeving van de rol die de Inspectie SZW moet gaan vervullen op deze markt van werving en selectie (door derden) met betrekking tot de handhaving op het gebied van arbeidsdiscriminatie.

## 1.1 Vraagstelling van het onderzoek

De Inspectie SZW heeft de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*Hoe ziet de markt van de diensten van derde partijen bij werving & selectie ten behoeve van werkgevers en opdrachtgevers (denk aan recruiters, uitzendbranche, assessmentbureaus, detacheerders, social media platforms, vacaturewebsites en dienstverleningsplatforms) eruit en hoe ontwikkelt deze zich?*

Specifiek moest aandacht uitgaan naar:

<sup>1</sup> (TNO, 2018): <http://publications.tno.nl/publication/34627249/puJbur/TNO-2018-R11086.pdf>



- De relevante diensten, de belangrijkste personen en bedrijven alsmede hun onderlinge verhoudingen, veelgebruikte systemen, software en tools.
- De ontwikkelingen in de werving en selectie van (tijdelijke) werknemers versus de inzet van contracting (inzet van zzp'ers).
- Een beschrijving van de relevante ontwikkelingen in deze markt op ieder van de genoemde facetten waaronder tevens de (te verwachten) ontwikkeling in marktaandeel.

De bovenstaande vragen zijn verder geconcretiseerd en gesplitst naar de huidige situatie en de te verwachte ontwikkelingen.

#### *Huidige situatie*

- Wat zijn de belangrijkste en/of grootste bedrijven en diensten in de markt van werving en selectie bij derden in Nederland en wat is ongeveer hun marktaandeel?
- Hoe is de situatie met betrekking tot de werving en selectie van (tijdelijke) werknemers versus de inzet van contracting (inzet van zzp'ers) in deze markt?
- Welke systemen, software en tools gebruiken deze partijen op dit moment voor werving en selectie doeleinden? En wat zijn de meest voorkomende?
- Wie zijn de ontwikkelaars van deze systemen, software en tools?
- Wat zijn de belangrijkste en/of grootste leveranciers van systemen, software en tools die door Nederlandse bedrijven in werving en selectie door derden gebruikt worden?

#### *Ontwikkelingen*

- Welke invloedrijke ontwikkelingen zien de belangrijkste diensten en bedrijven in de markt van werving en selectie bij derden in Nederland?
- Welke bedrijven en diensten in de markt van werving en selectie bij derden in Nederland worden verwacht een grotere c.q. een minder grote marktpositie te hebben in de toekomst?
- Hoe zal de situatie met betrekking tot de werving en selectie van (tijdelijke) werknemers versus de inzet van contracting (inzet van zzp'ers) zich in deze markt ontwikkelen?
- Welke invloedrijke ontwikkelingen met betrekking tot nieuwe systemen, software en tools worden er verwacht in de nabije toekomst?

Met het oog op de context waarin deze marktverkenning plaatsvindt, arbeidsdiscriminatie in werving en selectie, was het daarnaast nuttig om te bekijken in welke segmenten van de arbeidsmarkt de derde partijen zich bevinden. Door het identificeren van deze arbeidsmarktsegmenten (sectoren, beroepen, opleidingsniveaus, etc.) zijn de in het onderzoek gevonden ontwikkelingen in de markt in een gedetailleerder perspectief te plaatsen.

## **1.2 De onderzoekopzet in het kort**

Ter beantwoording van de onderzoeksvragen hebben we verschillende onderzoeksmethoden ingezet.

*Eerst wat wij niet hebben gedaan: wij hebben er voor gekozen om geen enquête uit te zetten onder de bedrijven in de flexbranche. Deze keuze maakten wij omdat de bruikbaarheid van mogelijke uitkomsten, naar wij verwachtten, niet opweegt tegen de investering die nodig is om de enquête op te stellen, de bedrijven en geschikte*

*contactpersonen te vinden, en deze te benaderen. We wilden juist de mechanismes binnen de markt voor werving en selectie doorgronden. Daarvoor is een kwalitatieve benadering nodig. Een kwantitatief beeld, dat tevens de kwalitatieve informatie verder kan duiden, hebben we uit de beschikbare documenten en een analyse van vacaturebestanden gehaald.*

Wij maakten wel gebruik van **deskresearch** (Internetsearch, bestands- en document analyse) en face to face of telefonische **interviews:** met 'koepelorganisaties', experts op het gebied van werving en selectie (bij derden), een aantal belangrijke derde partijen in de branche, en leveranciers van veelgebruikte systemen, software en tools. Om ook nog enige kwantitatieve invulling aan de uitkomsten te geven, maakten we gebruik van **kwantitatieve analyses op bestanden met vacatures van intermediairs.**

Samengevat bestond het onderzoek uit de volgende activiteiten:

*Fase 1: Voorbereiding en desk research  
Fase 2: Kwantitatieve analyse  
Fase 3: Interviews  
Fase 4: Analyse en rapportage*

De interviews in fase 3 zijn met een diverse groep respondenten gehouden. De complete lijst met respondenten is opgenomen in de bijlage.





## 2 Omvang en kenmerken van de huidige markt van werving en selectie

Dit hoofdstuk geeft een generiek beeld van de huidige omvang en kenmerken van de totale markt voor werving en selectie door intermediairs. Hierbij is een onderscheid gemaakt naar verschillende vormen van dienstverlening. Er wordt ingezoomd op de belangrijkste spelers en in welke mate bepaalde dienstverlening in Nederland voorkomen.

De hiervoor gebruikte gegevens zijn:

- **Omzetcijfers:** Hiermee is het mogelijk om qua omzet de grootste actieve spelers in kaart te brengen. Deze cijfers komen met name van websites als [www.flexmarkt.nl](http://www.flexmarkt.nl) en [www.recruitment.nl](http://www.recruitment.nl). Daarnaast maken we gebruik van onderzoeken die zijn uitgevoerd door Panteia.
- **Vacaturegegevens:** Hiermee is een beter en objectief beeld te krijgen van de verschillende marktpartijen die zich met de vraagzijde van de arbeidsmarkt bezighouden. Hiervoor maken we gebruik van data van Textkernel.

Textkernel is marktleider (naar eigen zeggen zelfs wereldwijd) in de ontwikkeling van digitale technologie ter ondersteuning van wervings- en selectieprocessen. Een van de diensten die Textkernel aanbiedt is de vacaturespider Jobfeed. Jobfeed biedt een overzicht van nieuwe vacatures die verschijnen op internet. Het ontdebelt en classificeert deze. Het is mogelijk de databestanden met deze vacatures te analyseren op basis van een classificatie naar beroep, regio, opleidingsniveau en of de vacature geplaatst is door een directe werkgever of een intermediair. Panteia gebruikt Jobfeed onder andere sinds 2009 voor de levering van vacature-informatie aan SBB en UWV.

In dit onderzoek is een overzicht gegenereerd van alle intermediairs die op internet adverteren met vacatures.<sup>2</sup> Daarbij is aangegeven in welke mate ze dit doen. Als voor dezelfde vacatures meer dan één keer op internet wordt geadverteerd, registreert en telt Jobfeed dat maar een keer.<sup>3</sup> Voor dezelfde vacature kunnen echter verschillende intermediairs adverteren. Voor dit onderzoek is relevant hoe vaak dat door die intermediairs gebeurt. Daarom gaat het hier om analyse van Jobfeed data vóór ontdebelling. Jobfeed biedt ook inzicht in het platform dat intermediairs gebruiken voor hun advertentie, zoals een vacaturebank of social media platform.

Door het uitvoeren van een analyse op deze vacaturebestanden is te kwantificeren welke intermediairs de meeste vacatures plaatsen en welke kanalen het meest gebruikt worden. Voor de analyse zijn dus alleen de vacatures die zijn geplaatst door intermediairs meegenomen. Het gaat om plaatsingen van vacatures in het eerste kwartaal van 2019. Dit zijn er in totaal 3.215.740.

<sup>2</sup> Dit betekent dat vacatures die niet op het internet staan niet zijn meegenomen in de analyse. Het informele circuit en bijvoorbeeld werving en selectie van laag betaalde oost Europese arbeidskrachten hierdoor buiten beschouwing gelaten.

<sup>3</sup> De taaltechnologie van Jobfeed herkent ook dat dezelfde vacatures op het internet worden geplaatst als de teksten afwijken. Daar zijn natuurlijk wel grenzen aan: wanneer een intermediair teveel de tekst verandert, is het voor Jobfeed niet meer mogelijk te identificeren dat het om dezelfde vacature gaat. In het kader van dit onderzoek is niet gekeken in hoeverre de inhoud van een vacatures elementen van discriminatie bevat of dat bepaalde intermediairs of websites discriminatoire elementen aan vacatures toevoegen. Dat vereist een afzonderlijke analyse.



Dit aantal is veel hoger dan het aantal vacatures volgens het CBS dat in het eerste kwartaal 2019 op 278,9 duizend lag.<sup>4</sup> De verklaring hiervan is driedelig:

- Ten eerste telt het CBS vacatures voor uitzendkrachten niet mee. Het telt alleen vacatures voor het vaste personeel.
- Ten tweede gaat het bij de telling met Jobfeed op het internet om het aantal plaatsingen op internet, niet om het aantal individuele vacatures. Dezelfde vacature kan door meer intermediairs zijn geplaatst. Zeker in een krappe arbeidsmarkt zetten werkgevers meer kanalen in om een vacature vervuld te krijgen. Werkgevers zetten intermediairs zowel in voor tijdelijke als voor vaste vacatures.
- Ten derde plaatsen intermediairs soms ook advertenties voor banen waarvoor ze nog geen vacatures in behandeling hebben, maar waarmee ze werkzoekenden kunnen werven waarvoor ze op termijn denken zeker vacatures binnen te krijgen. Ze kunnen deze werkzoekenden dan ook actief aanbieden aan werkgevers waarvan ze denken dat ze deze mensen wel als medewerkers kunnen gebruiken.

## 2.1 Verdeling naar soort intermediair

In de volgende tabel is een verdeling te zien van het totaal aantal geplaatste vacatures per soort intermediair. De classificering van bureaus is door Panteia zelf gemaakt, Jobfeed biedt deze mogelijkheid vooralsnog niet. De categorie Onbekend betreft het grote aantal bureaus die maar enkele vacatures per kwartaal plaatsen.<sup>5</sup> Bemiddeling door brokers, Managed Service Providers (MSP, zie 2.1.5) en andere externe inhuur intermediairs zijn hierin logischerwijs niet in opgenomen. Zij zetten immers niet zelf de vacatures uit.

tabel 1 Verdeling van het totaal aantal vacatures geplaatst door intermediairs naar soort intermediair

<b>Uitzendbureau</b>	42,56%
<b>W&amp;S bureaus</b>	18,09%
<b>Gespecialiseerd uitzendbureau (techniek, een bepaalde sector)</b>	16,61%
<b>Detacheringsbureau</b>	9,62%
<b>Gecombineerde bureaus: uitzendbureau/detachering/payroll/W&amp;S</b>	2,95%
<b>Reguliere werkgever (door intern uitzendbureau)</b>	0,66%
<b>Internetbemiddelaar</b>	0,07%
<b>Payroll</b>	0,06%
<b>Re-integratie</b>	0,05%
<b>Zzp bemiddeling<sup>6</sup></b>	0,02%
<b>Buitenland</b>	0,01%
<b>Onbekend*</b>	9,30%
<b>Totaal</b>	100%

- Onbekend = niet gecodeerd

Bron: Jobfeed, 1<sup>e</sup> kwartaal 2019

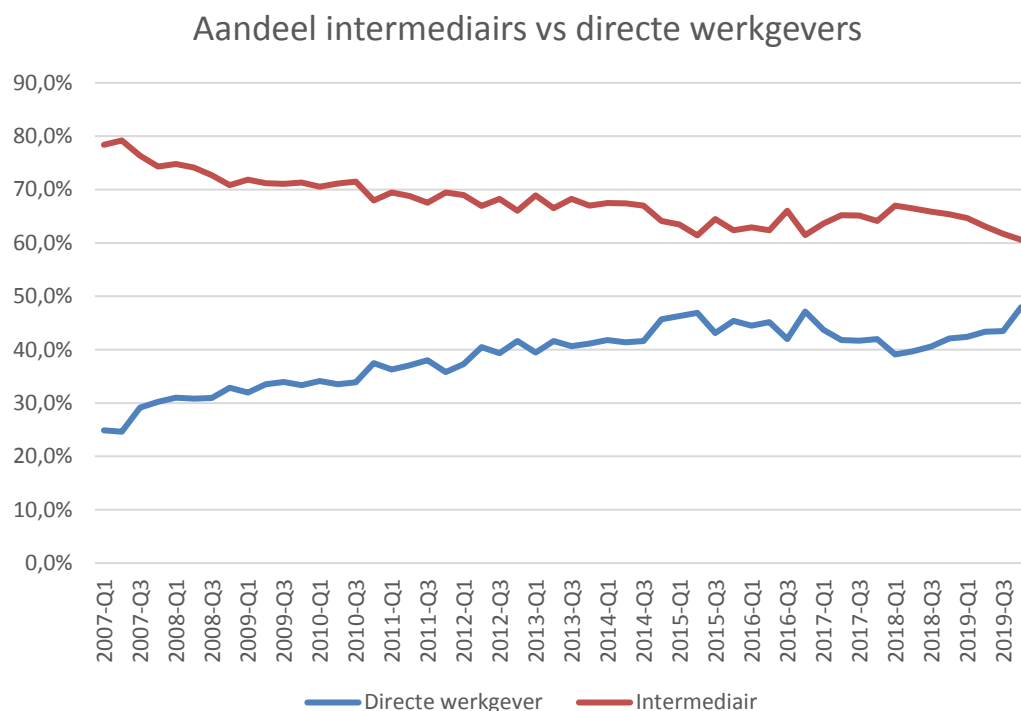
<sup>4</sup> Bron: CBS Statline

<sup>5</sup> Doordat er niet automatisch in Jobfeed kan worden geclassificeerd, zouden al deze bureaus handmatig geclassificeerd moeten worden. De tijdsinvestering die hier voor nodig is, weegt niet op tegen de bruikbaarheid van de uitkomsten, temeer omdat we in dit onderzoek geïnteresseerd zijn in de grote partijen in de markt.

<sup>6</sup> Voor zzp'ers kunnen in veel gevallen ook klussen geplaatst worden via platforms. Deze klussen komen niet terug in deze tabel. Ook is het waarschijnlijk dat een deel van de zzp bemiddeling door eerder genoemde beperking in codering in de categorie Onbekend terecht is gekomen.

Uit de analyse blijkt dat de meeste vacatures van intermediairs worden geplaatst door uitzendbureaus. Dit gebeurt in ruim 6 op de 10 gevallen. Hierbij betreft het de uitzendbureaus, de gespecialiseerde uitzendbureaus en de gecombineerde bureaus. Werving- en selectiebureaus beslaan circa 20% van het totaal aantal geplaatste vacatures door intermediairs (als we de categorie "onbekend" buiten beschouwing laten). Vacatures uitgezet door detachingsbureaus beslaan 10% van de markt. Het duiden van de bovenstaande percentages wordt bemoeilijk door de omvang van de categorie bureaus die zich zowel bezighouden met uitzenden, detachering, payroll en werving en selectie. Wel wordt duidelijk dat ondernemingen die zich voornamelijk bezig houden met payroll, re-integratie of zzp-bemiddeling relatief weinig vacatures plaatsen.

Het is belangrijk om de bovenstaande gegevens in context te plaatsen. Om deze reden wordt in de onderstaande figuur de trend van het aandeel geplaatste vacatures door intermediairs en werkgevers zelf ("directe werkgevers") weergegeven.<sup>7</sup> Vooral in de periode 2007-2015 was een afname van de positie van intermediairs zichtbaar; sinds 2015 ligt het aandeel op een redelijk constant niveau tussen 61% en 67%.



Bron: Jobfeed 2019

### 2.1.1 Uitzendbureaus

Uitzenden kan in de meeste gevallen worden gedefinieerd als het voor een bepaalde tijd ter beschikking stellen van een werknemer aan een andere werkgever, waarbij de arbeidsovereenkomst met de uitlenende werkgever op elk moment kan worden opgezegd. De activiteiten van uitzendbureaus bestaan daarnaast in verschillende gradaties. Bij grote uitzenders gebeurt het namelijk regelmatig dat zij de complete flexschil van een bedrijf beheren. Dit kan betekenen dat zij ook aan detachering, payroll en W&S doen; dit afhankelijk van de situatie en het bedrijf. Aan de andere kant bestaan de situaties waar een uitzendbureau puur en alleen via een

<sup>7</sup> In dit geval is wel sprake van ontubbeling. Vacatureplaatsingen die zowel door directe werkgevers als intermediairs zijn gedaan, tellen aan beide kanten eenmaal mee.



aanbesteding/offerte uitvraag wordt gevraagd om flexkrachten op uitzendbasis te leveren. Dit kan twee redenen hebben: het bedrijf wil alleen met uitzendkrachten werken of het bedrijf werkt ook met payrolling, detachering o.d. maar schakelt alleen voor uitzenden (een) uitzendbureau(s) in.

In 2019 (3<sup>e</sup> kwartaal) waren er gemiddeld 267.000 uitzendkrachten aan het werk in Nederland.<sup>8</sup> In het 1<sup>e</sup> kwartaal waren dit er nog 270.000. Het aantal uitzendkrachten daalt sinds het 3<sup>e</sup> kwartaal van 2018 toen er nog 308.000 werkzame personen als uitzendkracht werden geteld: een daling van maar liefst 13%. In de totale werkzame beroepsbevolking is het aandeel uitzendkrachten in 2019 daarmee 3,0%<sup>9</sup>. Het aandeel uitzendkrachten in het aantal flexibele contractvormen komt daarmee in het derde kwartaal 2019 uit op 13,7%. Van alle werknemers in Nederland heeft nu 62% een vast contract, 22% heeft een flexibele arbeidsovereenkomst en 12% is zzp'er.<sup>10</sup> De omzetgroei in de uitzendbranche daalt sinds 2018 (2<sup>e</sup> kwartaal) en bleef in het tweede kwartaal van 2019 steken op +5,8%.<sup>11</sup>

In het najaar van 2018 heeft ABN AMRO een branche update over de uitzendbranche gepubliceerd.<sup>12</sup> Deze publicatie laat de ontwikkelingen op in korte en lange termijn zien. Op korte termijn is de grootste uitdaging van uitzendbureaus de krappe arbeidsmarkt. Ook in de met experts gevoerde gesprekken komen de krappe arbeidsmarkt en het moeilijk vinden van personeel naar voren als het grootste issue op de korte termijn in de markt, en niet alleen bij uitzendbureaus. Het probleem is hier tweeledig. Ten eerste kunnen bureaus door de krappe arbeidsmarkt steeds minder geschikte kandidaten vinden voor hun opdrachtgevers. Ten tweede hebben ze zelf openstaande vacatures voor recruiters en HR-medewerkers die moeilijk in te vullen zijn. ABN AMRO ziet bijvoorbeeld dat de sterke groei die de meeste uitzendbureaus hebben gekend in de jaren na crisis stagneert door het tekort aan personeel. Hierdoor zakt de groei van de bestaande bureaus af en komen er minder nieuwe bureaus bij. De kentering in de branche is al enige tijd zichtbaar in de achterblijvende groei van het aantal uitzenduren. Deze correleren normaal gesproken sterk met de economische groei, maar dit is sinds 2016 niet meer het geval. Ook de terugloop in uitzenduren heeft met de krappe arbeidsmarkt te maken. Vooral tekorten van technisch opgeleiden in de industrie en de techniek sectoren drukken de groei.

### 2.1.2 Werving- en selectiebureaus

Wervings- en selectiebureaus zijn bureaus die partijen ondersteunen op het gebied van de werving en selectie van werknemers voor een vast dienstverband. Bureaus die kandidaten werven en selecteren voor een tijdelijk dienstverband worden doorgaans aangeduid als interim recruitmentbureau of interim management bureau. In tegenstelling tot de uitzendbranche zijn er voor wervings- en selectiebureaus geen harde en objectieve cijfers beschikbaar over de omvang van de branche. Zowel omzetcijfers als cijfers over het aantal werknemers dat via wervings- en selectiebureaus aan een baan komt, wordt niet bijgehouden door het CBS of een andere onafhankelijke instantie.

<sup>8</sup> Dit zijn niet gedurende het hele kwartaal dezelfde personen. Volgens de Uitzendmonitor 2018 bedroeg de gemiddelde uitzendduur bijna vijf maanden. Over het aantal verschillende uitzendbanen dat de uitzendkrachten per jaar hebben zijn geen gegevens vanuit de Uitzendmonitor bekend.

<sup>9</sup> CBS (2019) <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82646ned/table?dl=245BC>

<sup>10</sup> <https://www.abu.nl/kennisbank/marktcijfers/flexbarometer-derde-kwartaal-2019/>

<sup>11</sup> CBS (2019) <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83854NED/table?ts=1543507031926>

<sup>12</sup>

[https://www.abnamro.nl/nl/images/Content/Nieuw\\_Grootzakelijk/1746121/Pdf\\_20181009\\_De\\_uitzendbranche\\_profiteert\\_van\\_de\\_hoogconjunctuur\\_maar\\_bedreigingen\\_liggen\\_op\\_de\\_loer.pdf](https://www.abnamro.nl/nl/images/Content/Nieuw_Grootzakelijk/1746121/Pdf_20181009_De_uitzendbranche_profiteert_van_de_hoogconjunctuur_maar_bedreigingen_liggen_op_de_loer.pdf)



In een rapport van ABN AMRO uit 2017 over de digitalisering bij wervings- en selectie bureaus wordt een beeld van de sector voor wervings- en selectiebureaus geschetst dat overeenkomt met het beeld van de sector twee jaar later. In dit rapport deelt ABN AMRO de subsector voor wervings- en selectiebureaus op in drie segmenten:

- Recruitment (jaarsalaris tot 50.000 euro) (Veelal achtergrond in uitzend of detacheren, grote hoeveelheden plaatsingen, vaker lager geschoold of weinig ervaring)
- Werving en selectie (jaarsalaris tussen 50.000 en 125.000 euro) (specialisten en middle managers, gespecialiseerd in één sector of vakgebied, servicegericht en niche)
- Executive search (jaarsalaris meer dan 125.000 euro) (topfuncties, vaak internationaal opererend) (oplossing kan ook bestaan uit leiderschapsontwikkeling, niet alleen het vinden van een kandidaat)

Digitalisering van deze drie segmenten verschilt. Hoe specialistischer de functie des te lager het potentieel voor digitalisering en automatisering van recruitmentprocessen. Hier gaat hoofdstuk 4 nader in.

### Stappen in het werving-en-selectieproces



Bron: Insightsrapport ABN AMRO, Werving en selectie 3.0 en de invloed van digitalisering, september 2017

In de volgende tabel is een lijst van bekende wervings- en selectiebureaus opgenomen. Dit zijn bureaus die voornamelijk in de eerste twee segmenten actief zijn. Deze lijst is verkregen van [www.recruitment.nl](http://www.recruitment.nl). Er zit geen rangorde in qua omzet of aantal medewerkers. Wel kunnen de bureaus geclassificeerd worden naar sectoren waar zij voornamelijk opereren of segment (zoals hierboven toegelicht).



tabel 2 Lijst met bekende recruitmentbureaus

Harvey Nash	LMH Engineering	Matchpartner	SIRE Life Sciences
Newpeople	Fircroft	KLV Professional Match	Spilberg
Vijzelaar.com	Lime Search&Connection	YER	Hays
Ebbinge	Mijn Sales Recruiter	Fairlane	Page Personnel
Mercuri Urval	jobbuilders	Visser & Van Baars	QTC
Michael Page	Finest People	Martin Ward Anderson	Huxley
Personato	Legal People	SAM recruitment	Q-logic
Proessionals	Independent Recruiters Groep	Van Megen Recruitment	DUPP
Darwin Recruitment	Bridgewell	CareerValue	Derks & Derks
Velde Groep	Robert Walters	Compagnon HR services	Careermaker
Greenberg Nielsen	Ambitious People Group	Randstad Search & Selection	Born4jobs
Whyz	Michael Bailey Associates	Focus Engineering	T&P Legal
Financial Assets	Flexian Recruitment	Robert Half	
Ardekey	Schoevers	Real Staffing Group	
Artec Group	Netlijn	Helder Recruitment	

Bron: [www.Recruitment.nl](http://www.Recruitment.nl)

Daarnaast zijn de grootste executive search bureaus:

- Korn/Ferry International
- Heidrick & Struggles
- Stanton Chase
- Egon Zehnder
- Kienbaum

### 2.1.3 Detachering

Detacheren is een werknemer voor een bepaalde tijd ter beschikking stellen aan een andere werkgever, waarbij de arbeidsovereenkomst met de uitlenende werkgever wordt gehandhaafd. Door Panteia (2018)<sup>13</sup> is geschat dat er in 2017 circa 638 actieve detacheringbureaus actief zijn die jaarlijks ongeveer 134.000 personen detacheren. Op basis van de gehanteerde definitie werkt naar schatting 1,6% van de beroepsbevolking op detacheringbasis.<sup>14</sup> In het genoemde onderzoek is uitgegaan van een conservatieve schatting van de cijfers met betrekking tot detachering. Het werkelijke aantal zal waarschijnlijk hoger liggen, omdat er in de markt ook partijen zijn die zich niet zichtbaar profileren als detacheerder, terwijl hier in de praktijk wel sprake van blijkt te zijn. Uit het onderzoek blijkt verder dat het meest wordt gedetacheerd in de vakgebieden Techniek en Energie, Financieel, ICT en de Bouw.

Uit het onderzoek blijkt echter ook dat arbeidsbemiddelingsbureaus verschillende soorten dienstverlening aanbieden. In het onderzoek is met name gezocht op bedrijven die gespecialiseerd zijn op detachering en zichzelf 'een detacheerder' noemen. Uit deze analyse blijkt dat 26 van de 227 bureaus (12%) enkel detachering als dienst aanbieden. De overige 88% biedt dus meerdere diensten aan. Daarbij blijkt werving en selectie naast detachering een veel voorkomende activiteit (59%). Ongeveer de helft van de bureaus biedt naast reguliere detachering ook bemiddeling van zzp'ers aan. Ook uitzenden (39%) en payroll (35%) worden relatief vaak genoemd. Veel detacheerders zijn dus breder op de markt georiënteerd. Met name

<sup>13</sup> [https://vvdn.nl/wp-content/uploads/2019/01/Marktonderzoek-Detachering-okt-2018\\_VVDN.pdf](https://vvdn.nl/wp-content/uploads/2019/01/Marktonderzoek-Detachering-okt-2018_VVDN.pdf)

<sup>14</sup> Het aantal gedetacheerden bedraagt daarmee ongeveer de helft van het aantal als uitzendkracht werkenden.



grote partijen in de markt voeren veel verschillende activiteiten uit. Deze grote partijen kennen vaak ook aparte bv's voor een bepaalde dienst of zelfs voor een bepaalde dienst in een bepaalde sector. Daarnaast zijn er ook de nodige kleine spelers die vaak naar eigen zeggen "gespecialiseerd zijn" in alle vormen van arbeidsbemiddeling.

Zowel in detachering bij MSP's en in de executive search zijn de winstmarges voor de bureaus vele malen groter dan bij uitzenden en payrolling. Een uitgebreid portfolio aan dienstverlening loont dus voor de wervings- en selectiebranche.

#### 2.1.4 Payrolling

Payrollbedrijven voeren het personeelsbeheer van een andere onderneming. Werknemers staan bij payrollbedrijven op de loonlijst maar de ontvangende partij is verantwoordelijk voor werving en selectie en de arbeidsverhoudingen. Over het algemeen worden bij payrolling dus vooral de administratieve lasten overgenomen door het payrollbedrijf.

Panteia heeft in 2015 een marktverkenning naar de payrolldienstverleningsbranche uitgevoerd in opdracht van ABU/VPO. In 2014 waren er ruim 12.000 organisaties die werkten met payrollmedewerkers. Dit was ten opzichte van 2009 een stijging van ruim 1.600 organisaties. In 2009 maakte nog 7,7% van de organisaties met meer dan 5 werknemers gebruik van payrollmedewerkers, anno 2014 was dit 10,7%. Er zijn vier sectoren waar het aantal organisaties dat payrollmedewerkers inzet boven de 1.000 ligt. Dit zijn de groot- en detailhandel, de industrie, de horeca en de specialistische en zakelijke dienstverlening. Recente cijfers gespecificeerd voor de payrollbranche zijn niet beschikbaar en worden wederom niet bijgehouden door het CBS of een ander onafhankelijke instantie. In 2014 waren er circa 194.400 personen werkzaam als payrollmedewerker. In 2014 betrof dit daarmee ongeveer 2,4% van de beroepsbevolking.

#### 2.1.5 Externe Inhuur-intermediairs, Managed Service Providers (MSP), brokers en zzp-bemiddeling

Een MSP regelt de inhuur en sourcing van het personeel voor een bedrijf of organisatie. De MSP beheert daarnaast de contracten met leveranciers van personeelsdiensten zoals uitzendbureaus, detacheringsbureaus, zzp-bemiddelaars, bureaus die aanbesteed werk managen en andere hr-dienstverleners.<sup>15</sup> MSP's zetten zelf geen vacatures uit. Op deze manier kan een grote organisatie op relatief eenvoudige wijze via een hoofdaannemer extern personeel contracteren.

Er zijn verschillende typen MSP's zoals master vendors, brokers en neutral vendors. Een master vendor is als hoofdaannemer verantwoordelijk voor de gehele inhuur voor een organisatie en heeft overeenkomsten met leveranciers van extern personeel en daarbij ook eigen personeel in dienst dat het aan de opdrachtgever als gedetacheerde mag leveren. Een neutral vendor heeft in tegenstelling tot een master vendor geen eigen personeel in dienst en mag ook geen personeel leveren. Brokers zijn gespecialiseerd in het uitzetten van grote aantallen vacatures bij relevante leveranciers van tijdelijk personeel en focussen zich op de contractafhandeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Bij veel organisaties krijgen de specifieke leveranciers die eigen personeel mogen leveren een voorkeursbehandeling, waardoor brokers pas mogen leveren op het moment dat andere leveranciers niet aan de

<sup>15</sup> <https://mspnetwerk.nl/kenniscentrum-wat-is-een-managed-service-provider-msp/>



inhuurverzoeken kunnen voldoen. Verder kunnen brokers zelf ook eigen personeel in dienst hebben dat zij detacheren.<sup>16</sup>

Uit gegevens van Flexmarkt.nl blijkt dat payrollers en Managed Service Providers (MSP) het in 2018 bijzonder goed hebben gedaan waarbij tevens het omzetaandeel van payrollbedrijven en MSP's binnen de flexmarkt is gegroeid.

De top 10 payroll en MSP bedrijven in 2018 zijn:

tabel 3 Top 10 payroll en MSP bedrijven in 2018<sup>17</sup>

<b>1. Headfirst group</b>
<b>2. Brainnet Group</b>
<b>3. Brisker Group</b>
<b>4. Between Staffing</b>
<b>5. Payroll Select Group</b>
<b>6. Hays Nederland</b>
<b>7. TCP Solutions<sup>18</sup></b>
<b>8. P-services HR group</b>
<b>9. Please Payroll</b>
<b>10. WePay people</b>

Bron: <https://www.flexmarkt.nl/algemeen/flexmarkt-payroll-en-msp-top-10/>

Het in 2017 opgerichte MSP netwerk plaatste hier echter terecht vraagtekens bij. Payroll en MSP zijn namelijk twee verschillende vormen van dienstverlening en moeten apart van elkaar beschouwd worden, zo stelt dit netwerk. Zeven van de genoemde partijen hierboven bieden alleen payroll-dienstverlening en geen MSP-dienstverlening. Het MSP netwerk heeft Panteia dan ook gevraagd om een marktmonitor voor de MSP markt uit te voeren. Resultaten uit deze monitor mogen niet nu al in dit rapport worden weergegeven. De eerste resultaten uit deze monitor zullen binnenkort verschijnen via de website van het MSP netwerk zelf.

Over zzp-bemiddeling zijn geen cijfers bekend. Er bestaat momenteel veel discussie over wat een zzp-bemiddelaar is en wat niet:

- Is een broker bijvoorbeeld een zzp-bemiddelaar?
- Is Deliveroo een zzp-bemiddelaar?
- Zijn platforms die vraag en aanbod bij elkaar brengen maar verder niets/weinig "doen" bemiddelaars?
- Is een bureau dat minder dan 10% van de omzet haalt uit zzp-bemiddeling een zzp-bemiddelaar?
- Hoe staat het met de aannemer in de bouw?

In een eerder onderzoek naar zzp-bemiddeling in de zorg kwam Panteia tot de conclusie dat een zzp-bemiddelingsbureau niet altijd als zodanig herkenbaar is. Er bestaan hybride organisaties die zowel diensten verlenen/producten verkopen als bemiddelaar zijn.

<sup>16</sup> <https://www.recruitment.nl/recruitment-branche/recruitment-branche/>

<sup>17</sup> <https://www.flexmarkt.nl/algemeen/flexmarkt-payroll-en-msp-top-10/>

<sup>18</sup> TCP Solutions heeft recent uitstel van betaling aangevraagd: <https://nos.nl/artikel/2297793-noodlijdend-payrollbedrijf-krijgt-uitstel-van-betaling.html>

Een voorbeeld is de thuiszorginstelling die in het kader van kraamzorg zzp'ers inschakelt en betaalt vanuit de Zorgverzekeringswet, en tegelijkertijd zzp'ers inschakelt voor ouderenzorg in het kader van de Wet langdurige zorg op basis van een PGB (waarbij de zzp'er zelf een zorgovereenkomst aangaat met de zorgbehoevende). Deze instelling opereert ten aanzien van de kraamzorg als zorgaanbieder en ten aanzien van de ouderenzorg als een bemiddelaar (tussen de zzp'er en de persoon met een zorgbehoefte). Het is een juridisch verschil dat in de praktijk echter door de zzp'er zelf en de zorgbehoevende niet zo wordt gevoeld.

Door deze problemen om zzp-bemiddeling goed te definiëren is het zeer ingewikkeld om in kaart te brengen hoe deze markt in elkaar zit. Wat wel bekend is, is dat veel intermediairs op de krappe arbeidsmarkt, naast hun reguliere activiteiten zoals uitzenden, ook zzp'ers bemiddelen. Door de algehele krapte zijn intermediairs op zoek naar iedereen die bemiddeld kan worden. De zzp'er kan daarbij ook een optie zijn. Er zijn indicaties dat vooral in de zorg veel zzp-bemiddelaars actief zijn.

## 2.2 Verdeling naar beroep per intermediair

In tabel 4 op de volgende pagina is te zien welke partijen het meest werven voor de verschillende beroepsgroepen. De verdeling van vacatures naar beroepen is een goede benadering voor de verdeling van vacatures naar sectoren. Een verdeling naar sector is op basis van de beschikbare vacaturedata niet te maken (want de intermediairs melden vaak niet voor welk bedrijf ze werven), maar in veel gevallen is hier sprake van overlap van de sector met de beroepsgroep waarvoor de vacature is uitgezet door de intermediair. De beroepen zijn gesorteerd: aflopend van de beroepsgroepen met meeste geplaatste vacatures naar het minste aantal vacatures (zie de meest rechtse kolom).

Op basis van deze analyse zijn enkele bijzonderheden te constateren. Op basis van tabel 1 is al geconcludeerd dat de meeste vacatures geplaatst door intermediairs uitzendvacatures zijn. In de tabellen 4 en 5 op de volgende pagina's is te constateren dat er op dit punt aanzienlijk verschillen per beroepsgroep optreden. Tabel 4 geeft weer welk aandeel van de vacatures door een soort intermediair in een bepaalde beroepsgroep is geplaatst. Belangrijk is om hier nogmaals te benadrukken dat het hier alleen gaat om vacatures die geplaatst zijn door intermediairs. Vacatures die alleen zijn geplaatst door reguliere werkgevers zelf zijn hierin niet betrokken.

Uit tabel 4 kan bijvoorbeeld worden afgelezen dat in de sector gezondheidszorg en welzijn minder uitzenden plaatsvindt (19,1%), maar dat er wel aanzienlijk meer sprake van detachering dan is dan in de andere sectoren (40,2%). Ditzelfde geldt voor het onderwijs (47,0%). In de horeca vindt daarentegen relatief weinig detachering (0,2%) plaats maar wel veel uitzend (80,0%). Een ander opvallende resultaat is dat voor de beroepsgroep verzekeringen en financiën vaak gespecialiseerde uitzendbureaus worden ingezet (65,7%).

In tabel 5 staat aangegeven welk deel van de vacatures van een bepaald soort intermediair geplaatst zijn voor een bepaalde beroepsgroep. Hierdoor is per beroepsgroep te zien welke sectie van de markt voor werving en selectie door derden de meeste vacatures uitzet voor een bepaalde beroepsgroep. Uitzendbureaus zijn bijvoorbeeld vooral vertegenwoordigd in de productie, administratie en klantenservice en inkoop en magazijnbeheer. Wervings- en selectiebureaus zetten in vergelijking de meeste vacatures uit in de bouw en delfstoffenwinning, installatie, reparatie en



onderhoud en engineering. Detacheringsvacatures zijn vooral te vinden bij de beroepen in de gezondheidszorg en welzijn.



tabel 4 Verdeling van vacatures naar soort intermediair en beroepsgroep (rij totalen). Born: Jobfeed 1<sup>e</sup> kwartaal 2019; analyse door Panteia

Beroepsgroep	uitzendbureau	werving en selectie	Spec. Uitz. sector	detachering	N/A	Uitzendb./ detachering/ payroll/ W&S	reguliere werkgever	Internet bemiddelaar	payroll	re-integratie	zzp bemiddeling	buitenland	Aantal (N)
Productie	55,44%	15,28%	12,40%	3,62%	7,43%	5,21%	0,40%	0,04%	0,10%	0,06%	0,00%	0,01%	338.734
Administratie en klantenservice	50,65%	9,51%	26,91%	3,17%	7,53%	1,29%	0,76%	0,09%	0,05%	0,03%	0,01%	0,00%	325.690
Bouw en delfstoffenwinning	36,74%	22,72%	17,28%	7,73%	10,16%	4,73%	0,47%	0,05%	0,06%	0,06%	0,00%	0,01%	289.536
Installatie, reparatie en onderhoud	36,56%	27,42%	13,73%	8,91%	8,08%	4,72%	0,27%	0,20%	0,08%	0,02%	0,00%	0,01%	279.052
Gezondheidszorg en welzijn	19,05%	13,03%	21,92%	40,16%	5,26%	0,35%	0,19%	0,00%	0,02%	0,01%	0,00%	0,00%	241.743
Inkoop en magazijnbeheer	73,47%	9,47%	4,18%	1,34%	7,27%	3,77%	0,31%	0,06%	0,09%	0,04%	0,00%	0,00%	237.748
Verkoop en handel	52,29%	17,94%	13,32%	2,63%	10,99%	1,91%	0,61%	0,12%	0,13%	0,05%	0,00%	0,00%	229.112
Verzekeringen en financiën	11,91%	11,65%	65,67%	3,66%	6,10%	0,56%	0,32%	0,02%	0,07%	0,01%	0,01%	0,00%	182.962
Overig	58,38%	13,22%	10,43%	6,17%	8,81%	1,87%	0,77%	0,10%	0,07%	0,05%	0,12%	0,01%	167.268
Engineering	16,58%	40,35%	13,66%	15,65%	10,58%	2,75%	0,27%	0,07%	0,05%	0,01%	0,02%	0,00%	162.088
Vervoer en transport	48,23%	12,91%	16,27%	2,93%	13,28%	5,91%	0,34%	0,07%	0,01%	0,04%	0,00%	0,01%	157.343
Informatie- en communicatietechnologie	17,24%	38,27%	5,52%	17,14%	18,91%	1,49%	1,10%	0,08%	0,01%	0,00%	0,22%	0,01%	133.005
Recht, arbeid en maatschappij	27,76%	23,79%	15,33%	20,60%	9,75%	2,23%	0,42%	0,03%	0,05%	0,02%	0,02%	0,00%	89.120
Schoonmaak en beheer	72,09%	6,03%	2,91%	1,32%	10,18%	2,24%	4,73%	0,00%	0,07%	0,41%	0,00%	0,01%	85.972
Beleid en bestuur	26,08%	28,27%	7,75%	17,95%	14,03%	3,73%	1,94%	0,12%	0,01%	0,01%	0,09%	0,01%	62.931
Onderwijs, opleiding en training	15,83%	22,27%	1,20%	46,96%	10,37%	0,95%	2,38%	0,02%	0,00%	0,02%	0,00%	0,00%	53.753
Landbouw, veeteelt en visserij	65,69%	10,62%	5,93%	2,41%	9,70%	5,14%	0,21%	0,00%	0,13%	0,16%	0,00%	0,01%	53.330
Horeca	79,81%	5,55%	1,61%	0,19%	10,43%	1,34%	0,74%	0,00%	0,08%	0,26%	0,00%	0,00%	51.011
Communicatie, marketing en PR	45,41%	29,79%	2,40%	5,69%	13,87%	1,74%	0,88%	0,12%	0,02%	0,03%	0,05%	0,00%	35.858
Kunst, cultuur en media	39,09%	14,98%	16,17%	8,76%	17,43%	2,44%	0,53%	0,45%	0,02%	0,04%	0,08%	0,01%	15.431
Natuur- en milieuwetenschappen	33,43%	29,95%	5,44%	14,80%	10,48%	5,37%	0,46%	0,00%	0,02%	0,03%	0,02%	0,00%	8.789
Politie, brandweer en beveiliging	55,16%	7,91%	5,17%	11,02%	14,32%	1,54%	4,73%	0,00%	0,00%	0,14%	0,00%	0,00%	7.596
Recreatie, sport en toerisme	61,82%	8,59%	3,18%	7,55%	14,67%	1,58%	2,01%	0,00%	0,09%	0,50%	0,02%	0,00%	5.762
Persoonlijke dienstverlening	67,57%	5,02%	4,23%	2,93%	17,60%	2,03%	0,39%	0,06%	0,17%	0,00%	0,00%	0,00%	1.773
Defensie	80,45%	4,51%	3,01%	1,50%	9,77%	0,00%	0,75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	133
<b>Totaal</b>	<b>42,56%</b>	<b>18,09%</b>	<b>16,61%</b>	<b>9,62%</b>	<b>9,30%</b>	<b>2,95%</b>	<b>0,66%</b>	<b>0,07%</b>	<b>0,06%</b>	<b>0,05%</b>	<b>0,02%</b>	<b>0,01%</b>	<b>3.215.740</b>



tabel 5 Verdeling van vacatures naar soort intermediair en beroepsgroep (kolom totalen) bron: Jobfeed 1<sup>e</sup> kwartaal 2019, analyse door Panteia

Beroepsgroep	uitzendbureau	werving en selectie	Spec. Uitz. sector	detachering	N/A	uitzendb/ detachering/ payroll/ W&S	Reguliere werkgever	Internet bemiddelaar	payroll	re-integratie	zzp bemiddeling	buitenland	Aantal (N)
Productie	13,72%	8,90%	7,86%	3,97%	8,41%	18,64%	6,40%	5,24%	16,63%	13,53%	1,86%	21,39%	338734
Administratie en klantenservice	12,05%	5,32%	16,40%	3,34%	8,20%	4,42%	11,72%	12,71%	8,27%	5,29%	4,91%	3,98%	325690
Bouw en delfstoffenwinning	7,77%	11,31%	9,36%	7,24%	9,83%	14,47%	6,39%	5,85%	7,74%	10,07%	1,46%	20,90%	289536
Installatie, reparatie en onderhoud	7,45%	13,16%	7,17%	8,03%	7,54%	13,91%	3,51%	24,32%	11,35%	3,34%	0,27%	13,43%	279052
Gezondheidszorg en welzijn	3,37%	5,42%	9,92%	31,38%	4,25%	0,90%	2,12%	0,17%	2,40%	2,01%	0,27%	0,00%	241743
Inkoop en magazijnbeheer	12,76%	3,87%	1,86%	1,03%	5,78%	9,46%	3,47%	5,98%	10,05%	5,29%	0,66%	4,48%	237748
Verkoop en handel	8,75%	7,07%	5,71%	1,95%	8,42%	4,63%	6,60%	11,75%	14,23%	7,36%	1,33%	4,98%	229112
Verzekeringen en financiën	1,59%	3,66%	22,49%	2,17%	3,73%	1,09%	2,78%	1,92%	6,49%	1,20%	3,05%	1,00%	182962
Overig	7,14%	3,80%	3,26%	3,33%	4,93%	3,30%	6,11%	7,47%	5,77%	5,22%	26,79%	4,48%	167268
Engineering	1,96%	11,24%	4,15%	8,20%	5,73%	4,71%	2,03%	5,20%	3,75%	0,76%	5,04%	2,99%	162088
Vervoer en transport	5,55%	3,49%	4,79%	1,49%	6,99%	9,82%	2,51%	4,63%	0,96%	3,52%	0,13%	3,98%	157343
Informatie- en communicatietechnologie	1,68%	8,75%	1,37%	7,37%	8,41%	2,09%	6,91%	4,67%	0,77%	0,13%	39,66%	5,47%	133005
Recht, arbeid en maatschappij	1,81%	3,64%	2,56%	5,93%	2,90%	2,10%	1,78%	1,09%	2,12%	1,32%	1,86%	1,49%	89120
Schoonmaak en beheer	4,53%	0,89%	0,47%	0,37%	2,93%	2,03%	19,22%	0,09%	2,93%	22,28%	0,40%	4,98%	85972
Beleid en bestuur	1,20%	3,06%	0,91%	3,65%	2,95%	2,48%	5,77%	3,32%	0,34%	0,50%	7,82%	1,99%	62931
Onderwijs, opleiding en training	0,62%	2,06%	0,12%	8,16%	1,86%	0,54%	6,05%	0,52%	0,00%	0,63%	0,13%	0,00%	53753
Landbouw, veeteelt en visserij	2,56%	0,97%	0,59%	0,42%	1,73%	2,89%	0,52%	0,04%	3,32%	5,41%	0,00%	2,99%	53330
Horeca	2,97%	0,49%	0,15%	0,03%	1,78%	0,72%	1,77%	0,04%	1,92%	8,43%	0,00%	0,00%	51011
Communicatie, marketing en PR	1,19%	1,84%	0,16%	0,66%	1,66%	0,66%	1,49%	1,88%	0,34%	0,63%	2,25%	0,50%	35858
Kunst, cultuur en media	0,44%	0,40%	0,47%	0,44%	0,90%	0,40%	0,39%	3,06%	0,14%	0,38%	1,72%	1,00%	15431
Natuur- en milieuwetenschappen	0,21%	0,45%	0,09%	0,42%	0,31%	0,50%	0,19%	0,00%	0,10%	0,19%	0,27%	0,00%	8789
Politie, brandweer en beveiliging	0,31%	0,10%	0,07%	0,27%	0,36%	0,12%	1,70%	0,00%	0,00%	0,69%	0,00%	0,00%	7596
Recreatie, sport en toerisme	0,26%	0,09%	0,03%	0,14%	0,28%	0,10%	0,55%	0,00%	0,24%	1,83%	0,13%	0,00%	5762
Persoonlijke dienstverlening	0,09%	0,02%	0,01%	0,02%	0,10%	0,04%	0,03%	0,04%	0,14%	0,00%	0,00%	0,00%	1773
Defensie	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	133
<b>Totaal</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Totaal	1368545	581686	534281	309397	299041	94718	21158	2290	2080	1589	754	201	3215740





*Plaatsingen door intermediairs versus plaatsingen door reguliere werkgevers*  
Van Textkernel (bron: Jobfeed 2019) is informatie verkregen over de verhoudingen tussen plaatsingen van vacatures per beroepsgroep door de werkgevers zelf ("directe werkgevers") en door intermediairs.<sup>19</sup> De beroepsgroepen waar minder dan 20% van de vacatures door intermediairs geplaatst worden, zijn:

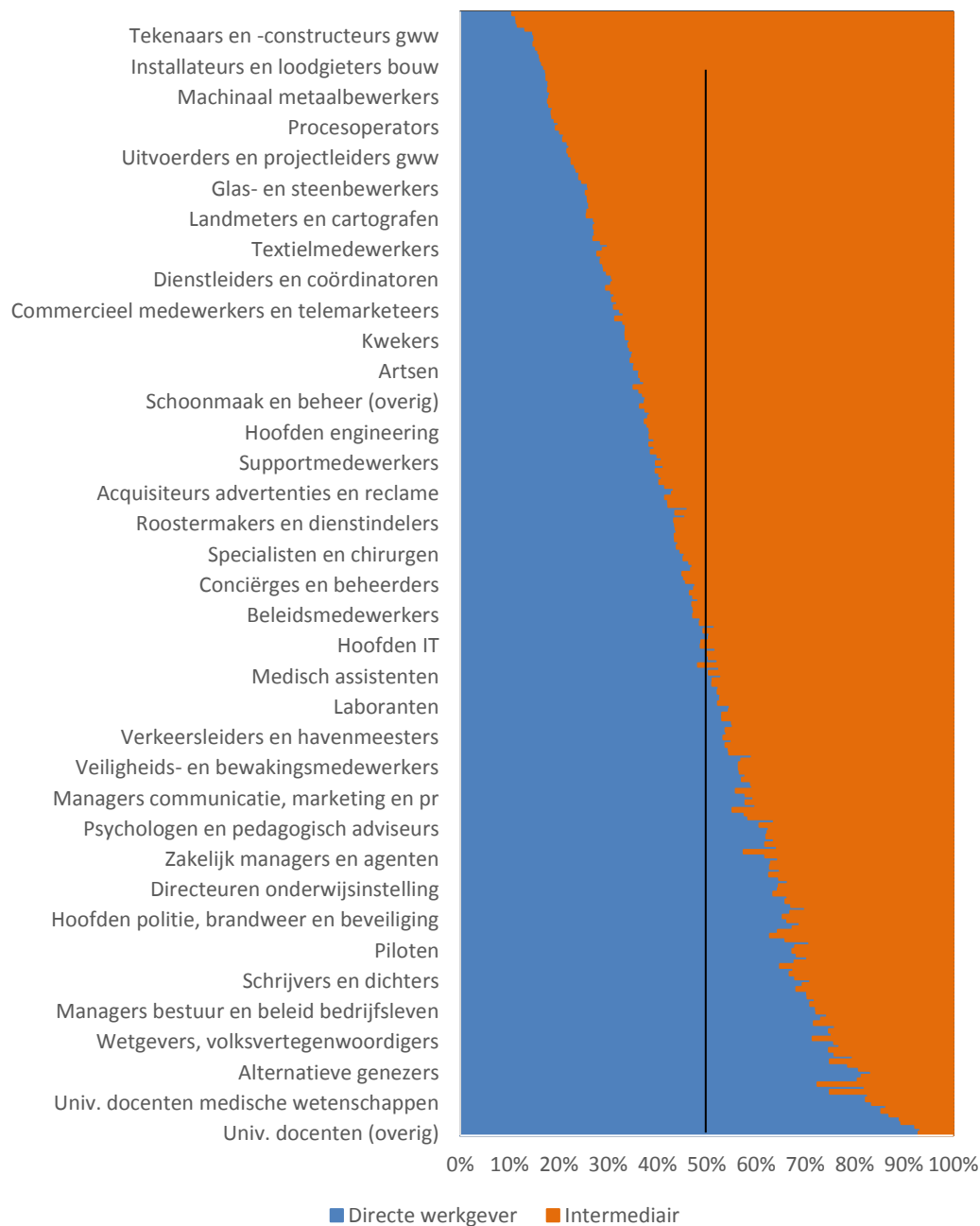
- Geestelijken en pastoraal werkers
- Universitair docenten (algemeen) en docenten hoger taal- en cultuuronderwijs
- Presentatoren
- Musici, zangers en dansers, dirigenten, componisten en choreografen
- Politirechercheurs
- Fotografen en cameramensen en av-editors
- Diëtisten en therapeuten en alternatieve genezers

---

<sup>19</sup> In dit geval is sprake van ontubbeling. Vacatures die zowel zijn geplaatst door de werkgevers zelf als door intermediairs tellen aan beide kanten mee.



## Aandeel intermediairs vs directe werkgevers per beroepsgroep



## 2.3 Verdeling naar opleidingsniveau

In de volgende tabel zijn alle vacatures onderverdeeld naar gevraagd opleidingsniveau.

tabel 6 Verdeling van vacatures per soort intermediair per opleidingsniveau<sup>20</sup>

	Laag	Middelbaar	Hoog	Onbekend	Totaal vacatures (100%)
<b>uitzendbureau</b>	25%	51%	21%	2%	1368545
<b>werving en selectie</b>	9%	44%	45%	2%	581686
<b>gespecialiseerd uitzendbureau sector</b>	5%	56%	39%	0%	534281
<b>detachering</b>	3%	33%	63%	1%	309397
<b>N/A</b>	15%	41%	39%	6%	299041
<b>uitzendbureau/detachering/payroll/W&amp;S</b>	24%	56%	18%	2%	94718
<b>reguliere werkgever</b>	19%	48%	29%	4%	21158
<b>internetbemiddelaar</b>	7%	36%	44%	13%	2290
<b>payroll</b>	17%	51%	27%	5%	2080
<b>re-integratie</b>	51%	31%	12%	6%	1589
<b>zfp bemiddeling</b>	0%	10%	83%	7%	754
<b>buitenland</b>	19%	43%	32%	5%	201
<b>Totaal aantal</b>	503316	1545951	1100903	65570	3215740

Bron: Jobfeed, 1<sup>e</sup> kwartaal 2019, analyse door Panteia

De meeste uitzendvacatures kennen een MBO niveau. Detacheerders, W&S-bureaus en gespecialiseerde uitzendbureaus zijn daarentegen relatief vaker actief in de hoger opgeleide segmenten van de arbeidsmarkt.

## 2.4 Verdeling naar organisatie

Als laatste is het mogelijk om de organisaties in kaart te brengen die de meeste vacatures op het internet plaatsen. Er is een onderverdeling gemaakt naar het soort intermediair. De tabellen zijn opgenomen in bijlage 3. In deze tabellen wordt steeds voor de verschillende categorieën intermediairs een opsomming gemaakt van de organisaties met de meeste geplaatste vacatures. De percentages geven aan hoeveel procent van de totale vacatures van de grote partijen in een categorie, deze partijen plaatsen.

Uit de tabellen kunnen de volgende uitkomsten worden afgelezen:

- De drie uitzenders met de meeste vacatures in Q1 van 2019:
  - o Start People (13%)
  - o Randstad (12%)
  - o Youngcapital (10%)
- De drie werving en selectiebureaus met de meeste vacatures in Q1 van 2019:
  - o Intro Personeel (12%)
  - o Jelle (10%)
  - o Matchpartner (10%)
- De drie sector specifiek uitzendbureaus met de meeste vacatures in Q1 van 2019:
  - o Rousch (30%) (accountancy en finance)
  - o FINTREX (21%) (klantcontact)
  - o Pro Industry (9%) (procesindustrie)

<sup>20</sup> Zoals geclassificeerd in de Standaard Onderwijs Indeling (SOI) 2016 van het CBS. Laag: basisonderwijs en Vmbo, havo-,vwo-onderbouw, mbo1. Middelbaar: Havo, vwo, mbo. Hoog: HBO en WO.



- De drie detacheringsbureaus met de meeste vacatures in Q1 van 2019:
  - o TMI (28%)
  - o Maandag (27%)
  - o DPA (6%)

Cijfers die hier gepresenteerd worden kunnen afwijken van resultaten op basis van omzetcijfers. Dit heeft er onder meer mee te maken dat verschillende merknamen in veel gevallen onder hetzelfde moederbedrijf werken. Bij de omzetcijfers zijn bijvoorbeeld Tempo Team en Yacht meegenomen binnen de totale omzet van moederbedrijf Randstad. Bij de analyse van de vacaturegegevens is ingezoomd op de partij die de vacature daadwerkelijk heeft geplaatst. Dit maakt het inzichtelijker voor de Inspectie SZW om te zien vanuit welke partij daadwerkelijk de meeste vacatures worden geplaatst.

Omzetcijfers vertellen echter een ander belangrijk verhaal en geven vooral een beeld over de ontwikkelingen in de markt. Zoals eerder aangegeven zijn de winstmarges bij detacheerders, MSP's en werving en selectiebureaus die zich richten op executive search vaak veel hoger dan bij uitzenders. Deze bureaus bemiddelen daardoor minder vacatures bij een relatief hoge omzet. Ook overnames stuwen de omzet van bedrijven omhoog en laten zien welke partijen hun invloed op de Nederlandse recruitmentmarkt uitbreiden.

Flexmarkt publiceert jaarlijks de omzetranglijst top 100. In de Flexmarkt Omzetranglijst Top-100 2019 staan de honderd grootste bedrijven in de flexbranche van Nederland op basis van hun omzet in 2018, die worden vergeleken met omzetcijfers van het jaar daarvoor. Alhoewel de ranglijst gebaseerd is op vrijwillige medewerking van bedrijven, dekt ze hiermee ruim de helft (50,3%) van de totale marktomvang af, die wordt geschat op 35 miljard euro voor de flexmarkt.<sup>21</sup> De Flexmarkt Omzetranglijst Top-100 kan daarmee toch een redelijk representatief beeld van de omzetverdeling in de branche geven. De Omzetranglijst geeft een overzicht van flexbedrijven, met uiteenlopende vormen van dienstverlening in personeelsbemiddeling en -inhuur. Naast uitzendbureaus, staan er ook tal van payrollbedrijven in, net als detacheringbedrijven, zzp-bemiddelaars en MSP-dienstverleners.

Er zijn enkele grote partijen actief die het merendeel van de markt voor intermediairs beslaan. Randstad beslaat bijvoorbeeld inclusief dochterondernemingen alleen al ongeveer 21% van de markt. Na Randstad is USG People (waaronder bijvoorbeeld Start People) de grootste partij in de flexmarkt.

In de lijst staan ook een groot aantal middelgrote bureaus die niet in de vacatureanalyse terugkomen. Zoals gezegd gaat dit om MSP's, en bureaus die een sector bedienen waar de marges groter zijn; daardoor valt meer omzet te behalen valt met minder vacatureervullingen. De allerkleinste bureaus zien we zowel in de vacature analyse als in de omzetranglijst niet terug.

---

<sup>21</sup> <https://www.zipconomy.nl/2019/06/flexmarkt-omzetranglijst-groei-in-versnipperde-markt/>

tabel 7 100 grootste flexbedrijven 2019 (stijging t.o.v. 2018). Omzet \*1.000.000

#	Naam	Omzet	#	Naam	Omzet	#	Naam	Omzet
<b>1(1)</b>	Randstad Groep NL	3460 (+4%)	<b>35(38)</b>	GrowWork Group	98,1 (+22%)	<b>68(66)</b>	Het Flexhuis	21 (+24%)
<b>2(2)</b>	USG People NL	1071,7 (-3%)	<b>36(32)</b>	WePayPeople	95,4 (+3%)	<b>69(_)</b>	Techsharks	20,1 (+56%)
<b>3(7)</b>	Headfirst Group	893,1 (+79%)	<b>37(34)</b>	Flexcraft	93,7 (+8%)	<b>70(63)</b>	Wiver	19,8 (+8%)
<b>4(5)</b>	Brainnet Groep	757 (+35%)	<b>38(36)</b>	Repay HRM	93,5 (+10%)	<b>71(71)</b>	Westerduin Groep	18,7 (+29%)
<b>5(6)</b>	Timing (incl. In Person)	715,6 (+38%)	<b>39(33)</b>	DIT Holding	92 (+1%)	<b>72(67)</b>	Mekano Group	18,5 (+9%)
<b>6(3)</b>	ManpowerGroup NL	707 (-4%)	<b>40(_)</b>	Horizon Meat Services	88 (-)	<b>73(_)</b>	GHS Personeelsdiensten	16,9 (+6%)
<b>7(4)</b>	Adecco Group NL	611,4 (-3%)	<b>41(42)</b>	De Oranjegroep	85 (+31%)	<b>74(74)</b>	recruit a student	16,5 (+41%)
<b>8(9)</b>	Harvey Nash	483,1 (+28%)	<b>42(37)</b>	Payper	76,8 (-6%)	<b>75(_)</b>	WIBA-IT	14,8 (+44%)
<b>9(11)</b>	House of HR	474,1 (+33%)	<b>43(41)</b>	HelloFlex People	75,7 (+10%)	<b>76(76)</b>	Hilfort	14,5 (+34%)
<b>10(13)</b>	YoungCapital	464 (+43%)	<b>44(44)</b>	Prima Personeel (Actief Groep)	72 (+13%)	<b>77(73)</b>	Bouw Profs	14,2 (+14%)
<b>11(8)</b>	Brisker Group	445,9 (+17%)	<b>45(46)</b>	TecqGroep (v/h Humares)	71 (+30%)	<b>78(78)</b>	Payrollplaats	13 (+41%)
<b>12(16)</b>	Between Staffing	413,5 (+80%)	<b>46(35)</b>	TMC NL	70,3 (+1%)	<b>79(_)</b>	Stone Business Associates	12,1 (+48%)
<b>13(10)</b>	Olympia Nederland	409 (+11%)	<b>47(45)</b>	Goodmorning	66,9 (+22%)	<b>80(70)</b>	Kooyenga Groep	12 (-17%)
<b>14(12)</b>	De Staffing Groep	363 (+5%)	<b>48(_)</b>	Wiertz Company	62,5 (+20%)	<b>81(77)</b>	SIRE Groep	11,9 (+27%)
<b>15(14)</b>	Driessen Groep	273 (-1%)	<b>49(47)</b>	AB Midden Nederland	61,6 (+20%)	<b>82(75)</b>	WerkCentrale Nederland	10,6 (-4%)
<b>16(17)</b>	OTTO Workforce Ned.	262,8 (+30%)	<b>50(48)</b>	Xelvin	53 (+8%)	<b>83(_)</b>	Verhoeve	10,3 (+26%)
<b>17(15)</b>	Payroll Select	228,9 (-11%)	<b>51(52)</b>	Aethon	52,9 (+35%)	<b>84(80)</b>	Sun-Power	10,1 (+17%)
<b>18(18)</b>	Brunel Nederland	220 (+13%)	<b>52(_)</b>	TMI	52 (-)	<b>85(81)</b>	Kelly Services Nederland	9,7 (+26%)
<b>19(20)</b>	Luba Groep	213,2 (+30%)	<b>53(50)</b>	De Flextra-Groep	47,3 (+11%)	<b>86(82)</b>	Werkmax	9,5 (+12%)
<b>20(_)</b>	Hays Nederland	202,9 (+7%)	<b>54(_)</b>	Solutions Uitzendbureau	41,3 (+38%)	<b>87(84)</b>	Eastmen Human Resources	9,3 (+31%)
<b>21(23)</b>	The Employment Group	165,8 (+16%)	<b>55(53)</b>	Ziezzo	30,1 (-9%)	<b>88(_)</b>	Krosto	9,3 (+45%)
<b>22(22)</b>	Consolid	164,8 (+9%)	<b>56(62)</b>	NettStaff	29,2 (+42%)	<b>89(91)</b>	DUS Dienstverlening	9,1 (+102%)
<b>23(24)</b>	DPA Group NV	158,8 (+16%)	<b>57(55)</b>	WerkTalent	29 (+20%)	<b>90(_)</b>	Sagius Uitzenders	8,6 (+62%)
<b>24(21)</b>	Actief Groep Nederland	152,9 (0%)	<b>58(_)</b>	Opus People	26,8 (+22%)	<b>91(86)</b>	FlexFirst Personeels bemiddeling	8 (+29%)
<b>25(26)</b>	Abiant Holding	147 (+10%)	<b>59(_)</b>	Raak Personeel & Payrolling	26,8 (+47%)	<b>92(_)</b>	BaanBereik	7,6 (+7%)



<b>26(_)</b> TCP Solutions	142,4 (+44%)	<b>60(64)</b> GJ Groep	25 (+39%)	<b>93(_)</b> Velox Engineering	6 (+82%)
<b>27(31)</b> Staffing Associates Group	137,2 (+39%)	<b>61(61)</b> Alertec Group	24,8 (+22%)	<b>94(_)</b> UNN Personeel	5,9 (+18%)
<b>28(27)</b> Van Koppen & Van Eijk	124,3 (-3%)	<b>62(_)</b> Hero Interim Professionals	24,7 (+42%)	<b>95(_)</b> ITrainee	5,9 (-)
<b>29(28)</b> AB Vakwerk	119,4 (-1%)	<b>63(_)</b> IQ Select	24,6 (+124%)	<b>96(89)</b> iampower	5,6 (+4%)
<b>30(_)</b> Abeos	118,1 (+9%)	<b>64(56)</b> Worktrans Uitzendgroep	24,4 (+1%)	<b>97(_)</b> X-talent	5,1 (+13%)
<b>31(39)</b> P-services HR group	116,5 (+52%)	<b>65(60)</b> De Pooter Groep	23,8 (+14%)	<b>98(85)</b> Vaktec	5 (-25%)
<b>32(29)</b> AB Werkt Zuid-Nederland	114,6 (-1%)	<b>66(59)</b> Careermaker	23,1 (+9%)	<b>99(_)</b> JS bemiddeling (bouw)	5 (+61%)
<b>33(30)</b> Please Payroll	110,1 (-4%)	<b>67(58)</b> Business People (o.m. E-payroll)	22,5 (+7%)	<b>100(_)</b> Skanna Horeca Uitzendbureau	4,9 (0%)
<b>34(40)</b> Flexfactory	110 (+47%)				

Bron: Flexmarkt Omzetranglijst 2019 (<https://www.flexmarkt.nl/brancheinformatie/flexmarkt-omzetranglijst-top-100-2019-online>)



## 3 Marktontwikkelingen

In dit hoofdstuk gaan we in op de verscheidenheid aan ontwikkelingen die de markt voor werving en selectie in de komende jaren zullen beïnvloeden. Onder deze marktontwikkelingen vallen onder andere wijzigingen in wet en regelgeving, economische, demografische, sociaal-maatschappelijke en segment specifieke ontwikkelingen, en ontwikkelingen met betrekking tot klimaat en milieu. De technologische ontwikkelingen zoals digitalisering en automatisering worden in een apart hoofdstuk besproken.

### 3.1 Contextfactoren die de markt beïnvloeden

#### 3.1.1 Wijzigingen in wet en regelgeving

##### **Invoering Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB)**

De invoering van de Wet Arbeidsmarkt in Balans op 1 januari 2020 brengt grote onzekerheid met zich mee voor de markt voor werving en selectie. In het kort zorgt de WAB voor de volgende veranderingen in die markt.<sup>22</sup>

- De wet betekent er voor dat er een lagere WW premie betaald zal gelden 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/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 vast contract aan te bieden.
- Werknemers die op payrollbasis werken krijgen de dezelfde arbeidsvoorwaarden als werknemers in dienst bij een werkgever. Pensioenen vallen hier nog niet onder.
- Vanaf 1 januari mogen werkgevers 3 tijdelijke contracten in 3 jaar aanbieden in plaats van 2 jaar.
- Het ontslagrecht voor vaste werknemers wordt versoepeld. Dit wordt gedaan door een cumulatiegrond in het ontslagrecht te zetten.

Uit de interviews en de documentstudie komt naar voren dat het voor de markt onduidelijk is wat de gevolgen van de invoering van de WAB precies zullen zijn. Door de overheid wordt wel informatie verstrekt over het in werking treden van de WAB en ook de ABU en de NBBU informeren hun leden over de aanstaande wet, maar deze communicatie kan eventuele marktverschuivingen niet goed duiden. Wel zijn er twee verwachte effecten aan te wijzen:

- Waterbed effect: Het aandeel flexibele arbeidscontracten zal afnemen en zowel het aandeel vaste contracten als het aandeel zzp'ers zal toenemen. Of dit inderdaad gaat gebeuren en hoe groot dit effect zal zijn, is niet duidelijk. Het is namelijk niet precies duidelijk hoe de klanten van uitzenders op de invoering gaan reageren. Dit brengt voor bureaus onzekerheid in de bedrijfsvoering met zich mee. Hoe groot het effect is dat de invoering van de wet op de markt voor W&S zal hebben, kan pas na ongeveer een half jaar echt

<sup>22</sup> [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](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)



worden bepaald. Hier moet echter meteen een kanttekening bij worden geplaatst: het meten van het pure effect van de WAB is alleen mogelijk wanneer er geen andere drastische veranderingen plaatsvinden op de arbeidsmarkt. Naast de invoering van de WAB zou echter ook een ruimere arbeidsmarkt kunnen leiden tot een afnemende vraag naar flexkrachten. Ook de verwachte wijzigingen in de wet DBA kunnen hier een rol spelen.

- Wijziging WW premie: De definitieve premies zijn nog niet bekend, maar naar verwachting zal het percentage voor vast rond de 3% komen te liggen en bij flex rond de 8%. De loonkosten voor uitzenders zullen daardoor met enkele procentpunten stijgen. Daar staat tegenover dat inleners voor hun eigen personeel mogelijk ook te maken krijgen met stijgingen van de WW premie.

### **Gevolgen voor payrolling en uitzenden**

Vanaf 1 januari 2020 zijn payrolling en uitzenden in juridische zin gesplitst. Dit betekent dat de rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van een payrollwerknemer en een uitzendkracht niet meer gelijk zijn (wat ze nu wel zijn). Voor een payrollwerknemer gaat gelden dat hij/zij recht heeft op dezelfde arbeidsvoorwaarden als medewerkers die bij de inleners werkzaam zijn. Het contract van een payrollwerknemer wordt dus minder flexibel. Uitzendbureaus die ook payroll activiteiten in hun portfolio hebben, moeten gaan inventariseren welke overeenkomsten onder payrollen vallen en welke onder uitzenden vallen. Uitzenders en payrollbedrijven hebben nu meestal verschillende bv's om de sectorverloning optimaal te benutten. Die constructie werkt vanaf 1 januari niet meer, omdat de sectorverloning voor de WW verdwijnt en uitzendbureaus voor de ZW-flex en Wga worden ingedeeld in sector 52 en payrollbedrijven in sector 45. Na 31 december 2019 valt een payrollkracht niet meer onder de cao van ABU en NBBU. Voor kleinere uitzenders die niet al in sector 52 zaten en een premie betalen op basis van een branche-gemiddelde, zal de ZW-premie nu hoger uitvallen. Grote uitzenders betalen een individuele premie. Voor hen speelt een andere kwestie. In de vaksector was de premie gemaximeerd op 1,72% en dit maximum wordt nu gesteld op 10,02%. Dat betekent dus een stijging met maximaal 8,3%.<sup>23</sup> Een payrollwerkgever zal dit risico zoveel mogelijk financieel vertalen en willen neerleggen bij de inlener. De inlener die samenwerkt met een payrollonderneming krijgt hiermee met zwaardere financiële lasten te maken. Het is waarschijnlijk dat inleners hiermee niet akkoord zullen gaan en op zoek gaan naar een andere constructie. Op die manier verdwijnt de rol van payrolling. Omdat de payrollwerknemer dezelfde arbeidsvoorwaarden krijgt als een reguliere werknemer, kan de inlener hem of haar vaak beter in dienst nemen dan verder een beroep te doen op de payrollconstructie. Of dit daadwerkelijk ook gaat gebeuren, is nog niet met zekerheid te zeggen, maar wel erg waarschijnlijk.

Ondernemingen in de markt van werving en selectie die niet uitzenden of payrollen krijgen in veel mindere mate te maken met de WAB. Detacheringsbureaus zijn daar een voorbeeld van. Zij nemen mensen al voor langere tijd aan en bieden ze een vast contract. Wel zou er door de invoering van de WAB indirect een effect kunnen ontstaan op het aantal detacheringsovereenkomsten. Detacheringsbureaus krijgen wel te maken met de afschaffing van de vaksector indeling die hierboven kort is toegelicht. Detachering biedt immers een contract voor een langere termijn, maar wel de flexibiliteit om op projectbasis bij verschillende werkgevers aan de slag te kunnen.

---

<sup>23</sup> <https://www.flexmarkt.nl/werkgeverschap/flex-wordt-flink-duurder-voor-uitzenders-en-inleners/>



### **Vervanging van de wet DBA (deregulering beoordeling arbeidsrelatie)**

De WAB is de meest urgente kwestie wat betreft nieuwe regelgeving in de werving en selectie markt. De voorgestelde vervanging van de wet DBA zal naar alle waarschijnlijkheid ook grote invloed hebben op de markt voor werving en selectie, maar kent een trager tijdsplan. Het is nog niet duidelijk wat er precies gaat veranderen en of de veranderingen zoals gepland vanaf 2021 zullen plaats hebben of dat dit pas later het geval zal zijn. Tot 1 januari 2021 geldt in ieder geval een overgangperiode waarbij de Belastingdienst de Wet DBA niet handhaaft. Opdrachtgevers krijgen dus geen naheffingen of boetes als achteraf blijkt dat de zzp'er juridisch gezien toch in loondienst werkte.

De belangrijkste op dit moment voorgenomen wijzigingen voor aanpassingen vanaf 2021 zijn:

- Minimumtarief voor zzp'ers van € 16 per uur.
- Invoering van de zelfstandigenverklaring
  - Aan de bovenkant van de arbeidsmarkt (meer dan 75 euro per uur) komt er een zelfstandigenverklaring; dit is de uiteindelijke uitwerking van de opt-out maatregel voor deze groep.
- Invoering van de opdrachtgeversverklaring
  - Opdrachtgevers van zzp'ers moeten vooraf meer zekerheid krijgen. Aan de hand van een webmodule kan worden getest of de zzp'er buiten dienstbetrekking is. Zo weet de opdrachtgever zeker dat hij achteraf geen naheffing hoeft te betalen. Het kabinet wil hiermee schijnzelfstandigheid tegengaan.

De bovenstaande maatregelen zijn nog niet definitief en in ieder geval tot 2021 zal de exacte vormgeving van de wijzigingen nog onderwerp van discussie zijn. Op termijn echter kan deze vervanging van de wet DBA wel van grote invloed zijn op positie van zzp'ers op de arbeidsmarkt als geheel en de markt van zzp-bemiddeling in het bijzonder.

### **Verplichte arbeidsongeschiktheidsverzekering (AOV) voor zzp'ers**

Zzp'ers moeten zich in de toekomst verplicht verzekeren tegen arbeidsongeschiktheid. Dit is deze zomer in het nieuwe pensioenakkoord afgesproken. De invulling ervan is echter nog niet duidelijk. In 2020 zou dat deel van het principeakkoord geëffectueerd moeten worden en in de wet zijn vastgelegd. De uitwerking van deze verplichting zal effecten hebben hoe ondernemers met de inhuur van zzp'ers omgaan. Op dit moment is niet te zeggen hoe groot de impact van deze wetswijziging zal zijn.

### **Handhaving op arbeidsmarktdiscriminatie als marktbeïnvloeder**

De voorgenomen handhavingstaak van de Inspectie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie is op zichzelf ook een factor die invloed heeft op de werving en selectiemarkt. Het beïnvloedt de bedrijfsvoering van de bureaus. Ze stellen hun werkprocessen en IT-systemen erop in. Bureaus die veel tijd en geld stoppen in het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie willen dit graag aan potentiële opdrachtgevers en kandidaten laten zien. Dit wordt dan ook een belangrijke onderscheidingsfactor voor bureaus. Vervolgens hebben deze bureaus er ook belang bij dat de Inspectie SZW handhaaft op bureaus die geen actief beleid voeren op het uitbannen van discriminatie en daar hun werving en selectieprocessen specifiek op hebben ingericht.



### 3.1.2 Economische factoren en werkgelegenheid

Het CPB schat in dat de economische groei de jaren na 2021 uitkomt op 1,1% per jaar.<sup>24</sup> Dit laat zien dat de economische groei afneemt ten opzichte van afgelopen jaren (1,8%). De vergrijzing zet door en zal een steeds grotere rol gaan bepalen in de ontwikkeling van de economie. De beroepsbevolking krimpt; dit zal tot een structurele krappere arbeidsmarkt gaan leiden. Vooral in de zorg zal door de vergrijzing en 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. Het zorgen voor een goede kennisoverdracht binnen het bedrijf zal daarbij cruciaal zijn om een braindrain te voorkomen. Bij organisaties die niet goed regelen, zal er meer fte moeten worden binnengehaald dan dat er weggaat om het gebrek aan kennis op te vullen. Dit zorgt voor een nog grotere vraag naar arbeidskrachten. Bij het vergrijzingsvraagstuk is wel 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 bureaus: in groeiregio's zijn meer jongeren beschikbaar en in krimpregio's komen bijvoorbeeld de arbeidsmigranten eerder in beeld.

Belangrijk om op te merken is dat er door het CPB vooralsnog geen krimp wordt verwacht van de economie, maar slechts een vertraging van de groei. Hieruit kan worden afgeleid dat de krapte op de arbeidsmarkt in theorie nog kan toenemen. Het UWV geeft bijvoorbeeld aan dat het toppunt van de krapte medio 2019 nog niet bereikt is.<sup>25</sup> Tegelijkertijd is de werkloosheid voor het eerst in 5,5 jaar tijd toegenomen naar 319.000.<sup>26</sup> Ook kijkende naar de uitzend- en omzetcijfers van de ABU, zien we hier wel een teruglopende arbeidsvraag naar uitzendkrachten. 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. Doordat het tekort aan arbeidskrachten de uitzendbranche al eerder parten speelt, is het de vraag of de omzetzakelijkheid van de uitzendmarkt niet groter wordt dan de economische terugval. De krapte op de arbeidsmarkt blijft namelijk voorlopig aanwezig.

### 3.1.3 Ecologische en ruimtelijke ontwikkelingen

Maatregelen met betrekking tot de reductie van stikstof, CO2 en andere schadelijke stoffen hebben impact op de arbeidsmarkt en daarmee op de wervings- en selectie bureaus. De stikstofuitspraak heeft bijvoorbeeld effect op bouwprojecten die (vooralsnog) geen doorgang vinden of op pauze staan. Ook komen er mogelijk sluitingen van landbouwbedrijven of moeten deze overschakelen op andere productiemethoden. De transportsector kan gedwongen worden over te schakelen op andere vormen van transport (modaliteiten), bijvoorbeeld door gebruik te maken van nieuwe technologieën of door van weg- en luchttransport over te schakelen op trein of schepen. In deze sector maar ook op kan trouwens ook nog een rol spelen dat de kans op het verder dichtslibben van wegen toeneemt omdat een aantal noodzakelijke infrastructurele aanpassingen noodgedwongen in de kast moeten blijven. Dit kan niet anders dan gevolgen hebben voor de inzet en de werving en selectie van personeel in die sectoren. Hoe groot de gevolgen precies zullen zijn, is niet te zeggen. Het Kabinet lijkt vooralsnog aanzienlijke pogingen te doen om de effecten van de benodigde maatregelen af te zwakken.

<sup>24</sup> <https://www.cpb.nl/middellangetermijnverkenning-2022-2025#docid-160023>

<sup>25</sup> <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/moeilijk-vervulbare-vacatures-2019.pdf>

<sup>26</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/46/meer-werklozen-maar-arbeidsmarkt-blijft-krap>

## 3.2 Segment-specifieke marktontwikkelingen

De markt voor werving en selectie door derden is zoals te zien is complex en diffuus. De markt kan opgedeeld worden naar de verschillende activiteiten die de bureaus uitvoeren, maar zoals in de analyse naar voren komt, zijn een aantal bureaus gespecialiseerd in alle activiteiten: uitzenden, werving en selectie, detacheren, etc. Uit de interviews is daarnaast naar voren gekomen dat er binnen de bureaumarkt<sup>27</sup> verschillen optreden in de manier waarop men de marktontwikkelingen ervaart en tegemoet komt. Die verschillen hebben betrekking op de grootte van de organisatie en de geografische, sectormatige alsook de demografische positionering.

De grootte van de bureaus lijkt daarbij het meest onderscheidend. Voor het beschrijven van de effecten van de ontwikkelingen delen we de bureaumarkt daarom ook in drie segmenten in op basis van het aantal recruiters binnen hun markt:

- Grote generieke bureaus (Meer dan 100 recruiters)
- Middelgrote gespecialiseerde bureaus (circa 25 – 100 recruiters)
- Kleine bureaus (minder dan 25 recruiters).

De effecten en impact van de ontwikkelingen die in de volgende paragrafen worden beschreven, hangen sterk samen met de specifieke kenmerken van het bureau. In de onderstaande paragrafen worden de ontwikkelingen daarom gespecificeerd wanneer hier duidelijke verschillen in bestaan.

### 3.2.1 Grote generieke bureaus

De grote bureaus zijn zowel nationaal als internationaal actief. Dit segment betreft vooral de traditionele grote generieke uitzenders zoals Randstad, USG People, Adecco en Manpower. Een aantal ontwikkelingen op een rij:

- De omzetgroei is bij deze bureaus lager dan bij de middelgrote bureaus of zelfs negatief (Adecco, Manpower).
- Het aantal uitzenduren daalt structureel sinds eind vorig jaar.
- Het aantal vacatures is gedaald in het 3<sup>e</sup> kwartaal van 2019.
- Er is sprake van structurele omzetsdaling vanaf maart 2019.<sup>28</sup>

Het algemene beeld is dat generieke grote uitzenders het moeilijker hebben dan het middensegment. De terugloop in het aantal uitzenduren en het aantal openstaande vacatures laten zien dat de arbeidsmarkt vertraagt. Uit cijfers van de Intelligence Group op basis van Jobfeed vacature data blijkt dat de krimp bij de 25 grootste intermediairs, die samen goed zijn voor 50% van de vacatures in deze arbeidsbemiddeling, groter en sneller is dan in de rest van de markt.<sup>29</sup> De vertraging van de arbeidsmarkt is met name terug te zien bij uitzendbureaus als Manpower en Adecco. Randstad en USG houden zich voorlopig beter staande en laten nog positieve groeicijfers zien.

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 flinterdun, 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. Nedcar en ASML zijn al begonnen met de flexschil te verkleinen.

De risico's die de vertragende markt met zich meebrengt in combinatie met de onzekerheid omtrent de effecten van de WAB, kunnen door deze al afgesloten

<sup>27</sup> Uitzendbureaus, W&S bureaus en detacheringbureaus

<sup>28</sup> <https://www.abu.nl/kennisbank/marktcijfers/arbeidsmarkt-slaat-om-aantal-vacatures-daalt/>

<sup>29</sup> <https://www.zipconomy.nl/2019/10/grootste-uitzendbureaus-krijgen-grootste-klappen/>



contracten niet naar de klanten doorgeschoven worden. De grote uitzenders moeten daarom een manier vinden om hun oplopende kosten te dekken. Wanneer dit niet lukt, resulteert dit in verliezen.

De *Stand van werven 2019 en 2020* laat zien dat organisaties zich tijdens onzekere tijden meer richten op interne processen.<sup>30</sup> Dit betekent dat er meer aandacht uitgaat naar de efficiëntie van de huidige werkprocessen en hoe deze door middel van automatisering en tooling goedkoper kunnen worden gemaakt. De grote bureaus hebben de middelen om te investeren in nieuwe technologie en doen dit ook. Internationale spelers kijken daarnaast breder dan Nederland en prioriteren andere markten, waar het doorvoeren van automatisering meer oplevert dan op de Nederlandse markt.

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 recruiter 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 recruiter dan ook veel meer vacatures verwerken. De menselijke kant gaat hier zeker niet verloren, maar wordt vanwege deze digitalisering wel kleiner of anders ingevuld. Als men dan toch aan IT-systemen moet sleutelen, kan men 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, zoals boven gesteld, vervolgens onderscheiden van kleinere bureaus die geen middelen hebben om hun IT op deze wijze vorm te geven.

Een andere recente ontwikkeling is het terugtrekken van generieke uitzendbureaus uit sommige markten, omdat ze daar zonder onethisch onverantwoord te werk te gaan niet kunnen concurreren met kleinere bureaus. De grote uitzenders ervaren concurrentie van kleinere bureaus die op of zelf onder de kostprijs aanbieden. Deze kleine bureaus maken desondanks winst door een verdienmodel gebaseerd op huisvestingskosten, reiskosten en boetes voor uitzendkrachten. Omdat de grote uitzenders niet kunnen en willen concurreren met deze werkwijze, trekken zij zich terug uit sectoren waar dit vaak voorkomt.

*Conclusie:* grote generieke bureaus zien lage groei en gaan zich daarom focussen op efficiëntie maximalisatie door het gebruik van meer tooling en automatisering in hun wervingsproces. Bij het automatiseren wordt met extra zorg gekeken naar procedures die de kans op arbeidsmarktdiscriminatie doen afnemen.

### 3.2.2 Middelgrote gespecialiseerde bureaus

De bureaus binnen dit segment zijn hebben zich gespecialiseerd in een bepaalde doelgroep, sector of vakrichting. Dit betreft de meeste wervings- en selectiebureaus en detacheringbureaus evenals middelgrote gespecialiseerde uitzenders. Zowel de kleinere en middelgrote bureaus hebben een servicemodel dat niet zozeer draait om het wegzetten van zo veel mogelijk vacatures als wel om het rendement van de individuele bemiddeling. Hun business model draait op het kennen van de opdrachtgever en de kandidaat en de 'candidate experience'. Hiermee onderscheiden

<sup>30</sup> <https://www.arbeidsmarktcommunicatie.eu/stand-van-werven-2019-focus-bij-recruiters-verschuift-naar-lange-termijn/>

zij zich van de grote bureaus. Deze bureaus zijn vaak op regionaal niveau actief en/of in niches waar hun specialisme zit. Ook zijn er landelijk actieve partijen zoals Youngcapital die zich richten op een specifieke doelgroep: studenten en jonge professionals. De business modellen van deze bureaus zijn toegesneden op de sectie van de markt die ze vertegenwoordigen en het is daarom ook niet de ambitie van deze bureaus om door te groeien naar een generieke partij. Zouden zij dit doen, dan verliezen zij hun onderscheidende rol en zullen zij marktaandeel inleveren. Het servicegerichte model zorgt er voor dat er veel hogere marges afgesproken worden en dat er niet met jarenlange contracten gewerkt wordt. De service moet op korte termijn aangepast kunnen worden aan de wensen van de klant en de kandidaat. Deze bureaus denken hiermee snel te kunnen inspelen op veranderingen in de markt. Desondanks is de uitwerking van de WAB ook voor deze partijen een onzekere factor. Door de hogere marges kunnen de bureaus deze onzekerheid, en bijkomende extra kosten verleggen naar de klanten. Door de goede 1-op-1 relatie met de klanten kunnen de bureaus ook gemakkelijker uitleggen aan hun klanten wat de risico's zijn en hoe ze dit opvangen. Dit zorgt ook weer van de kant van de klant voor beter begrip.

Een trend is dat (voormalige) middelgrote uitzendbureaus zich zijn gaan presenteren als een wervings- en selectiebureau. De bureaus claimen dat ze tegenwoordig zowel bemiddelen op tijdelijke als op vaste vacatures. Doordat in de huidige arbeidsmarktkrapte het aanbod van personeel schaars is, focussen de bureaus zich meer op deze aanbodkant. De bureaus onderscheiden zich tijdens de huidige krappe arbeidsmarkt namelijk door het werven van (geschikt) personeel. Tijdens de crisis was er sprake van een ruime arbeidsmarkt waar uitzenders vooral de werkgevers targetten en lieten zien: "Kijk! wij hebben een hele hoop goede mensen die jullie kunnen gebruiken." Nu de crisis al weer jaren achter ons ligt, hebben de uitzendbureaus hun targeting strategie omgedraaid en richten ze zich op de werkzoekende. Deze werkzoekende wil ook graag een vaste baan. Het recruitmentproces van uitzendbureaus overlapt daardoor steeds meer met dat van de met wervings- en selectie bureaus, met nadruk op de persoonlijke aandacht en begeleiding voor elke werkzoekende. Daardoor zijn sommige bureaus zich ook zo gaan noemen.

De middelgrote bureaus zullen de komende paar jaren nog wel doorgroeien maar langzamer dan voorheen. Dit is vooral te wijten aan het lage werkloosheidscijfer. De bureaus hebben tekorten aan personeel die, in combinatie met het steeds moeilijker worden van het vinden van kwalitatief goede kandidaten, de groei tegenhouden. Een ruimer wordende arbeidsmarkt zal de strategie van bureaus niet direct doen veranderen. Nu nodigen ze door de krappe arbeidsmarkt eerder iemand uit die misschien op het eerste gezicht niet voldoet, maar waar ze toch van denken iets van te kunnen maken door hem of haar bijvoorbeeld intern op te leiden. De krapte op de arbeidsmarkt is nu zo groot dat niet alleen krimp, maar daadwerkelijk een recessie moet plaatsvinden om de tekorten aan arbeidsaanbod in zo'n beetje alle sectoren weg te poetsen. Pas als de arbeidsmarkt echt wat ruimer is, dan hebben bureaus en bedrijven meer keuze uit kandidaten die over de gevraagde kwalificaties beschikken.

Het middensegment zet, net als de grotere spelers, ook in op digitalisering en automatisering, maar doen dit minder vanuit de insteek om meer vacatures te behandelen dan om de recruiter vrij te spelen om de candidate experience en de relatie met de klanten nog beter en persoonlijker te maken. De mogelijkheid om te innoveren, te digitaliseren en te automatiseren is nadrukkelijk aanwezig in dit segment. Door de relatief kleinere organisaties kan de implementatie van nieuwe



recruitmentsystemen en experimentele AI-toepassingen sneller en gemakkelijker plaats hebben. Zij kunnen flexibeler omgaan met technologische veranderingen omdat het hier effect heeft op minder dan honderd in plaats van duizenden werknemers. De financiële middelen van de middelgrote bedrijven zijn echter kleiner van omvang. Daarom werken deze organisaties werken vaak met professionele standaard recruitmentsoftware van gevestigde leveranciers.<sup>31</sup>

*Conclusie:* middelgrote gespecialiseerde bureaus zien hogere groei dan generieke grote bureaus, maar ook deze groei zwakt af onder invloed van de krappe arbeidsmarkt. De focus ligt op het bieden van een candidate experience en het bieden van opleidingsmogelijkheden is belangrijker geworden. Innovatieve AI-toepassingen worden eerder uitgetoetst en toegepast vanwege de omvang van de onderneming en de flexibiliteit die dat met zich meebrengt. Het gaat dan wel vaak om inzet van standaardsoftware.

### 3.2.3 Kleine bureaus

Het derde deel van de markt bestaat uit duizenden bureaus die vaak maar enkele recruiters omvatten. Deze kleine bureaus zijn veelal niet aangesloten bij brancheverenigingen of netwerken. In Nederland kan iedereen zich bij de KvK inschrijven en een uitzendbureau of werving- en selectiebureau beginnen. Er zijn geen diploma's nodig. Natuurlijk zijn er onder kleine bureaus gradaties in professionaliteit. Er bestaan genoeg kleine bureaus die graag willen doorgroeien naar een middelgrote speler en zeer professioneel zijn ingericht. Aan deze kant van de markt bestaan ook talloze kleine bureaus die vooral via het informele circuit aan werving en selectie doen en dus geen vacatures plaatsen op internet. Door het ontbreken van cijfers en statistieken is het zelfs voor de mensen actief in deze branche onduidelijk hoeveel bureaus er nou precies actief zijn en vooral om hoeveel vacatures het gaat die op deze manier vervuld worden. De analyses op basis van Jobfeed in hoofdstuk 2 kunnen de vacatures uitgezet door deze kleine bureaus daardoor niet allemaal zien. De kleine spelers zijn vaak lokaal of regionaal actief. Er wordt in de meeste gevallen voor het bijhouden van kandidaat-informatie nog gewoon met een Excelbestand gewerkt. Deze kleine bureaus werken dus niet met professionele software en hebben niet de middelen om te investeren in technologische innovatie. De risico's op arbeidsmarktdiscriminatie zijn hier waarschijnlijk groter dan bij grote of middelgrote professionele organisaties, omdat het zij niet bekend zijn bij een groot publiek en ongeregelde niet naar buiten komen. Ze kunnen hun manier van werken ongestoord uitvoeren.

*Conclusie:* Onder de kleine bureaus zijn gradaties in professionaliteit. De omvang van dit deel van de markt is niet zichtbaar. Het gaat om een groot aantal kleine bureaus. Het feit dat er geen zicht is op deze kant van de markt dit brengt onder andere risico's op arbeidsdiscriminatie met zich mee.

## 3.3 Platforms

Een duidelijke trend op de arbeidsmarkt is de opkomst van werkplatforms. Randstad definieert de platformeconomie in het kort als: het bij elkaar brengen van vraag naar en aanbod van hyper-flexibel werk via een online platform.<sup>32</sup> Bekende voorbeelden zijn Uber en Deliveroo, maar ook Randstad Go, Temper, Indeed Prime, Twago en Werkspot.nl. Deze platforms bieden klussen aan (voor bijvoorbeeld één dag) en men

<sup>31</sup> Dit soort software kan in voorkomende gevallen ook een voldoende oplossing bieden voor de grotere bureaus.

<sup>32</sup> <https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/arbeidsmarkt-en-flexibiliteit/hr-trends-2019>

zit niet vast aan vaste werktijden en contracten. Het economisch bureau van ING heeft hier in mei 2018 een publicatie over opgesteld. ING geeft daar in aan dat het ligt aan het beroep of het geschikt is om via een platform te werven. Het werken via platforms heeft voordelen voor beroepen die een hoog verloop hebben, pieken en dalen in de vraag hebben (denkt aan seizoensarbeid), disbalans in vraag en aanbod hebben en wanneer er een groot kwaliteitsverschil is tussen werkenden. Daarnaast werken dit soort platforms goed voor klussen die repetitief werk vereisen en/of gemakkelijk vanuit huis gedaan kunnen worden. De belangrijkste beroepsgroepen waar traditionele uitzendbureaus veel te verliezen hebben aan platforms zijn <sup>33</sup>:

- Hulpkrachten bouw en industrie
- Klussers: timmerlieden, loodgieters, schilders en metaalspuiters
- Schoonmakers
- Kelners, barpersoneel en keukenhulpen
- Laders, lossers en vakkenvullers
- Chauffeurs (auto's en bestelwagens)
- Callcentermedewerkers outbound
- Software- en applicatieontwikkelaars
- Databank- en netwerkspecialisten
- Gebruikersondersteuning ICT

Voorbeelden van beroepen die hier totaal niet geschikt voor zijn volgens ING: militairen, medisch specialisten en directeuren en managers die in hoog in de besluitvorming van een bedrijf zitten.

ING schat in dat het aandeel werkplatforms in de komende tien jaar 20% tot 70% van de huidige markt voor werving en selectie gaat beslaan, afhankelijk van de snelheid van technologische vooruitgang en de veranderingen van wet en regelgeving omtrent arbeidscontracten en het inhuren van zzp'ers. Temper wordt gezien als de grootste bedreiging voor de gevestigde orde in de flexbranche.<sup>34</sup> Randstad claimt echter met 13.000 regelmatige gebruikers van Randstad Go inmiddels zelf het grootste platform in Nederland voor korte klussen in huis te hebben.

Bij het werken via een platform wordt met verschillende arbeidsrechtelijke constructies gewerkt. Sommige platforms werken faciliteren alleen zzp'ers en anderen gebruiken een uitzendconstructie en zijn daardoor ook gebonden aan de uitzend cao. Huidige uitzendkrachten, gedetacheerden en andere mensen met een contract zonder vaste uren kunnen via het platform zonder tussenkomst van een intermediair direct aan de slag als zzp'ers. Dit kan in theorie leiden tot een toename aan het aantal zzp'ers van 200.000 personen, onder andere afhankelijk van de vervanging van de wet DBA. Omdat er bij deze platforms geen tussenkomst is van een intermediair, is hier in principe geen sprake van werving en selectie door een derde partij.

Als er sprake is van een gerichtheid op zzp'ers, dan wordt door een aantal platforms nadrukkelijk gewezen op de daarbij behorende risico's. De kandidaten worden hierover geïnformeerd en moeten expliciet akkoord geven dat ze begrijpen dat er andere risico's zijn bij het werken als zzp'er dan bij een flex- of vast contract.

Het is afhankelijk van de sectoren en vakrichtingen welke opleidingscategorie belangrijk is voor het platform. Werkplatforms zijn er voor zowel laag-, middelbaar-, als hoogopgeleiden.

<sup>33</sup> [https://www.ing.nl/media/ING\\_EBZ\\_algoritmes-versus-de-flexbranche\\_tcm162-146079.pdf](https://www.ing.nl/media/ING_EBZ_algoritmes-versus-de-flexbranche_tcm162-146079.pdf)

<sup>34</sup> <https://www.werf-en.nl/trends-in-recruitment-voor-2019/>



Aangezien de markt voor platforms in Nederland pas na de financiële crisis is ontstaan, is er geen voorbeeld over hoe platforms reageren op een potentieel ruime arbeidsmarkt.

De WAB betekent goed nieuws voor platforms. Verwacht wordt dat door de wetswijziging het aantal zzp'ers zal toenemen. Een deel daarvan zal via platforms hun werk vinden. Voor uitzendbureaus die ook een eigen platform hebben, kan de WAB betekenen dat meer mensen via het platform aan een baan geholpen worden en dus als zzp'ers aan de slag gaan.

Het aantal mensen dat via een platform werk zoekt en vindt, is vergeleken met de andere segmenten nu nog klein. De verwachting is dus dat deze manier van het vinden van werk zal toenemen, maar wederom zijn er te veel factoren relevant om te kunnen bepalen hoe groot die ontwikkeling precies zal zijn.

### **3.4 De rol van UWV Werkbedrijf en partners**

Een deel van de werving en selectie heeft ook plaats in de publieke sector, namelijk door UWV, gemeenten en soms ook opleiders binnen de Werkgeversservicepunten en de Werkbedrijven. Deze richten zich op het matchen van de behoeften van werkgevers aan de werkloze werkzoekenden. Bij de Werkgeversservicepunten gaat het met name om WW'ers en soms bijstandsgerechtigden, bij de Werkbedrijven mensen die vallen onder de doelgroep van de banenafpraak: vooral arbeidsbeperkte mensen en langdurig werkloze bijstandsgerechtigden.

Binnen de WSP'en en Werkbedrijven werkt men soms ook samen met uitzendondernemingen of andere bureaus uit het segment werving en selectie. Daarbij richten zowel deze organisaties zelf als de partners zich niet op reeds werkenden of pas gediplomeerde schoolverlaters maar op werklozen die moeilijk aan het werk kunnen komen. Er is dus in feite sprake van positieve discriminatie. Een enkele keer werken UWV en gemeenten ook met andere partijen samen bij het herplaatsen van werknemers van grote bedrijven waarin sprake is van grote reorganisaties. Ook in die gevallen gaat het meestal om werknemers met een hoog risico op werkloosheid.

Aangezien de krapte op de arbeidsmarkt de komende jaren nog niet erg zal veranderen, valt te verwachten dat WSP'en en Werkbedrijven hun werkzaamheden op de huidige manier zullen voortzetten, mogelijk verder ondersteund door diverse maatregelen vanuit het ministerie van SZW die het mogelijk maken hun dienstverlening verder te versterken. Hierbij is mogelijk ook een grotere rol bij het Levenlang Ontwikkelen van werkzoekenden aan de orde.

Mocht het echter wel tot een recessie komen dan is te hopen dat een te grote concentratie van UWV en gemeenten op de registratie van nieuwe uitkeringsgerechtigden niet ten koste zal gaan van de in de afgelopen jaren opgebouwde samenwerking met diverse partijen waaronder die uit de wereld van werving en selectie.

Net als de grote uitzendondernemingen is ook de publieke arbeidsvoorziening bezig met de ontwikkeling van matchings-IT waarbinnen vooral op competenties wordt gematched en niet op harde kenmerken. UWV doet dat samen met partijen als SBB, Brainport, House of Skills en het CBS. Ook werkt men nauw samen met de Vlaamse arbeidsvoorziening, de VDAB, waar een dergelijk IT-systeem inmiddels al draait.



## 3.5 Overige marktontwikkelingen

### 3.5.1 Personalisering van het werving en selectieproces

In de gesprekken met experts wordt gesteld dat, omdat de tekorten in alle sectoren groot zijn, het belangrijker wordt om kandidaten aan je bedrijf te kunnen binden en ze als recruiter een optimale 'candidate experience' te bieden. Bij recruiters en bureaus is langzamerhand het besef ingedaald dat het niet zo zeer om de cost to hire of time to hire gaat, maar om de kwaliteit van de hire. De kandidaat moet bij het bedrijf en de functie passen of de potentie hebben hier op termijn aan te voldoen. Het is daarom steeds belangrijker voor bureaus om de kandidaat persoonlijk te behandelen en meer maatwerk te leveren. Het opstellen van de juiste vacaturetekst is bijvoorbeeld belangrijker dan ooit: een generieke tekst werkt al lang niet meer.

Het bieden van dit maatwerk kan efficiënter worden ingericht door processen te automatiseren. Een voorbeeld: iets dat van buiten af misschien vanzelfsprekend lijkt, is dat een reactie op de sollicitatie al een groot verschil kan maken. Deze reactie kan bestaan uit een automatische standaardreactie. Grote bureaus hebben deze automatische reply in de meeste gevallen al lang in huis maar voor de kleinere spelers geldt dit nog in lang niet alle gevallen. Deze (automatische) reply is belangrijk om de kandidaat het gevoel te geven dat hij met respect en genoeg aandacht behandeld wordt. Hij of zij kan immers de volgende keer bij het betreffende bureau terugkomen.

De toenemende omvang van de groep 'millennials' en Gen Z op de arbeidsmarkt vraagt om een andere manier van werven. Het werk verandert in veel sectoren en dit wordt nog in te weinig gevallen duidelijk gemaakt door bedrijven aan kandidaten. De manier van werven en de kanalen waar via welke je werft zijn ook verschillend per bedrijf en per groep kandidaten. Hoog opgeleiden bevinden zich vaker op LinkedIn en dit is in dat geval dan ook een goede manier om te werven. Middelbaar opgeleide kandidaten zitten hier minder. Dit vergt dus een andere methode van werven, zoals via TV, radio of lokale kranten. Over het algemeen waren de vijf meest gebruikte wervingsmiddelen in 2018:<sup>35</sup>

- LinkedIn (71%)
- Referral recruitment (68%)
- Social media (65%)
- Eigen recruitmentsite (62%)
- Employer branding campagne (42%)

Referral recruitment is het werven van nieuw personeel via huidige medewerkers. Het netwerk van het huidige personeel wordt aangesproken en dit versnelt in veel gevallen het wervingsproces. Deze manier van werven werkt alleen wanneer huidige medewerkers trots zijn op het bedrijf waar ze werken. Ook kan via referral recruitment de latente baanzoeker worden benaderd. Dit is een werknemer die niet actief op zoek is naar een andere baan, maar die wellicht wel over gehaald kan worden om te switchen van werkgever.

Met een employer branding campagne worden onder andere de commercials op TV en Radio en advertenties op billboards, banners en social media<sup>36</sup> bedoeld. Als een recruiter zoekt naar bepaalde technici, dan zal de recruiter aanwezig moeten op de plekken waar deze technici zijn. Als deze vaak op bepaalde forums aanwezig zijn, dan moet men daar gaan adverteren of mensen gaan benaderen met een verzoek. De

<sup>35</sup> Volgens de *Stand van Werven 2018*.

<sup>36</sup> Verderop gaan we nog in op de rol die de grote techbedrijven zelf op de markt voor werving en selectie nastreven.



boodschap moet meer dan ooit op de juiste plek landen om de goede mensen te verleiden om bij een bedrijf of via een bureau te gaan werken. Dit plant als het ware een zaadje bij mensen die dan kunnen denken: "Hé, dat lijkt me een leuk bedrijf om te werken. Ik ga solliciteren." Nu ligt dit voor een bureau net even anders natuurlijk, maar het principe werkt nog steeds. Het aanprijzen van verhalen van mensen die succesvol via het platform of bureau een baan hebben gevonden en waarbij ze goed geholpen zijn, werkt ook.

### 3.5.2 *Innovatief werven*

Een aantal bureaus zoals VNOM en VIBE Group zijn ook bezig met het actief doorzoeken naar vacatures voor kandidaten die niet blijken te matchen met de vacature waar ze op hebben gesolliciteerd. Dit kan bijvoorbeeld met de technologie van een externe partij zoals Textkernel of een eigen ontwikkelde tool/software. Een ander voorbeeld van het actief meedenken van bureaus met kandidaten is dat Randstad bijvoorbeeld probeert te voorspellen wanneer iemand weer beschikbaar gaat worden. Die voorspellende waarde wordt steeds belangrijker in de branche.<sup>37</sup>

Een andere manier om het aantal 'hits' te vergroten is het plaatsen van meerdere vacatures voor dezelfde functie. Hierbij gaat het er dus niet om dat er wordt doorverwezen naar een andere webpagina, maar dat er bijvoorbeeld op Indeed zelf meerdere vacatures worden geplaatst zijn met variaties in de plaatsnaam, functiebenaming en datum van plaatsing. Hierdoor ontstaan snel veel verschillende "vacatures" die in werkelijkheid allemaal naar één echte vacante functie leiden. Bureaus doen dit om te zorgen dat ze vaker naar boven komen bij zoekopdrachten op Google en vacaturesites. Het aanmaken van deze verschillende vacatures gebeurt voornamelijk nog met de hand maar er zijn ook al aanbieders die automatisering van dit proces aanbieden. Door deze automatisering wordt het makkelijker om deze 'kopie' vacatures in grotere aantallen te plaatsen. De verwachting is dan ook dat het aantal van deze vacatures in de toekomst zal stijgen. Dit verklaart ook deels waarom het aantal vacatures kan blijven stijgen terwijl het aantal uitzendingen sinds oktober 2018 alleen maar daalt.<sup>38</sup> Een andere verklaring hiervoor kan echter zijn dat door de huidige krappe arbeidsmarkt vacatures overblijven die lastig in te vullen zijn. Dit is bijvoorbeeld het geval in de sectoren techniek en ICT.

### 3.5.3 *Recruiterscode*

De sector is bezig met het opstellen van een 'recruiterscode'. Dit is naar aanleiding van het feit dat iedereen in principe recruiter kan worden. Op dit moment is er nog geen breed gedragen gedrags- en beroepscode waaraan recruiters zich zouden moeten houden. Een individueel bedrijf of bureau kan wel protocol hebben en er is natuurlijk ook een landelijke sollicitatiecode, maar de recruiterscode is breder ingestoken en betreft ook het wervingsproces. Hierbij gaat het onder ander om het handelen volgens algemeen geldende ethische normen en integriteit, handelen naar wetgeving zoals de AVG en eerlijk, open en transparant adviseren op het gebied van arbeidsmarkt, diversiteit en carrièreperspectief. Deze beroepscode moet het beroep van recruiter verder professionaliseren.

<sup>37</sup> <https://www.werf-en.nl/linkedin-en-de-toekomst-van-recruitment/>

<sup>38</sup> <https://www.abu.nl/kennisbank/marktcijfers/uren-en-omzet-uitzendbranche-periode-11-2019-week-41-44/>

## 4 Digitalisering en automatisering in recruitment: stand van zaken en ontwikkelingen

In de loop der jaren heeft er in de markt van werving en selectie veel digitalisering en automatisering plaatsgevonden. Hoe groter de organisatie en hoe meer vacatures er behandeld worden, hoe meer het oplevert voor deze organisaties om processen te automatiseren en te digitaliseren. De belangrijkste aanleidingen voor bedrijven en bureaus om te automatiseren en te digitaliseren zijn het verhogen van de efficiëntie en het besparen van kosten op administratieve handelingen.

In het rapport van TNO uit 2019 *Arbeidsmarktdiscriminatie. Inzicht in de risico's in het recruitmentproces, en hoe je deze risico's verkleint*<sup>39</sup> 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 Gross lijst 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. Door administratieve en standaardhandelingen in deze twee fasen te automatiseren kan de recruiter zijn of haar tijd veel efficiënter besteden. Deze heeft nu meer tijd beschikbaar voor de kandidaten tijdens het recruitmentproces: candidate experience. 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 mens meer tijd krijgt om zich te focussen op het menselijke aspect van recruitment. Mensen blijven de behoefte houden om op enig moment een gesprek te hebben met iemand in het sollicitatieproces; dit gebeurt in de interviewfase.

Taken, die recruitment 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. Meerdere bureaus gebruiken deze software regelmatig. Hoeveel procent van de vacatureteksten automatisch wordt opgesteld is niet bekend.

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

<sup>39</sup> <http://publications.tno.nl/publication/34634892/jQ1cvM/TNO-2019-R11469.pdf>

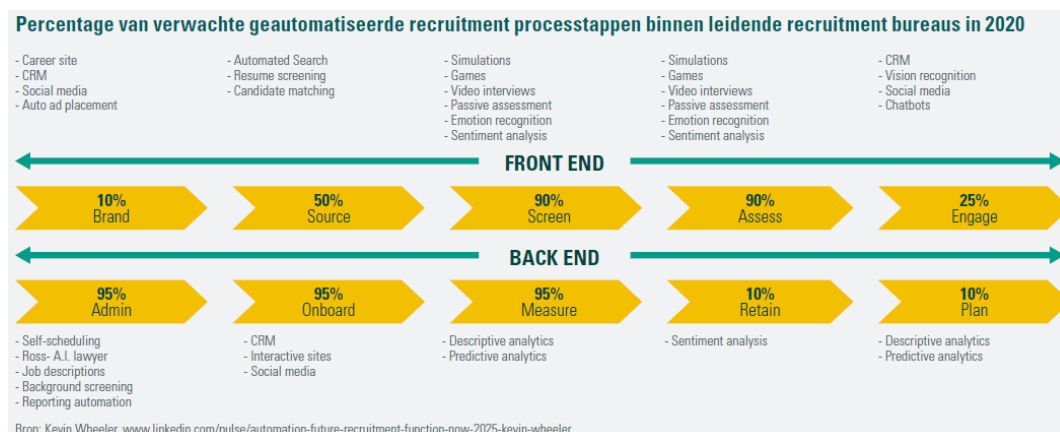


persoonlijke mail ontvangen als ze niet aan alle voorwaarden voldoen die nodig zijn voor de functie in kwestie. Of wanneer ze hier wel aan voldoen: automatisch worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Een aantal bureaus zijn bezig om in deze fase te screenen op competenties en niet op eerdere werkervaring of persoonskenmerken; dit, zoals boven reeds vermeld, 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 om van een groslijst met kandidaten naar een bruikbare short-list 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 presselectie. 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 bij bureaus als recruiters toch het besef dat ze een risico moeten nemen om op deze manier hun recruitmentproces te optimaliseren.

Wanneer er door een bureau (in opdracht van een werkgever) gewerkt wordt met assessments (zie 4.2), kan de verwijzing naar deze assessments ook automatisch worden meegelinkt in de e-mail. De resultaten van de sollicitant kunnen dan automatisch worden gematcht met de voor de functie benodigde resultaten. De uitslag kan vervolgens ook weer automatisch worden doorgegeven aan de sollicitant. Vooral bij grote aantallen sollicitanten is dit handig. Zo kan snel een kleinere, meer geschiktere, pool van sollicitanten worden samengesteld die op gesprek kunnen komen bij de uitzender of het wervings- en selectiebureau. In de interview- en selectiefase wordt ook meer en meer gekeken naar competenties. De stappen die het makkelijkste en snelste te automatiseren zijn, zijn sourcing, screening, onboarding en re-engagement.<sup>40</sup>

ABN AMRO haalt in de uitzendbranche update (2018) de voorspelling van Kevin Wheeler (2017) aan over de automatisering in recruitment. Dit is natuurlijk een erg subjectieve kijk op de markt, omdat niemand kan precies voorspellen hoe snel de branche zich zal ontwikkelen. De percentages in de onderstaande figuur zullen volgend jaar nog niet worden gehaald; de ontwikkeling in Nederland gaat namelijk langzamer dan verwacht.



<sup>40</sup> <https://www.bullhorn.com/nl/blog/2019/04/automation-en-ai-tijdens-emerger-recruitment-2019/>



Dit heeft verschillende oorzaken, zoals onwil en angst bij het management, te weinig bruikbare user cases, een gebrek aan onafhankelijke validatie van software en tooling en een lage maatschappelijke acceptatie van bepaalde tooling in het recruitmentproces. De houding van werknemers ten opzichte van automatisering in het recruitmentproces verandert slechts langzamerhand. Organisaties met de financiële middelen en slagkracht vanuit de managementlaag experimenteren met de invoer van AI, maar het effect hiervan is nu nog minimaal. Dit ontwikkelt zich gestaag verder, onderhevig aan de bovenstaande vertragende factoren. De ontwikkelingen worden bij bureaus nu vooral ingegeven door het terugdringen van kosten en het maken van een efficiëncyslag. Men zet er twijfels bij of dit de juiste prikkel is voor automatisering. Experts geven aan dat het hier niet gaat om echte innovatie.

De automatisering blijft echter verder doorzetten en een eventuele omslag van de arbeidsmarkt van krap naar ruim zal er naar verwachting van experts niet toe leiden dat bureaus en bedrijven minder gebruik zullen maken van tooling. Of er wellicht wel een verschuiving in de prioriteit van bepaalde tools zal plaatsvinden, is uit de gesprekken met experts niet duidelijk geworden.

Wat de figuur wel laat zien, zijn de automatiseringsmogelijkheden in de verschillende processtappen. De fases die door TNO zijn beschreven hebben betrekking op de front end in de onderstaande figuur. De back end is onderdeel van het recruitmentproces. Dit is pas van toepassing wanneer de kandidaat daadwerkelijk is aangenomen bij een bedrijf, detacheerder of een contract heeft bij een uitzender en dus werknemer is geworden. In deze back end processtappen zitten veel administratieve taken en deze zijn daarom ook vaak al geautomatiseerd en gedigitaliseerd. Hier kan immers relatief snel door bedrijven en bureaus een efficiëntieslag geboekt worden. Omdat de back end in een mindere mate met het werving en selectieproces te maken heeft en deze voor groot deel al geautomatiseerd is, wordt deze in dit rapport verder niet beschreven.

De focus in dit rapport ligt op de stand van zaken en de ontwikkelingen in de front end. In de figuur hierboven behoren 'brand' en 'source' tot de wervingsfase. Daarnaast worden assessments in screening-, interview-, en selectiefase toegepast.

#### **4.1 Het koppelen en integreren van systemen, software en tools**

De professionele grote en middelgrote bureaus maken gebruik van een ATS<sup>41</sup>. De ATS leveranciers bieden dit aan bedrijven en bureaus aan als SaaS (Software as a Service). Ofwel: het aanbieden en gebruiken van software via internet. Klanten kopen de software niet aan, maar betalen de software in een abonnementsvorm op basis van gebruik. Een ATS is specifieke vorm van software waarmee werkgevers en bureaus in de arbeidsbemiddeling hun wervingsproces en hun relatie met potentieel talent en kandidaten efficiënt en effectief kunnen beheren. Taken die met een ATS kunnen worden uitgevoerd, zijn bijvoorbeeld: vacatures aanmaken en publiceren, kandidaten uitnodigen, kandidaten afwijzen, talent zoeken, matchen, volgen, e-mailen, informeren etc. Het is een databank met gegevens over (potentiële) kandidaten, inclusief hun cv's, motivatiebrieven en andere persoonlijke informatie. Het geeft bureaus op elk moment toegang tot essentiële gegevens omtrent kandidaten en de contacten die zij met hen onderhouden. Een compleet ATS maakt het mogelijk voor bureaus om online te searchen, te matchen, vacatures te plaatsen op de eigen website en externe kanalen (multiposting), workflows in te richten, vacatures te beheren,

<sup>41</sup> Applicant Tracking System



bulkmailings en e-mails te versturen, rapportages te draaien, etc. Niet al deze functionaliteiten worden door de ATS leverancier per definitie aangeboden; vaak gaat het om delen ervan. Deze leveranciers bieden in de meeste gevallen integraties aan met andere software en tools voor het gebruik in het recruitmentproces. Zo kunnen bijvoorbeeld chatbots, videorecruitmenttools, search en matching software en andere toepassingen worden gekoppeld. Om deze koppeling te maken wordt een derde partij betrokken.

Het inzetten van speciale tools in het recruitmentproces is afhankelijk van de opdrachtgever en vaak ook van de functie of vacature. Wanneer bijvoorbeeld een uitzendbureau de vraag krijgt van een opdrachtgever om videorecruitment te gebruiken in het recruitmentproces, kan de uitzender gemakkelijk een geïntegreerde partij kiezen. Het inregelen van het precieze gebruik van de video-interviews wordt direct tussen de leverancier van deze tooling en de uitzender geregeld. Omdat de tooling onderdeel is van het ATS systeem dat gebruikt wordt door de uitzender, kunnen de resultaten van de interviews of het aanleveren van kandidaten voor deze interviews automatisch via de kandidatenpool in het systeem gedaan worden.

Zoals eerder aangegeven, hebben grote bedrijven voor levering van kandidaten vaak contracten met bepaalde uitzend- of wervings- en selectiebureaus. Het gaat dan vaker om bulkvacatures<sup>42</sup> en grote aantallen. Bij bulkvacatures wordt veel meer van automatisering gebruik gemaakt. Bij grote aantallen vacatures is automatische screening logischerwijs efficiënter dan bij kleinere aantallen. Handmatig screenen van grote aantallen kandidaten is vaak inefficiënt voor bureaus en recruiters en het kan dan voorkomen dat bepaalde kandidaten niet eens worden bekeken omdat er simpelweg geen tijd voor is. Doordat dit automatisch kan, kan een meer diverse groep kandidaten een uitnodiging krijgen. Sommige bedrijven en kleinere bureaus zijn daar daarentegen nog niet aan toe. Daarnaast moet de invloed van persoonlijke relaties of netwerken niet worden onderschat, voornamelijk in de executive search wordt hier veel gebruik van gemaakt. Deze manier van search en matching is moeilijk te digitaliseren.

ATS leveranciers zijn sinds mei 2018 in verband met de privacywetgeving (AVG/GDPR) verplicht om een data protection impact assessment (DPIA) uit te voeren. Dit geldt in principe alleen voor nieuwe verwerkingen. Echter, als er een verandering optreedt in een bestaande verwerking of in de risico's van die verwerking, dan kan een DPIA alsnog verplicht zijn. Een bestaande gegevensverwerking kan bijvoorbeeld veranderen als men een nieuwe technologie gaat gebruiken of als de leverancier de persoonsgegevens voor een ander doel gaat gebruiken. Levert dit een hoog privacyrisico op, dan is de verwerker alsnog verplicht een DPIA uit te voeren.<sup>43</sup>

## 4.2 Assessments

In de meerderheid van de gesprekken met experts werd positief gesproken over e-assessments. Assessments worden met name gebruikt voor hogere functies (managementposities of functies waar bepaalde gespecialiseerde vaardigheden zijn vereist). Vanwege de krappe arbeidsmarkt hebben bureaus die werven voor langere perioden, dus detacheerders en bepaalde wervings- en selectiebureaus, te maken met een toename van ontwikkelassessments voor starters op de arbeidsmarkt en zij-instromers die in een totale ander sector of functie aan de slag moeten. Uitgebreide

<sup>42</sup> Een vacaturemelding waarin wordt aangegeven dat meer kandidaten tegelijk worden gezocht.

<sup>43</sup> <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/zelf-doen/data-protection-impact-assessment-dpia>

assessments zijn niet geschikt voor tijdelijk werk en worden dus weinig ingezet door uitzenders. Korte online assessments in het preselectie en screeningsproces zijn hier wel in opkomst. Op deze manier kan sneller een geschikte groep kandidaten worden geselecteerd. Vaak zijn er echter sowieso weinig kandidaten die zich aanmelden. Dan is het een stuk minder interessant om een assessment in te zetten.

Steeds meer opdrachtgevers van grote en middelgrote bedrijven vragen bureaus om een (e-)assessment te integreren in het recruitmentproces. Dit type assessment kan op verschillende momenten worden ingebracht. Een duidelijke ontwikkeling waarop wordt gewezen, is het inzetten van online/e-assessments in de preselectie. Dit zijn in de meeste gevallen relatief korte competentie/vaardigheden tests, IQ tests of situational judgement games (zie uitleg hieronder). De uitkomsten van het assessment ten opzichte van andere kandidaten bepalen dan (mede) of een kandidaat een stap verder komt in het recruitmentproces. De deelnemers met de hoogste scores worden meestal voor een gesprek uitgenodigd, als de rest van hun kwalificaties tenminste ook aansluit op de functie. Tot dit gespreksmoment heeft er dan vaak nog geen direct contact plaatsgevonden tussen de kandidaat en de recruiter. Assessments zijn in de meeste gevallen bedoeld om de recruiter extra informatie te geven over de kandidaat voor het sollicitatiegesprek.

Assessments worden in tegenstelling tot andere nieuwere tooling getest door een speciale commissie: de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN) van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP). Toetsing door de COTAN is niet verplicht en bedrijven en bureaus zijn ook niet verplicht een door de COTAN goedgekeurd assessment te gebruiken. Het toetsingsproces zorgt echter wel voor enige waarborging van de assessments die worden gebruikt in het recruitmentproces. Verschillende bedrijven maken gebruik van assessments van verschillende bureaus.<sup>44</sup>

Een sterk opkomende variant van assessments zijn game-based assessments. Hierbij gaat het om spellen op basis waarvan profielen worden samengesteld. Game-based assessments zijn op te delen in drie belangrijke subcategorieën<sup>45</sup>:

- cognitieve assessments: (kort door de bocht: IQ-tests)
- psychometrische assessments: kennis, vaardigheden, attitudes, eigenschappen en persoonskenmerken van een kandidaat
- situational judgement games: per situatie word je gedwongen een keuze te maken.

Een grote wereldwijde speler is Pymetrics, een bedrijf waarin onder andere Randstad in heeft geïnvesteerd. Andere invloedrijke spelers in assessments in Nederland zijn Harver, Eelloo en Brainfirst. Harver is de grootste speler in Nederland die voorziet in assessments voor 'blue collar workers'. Het richt zich op volumerecruitment. Kleinere assessmentbureaus richten zich in de meeste gevallen op hoger opgeleide individuen met jarenlange ervaring in de sector. De assessments die voor beide groepen worden ingezet, zijn daardoor verschillend. In het geval van volumerecruitment is een stukje automatisering en digitalisering bij gebruik van assessments toepasselijker dan voor individuele selectieprocedures.

De tevens veel voorkomende term gamified is niet hetzelfde als game-based. Gamified verwijst ernaar game-elementen in een assessment wordt toegepast. Dat kan een

<sup>44</sup> <https://careerstarter.nl/werkgeverslijst/>

<sup>45</sup> <https://www.werf-en.nl/game-based-assessments-de-stand-van-zaken/>



instrument zijn dat laat zien hoe ver je bent in een sollicitatieproces, of een plaatje dat de keuze bij een vraag moet verduidelijken.

Het is afhankelijk van de functie of er assessments gebruikt worden; vooral voor hoger opgeleiden is dit steeds meer vanzelfsprekend. Bij middelbaar opgeleiden wordt de assessment vrijwel niet gebruikt terwijl hier net zo goed mogelijkheden liggen om kandidaten te beoordelen op competenties en potentie in plaats van werkervaring. Assessments zijn echter vaak ook ontworpen voor hoger opgeleiden en deze zijn niet direct toepasbaar voor middelbaar opgeleiden. Playtework is wel een voorbeeld van een bedrijf dat zich wel richt op e-assessment van MBO'ers. Assessments uitvoeren geeft het bedrijf of bureau niet alleen een beeld van de capaciteiten van de kandidaat, maar de kandidaat krijgt op zijn of haar beurt ook het gevoel dat het bedrijf echt geïnteresseerd is in hem of haar. Ook is een (e-)assessment een heel goed startpunt van de samenwerking tussen de nieuwe werknemer en het bedrijf.

### 4.3 Recruitmenttooling

Nieuwere technieken zoals 'emotion recognition' en 'sentiment analysis' worden niet gevalideerd door een onafhankelijke partij. Het ontbreken van voldoende usecases en validatie van software en tools door een erkende partij kan bureaus en bedrijven er dan ook van weerhouden om het in te zetten. Deze echte innovatie, in tegenstelling tot het automatiseren en digitaliseren in het kader van efficiëntie, gaat daardoor langzamer dan een aantal jaar geleden werd voorspeld. Het management stelt op dit moment het invullen van zoveel mogelijk vacatures voorop. Daardoor komt het maken van een efficiëntieslag eerst. Bureaus zijn aan het experimenteren met de inzet van AI in recruitmentprocessen, maar hebben dit in merendeel van de gevallen nog niet volledig geïntegreerd in hun dat proces.

Een toepassing van AI die zich wel sterk aan het ontwikkelen is, is de inzet van chatbots. Deze chatbots worden steeds geavanceerder en kunnen steeds beter antwoord geven op de vragen die een kandidaat heeft. Met name de jongere generatie (millennials, Gen Z) vinden het normaal als je als bedrijf 24/7 bereikbaar bent door middel van zo'n chatbot. Deze generaties zijn opgegroeid met het internet en het gebruik van (live) video en vinden het dus ook vanzelfsprekender dan oudere generaties dat (een deel) van het sollicitatieproces online gebeurt. De match tussen kandidaat en bedrijf zal dynamischer worden. Ook de inzet van een chatbot helpt bij het verbeteren van efficiëntie voor het bureau en het verbeteren van de candidate experience. Als de medewerkers van een bureau al naar huis zijn, kan de chatbot de kandidaten opvangen en vragen beantwoorden of informatie verstrekken. Het leidt tot snellere reacties op sollicitaties. Zo kan de chatbot door middel van een aantal selectievragen goed beoordelen of een kandidaat past bij de betreffende functie. Bij een juiste match worden de gegevens direct naar het recruitmentsysteem verzonden.

De cases van recruitment tech awards<sup>46</sup> geven een beeld van technologie die echt al wordt toegepast in de praktijk. De case van Start People (een van de grootste uitzenders van Nederland) is een voorbeeld, dat bureaus nu al veel tooling bereid zijn in te zetten om vacatures in te vullen. In dit geval had het COA snel veel mensen nodig in de asielzoekerscentra en het was ook nodig dat dit snel op of afgeschaald kon worden afhankelijk van de toestroom aan migranten. Er werd gebruik gemaakt van targeted ads, speciale landing pagina's, geautomatiseerde opvolging via email, sms en pre-screening recruitment workflows zorgden voor dat het hele proces automatisch

<sup>46</sup> <https://www.recruitmenttech.nl/2019/09/16/dit-is-de-voorselectie-recruitment-tech-awards-2019-7-tools-en-4-cases/>



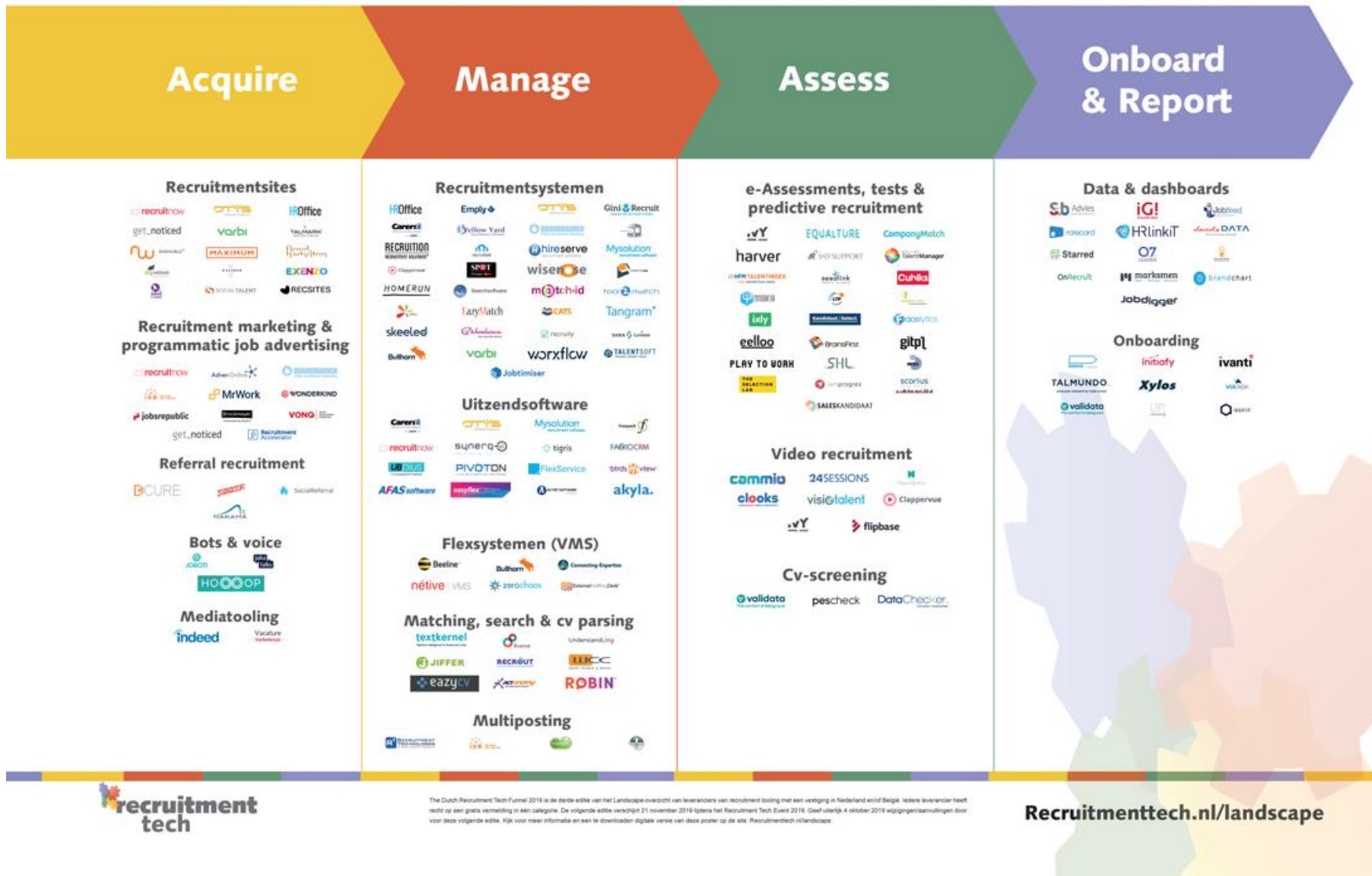
ging. Met behulp van geautomatiseerde vragen werden de hard- en softskills per lead in kaart gebracht. Vervolgens werden de leads automatisch ingedeeld in kwalificatiegroepen. Hiermee kon de recruiter geprioriteerd alle leads in de meest relevante volgorde bereiken. Dit voorbeeld illustreert dat er, afhankelijk van de vraag van de opdrachtgever (bedrijf) en de capaciteiten en middelen van het bureau, al van veel recruitmenttooling gebruik gemaakt kan worden.

Een compleet overzicht van het tech landschap van leveranciers van software en tooling voor de Nederlandse recruitmentmarkt is er niet. Door middel van de recruitmenttech funnel 2019 is echter wel een goed beeld te schetsen. Het onderstaande overzicht bestaat uit bijna 120 leveranciers op het gebied van recruitmenttechnologie met een kantoor/vertegenwoordiging in Nederland.

Cijfers over marktaandelen zijn hierbij niet vermeld, omdat deze niet bekend zijn. Onderling weet men van elkaar wie de grote partijen en waar precies de concurrentie ligt. Zo is bekend dat de grootste ATS leveranciers in Nederland Bullhorn en Carerix zijn. Op het gebied van CV parsing en search en matching heeft Textkernel duidelijk het grootste gedeelte van de markt in handen.



# The Dutch Recruitment Tech Funnel 2019



## 4.4 Internationale techbedrijven

### Google

Recent nog in het nieuws vanwege protesten van vacaturesites in Europa is de banenzoeker Google for Jobs.<sup>47</sup> In Nederland is deze functie van Google nog niet gelanceerd, maar in grote delen van Europa en in de VS wel. Verschillende bronnen verwachten dat Google for Jobs een serieuze impact gaat hebben op het recruitment landschap. De Britse lancering van Google for Jobs in juli vorig jaar heeft echter volgens Richard Collins van ClickID geen grote gevolgen gehad voor de banensites in het Verenigd Koninkrijk. "Die hebben tijdig gereageerd door stevig te adverteren, maar metazoekmachines hebben wel ingeleverd, omdat ze minder hoog in de Google zoekresultaten komen."<sup>48</sup>

Het idee van Google for Jobs is dat werkzoekenden in Google for Jobs verschillende criteria invullen, waardoor bedrijven en intermediairs sollicitanten krijgen die beter passen bij hun vacatures. Volgens CareerBuilder begint 73% van werkzoekenden op Google met de zoektocht naar hun nieuwe baan. Google for Jobs is een geoptimaliseerde weergave van vacatures binnen de zoekresultaten van Google. Verschillende software providers benadrukken daarom het belang van een goede integratie van processen in voorbereiding op Google for Jobs.<sup>49</sup> Ook het aanpassen van vacature teksten is een belangrijke voorwaarde om goed gevonden te worden door de algoritmen van Google.<sup>50</sup>

Google for Jobs is interessanter om meer verkeer naar de kanalen van je eigen site te leiden. In de USA heeft Google for Jobs een positieve invloed op de activiteiten van het daar relatief kleinere Randstad.

Een andere functie van Google genaamd Google Hire bestond al wel in Nederland. Deze zomer werd echter bekend dat Google stopt met aanbieden van deze dienst. Google Hire werd vooral gebruikt door MKB'ers. De grote spelers op de markt van werving hadden vaak al een andere partner en voor hen was deze functionaliteit dus niet relevant.

### LinkedIn

LinkedIn lanceerde vorige jaar de analysetool Talent Insights. Gebruikers kunnen met Talent Insights gegevens over talentpools en bedrijven verzamelen. Zo kunnen wervings- en selectiebureaus bijvoorbeeld zichtbaar maken waar talent zich bevindt, welke opleidingen zij gevolgd hebben en in hoeverre talent zich met de betreffende organisatie verbonden voelt. Ook maakt Talent Insights inzichtelijk welke talenten zich in organisaties bevinden en op welk gebied bedrijven talent verliezen. Talent Insights leest persoonlijke eigenschappen, kwaliteiten en vaardigheden uit LinkedIn-profielen en beschrijvingen, maar de technologie erachter bedenkt ook hoe waarschijnlijk het is dat iemand bepaalde eigenschappen bezit. Kandidaten die passen bij het profiel dat men zoekt, worden hierdoor sneller zichtbaar, maar ook is in Talent Insights zichtbaar welk talent zich al in de organisatie bevindt en op welk vlak men talent tekort komt. Zoekt men binnen de tool naar een bepaalde functie, dan geeft deze meteen het

<sup>47</sup> <https://www.nu.nl/tech/5977951/vacaturesites-vragen-europa-om-banenzoeker-van-google-offline-te-halen.html>

<sup>48</sup> <https://www.emerce.nl/nieuws/google-for-jobs-naar-nederland>

<sup>49</sup> <https://carerix.com/carerix-is-klaar-voor-google-for-jobs-jij-ook/>

<sup>50</sup> <https://www.werf-en.nl/google-for-jobs-komt-eraan-wat-kan-ik-nu-al-doen/>



percentage mannen en vrouwen in deze functie binnen de eigen of andere organisaties.<sup>51</sup>

Door producten als LinkedIn Jobs, LinkedIn Recruiter, LinkedIn Learning, Talent Insights en het eigen ATS-systeem met elkaar te combineren, kan het bedrijf in de toekomst al bij de invoer van een nieuwe vacature nauwkeurig voorspellen welke kandidaat het best daarbij past, waar deze kandidaat zich bevindt, hoe waarschijnlijk het is dat hij of zij op die vacature reageert en wat een passend salaris voor deze kandidaat is.

Hierdoor is routinewerk als cv's scannen, sourcen en kandidaten afwijzen ook weer te automatiseren. Recruitment en HR zijn zo terug te brengen tot een adviserende rol, ondersteund door data, zodat ook meer tijd overblijft om kandidaten te spreken, persoonlijk contact te leggen en de wensen van kandidaten te bekijken. Daardoor worden binnen recruitment ook de soft skills weer belangrijker.<sup>52</sup>

### Facebook

Ook Facebook heeft een 'Jobs' functionaliteit. Deze is al beschikbaar in Nederland en fungeert als een ATS. Facebook is hier deels de concurrentie met LinkedIn aangegaan, maar op Facebook zitten in tegenstelling tot LinkedIn ook veel lager opgeleiden. Het werven via Facebook is dus vooral interessant voor bedrijven en bureaus die deze doelgroep willen bereiken. Door de grote hoeveelheid data kan een recruiter dat gemakkelijker doen. Vacatures plaatsen is gratis voor werkgevers, maar tegen betaling kunnen werkgevers of bureaus hun vacatures boosten om ze hoger in de rangorde te plaatsen.

---

<sup>51</sup> <https://www.werf-en.nl/hoe-linkedin-via-talent-insights-zijn-database-beschikbaar-maakt-voor-elke-recruiter/>

<sup>52</sup> <https://www.werf-en.nl/linkedin-en-de-toekomst-van-recruitment/>



## 5 Conclusies

De onderzoeksvragen betreffen zowel de huidige situatie op de markt voor werving en selectie als de verwachte ontwikkelingen op deze markt, Wat betreft het laatste is onderscheid gemaakt naar markt- en technologische ontwikkelingen. In dit hoofdstuk gaan we op de antwoorden op de vragen in. Daarbij richten we ons niet zozeer op de beschrijving van alle ontwikkelingen, maar op de meer algemene conclusies die we met betrekking tot de markt van werving en selectie kunnen trekken. Cijfers en percentages staan al in de voorgaande hoofdstukken. Deze conclusies kennen een hoger abstractieniveau.

### De huidige markt

Een eerste conclusie is dat de aandelen van bedrijven qua aantal vacatureplaatsingen anders zijn dan die qua aantal bemiddelingen en dat de aandelen qua omvang van de omzet daar ook weer van afwijken. De Randstad Groep gaat weliswaar op alle drie aspecten aan kop, maar doet het qua aantal bemiddelingen relatief gezien beter dan op de andere twee aspecten. Dit komt omdat Randstad net als andere grote uitzendondernemingen ook veel bulkvacatures vervult, bijvoorbeeld omdat het contracten heeft om de flexschil van grote bedrijven in te vullen. Daarvoor hoeven bureaus naar verhouding minder vacature-advertenties te plaatsen. Vervolgens maken uitzendbureaus naar verhouding minder omzet dan bureaus die actief zijn in andere vormen van arbeidsbemiddeling. Vooral bij detachering en executive search zijn de marges die de bureaus kunnen vragen veel groter, zodat ze qua omzet hoger scoren op de ranglijst van intermediairs dan qua aantallen vacatureplaatsingen en aantal bemiddelingen.

Een volgende conclusie is dat bureaus tegenwoordig een gevarieerd portfolio hebben en meerdere diensten, soms onder andere merknamen (bij de grote ondernemingen), tegelijk aanbieden. De rollen van bureaus lopen in elkaar over en een scheiding tussen een pure uitzender en een pure detacheerder is in een aantal gevallen niet te maken. De markt is te duiden als hybride waar vooral kleine en middelgrote bureaus flexibel zijn in het aanbieden van hun diensten. Er zijn bureaus die alle mogelijke diensten op het gebied van werving en selectie tegelijk aanbieden in een bepaald segment van de arbeidsmarkt.

De meeste geplaatste uitzendvacatures vragen (minimaal) een MBO-niveau vragen. Detacheerders, W&S-bureaus en gespecialiseerde uitzendbureaus zijn daarentegen relatief vaker actief in de hogere segmenten van de arbeidsmarkt. Uitzendbureaus zijn bijvoorbeeld vooral vertegenwoordigd in de productie, administratie en klantenservice, en inkoop en magazijnbeheer. Wervings- en selectiebureaus zetten in vergelijking de meeste vacatures uit in de bouw en delfstoffenwinning, installatie, reparatie en onderhoud, en engineering. De detacheringvacatures zijn vooral gericht op de beroepen in gezondheidszorg en welzijn. Het ongeschoolde deel van de markt voor intermediairs is steeds meer alleen in handen van bureaus met een business model gebaseerd op een laag uurtarief dat mogelijk is doordat uitzendkrachten hoge huisvestings- en reiskosten en hoge boetes voor kleine fouten krijgen opgelegd.

### Marktontwikkelingen

De krapte op de arbeidsmarkt zal de komende jaren, ondanks een wat minder florerende economie, aanhouden. De arbeidsmarkt zal er daardoor op de korte termijn



niet voor zorgen dat wervings- en selectiemethoden veranderen. De grote bureaus laten een lagere groei zien dan de middelgrote en kleinere bureaus. Ook krijgen generieke bureaus het over het algemeen moeilijker dan bureaus die een specialisatie hebben in een bepaalde regio of beroeps/vakrichting. Dit komt vooral omdat grote bureaus contracten hebben waar weinig marge op zit, terwijl een deel van die contractanten de flexschil aan het afbouwen is vanwege (dreigende) economische tegenwind. De middelgrote en kleine bureaus kunnen met hun persoonlijke dienstverlening hun tarieven beter aanpassen aan de omstandigheden op de arbeidsmarkt.

Op korte termijn zijn het vooral wijzigingen in wet- en regelgeving die de markt van werving en selectie beïnvloeden. Het punt is met name dat het voor partijen in de markt niet mogelijk is om goede voorspellingen te doen over wat de wetwijzigingen precies zullen betekenen. Van de WAB kan men de gevolgen niet goed inschatten (behalve dat payroll zal verdwijnen, maar men weet niet wat de opdrachtgevers daarvan dan gaan doen op het gebied van personeelsvoorziening). Het is daarnaast onzeker of de nieuwe wetgeving voor zzp zo wordt ingevuld als het Kabinet heeft gecommuniceerd. De WAB zorgt voor veel onzekerheid bij uitzenders, payrollers en hun klanten en de op handen zijnde vervanging van de wet DBA doet dat bij zzp-bemiddelaars, brokers, MSP's en andere inhuur-intermediairs. Voor bureaus die meerdere activiteiten ontplooiën, zal de focus waarschijnlijk meer verschuiven naar detachering en werving en selectie. Daarnaast zal uitzenden minder aantrekkelijk worden.

De positie die platforms de komende jaren zullen krijgen, is mede afhankelijk van wijzigingen in wetgeving. Met name de wijziging van de wet DBA zal hier van invloed op zijn. Mogelijk krijgen de platforms ook zelf te maken met veranderingen in (Europese) wetgeving. Wel is aan te nemen dat het aantal mensen dat via een platform werk vindt, in zijn totaliteit voorlopig nog zal toenemen. Dit gaat niet geheel ten koste van de positie van de huidige intermediairs, want die beheren zelf ook platforms.

Iets vergelijkbaars geldt ook voor de positie van de grote techbedrijven (Google, LinkedIn, Facebook). Hun positie wordt ook sterker. Het is ook waarschijnlijk dat de intermediairs juist gebruik gaan maken van de extra mogelijkheden die de techbedrijven bieden; niet dat de techbedrijven de huidige intermediairs op grote schaal verdringen,

### **Technologische ontwikkelingen**

Werven en selecteren op competenties in plaats van op werkervaring is bezig aan een opmars. Hierbij wordt sporadisch gebruik gemaakt van innovatieve AI toepassingen. Deze ontwikkelingen staan nog in de kinderschoenen. Voor hoger opgeleide functies wordt wel steeds meer gebruik gemaakt van e-assessments. Die hebben in de meeste gevallen ook betrekking op kenmerken als werkervaring, opleiding, e.d. en niet (alleen) op competenties. Meer ingeburgerd is het gebruik van Applicant Tracking Systems (ATS), met name door grote en middelgrote intermediairs.

Een toepassing die de komende jaren wel door een merendeel van de markt zal worden ingevoerd, is het gebruik van chatbots. De automatisering die momenteel plaatsvindt, is met name om het huidige werving en selectieproces efficiënter te maken en verschillende toepassingen en systemen te koppelen. Er is in de toekomst steeds minder behoefte aan de klassieke recruiter aangezien meer en meer processen

worden geautomatiseerd. Het is goed mogelijk dat er in de toekomst slechts een paar selectie-experts over blijven voor het menselijke contact tijdens de sollicitatiefase en voor aanvullende selectie.<sup>53</sup>

Het landschap van leveranciers van software, tools en systemen is complex en van marktaandeelen zijn geen openbare cijfers beschikbaar. Wel weten organisaties onderling van elkaar wie de grootste partijen zijn in hun sector. Door middel van de interviews zijn hierdoor enkele indicaties mogelijk, maar dit is een zeer subjectieve benadering. Objectieve en onafhankelijke kwantificatie over de totale omvang van deze markt is dan ook niet te geven op dit moment.

---

<sup>53</sup> <https://www.werf-en.nl/de-recruiter-van-de-toekomst-wordt-steeds-meer-als-een-makelaar/>







## 6 Bijlagen

### Bijlage 1 Referentielijst

- Werkzame beroepsbevolking; positie in de werkkring (CBS, 2019).  
<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82646ned/table?dl=245BC>
- Zakelijke en ICT-dienstverlening; omzetontwikkeling (CBS (2019)).  
<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83854NED/table?ts=1543507031926>
- Flexbarometer 3<sup>e</sup> kwartaal 2019. (TNO/ABU/FNV/CBS 2019).  
<https://www.abu.nl/kennisbank/marktcijfers/flexbarometer-derde-kwartaal-2019/>
- Branche update uitzendbureaus. (ABN AMRO, 2018)  
[https://www.abnamro.nl/nl/images/Content/Nieuw\\_Grootzakelijk/1746121/Pdf\\_20181009\\_De\\_uitzendbranche\\_profiteert\\_van\\_de\\_hoogconjunctuur\\_maar\\_be\\_dreigingen\\_liggen\\_op\\_de\\_loer.pdf](https://www.abnamro.nl/nl/images/Content/Nieuw_Grootzakelijk/1746121/Pdf_20181009_De_uitzendbranche_profiteert_van_de_hoogconjunctuur_maar_be_dreigingen_liggen_op_de_loer.pdf)
- De detacheringmarkt voor Professionals. (Panteia, 2018)  
[https://vvdn.nl/wp-content/uploads/2019/01/Marktonderzoek-Detachering-okt-2018\\_VVDN.pdf](https://vvdn.nl/wp-content/uploads/2019/01/Marktonderzoek-Detachering-okt-2018_VVDN.pdf)
- Kenniscentrum MSP-netwerk. (MSP-netwerk, 2019)  
<https://mspnetwerk.nl/kenniscentrum-wat-is-een-managed-service-provider-msp/>
- Recruitmentbranche. (Recruitment.nl, 2019)  
<https://www.recruitment.nl/recruitment-branche/recruitment-branche/>
- Flexmarkt Payroll en MSP Top-10. (Flexmarkt, 2019)  
<https://www.flexmarkt.nl/algemeen/flexmarkt-payroll-en-msp-top-10/>
- Noodlijvend payrollbedrijf krijgt uitstel van betaling (NOS, 2019)  
<https://nos.nl/artikel/2297793-noodlijvend-payrollbedrijf-krijgt-uitstel-van-betaling.html>
- Flexmarkt Omzetranglijst: groei in versnipperde markt. (Flexmarkt, 2019)  
<https://www.zipconomy.nl/2019/06/flexmarkt-omzetranglijst-groei-in-versnipperde-markt/>
- Wet arbeidsmarkt in balans (WAB): wat er verandert vanaf 1 januari 2020. (Rijksoverheid, 2019).  
[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](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)
- Flex wordt flink duurder, voor uitzenders én inleners. (Flexmarkt, 2019)  
<https://www.flexmarkt.nl/werkgeverschap/flex-wordt-flink-duurder-voor-uitzenders-en-inleners/>
- Middellangetermijnverkenning 2022-2025 (CPB, 2019)  
<https://www.cpb.nl/middellangetermijnverkenning-2022-2025#docid-160023>
- Moeilijk vervulbare vacatures. Landelijk overzicht van beroepen. (UWV, 2019)  
<https://www.uwv.nl/overuuv/Images/moeilijk-vervulbare-vacatures-2019.pdf>
- Meer werklozen, maar arbeidsmarkt blijft krap (CBS, 2019).  
<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/46/meer-werklozen-maar-arbeidsmarkt-blijft-krap>
- Arbeidsmarkt slaat om: aantal vacatures daalt. (ABU, 2019)  
<https://www.abu.nl/kennisbank/marktcijfers/arbeidsmarkt-slaat-om-aantal-vacatures-daalt/>



- Grootste uitzendbureaus krijgen grootste klappen. (Zipconomy, 2019).  
<https://www.zipconomy.nl/2019/10/grootste-uitzendbureaus-krijgen-grootste-klappen/>
- De 5 grootste HR-trends voor 2019. (Randstad, 2018)  
<https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/arbeidsmarkt-en-flexibiliteit/hr-trends-2019>
- Algoritmes versus de flexbranche. (ING, 2018).  
[https://www.ing.nl/media/ING\\_EBZ\\_algoritmes-versus-de-flexbranche\\_tcm162-146079.pdf](https://www.ing.nl/media/ING_EBZ_algoritmes-versus-de-flexbranche_tcm162-146079.pdf)
- Wat zijn de 10 grootste trends die de arbeidsmarkt in 2019 staan te wachten? (Werf&, 2018)  
<https://www.werf-en.nl/trends-in-recruitment-voor-2019/>
- LinkedIn en de toekomst van recruitment: 'Wie nu nog niets met Big Data doet, kan beter stoppen' (Werf&, 2018)  
<https://www.werf-en.nl/linkedin-en-de-toekomst-van-recruitment/>
- Arbeidsmarktdiscriminatie. Inzicht in de risico's in het recruitmentproces, en hoe je deze risico's verkleint. (TNO, 2019)  
<http://publications.tno.nl/publication/34634892/jQ1cvM/TNO-2019-R11469.pdf>
- Wat wij leerden over automation en AI tijdens Emerce Recruitment 2019. (Bullhorn, 2019)  
<https://www.bullhorn.com/nl/blog/2019/04/automation-en-ai-tijdens-emerce-recruitment-2019/>
- Alles over werkgevers en e-assessments. (Careerstarter 2018).  
<https://careerstarter.nl/werkgeverslijst/>
- Hebben game-based assessments wél de voorspellende waarde die cv's ontberen? (Werf&, 2019)  
<https://www.werf-en.nl/game-based-assessments-de-stand-van-zaken/>
- Dit is de Voorselectie Recruitment Tech Awards 2019: 7 tools en 4 cases. (recruitmenttech, 2019).  
[\(https://www.recruitmenttech.nl/2019/09/16/dit-is-de-voorselectie-recruitment-tech-awards-2019-7-tools-en-4-cases/](https://www.recruitmenttech.nl/2019/09/16/dit-is-de-voorselectie-recruitment-tech-awards-2019-7-tools-en-4-cases/)
- Vacaturesites vragen Europa om banenzoeker van Google offline te halen. (NU.nl, 2019)  
<https://www.nu.nl/tech/5977951/vacaturesites-vragen-europa-om-banenzoeker-van-google-offline-te-halen.html>
- 'Google for Jobs binnen enkele maanden in Nederland'. (Emerce, 2019).  
<https://www.emerce.nl/nieuws/google-for-jobs-naar-nederland>
- Carerix is klaar voor Google for Jobs! Jij ook? (Carerix, 2019).  
<https://carerix.com/carerix-is-klaar-voor-google-for-jobs-jij-ook/>
- Google for Jobs komt eraan: ben jij er al helemaal klaar voor? (Werf&, 2019)  
<https://www.werf-en.nl/google-for-jobs-komt-eraan-wat-kan-ik-nu-al-doen/>
- Hoe LinkedIn via Talent Insights zijn database openstelt voor elke recruiter. (Werf&, 2018)  
<https://www.werf-en.nl/hoe-linkedin-via-talent-insights-zijn-database-beschikbaar-maakt-voor-elke-recruiter/>
- LinkedIn en de toekomst van recruitment: 'Wie nu nog niets met Big Data doet, kan beter stoppen'. (Werf&, 2018)  
<https://www.werf-en.nl/linkedin-en-de-toekomst-van-recruitment/>
- Discriminatie bij werving en selectie (TNO, 2018)  
<http://publications.tno.nl/publication/34627249/puJbur/TNO-2018-R11086.pdf>

## Bijlage 2 **Gesprekspartners**

- Maikel Pals, voorzitter van de Vereniging van Detacheerders Nederland (VvDN)
- Gusta Timmermans, voorzitter Recruiters United
- Jacco Valkenburg, recruitment Architect, Auteur en Docent
- Geert-Jan Waasdorp, directeur Intelligence group (IG!)
- Jaap Jan van Assen, Partner bij Eelloo
- Theo Mensen, Secretary General Stichting ePortfolio Support
- Laura Baselaar, recruitment en Employer Branding specialist
- Peter Boerman, hoofdredacteur Werf&
- Marnix de Groot, employer branding en recruitment technology specialist  
Alliander
- Rob Witjes, hoofd Arbeidsmarktinformatie & Advies, UWV
- Max Boodie, CEO van playtework en banenruil.nl. HR-tech ondernemer & investeerder.
- Wim Davidse, flex- en arbeidsmarkt-strateeg & spreker en hoofdredacteur  
Flexmarkt magazine
- Tugba Karabulut beleidsadviseur Politiek en Recht bij ABU ABU
- Patricia Honcoop, beleidsmedewerker Arbeidsmarkt(informatie) ABU
- Marjolein ten Hoonte, directeur arbeidsmarkt en MVO Randstad Groep  
Nederland
- AnSCO Dokkum, HR director Randstad Groep Nederland
- Peter Feld, directeur Randstad Staffing
- Marco Boomsma, regional Sales Manager Benelux Bullhorn
- Arco Westbroek, head of Products Carerix
- Fariël Dilrosun, hoofd Juridische Zaken NBBU
- Piet Meij, hoofd Sociaal-Economische Zaken NBBU
- Martijn Arets, international Platform Expert
- Willem Hop, area Director Youngcapital
- Pim Graafmans, managing Director YoungOnes
- Edwin Velsink, directeur Digitale Marketing & Innovatie Aethon
- Frederieke Schmidt Crans, secretaris en bestuurslid Bovib
- Jan Walter Rozema, partner Emplly Benelux (NL)
- Gerard Mulder, president EMEA CareerBuilder
- Walter Hueber, CEO Cammio
- Collen Lee, assistant professor HRM, Rotterdam school of management,  
Erasmus Universiteit
- Frank Grootenboer, CEO Geniusminds
- Niels Arntz, co-Founder and Chief Product Temper
- Edwin Lindelauf, business Development Director Otys
- Oscar de Lint, eigenaar zelfstandig assessmentbureau





## Bijlage 3 Extra tabellen kwantitatieve analyses

Uitzend		Werving en Selectie		Gespecialiseerd uitzendbureau sector	
Start People	13%	Intro Personeel	12%	Rousch	30%
Randstad	12%	Jelle	10%	FINTREX	21%
YoungCapital	10%	Matchpartner	10%	Pro Industry	9%
Olympia Uitzendbureau	7%	Eminent Groep	9%	Zorgwerk	9%
Adecco	6%	Regiodienst	8%	VNOM	8%
Tempo-Team	6%	Teqoia	5%	Kracht Recruitment	6%
Timing	6%	Continu	5%	HappyNurse	3%
Het Uitzendbureau	4%	BKV	5%	Wolfram Chain B.V.	3%
YOUBAHN	4%	IQ Select	4%	Voort	2%
Unique Uitzendbureau	4%	Young Engineering	4%	Aditech	2%
StudentJob	4%	Try-act	4%	Select2Connect Personeelsdiensten	1%
Unique	3%	Page Personnel	3%	24/7 Chauffeursdiensten	1%
WerkTalent	3%	Hartd. BV	3%	Hardewerkers	1%
Actief Werkt!	3%	Technicum	3%	Flexschilder	1%
Globen Personeel	3%	Yacht	3%	Highcare	1%
Flexibility	3%	Matchd	3%	HR via care	1%
Carrière Uitzendbureau	3%	Bajoli	2%	Career Maker	1%
Manpower	2%	Hamilton Bright	2%	flexschilder.nl	1%
Luba	2%	Headhuntersteam	2%	WTB	1%
klantcontact Start People	2%	Krosto Techniek	2%	Bouwpartners	1%
<b>Totaal</b>	<b>100 %</b>		<b>100 %</b>		<b>100 %</b>

Detachering		Uitzendb./ detachering/ payroll/ W&S		Reguliere werkgever	
TMI	28%	DIT personeel	21%	Hendriks Hoteldiensten	33%
Maandag	27%	Job Investment	18%	Sogeti	9%
DPA	6%	Euro Planit Personeelsd.	16%	STC Groep BV	6%
Cottus	6%	Logisticforce	8%	Philips Nederland	6%
Maintec	4%	AB Vakwerk	7%	Panta Rhei	6%
Synsel Techniek	3%	FlexIntens	4%	Hotel Cleaning Company	4%
Nivel	3%	De Pooter Personeelsd.	4%	Undutchables	4%
Samen in de Zorg	3%	van nes + plaisier	2%	Kerkrade	4%
Board Engineering	3%	DeGraaf	2%	CSG	3%
bouwhuysch	3%	Brabant Match	2%	Accenture	3%
Janssen Interim Services	2%	TOPS BV	2%	G4S	3%
SPIE	2%	Teamflex Personeels diensten B.V.	2%	JS Consultancy	2%



iSense	2%	Arbeidsmakelaar	2%	ING	2%
Brunel	2%	Co Select	2%	Sandd	2%
Consolid	2%	Select4Jobs	1%	KPN	2%
Flextender	1%	Lab Resource	1%	Care4 Group	2%
Joinuz	1%	Logistic Force Eindhoven	1%	Intersnack	2%
Van Dijk Employment Services	1%	Carrière	1%	Abbott Laboratories	2%
USG Engineering Professionals	1%	Ace Service Group	1%	Berkvens	2%
Blue Trail	1%	Wiertz Personeelsdiensten	1%	Achmea	2%
<b>Totaal</b>	<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>
	<b>%</b>		<b>%</b>		<b>%</b>

<b>internetbemiddelaar</b>		<b>Payroll</b>	
MVP Solutions	86%	SD Worx Staffing Solutions	38%
Sectorinstituut Transport en Logistiek	4%	Payroll Select	36%
I-recruiting	4%	BINK HR	26%
Inhuren	3%		
FashionJobs	2%		

<b>Re-integratie</b>		<b>zzp bemiddelaar</b>	
Wajong Talenten	53%	HeadFirst	26%
WerkBedrijf Rijk	34%	Connect ZZP Service B.V.	25%
Stam	8%	FastFlex	24%
Werkreturn De Vallei	5%	Freelancer	23%
		Talent123	3%