



**Teal**Partners

# **Digitalisering in de uitzendsector**

**Hoe helpt technologie de sector vooruit?**

**Een rapport van Teal Partners**  
In samenwerking met Nova Reperta

---

# Inhoud

## **Uitdagingen in de uitzendbusiness**

- 04 De *war for talent* in een onzekere nieuwe wereld
- 06 Arbeidsgraad verhogen via beleid en het belang van retentie

## **Marktanalyse van de uitzendsector**

- 08 België versus Nederland: de verschillen en overeenkomsten
- 09 Hoge concurrentie, scherpe marges
- 10 Cijfers in kaart: wat zijn de marges in de uitzendsector? (ism. Nova Reperta)

## **Digitaal landschap vandaag**

*Hoe zijn de spelers digitaal georganiseerd? Twee voorbeelden uit de praktijk:*

- 11 Actief Interim: "Twintig minuten tijdswinst per ingevulde vacature"
- 12 SD Worx Staffing & Career Solutions: "Losse apps integreren in ecosysteem"

## **Digitale transformatie in de uitzendsector**

- 14 Vijf fasen in de technologische evolutie
- 17 Digital-onlyplatformen in de gigeconomie
- 18 Bedreigt technologie de 'man in the middle'? De visie van onze experts
- 20 Bots en artificiële intelligentie

## **21 Twee voorwaarden voor acceptatie van technologie**

## **Technologie als antwoord op de uitdagingen van de sector**

- 23 Drie uitdagingen, zes technologische oplossingen
- 29 Visie van Teal Partners: de digitale straat: hoe pak je het aan?
- 31 Cijfers in kaart: hoeveel is de sector bereid te investeren in IT? (i.s.m. Nova Reperta)

## **Conclusie**

- 33 Profielschets Actief Interim en SD Worx Staffing & Career Solutions
- 35 Over Nova Reperta
- 35 Over Teal Partners

# Voorwoord

De uitzendsector is in volle evolutie. De war for talent woedt als nooit tevoren terwijl de marges onder druk staan. Hoe helpt technologie het hoofd te bieden aan de uitdagingen van de sector?

Uitzendarbeid is bij uitstek een mensenbusiness. Technologie ondersteunt consultants in hun job, zodat zij klanten en kandidaten nog beter kunnen bijstaan. Het is nodig om de digitale omslag te maken, maar waar zet u eerst op in? In de wereld van vandaag stellen klanten en kandidaten hoge eisen aan digitalisering. Hoe houdt u hen tevreden?

Samen met de sector maken we de balans op van de realisaties en opportuniteiten van digitalisering in de uitzendbusiness. Wij vroegen specialisten en cXo's bij o.a. Actief Interim en SD Worx Staffing & Career Solutions naar hun visie op de uitdagingen van de sector, en de manier waarop hun bedrijf de digitalisering in de praktijk brengt. Graag delen we met u deze inzichten.

Waarom maken wij dit rapport? Teal Partners is een team van softwareontwikkelaars gepokt en gemazeld in de tewerkstellingssector. Wij geloven dat je als technologiepartner het verschil kan maken als je je onderdompelt in de business van de klant. Enkel met een grondige sector kennis kan je de juiste digitale oplossingen aanreiken.

Digitalisering verhoogt de efficiëntie en de rendabiliteit in de uitzendsector, en met deze paper willen we aantonen hoe dat in de praktijk kan werken. Wie digitaal zijn winkel op orde heeft staan, trekt meer kandidaten en klanten aan en kan hen beter bijstaan.

Wilt u van gedachten wisselen over deze whitepaper? Wilt u uw visie met ons delen of brainstormen over uw digitale uitdagingen? Wij kijken er naar uit om kennis te maken.



**Koen Denies**

Oprichter Teal Partners

[koen@tealpartners.com](mailto:koen@tealpartners.com)

# De war for talent in een onzekere nieuwe wereld

**Vraag insiders wat de grootste uitdaging van de uitzendsector op dit moment is, en het antwoord is unaniem. De war for talent stelt interimkantoren van elke omvang en in alle sectoren voor dezelfde vraag: hoe ga je om met de krapte op de arbeidsmarkt?**

De uitzendsector staat onder druk. Uitzendkantoren doen grote inspanningen om talent te vinden en te koesteren. De openstaande vacatures raken moeilijk ingevuld omdat men niet de juiste kandidaten vindt. België heeft na Tsjechië en Nederland relatief gezien het hoogste aantal openstaande vacatures van Europa<sup>1</sup>.

### De wal keert het schip

Maurice Bisschop, SD Worx Staffing & Career Solutions: “Sinds de jaren zeventig is het niet meer zo moeilijk geweest om vacatures in te vullen. Ken je de uitdrukking ‘de wal keert het schip’? We moeten ons schikken naar de huidige omstandigheden. Bedrijven vechten om kandidaten. Ervoor zorgen dat talent voor ons kiest, dat is onze grootste uitdaging.”

Franky Peeters, onafhankelijk uitzendexpert: “Alle bedrijven lijden onder de arbeidskrapte. Vroeger speelde die vooral in Oost- en West-Vlaanderen, en in mindere mate in de rest van het land. Nu zijn er overal tekorten, in elke sector. Je moet je als bedrijf afvragen hoe je daarmee omgaat. Het is niet altijd slim om een kandidaat de hemel op aarde te beloven en hem een aanbod te doen dat niet bij je cultuur of je waarden past. Het is ook de taak van een uitzender om de klant daarvan bewust te maken.”

Bruno Thollebeke, Actief Interim: “Er zijn inderdaad meer vacatures dan kandidaten, en daar moeten we rekening mee houden. Maar de media doen uitschijnen dat dit een nieuwe evolutie is, terwijl het al jaren bezig is. De war for talent, dat lijkt wel de Honderdjarige Oorlog te worden.”

### Effecten van pandemie en inflatie

De COVID-19-pandemie heeft de economie wereldwijd hard getroffen. Sommige nichespelers in de uitzendsector kampen met de naweeën van crisis. De horecasector en evenementensector leden fel onder de gezondheidsmaatregelen en daarmee ook de uitzenders die zich op de sector focusten.

De onzekerheid veroorzaakt door de pandemie, werd aangewakkerd door de oorlog in Oekraïne en de energiecrisis en de inflatie die erop volgden. Prijzen gingen omhoog en de groei stagneerde. Het Federaal Planbureau voorspelt een aanhoudende dalende groei<sup>2</sup> van de economie in 2023.

<sup>1</sup> ‘België bijna kampioen openstaande vacatures’, [De Standaard](#) op 17 juni 2022

Franky Peeters: “Als vacatures niet ingevuld raken, kan dat een verdere vertraging van de economische groei tot gevolg hebben. Dat kan in de Belgische markt tot een tipping point leiden. Er komt een punt waarop bedrijven beslissen om hun vacatures te verhuizen. Wat houdt een multinational tegen om bijvoorbeeld zijn marketingafdeling naar Praag te verhuizen als hij in ons land geen personeel kan vinden?”

“ Als vacatures niet ingevuld raken, kan dat een verdere vertraging van de economische groei tot gevolg hebben. Dat kan in de Belgische markt tot een tipping point leiden. ”



**Franky Peeters**

Zelfstandig consultant en uitzendexpert

### Diverse strategieën

De activiteit van uitzenders is een belangrijke graadmeter voor de economische conjunctuur. De uitzendbranche ervaart als eerste de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Zij hanteren diverse strategieën om in te spelen op de evoluties en onzekerheden in de markt het hoofd te bieden.

Franky Peeters: “Als uitzender moet je wendbaar zijn en snel inspelen op veranderingen, maar het is niet evident om in te schatten hoe de huidige situatie evolueert. Als de economie aantrekt of vertraagt, is de sector bij de eersten om het te voelen. Het is niet evident om in een omgeving te werken die zo veranderlijk is. Je hebt een flexibele mindset en specifieke vaardigheden nodig.”

Bruno Thollebeke: “Actief Interim neemt altijd marktaandeel tijdens een crisis, of net erna. Door onze kantoorverantwoordelijken autonomie te geven en een goede relatie op te bouwen, zorgen we ervoor dat zij bij ons blijven. Op die manier zijn we na de crisis als eersten klaar voor de groei. Neem de coronacrisis. Ook op moeilijke momenten kunnen onze klanten en medewerkers op ons rekenen. Wij hielden onze medewerkers aan boord en pasten het verschil in loon tijdens tijdelijke werkloosheid bij. Dat creëerde rust in de organisatie. Het versterkt het engagement bij onze mensen en zorgt voor continuïteit voor de klanten. Het duurt minstens twee tot drie kwartalen om een nieuwe consulent in te werken. Die knowhow willen we niet verliezen.”

<sup>2</sup> ‘De Belgische economische groei verzwakt in 2023’, [Federaal Planbureau](#) op 8 september 2022

# Arbeidsgraad verhogen via beleid en het belang van retentie

**Om de war for talent in deze onzekere tijden het hoofd te bieden, zijn er een scala van simultane oplossingen nodig volgens de experts. Een combinatie van slim beleid en strategische oriëntering gefocust op retentie, opleiding en ondersteuning van kandidaten worden aangehaald als de sleutel tot succes.**

In februari 2022 bereikte de regering een akkoord over de arbeidsdeal, die op 20 november van hetzelfde jaar in werking ging. Deze bevat maatregelen om meer mensen aan het werk te krijgen. Met de arbeidsdeal wilde de overheid de arbeidswetgeving moderniseren en de drempels voor arbeidsparticipatie wegwerken. De deal moet België tegen 2030 een werkzaamheidsgraad van 80% opleveren, tien procent hoger dan vandaag.

Franky Peeters: “De activeringsgraad in België is vandaag te laag, zelfs lager dan in de ons omringende landen. De arbeidsdeal is een stap in de goede richting, maar er is meer nodig. We moeten nu handelen - de bedrijven, de uitzenders, en de overheid. Gedurfde ideeën moeten deel uitmaken van het debat. We moeten dringend manieren vinden om meer mensen te activeren. De uitzendsector zal de komende jaren een bepalende rol spelen bij het uitwerken en uitvoeren van de arbeidsdeal.

Maurice Bisschop: “Een hogere beloning is een trigger om meer te gaan werken. Recent besliste de Nederlandse overheid om het minimumloon te verhogen. Dat helpt om de één miljoen niet-actieven aan de slag te krijgen. Er zijn veel mensen die parttime werken, dat is deel van de Nederlandse mindset. Het is een gevolg van de welvaart: je kan je de luxe veroorloven om minder te werken. Maar als de deeltijdse werkers al een paar uren meer zouden werken, dan lost dat al veel van de tekorten op. De overheid kan nog maatregelen nemen om de arbeidsparticipatie te verhogen door het stimuleren van opleidingen of het verbeteren van kinderopvang.”

## Talent koesteren en behouden

De sector heeft niet gewacht op de beleidsmaatregelen om initiatieven te nemen om talent aan te trekken en te behouden in een woelige arbeidsmarkt. Retentie, letterlijk het behouden van kandidaten zodat ze langer en vaker kunnen worden ingezet, is een sleutelwoord. Alle experts wezen op het belang van het centraal stellen van de kandidaat en ervoor te zorgen dat hij een goede ervaring heeft. Die focus op een menselijke aanpak is de rode draad in de huidige strategie van de sector.

Bruno Thollebeke: “Als een kandidaat bij ons komt, zorgen we dat hij zich goed voelt. Door te praten en te luisteren. Door met hem mee te denken. Vaak denken mensen dat

wij kandidaten zoeken om vacatures in te vullen, maar het is omgekeerd. Wij zoeken passende vacatures voor de kandidaten die bij ons komen. Natuurlijk besteden we aandacht aan het mooi opmaken en breed verspreiden van onze vacatures. Maar in deze markt ligt onze focus op het zorgen dat het talent dat we in huis hebben een goede, passende job vindt.

Maurice Bisschop: “Bij SD Worx Staffing & Career Solutions zetten we sterk in op de persoonlijke relatie met de kandidaat. We luisteren naar wat hij nodig heeft en proberen de ideale match te maken. We geloven in een menselijke aanpak, ondersteund door technologie.

Sören Seels: “Bij Actief Interim kijken we verder dan de data. Niet alleen wat in een cv staat is van tel. Vertelt iemand ons dat hij voetbaltrainer is in zijn vrije tijd, dan zullen we een job met daguren zoeken. Die persoonlijke aanpak maakt een verschil in een oververhitte kandidatenmarkt.”

### **Opleidingen faciliteren multi-inzetbaarheid**

Hoe breder de kandidaten zijn opgeleid, hoe vaker zij kunnen worden ingezet. Opleidingen laten toe om de talentpool optimaal in te zetten. Door kandidaten goed te ondersteunen en hen te helpen ontwikkelen, zorgt de sector voor een hogere retentie en een betere activeringsgraad. Ook het informeren van kandidaten over de nieuwe regels is een opdracht voor de uitzenders. De uitzendconsultant wordt steeds meer een arbeidscoach en een talentbegeleider voor de uitzendkracht.

Maurice Bisschop: “Multi-inzetbaarheid is ons antwoord op het tekort aan arbeid. Het betekent dat we mensen meer willen laten werken: meer uren of gedurende een langere periode. Dan is het vaak nodig hen te bekwamen in meerdere competenties. Samen met de klant bekijken we hoe we personeel kunnen omscholen om hen in te zetten op andere afdelingen. Wij betalen de opleiding, de klant betaalt de tijd van de medewerker. Zo gaan we een langetermijnrelatie aan met de klant. Als je mikt op specifieke niches, zoals in ons geval onder meer industrie en logistiek, kan dat goed werken.”

Franky Peeters: “De activiteit van onze sector is erg verstrengeld met het wetgevende kader. Recent is de Belgische regelgeving rond flexi-jobs sterk uitgebreid. Terwijl bedrijven vroeger steun ontvingen voor het invullen van knelpuntberoepen of het inschakelen van bijvoorbeeld langdurig werklozen, geeft de overheid deze steun nu rechtstreeks aan werknemers die in aanmerking komen. Dat is de jobbonus. Het informeren van kandidaten over de steeds wijzigende wetgeving is een belangrijke taak voor de uitzendsector. Er komen ook voortdurend nieuwe regels bij, vaak aangevuurd door Europa.”

Maurice Bisschop: “In de whitecollarmarkt trigger je kandidaten vooral met inhoud. In de bluecollarmarkt is het belangrijk dat je de taal van de mensen spreekt en hen helpt om groeikansen te zien. Het is mede onze taak om kandidaten te begeleiden en hen ervaring te laten opdoen. Wij geven een duwtje in de rug. Dat is onze taak, en daarom zullen wij altijd toekomst hebben.”

# België versus Nederland, de verschillen en overeenkomsten

Nederland telt in totaal tien miljoen arbeidsplaatsen: vijf miljoen vaste banen, tweeënhalf miljoen mensen in tijdelijk dienstverband, en nog eens tweeënhalf miljoen uitzendarbeiders en zzp'ers, zelfstandigen zonder personeel. De flexmarkt in Nederland is aanzienlijk groter en verder ontwikkeld dan in België. Maurice Bisschop van SD Worx Staffing & Career Solutions, actief op de Nederlandse én de Belgische markt, licht de verschillen toe.

Maurice Bisschop: "De Nederlandse wetgeving laat toe om onafgebroken tot 4,5 jaar als flexwerker bij dezelfde opdrachtgever te werken. Anders dan in België, waar de uitzendsector vooral een wervingskanaal is, zijn Nederlandse bedrijven gewend aan continue flex. Ze huren relatief goedkoop arbeid in via flexwerk en mogen dat langdurig doen.

### **Begin 2021 veranderde de wetgeving: de Nederlandse overheid bracht vast werk en flexwerk dichterbij elkaar. Wat is er veranderd?**

Maurice Bisschop: "De tijd dat je flexwerker kan zijn is ingekort met een jaar. Het financiële voordeel voor de opdrachtgever die flexwerk inhuurt, is voor een deel weggewerkt door steeds meer onderdelen van de beloningsvoorwaarden van inleners ook voor flexwerkers te volgen. De overheid wil voorkomen dat de flexwerker de speelbal van werkgevers wordt. Maatschappelijk was het model op hol geslagen, het evenwicht wordt steeds meer hersteld door nieuwe wetgeving en regels.

### **Heeft de war on talent een impact op de interne organisatie van uitzenders in Nederland?**

Maurice Bisschop: "Bij SD Worx Staffing & Career Solutions geven we onze uitzendkrachten steeds vaker een vast contract bij ons. We worden dus steeds meer een detachingsbedrijf, ook voor laagopgeleiden. Detachering van hoogopgeleiden kennen we goed, maar detachering van laagopgeleiden in hoge volumes: dat is nieuw. Intussen zijn 500 van onze 2500 interimkrachten op deze manier aan de slag."



#### **Visie van Teal Partners**

"De evolutie naar een detachingsmodel, waarbij de uitzender het talent zelf in huis neemt en een contract geeft, heeft financiële implicaties op de kostenstructuur. De uitzender draagt in casu ook de kost van het personeel dat niet aan het werk is. Dat verschilt van het gewoonlijke model van cashflow en marge. Hij wordt verplicht om een 'bank te managen', zoals dat heet. Zeker in crisistijden is dat niet evident. Uitzendkantoren voelen als eersten de economische schokken. Met een hogere vaste kost is deze schok nog groter."



# Hoge concurrentie, scherpe marges

**De uitzendsector kent lage marges. Zeker in bepaalde industrieën of voor specifieke diensten zijn de verdiensten op het plaatsen van arbeid eerder klein. De concurrentie is scherp en het is een uitdaging om een rendabele business te bouwen.**

De omvang van de uitzender heeft een impact op zijn strategie. Enkel de grootste uitzenders kunnen het zich veroorloven om te werken met grote klanten die lage marges veil hebben voor de grote volumes aan vacatures die ze laten invullen. Het businessmodel van de kleine en middelgrote spelers is daar niet op voorzien.

Multinationals die actief zijn in diverse landen en industrieën, zijn het best gewapend tegen marktschommelingen in specifieke sectoren. Door hun omvang kunnen zij klanten van diverse omvang en in uiteenlopende niches bedienen.

Franky Peeters: “Arbeid wordt wel eens als ‘commodity’ gezien, en in een commoditymarkt gelden er doorgaans lagere marges terwijl het in onze sector steeds meer om dienstverlening draait. Wie groot wil worden en volume wil nemen, om nadien de markt in te palmen, moet een goed financieel plan hebben, en een aantal jaren flink durven te investeren en op lange termijn denken. Aan het plaatsen van studenten verdien je bijvoorbeeld weinig als uitzender. Sommige uitzenders zien het als een investering in de toekomst. Als een student bij hen een positieve ervaring heeft, dan komt hij terug.”

Kleine tot middelgrote spelers maken het verschil door slimme keuzes te maken. Zij realiseren groei door zich te specialiseren. Actief Interim zet bijvoorbeeld sterk in op het uitbouwen van een lokaal netwerk om de klant meerwaarde te bieden.

Bruno Thollebeke: “Wij richten ons op de kmo’s in de buurt en spelen in op de sectoren die relevant zijn in een bepaalde regio. Wij behoren bij de duurdere partijen in de markt, maar we leveren dan ook maatwerk. Onze marge is een waardering voor de kwaliteit die we leveren en flexibiliteit die we bieden. Wij kiezen voor kleine kantoren, met kleine teams. Wij zijn geen mastodont met hiërarchische lagen: onze hoofdzetel telt maar 40 personen.

“Het ontbreken van die managementlagen maakt de job van onze consultants heel gevarieerd, want ze ontfermen zich over het volledige proces, van rekrutering tot verloning, en ze kunnen op elke vraag van een klant of uitzendkracht antwoorden. Zo maken we het verschil. Bij de grotevolumeklanten met veel vacatures heb je niet altijd de luxe om te vertrekken vanuit de kandidaat. Dan moet je zorgen dat de jobs ingevuld worden. Maar wij hebben niet veel van dat soort klanten.”

## Cijfers in kaart: Onderzoek van Nova Reperta

# Wat zijn de marges in de uitzendsector?

Uit een marktanalyse van consultancybedrijf Nova Reperta blijkt dat er aanzienlijke verschillen bestaan in de marges die de uitzender behaalt op het plaatsen van kandidaten. De hoogte van de marge houdt verband met het land en de niche waarin hij actief is.

### Hoe bent u te werk gegaan?

Thomas Callebaut van Nova Reperta: "In ons onderzoek focusten we op België en Nederland en hebben we de flexmarkt gedefinieerd als alle uitzendbureaus die interim-, detacherings- of projectsourcingdiensten voor individuen aanbieden. Wij bestudeerden de cijfers grondig en spraken via diepte-interviews met tal van experts uit de sector. De brutomarge hebben we gedefinieerd als de opbrengst van de geplaatste kandidaat min de loonkost van deze uitzendkracht.

### Wat kan u zeggen over de marge van de Belgische uitzendbedrijven?

Thomas Callebaut: "De brutomarge voor uitzendbedrijven in België varieert van 20 tot 28% van de inkomsten, met enkele nichespelers die meer dan 30% halen. De gemiddelde brutomarge in de sector zal ongeveer 22,5% bedragen. Sommige nichespelers in engineering of IT, zoals Centric, Harvey Nash, Elmos of SafeTec Interim slagen er inderdaad in om hogere marges te behalen. Puur digitale spelers zoals Indeed, Vacant of Jobbeurs hebben lagere brutomarges, maar zij hebben ook aanzienlijk minder kosten omdat zij digitaal opereren."

### Hoe vergelijkt u de Belgische en de Nederlandse markt?

Thomas Callebaut: "De Nederlandse markt is qua omzet vier keer zo groot als de Belgische markt. In Nederland varieert de marge van 20 tot 35%, maar het gemiddelde zal eerder rond de 25% liggen, iets hoger dus, hoewel je in een erg competitieve markt bent."

### Hoe komt dat?

Thomas Callebaut: "Er zijn veertig tot vijftig keer meer spelers op de Nederlandse markt. De gemiddelde minimale marge van 20 procent stemt overeen met de Belgische markt, maar er zijn meer uitschieters naar boven. Dat komt omdat er relatief meer kleinere nichespelers actief zijn en die hanteren hogere marges. De nichespelers blijven ook bewust uit elkaars vaarwater."

# Hoe zijn de uitzendkantoren digitaal georganiseerd?

De experts lichten toe hoe hun digitale organisatie is opgebouwd. Actief Interim introduceerde recent de digitale straat en ook SD Worx Staffing & Careers Solutions is van plan het pad van het geïntegreerde ecosysteem in te slaan.

## Actief Interim: “Twintig minuten tijdswinst per ingevulde vacature”

De digitalisering vertrekt bij Actief Interim vanuit een praktische, functionele insteek. De uitzender bracht elke stap in het uitzendproces in kaart, van het zoeken van talent tot de effectieve start bij de klant, en onderzocht hoe digitalisering kan helpen. Het resultaat is één systeem met drie portalen: voor de consultant, de klant en de uitzendkracht, waarmee zij vlot data en documenten kunnen uitwisselen.

### Wat is het effect van deze nieuwe digitale manier van werken?

Bruno Thollebeke: “De tools die we recent hebben gebouwd, helpen ons om de administratie te verlichten. Contracten raken moeiteloos getekend en veiliger gearchiveerd. De compliancy is digitaal geregeld. Mensen raken vlotter in contact met ons. Digitalisering moet ons het leven makkelijker maken.

Sören Seels: “De resultaten spreken boekdelen. We zijn erin geslaagd om per ingevulde vacature een kwartier tot twintig minuten tijdswinst te boeken. Tijd die we kunnen besteden aan persoonlijk contact en het vinden van nieuwe matches. Ik ben positief verrast door het aantal users en documenten dat meteen al digitaal getekend werd. We hebben de software in een korte tijdspanne uitgerold en dat was pittig. Maar het is gelukt, en van overal in het land horen we nu positieve geluiden over tijdswinst en productiviteit.

“ We zijn erin geslaagd om per ingevulde vacature een kwartier tot twintig minuten tijdswinst te boeken. Tijd die we kunnen besteden aan persoonlijk contact en het vinden van nieuwe matches. ”



**Sören Seels**  
Digital Solutions Manager Actief Interim

## **Wat is de volgende stap in jullie digitale evolutie?**

Sören Seels: “In een digitale wereld ben je 24/7 bereikbaar, maar onze mensen werken natuurlijk niet de klok rond. Het kan zijn dat onze klant in het weekend plots een kelner zoekt omdat zijn vaste medewerker ziek is geworden. Digitaal zou je daar op kunnen inspelen door de klant toegang te geven tot een soort van talentenpool, een groep van gescreende kandidaten met de juiste profielen, die hij kan contacteren buiten de kantooruren. De klant vraagt daarnaar, en dat zal ook mogelijk worden. Maar nooit zonder de inbreng van een consulent die tijdens de kantooruren de zaken opvolgt.”

Bruno Thollebeke: “Onze kandidaten willen ook eenvoudige dingen weten zoals: is er een microgolf op de werkvloer? Waar kan ik mijn fiets zetten? Het ontsluiten van die informatie: dat zie ik ook als een digitale opportuniteit. Wij zetten technologie in om onze huidige werking te ondersteunen.”

Sören Seels: “Ook bij evaluaties kunnen tools een rol spelen. Als we weten van een kandidaat hoe hij zich voelt, kunnen we gepast actie ondernemen. We kunnen onze rol als bemiddelaar nog beter vervullen als we issues snel kunnen capteren. Daar kan digitalisering ons ook bij helpen.

## **Screenen jullie actief tech start-ups?**

Sören Seels: “Wij zijn geen voorhistorisch bedrijf dat niet gelooft in technologie, maar wij kijken er kostenefficiënt en pragmatisch naar. Hypes zijn aan ons niet besteed. Elke dag klopt er wel een nieuwe start-up aan met een hippe tool. Wij kunnen niet overal op ingaan. We zijn misschien geen voorloper, maar we hebben nu een maturiteit bereikt die onze schaalbaarheid ondersteunt.”

## **SD Worx Staffing & Career Solutions: “Losse tools integreren in ecosysteem”**

SD Worx Staffing & Career Solutions is actief in België en Nederland. Het doel is om op korte termijn te evolueren naar een ecolandschap van geïntegreerde tools en processen

## **Welke kansen biedt digitalisering?**

Maurice Bisschop: “Als uitzendkantoor word je betaald om mensen te rekruteren. De administratie die erbij komt is onvermijdelijk, maar daar verdien je niets aan. Hoe efficiënter die is, hoe succesvoller we kunnen zijn. Op dat vlak maakt digitalisering een verschil. In Nederland werken we al langer papierloos, maar ik zie vooral winstkansen bij het digitaliseren van processen rond bijvoorbeeld compliancy-verplichtingen. Dan kunnen we focussen op het zoeken en plannen.

## **Hoe bent u momenteel digitaal georganiseerd?**

“Ons landschap bestaat momenteel uit losse tools die we in de toekomst zullen

integreren in een ecosysteem. Noem het een semi-automatische IT-strategie, naar analogie met elektrische wagens. Een deel van de tools kopen we als SaaS-oplossing, en we maken het verschil met hoe we ze integreren in ons IT-landschap.”

“**Noem het een semi-automatische IT-strategie, naar analogie met elektrische wagens. Een deel van de tools kopen we als SaaS-oplossing, en we maken het verschil met hoe we ze integreren in ons IT-landschap.**”



**Maurice Bisschop**

Algemeen directeur Nederland van SD Worx Staffing Solutions Nederland

“Met Salesforce monitoren we de B2B-markt. Als applicant tracking system gebruiken we Carerix. Met Easyflex in Nederland en Pratoflex in België regelen we lonen en contracten. Via Qlik ontvangen de stakeholders BI-inzichten. De boekhouding verloopt via SD Worx op SAP. We zetten momenteel ook in op dashboards voor kandidaat, consultant en klant. Kandidaten kunnen vlotter informatie invullen en consultants krijgen een overzicht van hun taken. De integratie van de tools, de optimalisatie van onze processen en het opbouwen van een database: dat zijn de volgende stappen.”

#### **Waar zal u verder nog op inzetten?**

“Hr-en workforcemanagement staat vaak in zijn kinderschoenen, zelfs in onze sector. Bedrijven weten vaak zelf nog niet hoeveel arbeid ze wanneer nodig hebben. Als SD Worx staan we sterk op dat vlak, want hr-tools en processen zijn onze expertise. Onze tools integreren met die van klanten, dat vraagt nog een technologische inspanning.

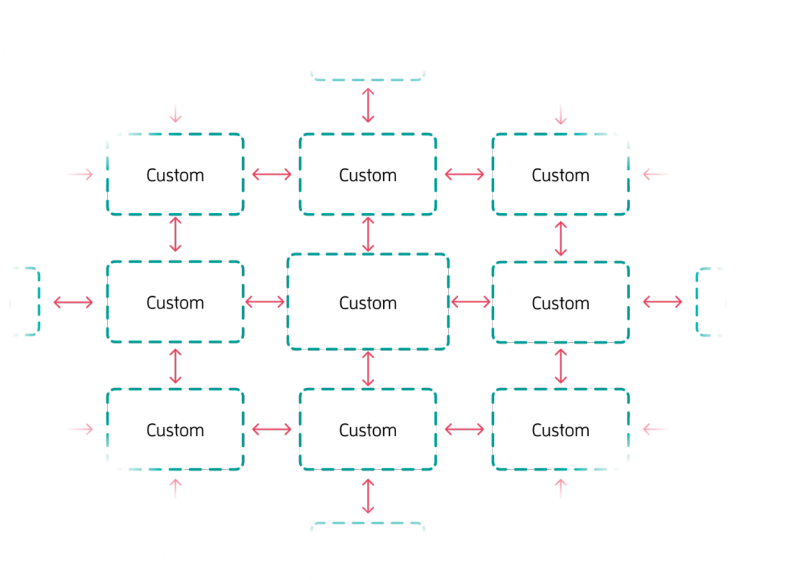
# Vijf fasen in de technologische evolutie

De digitalisering in de uitzendsector is al enkele decennia aan de gang. We onderscheiden vijf fasen in de technologische evolutie. Digital-only initiatieven deden hun intrede, gestimuleerd door de gigeconomie. Bots en AI kunnen hun steentje bijdragen, maar de experts vrezen niet dat technologie de klassieke rol van uitzenders bedreigt. De experts identificeren wel enkele belangrijke voorwaarden voor de acceptatie van nieuwe technologieën.

Grote spelers verschenen als eersten op het digitale toneel en bouwden vaak eigen tools en systemen. Nieuwe technologische ontwikkelingen zorgden ervoor dat ook de kleinere spelers steeds meer hun plaats opeisten. De eerste digital-only initiatieven krijgen voet aan de grond. Ruwweg kunnen we de digitale evolutie in de sector opsplitsen in vijf fasen van technologische evolutie.

## Fase 1

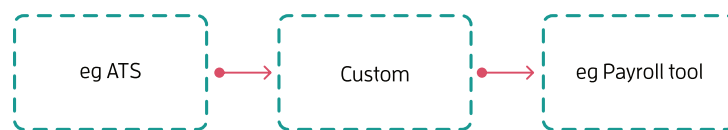
De grote spelers bouwen vanaf de jaren tachtig hun eigen IT-systemen, wat hen toestaat om als eerste digitale vooruitgang te boeken. Deze custom systemen vergen een flinke investering, wat zij gezien hun omvang kunnen dragen. Het gaat om het digitaliseren van de interne processen en het werk van consultants dankzij maatwerkontwikkeling van software voor het beheer van klanten, kandidaten en vacatures. Deze spelers investeren ook in het bouwen van een eigen loonmotor, facturatiesysteem en planningssoftware, en nadien ook in bots en business intelligence. Die historisch opgebouwde voorsprong maakt dat zij over de meeste data beschikken die zij vandaag inzetten om aan de hand van slimme inzichten gemotiveerd beslissingen te nemen over de business.



## Fase 2

Door de opkomst van softwarespelers in hr-tech besteden de grote partijen steeds meer complexe deelprocessen en taken uit. In deze fase ontstaan generieke systemen zoals een planning-of payrolloplossing, of een applicant tracking systeem dat de wervings- en personeelsactiviteiten van een bedrijf automatiseert. Die oplossingen worden in het custom IT-systeem ingeschoven.

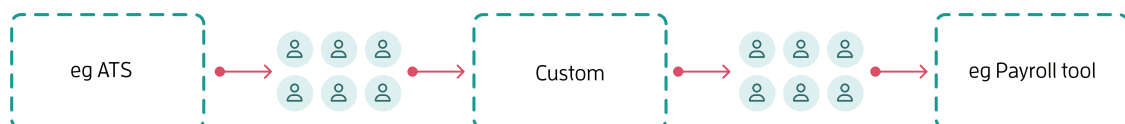
Hierdoor slagen de grote spelers erin om als eerste tools bij klanten te introduceren. In bepaalde gevallen leidt dit tot een lock-in, een technologische verstrengeling tussen de partijen die ervoor zorgt dat de klant niet zo makkelijk naar een concurrent kan overstappen.



## Fase 3

Softwarestart-ups bouwen een scala aan nieuwe toepassingen en tools die nu ook binnen handbereik komen van de kleine en middelgrote spelers. Zij gebruiken de systemen naast elkaar, als losse elementen die helpen bij het uitvoeren van specifieke deelprocessen. Bij de grote spelers worden de systemen door custom technologie op elkaar aangesloten in een samenhangend geheel. Bij de kleinere en middelgrote spelers zorgen de consultants ervoor zorgen dat de informatie uit de processen en systemen op de juiste manier wordt verwerkt. Dat houdt voor hen veel manueel werk in.

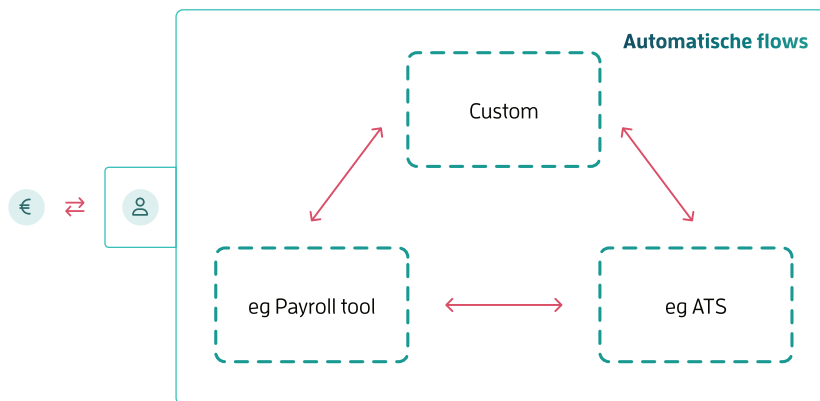
Enerzijds gaat het om generieke tools zoals boekhoudkundige pakketten, crm- en business intelligence-systemen. Anderzijds zijn er de uitzendspecifieke tools, zoals het applicant tracking system, het payrollstelsel voor de loonverwerking, een back-officesysteem voor billing en invoicing en de planningtools. Die laatste zijn vaak sectorspecifiek, zoals tools voor de horeca- of voor de evenementensector. Vaak gaat het om Software as a Service-applicaties die worden aangeboden via een abonnementsformule.



## Fase 4 (heden)

Ook kleine en middelgrote spelers integreren deze tools in een ecosysteem, een logisch

samenhangend geheel dat de processen naadloos op elkaar aansluit en data op de juiste manier uitwisselt. Dit ecosysteem kan bestaan uit een combinatie van zelfgebouwde systemen en SaaS-oplossingen. Essentieel is de integratielaag die de processen, data en technologie met elkaar verbindt. Deze integratielaag vervangt de manuele arbeid nu ook in dit segment en zorgt dus voor meer efficiëntie en een hogere rendabiliteit. Het opzetten van een vlotte digitale samenwerking met klanten en kandidaten is een van de voornaamste drijfveren voor meer integratie. Tools helpen consulenten om data en documenten vlot te delen en beter samen te werken met klanten en kandidaten. De uitzenders kunnen door het automatiseren van de manuele handelingen en processen winst boeken op efficiëntie en omzet. Het geeft consulenten meer tijd om zich te focussen op het menselijk contact met kandidaat en klant.



### Fase 5 (nu en toekomst)

Het bestaande aanbod voor klanten en kandidaten wordt uitgebreid met digital-only-toepassingen. Afhankelijk van zijn wensen kiest de klant in welke mate hij via menselijke tussenkomst van de uitzender (full service), dan wel via een digital-only oplossing werkt (selfservice). Via een digital-only oplossing kunnen klanten rechtstreeks in contact komen met kandidaten en worden de stappen in het rekruterings- en aanwervingsproces geautomatiseerd. De tussenkomst van een consulent is in een selfservicemodel niet langer noodzakelijk, of slechts beperktere mate, wat het aanbod goedkoper maakt. Vooral voor bepaalde doelgroepen of segmenten, zoals voor flexwerkers of in de horeca, worden de eerste digital-only oplossingen succesvol ingezet.





# Digital-onlyplatformen in de gigeconomie

**Bigtechspelers zijn al jaren actief op de vacaturemarkt. Socialemediaplatformen maar ook apps als Deliveroo en Uber faciliteren arbeid in de gigeconomie. Ook de sector zelf lanceert pure digital-initiatieven. Accent Jobs zette bijvoorbeeld al meerdere tools in de markt die het matching- en plaatsingsproces voor specifieke profielen volledig digitaal laten verlopen.**

Uit onderzoek blijkt dat bijna tien procent van de bevolking van de Europese Unie in 2025 wel eens via digitale platformen zal werken, goed voor 43 miljoen mensen<sup>3</sup>. Het gaat dan om locatiegebaseerde platformen, zoals Deliveroo en Uber, maar ook over online arbeidsplatformen voor opdrachten zoals vertalen of programmeren.

Bigtechspelers zijn al meer dan een decennium actief op de vacaturemarkt. Socialemediakanalen als **LinkedIn** en **Xing** verspreiden vacatures van bedrijven via hun sites en apps zonder tussenkomst van een arbeidsbureau. Ook Meta waagde zich op het terrein, maar trok recent de stekker uit de Europese vacaturefunctionaliteiten van **Facebook for Jobs**<sup>4</sup>.

Niet alleen big tech experimenteert met digital-only initiatieven. Accent Jobs lanceerde al meerdere tools die het uitzendproces puur digitaal laten verlopen. In 2014 bracht de uitzender van de House of HR-groep de app **SWOP** op de markt. Die laat kandidaten swipen om een geschikte job in de buurt te vinden. In 2017 volgde de app voor flexibele jobs **NowJobs** gericht naar specifieke sectoren als horeca, evenementen en retail. Met NowJobs wil Accent Jobs flexwerkers digitaal matchen met werkgevers. Contracten kunnen in het platform getekend worden.

## **Techplayersplatformen als instroomkanaal naar gevestigde uitzenders: gemengde gevoelens**

Socialemediaplatformen als Facebook en LinkedIn zijn belangrijke instroomkanalen voor de vacaturesites van de uitzenders. Via advertenties en organische posts worden kandidaten naar de vacatures op de websites van de uitzenders geloodst. Ook Google for Jobs leidt bezoekers via zoekresultaten naar de websites van uitzenders. De zoekgigant startte een onlinevacaturedienst die in 2020 ook in de Belgische markt actief werd. Wie op Google naar een job zoekt, wordt via Google Jobs bovenaan in de zoekresultaten verwezen naar een door Google gecureerd aanbod dat volgens het bedrijf beter op de noden van de gebruikers is afgestemd zodat die een relevantere zoekervaring krijgen. Daarvoor werkt Google samen met overheidsdiensten zoals VDAB, Forem en Actiris, en met bedrijven als Randstad en Jobat. Uitzenders die niet opgenomen zijn in het specifieke aanbod van Google for Jobs melden een verlies van Google-traffic sinds de lancering. Een Deense vacaturesite diende in de zomer van 2022 klacht in tegen Google<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> [EU-richtlijn over arbeidsplatformen: wat betekent die voor freelancers?](#)

<sup>4</sup> [Update voor het product Vacatures op Facebook, december 2021. Enkel in de Verenigde Staten en Canada is Facebook for Jobs nog actief](#)

<sup>5</sup> [Deense vacaturesite dient klacht in bij Brussel tegen Google, 27 juni 2022](#)

# Bedreigt technologie de ‘man in the middle’? De visie van onze experts

De disruptieve kracht van technologie zette de voorbije jaren al verschillende sectoren op hun kop. Technologiestart-ups zoals Booking.com en Uber faciliteren direct contact tussen aanbieder en gebruiker. Dit bracht in tal van niches de positie van de tussenpersoon, zoals reisbureaus of taxicentrales, in gevaar. Bedreigt deze evolutie ook de uitzendsector?

Sören Seels: “De wereld wordt almaar digitaler, maar dat wil niet zeggen dat het digitale het menselijke vervangt. Beide facetten versterken elkaar. De drempel van het digitale verlaagt als je weet dat je effectief beroep kan doen op een persoon als je vragen hebt.”

“ De wereld wordt almaar digitaler, maar dat wil niet zeggen dat het digitale het menselijke vervangt. Beide facetten versterken elkaar. ”



**Sören Seels**

Digital Solutions Manager Actief Interim

Franky Peeters: “Ik geloof meer in een evolutie dan in een revolutie. Uitzendarbeid is sterk wettelijk gereguleerd. Ook digitale spelers hebben een certificaat nodig om in de branche actief te zijn. Omdat de regelgeving in grote mate landspecifiek is, is het voor globale digitale spelers niet evident. Kijk naar Google Jobs: het neemt onze vacatures over via scraping. Technologie zal de sector zeker transformeren, en tot op zekere hoogte voor disruptie zorgen. Maar net als in de financiële wereld of de reissector, waar de digitale transformatie al verder is gevorderd, zal het een en-enverhaal worden. Fysiek contact, telefonische communicatie en digitale interactie vullen elkaar aan. Een slim uitzendbedrijf verstaat de kunst om op het juiste moment via de juiste weg in contact te komen met klant en kandidaat. Het kanaal verandert afhankelijk van de fase van het matchingproces.”

Bruno Thollebeke: “Ik heb al vaak doemscenario’s gehoord. De laatste nieuwe dreiging zou komen van Google for Jobs. Ik maak me niet al te veel zorgen. Eerder ging Google for Insurance de verzekeringssector decimeren. Heb je al eens geprobeerd om digitaal een verzekering af te sluiten? Een dienst verlenen is nog iets anders dan een product verkopen. Een kandidaat aan een job helpen is veel complexer dan hem een pak friet verkopen. Een nieuwe job is spannend. Ook al verander je geregeld van werk, het blijft speciaal om op een nieuwe plek aan de slag te gaan. Een mens die je helpt en geruststelt is cruciaal. Ook voor onze klanten is het belangrijk om een aanspreekpunt te hebben. Dat

menselijk contact vervang je niet met een toetje. Het verschil maak je door snel te reageren en meteen met iemand in gesprek te gaan. Dat kan digitaal, maar we zullen er wel voor zorgen dat er ook altijd iemand fysiek in de buurt is. Om een praatje te maken, maar ook voor praktische dingen, zoals het ophalen van werkkledij.

Franky Peeters: "Dat het verhaal steeds digitaler wordt, is evident. Maar een vervanging van het fysieke door het digitale is niet aan de orde. Ook reisbureaus maken nu weer het verschil met fysieke footprints waar klanten gezellig bij kop koffie hun reis kunnen bespreken. Hetzelfde geldt voor banken die steeds meer evolueren naar gezellige koffiebars waar ook een geldautomaat staat en de dame of heer die de koffie schenkt veel weet van verzekeringen. De bank, het postkantoor, de ziekenkas: ook die organisaties blijven hun fysieke footprint behouden. Waarom delen we geen ruimte in plaats van in aparte hokjes te gaan zitten? Denk aan een gezellige marktplaats met centraal een koffiehuis. De cost to serve daalt en je kan aan kruisbestuiving doen en partnerships sluiten."

# Bots en artificiële intelligentie

Zit er toekomstmuziek in bots en AI in de uitzendsector? De experts zien het potentieel maar waarschuwen voor een jubelstemming. Technologie dient in de eerste plaats om het werk van consultants te ondersteunen.

Bruno Thollebeke: “Trends volgen elkaar snel op. Eerst was het AI, dan opleidingen, nu is het buzzwoord retentie. Maar het fundament van onze business blijft onveranderd. Het gaat over mensen. Het is niet de bedoeling om jobs overbodig te maken door te digitaliseren. Het inzicht van onze specialisten zet je niet om in een algoritme. Zelfs de klant weet niet altijd precies wat hij nodig heeft. Geen computer gaat hem dat kunnen vertellen. Het automatiseren van repetitieve taken: ja. Wie dat nog niet deed, loopt hopeloos achter. Wij zijn al een stap verder gegaan met het digitaliseren van onze processen waar dat een meerwaarde was.”

Maurice Bisschop: “Ik hoor al twintig jaar dat robots ons zullen vervangen. Niets blijkt minder waar. We hebben net mensen te kort. De digitale matchmaker staat in zijn kinderschoenen. Bij jobs waar specifieke competenties vereist zijn, is menselijke tussenkomst essentieel. Maar zelfs voor basale functies is een bot ontoereikend. Een Amerikaanse studie toonde recent aan dat een experiment met selectie door algoritmes te veel kandidaten afwees. Ik geloof wel in ondersteunende tooling. Die helpen de consultant om zijn job beter te doen. De menselijke touch maakt het verschil als je kwaliteit wil leveren.”

“ Ik geloof wel in ondersteunende tooling. Die helpen de consultant om zijn job beter te doen. De menselijke touch maakt het verschil als je kwaliteit wil leveren. ”



**Maurice Bisschop**

Algemeen directeur Nederland van SD Worx Staffing Solutions Nederland

Bruno Thollebeke: “Artificiële intelligentie die de job van de consultant overneemt? Ik geloof daar niet in. Pas op, ik wijs de technologie niet bij voorbaat af. Ik volgde een aantal cursussen van de master Artificiële Intelligentie aan de KU Leuven, en de mogelijkheden zijn geweldig, maar verwacht er niet te veel van in de nabije toekomst. Weet je wat wij het meeste doen? Bellen en praten. Met onze klanten, met onze kandidaten. Er is geen tool die dat van ons gaat overnemen. Vergeet de chatbots. Een gesprek doe je met een mens die daarvoor opgeleid is.”

---

# Twee voorwaarden voor acceptatie van technologie

Volgens de experts zijn timing en betrokkenheid cruciaal bij het welslagen van digitalisatieprojecten. Innovaties moeten op het juiste moment geïntroduceerd worden, niet te vroeg en niet te laat. Het is belangrijk dat alle interne gebruikers van de technologie overtuigd zijn van het belang ervan. Omgaan met veranderingen ten gevolge van technologie vraagt specifieke vaardigheden.

## **VOORWAARDE 1: Digitalisering aan de juiste snelheid**

Volgens de experts is het belangrijk om het juiste tempo te vinden bij digitalisering. Niet te traag hervormen, maar ook niet zo snel dat de klant niet meer kan volgen. Het *leitmotiv* moet altijd zijn om de klant en kandidaat meer kwaliteit te bieden door technologie.

Franky Peeters: “Technologie biedt kansen, maar je mag je medewerkers en je klanten niet voorbijhollen. Neem de bankensector: door kantoren te sluiten vergat men de oudere klanten die nog niet aan boord van die digitale trein waren. Door de pandemie is de digitale transformatie in een stroomversnelling geraakt. Dat is goed, maar het is belangrijk om niemand te vergeten.

Sören Seels: “Het is niet altijd positief om een voorloper te zijn. Digitaliseren moet je op maat van de klant doen, niet sneller. Ik herinner me een uitzender die jaren geleden al digitale tools pushte bij de klant, en dat stuitte op veel ergernis. De processen van de klant waren er nog totaal niet op afgestemd. Vandaag is dat anders.

Franky Peeters: “Uiteindelijk bepaalt de kandidaat en de uitzendmedewerker het tempo van de digitalisering. Jongeren van nu zijn *digital natives*, maar de ouderen moeten ook aan boord blijven. De combinatie van menselijk contact en digitale dienstverlening is de sleutel tot succes.

Sören Seels: “Er is de laatste jaren een shift gebeurd bij de kmo's. Het is bijvoorbeeld mainstream geworden om in te loggen op een portaal om facturen te consulteren, en daar zetten wij dus ook op in.

## **VOORWAARDE 2: Neuzen in de dezelfde richting**

Digitale evoluties volgens elkaar snel op. Bij de introductie van nieuwe tools is het belangrijk dat de neuzen in dezelfde richting staan en dat iedereen overtuigd is van het belang ervan. Als professional is het nodig om bij te blijven. De transformatie maakt dat de benodigde vaardigheden evolueren, zowel in IT als op de kantoren.

Franky Peeters: “Het mislukken van transformatietrajecten in het verleden leerde de sector dat het belangrijk is om iedereen te betrekken bij digitale veranderingen. Vroeger

werd er een nieuw product gebouwd, en gingen we er vanuit dat iedereen er wel mee aan de slag zou gaan. Nu gaan we de waarde van de tool beter toelichten, en uitleggen hoe de processen erdoor verbeteren, en het succes ervan meten. Training en aftercare zijn essentiële pijlers in elk transformatietraject.

Sören Seels: “We hebben onze kantoren niet verplicht om te werken met de tools die we bouwden, want we dragen beslissingsvrijheid hoog in het vaandel. Maar vrijwel iedereen is er meteen mee aan de slag gegaan. Dat is het beste bewijs van hun meerwaarde.”

Franky Peeters: “De focus van IT verandert van het puur technische naar advies en analyse. Hetzelfde zien we trouwens in de kantoren. Medewerkers worden meer loopbaanbegeleiders dan recruiters. Het is een uitdaging om iedereen mee te krijgen in dat verhaal, en waar dat niet lukt om mensen naar een functie te begeleiden die hen beter ligt.

# Drie uitdagingen, zes technologische oplossingen

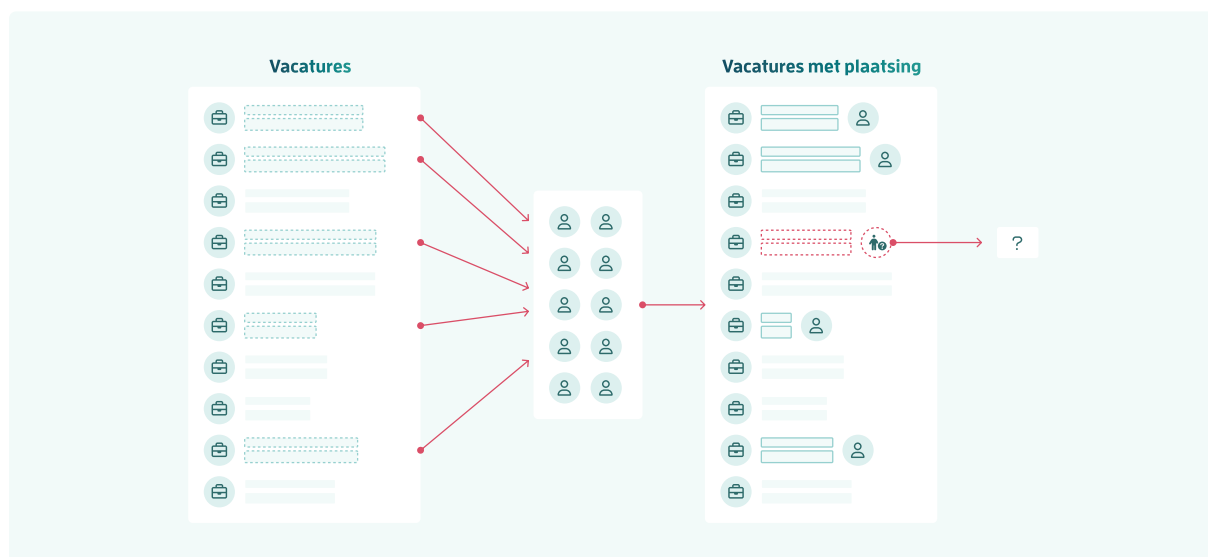
In deel 1 identificeerden de experts de voornaamste uitdagingen van de uitzendsector. Met meer arbeidsplaatsen dan beschikbaar talent staat de war for talent al jaren op nummer één. De economische onzekerheid is recent een bijkomende uitdaging gebleken, zeker voor uitzenders die zich op een specifieke niche focusten. De sector kent bovendien lage marges, wat het belang van het maken van de juiste zakelijke keuzes onderstreept. Technologie kan een antwoord bieden op deze uitdagingen.

## Uitdaging 1: War for talent

In een wereld waar talent een schaars goed is, is het logisch dat je dat talent centraal zet. Slimme digitalisering helpt daarbij.

### Oplossing 1: Digitale ondersteuning bij het werken vanuit de kandidaat en het efficiënter inzetten van je talentpool

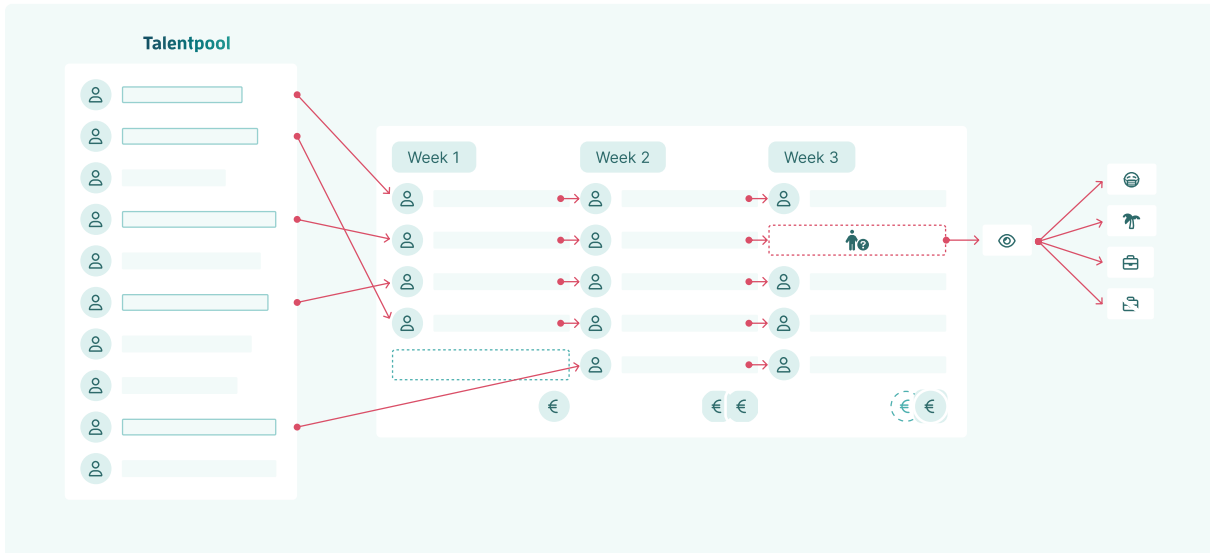
#### Vertrekken vanuit vacature



Koen Denies: “Traditioneel zocht een uitzender een kandidaat voor een specifieke vacature, maar door de war for talent is het absoluut noodzakelijk om te vertrekken van de kandidaat en hem zo lang mogelijk aan de slag te houden door goed te plannen en slim te plaatsen. Dat kan je pas als je een goed inzicht hebt in de talenten en

beschikbaarheden van je kandidaten, en daar helpt technologie bij. Een geïntegreerd digitaal landschap zorgt ervoor dat de nodige informatie uit de verschillende apps en databronnen gecombineerd worden. De juiste tools faciliteren contractverlenging, melden wanneer een kandidaat na ziekte of vakantie weer beschikbaar wordt, welke opportuniteiten er voor hem in zijn niche of regio zijn, hoe die eventueel te combineren zijn, enzovoort. Hoe beter je kandidatenpool beheert, hoe efficiënter en slimmer je de kandidaten kan inzetten, en dat leidt tot een hogere omzet en rendabiliteit.”

### Vertrekken vanuit kandidaat



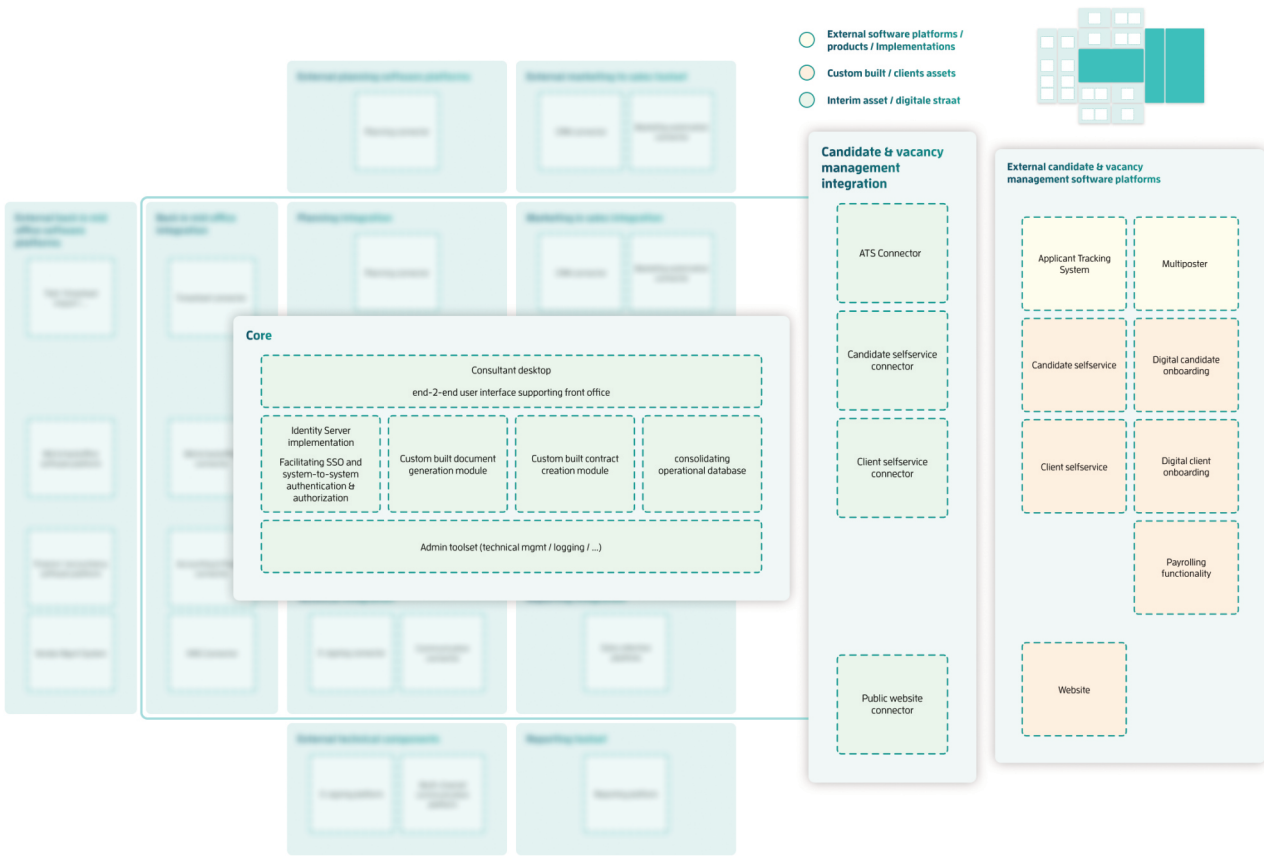
“Als alle processen in het uitzendverhaal end-to-end op elkaar zijn aangesloten in een logisch samenhangend ecosysteem, en alle data vlot worden uitgewisseld, heeft de consulent een helder en actueel overzicht van de opportuniteiten. Dat is een groot verschil met de manier van werken waarbij kandidaten wiens contract afloopt pas na een tijdje worden vrijgegeven in het applicant tracking systeem, wat een concurrent de kans geeft om deze kandidaten in die tussentijd alweer in te zetten voor een andere opdracht.”

### Oplossing 2: Digitale tools faciliteren instroom en verhogen retentie door betere ervaring

Koen Denies: “Samenwerken gaat beter met een gemeenschappelijk digitaal portaal voor kandidaat, consulent en klant. Digitaal solliciteren en onboarden verlaagt de drempel voor kandidaten. Het online goedkeuren van timesheets door de eindklant en het automatische verloop van facturatie vermindert de administratieve workload voor consulenten. Ook de planning kan vlotter gedeeld worden met de opdrachtgever, of die kan zelfs desgewenst zelf plannen. Er komt meer tijd vrij voor de menselijke aspecten van de job: persoonlijke begeleiding en een beter contact met de kandidaat. De



kandidaat heeft een betere ervaring en blijft graag aan de slag bij het uitzendkantoor, en de klant geniet van een grotere autonomie. De tools komen tegemoet aan de stijgende digitale verwachtingen van klanten en kandidaten.”



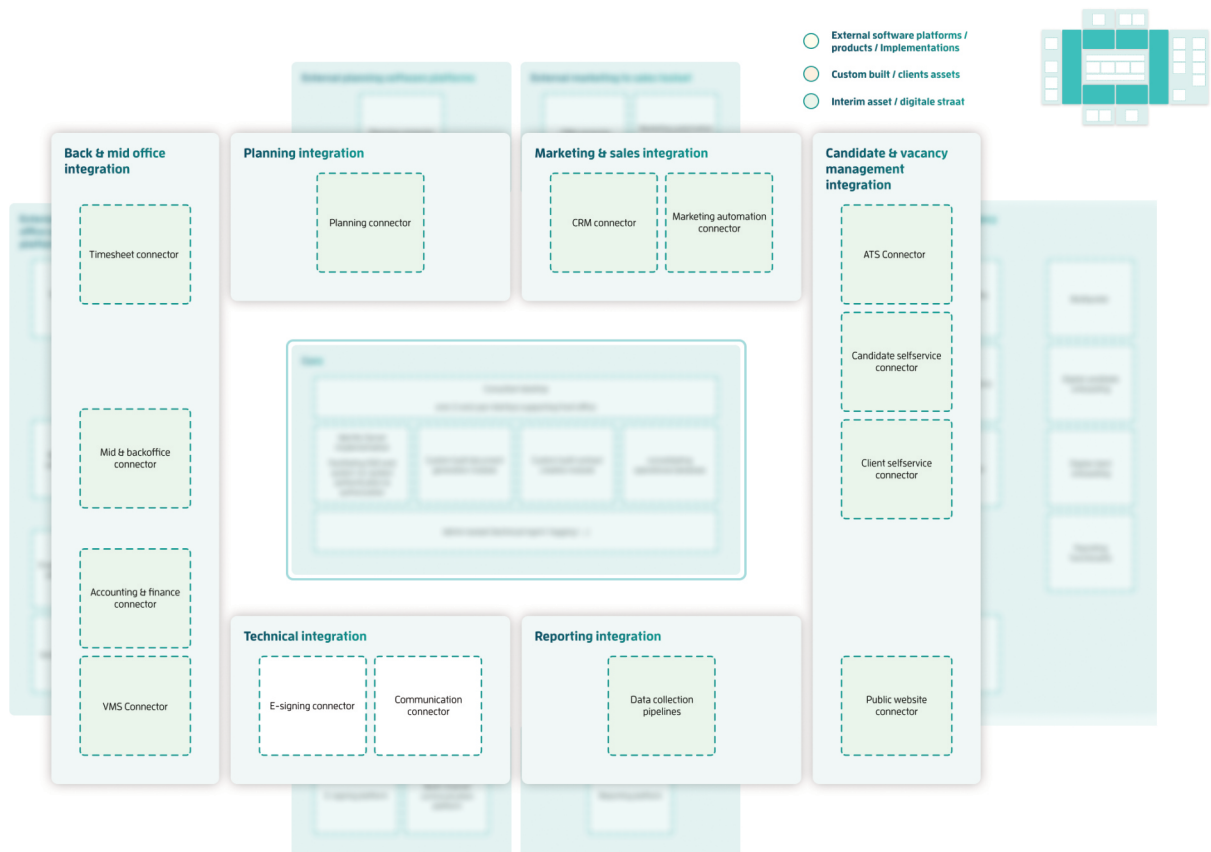
## Uitdaging 2: Onzekere nieuwe wereld

De pandemie en de inflatie hebben een grote impact op de economie. Uitzenders voelen als eersten de effecten van deze economische evoluties. De strategie om daar slim mee om te gaan, heeft technologische implicaties.

### Oplossing 1: Een geïntegreerd ecosysteem faciliteert een diverse portefeuille

Koen Denies: “Tijdens de pandemie is gebleken hoe riskant de strategie is om als uitzender op één beroepstak te focussen, zoals de horeca tijdens de pandemie. Een gediversifieerde klantenportefeuille, met een gezonde mix aan sectoren en klanten van diverse omvang, biedt meer stabiliteit. Een uitdaging is dan wel om de juiste technologische tools te kiezen. Vaak zijn tools sectorspecifiek. Sommige zijn gericht op horeca of events, andere op industrie. Het is, met een diverse portefeuille, moeilijker om

oplossingen te kiezen en een digitaal landschap samen te stellen dat elk van deze sectoren optimaal ondersteunt. Voor elk van de sectoren een oplossing kopen, is onbetaalbaar en operationeel onbeheersbaar. De integratielaag die wij opzetten, met het laagje maatwerk om de diverse generieke systemen aan elkaar te koppelen, houdt rekening met de raakvlakken en de vereisten van de diverse sectoren en biedt daar een antwoord op.”



## Uitdaging 3: Hoge concurrentie, scherpe marges

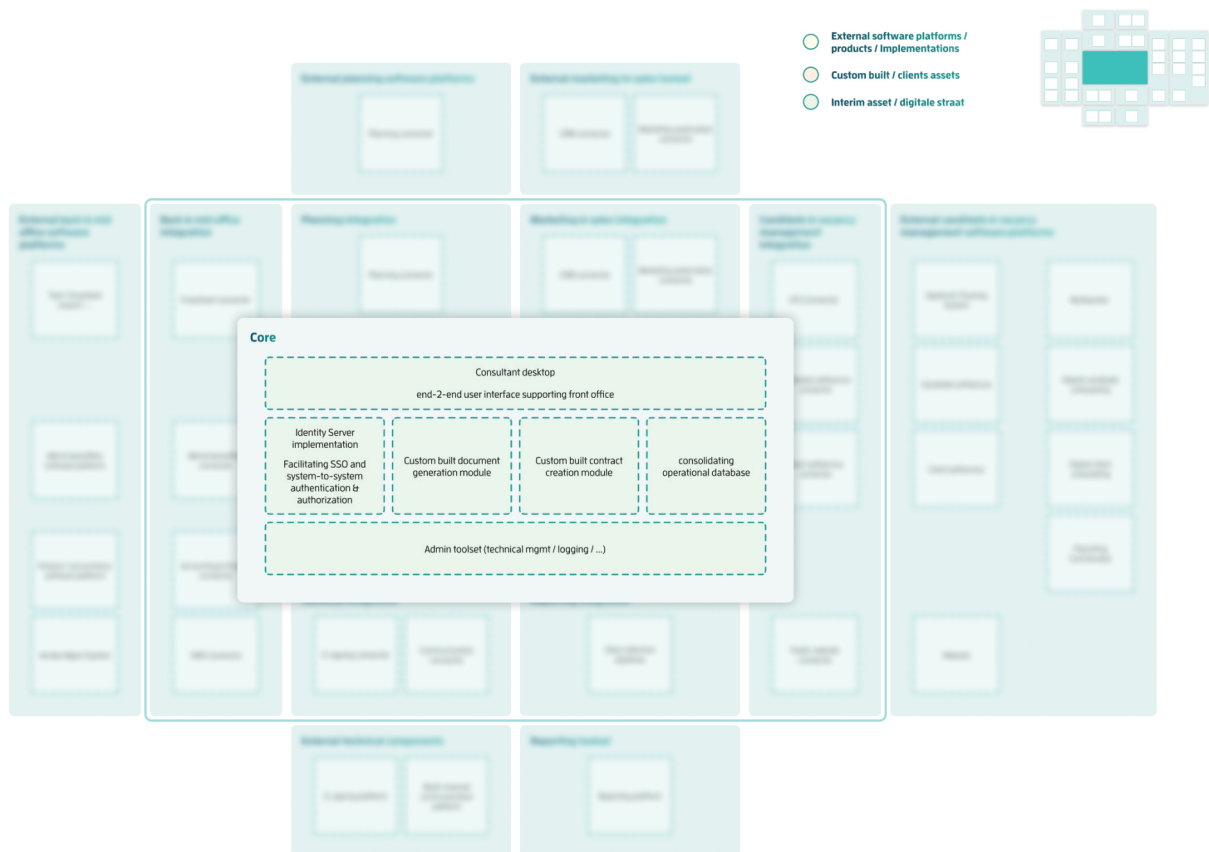
De uitzendsector wordt gekenmerkt door een laag margemodel. Het is belangrijk om de juiste technologische keuze te maken. Die zijn een investering, maar dragen bij tot een verhogen van de rendabiliteit.

### Oplossing 1: Rendabiliteit verhogen dankzij optimalisatie van de talentpool

Koen Denies: “Het digitaliseren van de administratieve processen zorgt voor efficiëntiewinst, en dat verhoogt de marge. Het efficiënter beheren van de talentenpool, zoals eerder al aangehaald, zorgt ervoor dat je kandidaten beter kan inzetten, vaker en

gedurende een langere periode, wat de toplijn verhoogt en dus zorgt voor meer omzet. Met de juiste tools kan de consultant sneller werken en kan hij bovendien, dankzij een beter inzicht in de opportuniteiten, proactief voorstellen doen aan kandidaat én klant. Stel dat hij klant X kan melden dat er volgende week een bekwaame IT'er of heftruckchauffeur beschikbaar wordt, dan wordt iedereen daar beter van."

Maurice Bisschop: "De heilige graal in onze sector is een tool die de arbeidskrachten in een bepaald geografisch gebied optimaal inzet. Multi-inzetbaarheid door breed ontwikkelde competenties van arbeidskrachten is in bepaalde sectoren belangrijk. Als we optimaal zouden kunnen plannen, dan hadden we geen enkele vacature meer. Een tool zou de factoren waarom mensen niet werken in kaart kunnen brengen en ontdekken wie waar nog wél aan de slag zou kunnen. Soms willen mensen niet méér werken. Deeltijdwerk is populair in Nederland, en een halve baan volstaat voor sommigen omdat de welvaart zo hoog is. Maar er zijn ook andere factoren: beschikbaarheid of geografie. Een flexwerker wil maar 30 kilometer rijden. Dus zo'n tool moet een straf algoritme hebben en over tonnen data beschikken. Met zo'n tool neem je als arbeidsbemiddelaar een regisseursrol op in een regio."



## **Oplossing 2: Business intelligence helpt om meer rendabele keuzes te maken**

Het implementeren van business intelligence laat uitzenders toe om inzichten te verwerven die als basis voor een verbeterd beleid dienen. Het nemen van de juiste, gefundeerde beslissingen heeft een impact op de rendabiliteit.

Sören Seels: “Momenteel focussen we bij Actief Interim op het in kaart brengen van de effectiviteit van onze acties door metingen. Hoeveel procent van de mensen die we bereiken via digitale kanalen gaat effectief aan de slag? Hoeveel kost het invullen van een vacature? We ontvangen meer dan twintigduizend sollicitaties per maand. Tools helpen ons om sneller inzicht te krijgen in dit volume. We kunnen nu heel precies het effect meten van de digitale instroomkanalen zoals Facebook, Indeed of Jobat. Vroeger zagen we hoeveel sollicitanten er binnenkwamen via een kanaal, nu weten we ook hoeveel van hen er effectief aan het werk gaan en hoe lang ze aan boord blijven. We meten dus niet langer alleen kwantitatief, maar ook kwalitatief de return van onze investeringen. Actief Interim blijft groeien, en de tools ondersteunen ons bij deze groei.”

## **Oplossing 3: End-to-end-procesintegratie faciliteert het uitbouwen van een digitaal business model**

De eerste digital-only-initiatieven duiken op. Ze boren nieuwe niches aan en verlagen de drempel voor jobzoekers in bepaalde segmenten. In een competitieve omgeving als de uitzendsector is het nodig om bij te blijven met deze nieuwe evoluties.

Koen Denies: “Alvorens er sprake kan zijn van het uitbouwen van een digital-only aanbod moet de uitzender zijn digitale landschap op punt hebben staan, met een naadloze integratie van alle processen en huidige tools die gebruikt worden. Als deze processen en bijhorende tooling keurig end-to-end op elkaar aangesloten zijn, kan een kandidaat zich digitaal inschrijven en kan het volledige interimproces van a tot z digitaal verlopen zonder dat de consultant achter de schermen nog manueel, administratief werk moet verrichten. Waar processen niet correct gedigitaliseerd en op elkaar aangesloten zijn, blijft manueel werk nodig. Dan is het moeilijk om concurrentieel te zijn ten aanzien van spelers die wel volledig gedigitaliseerd zijn.”

## Visie van Teal Partners

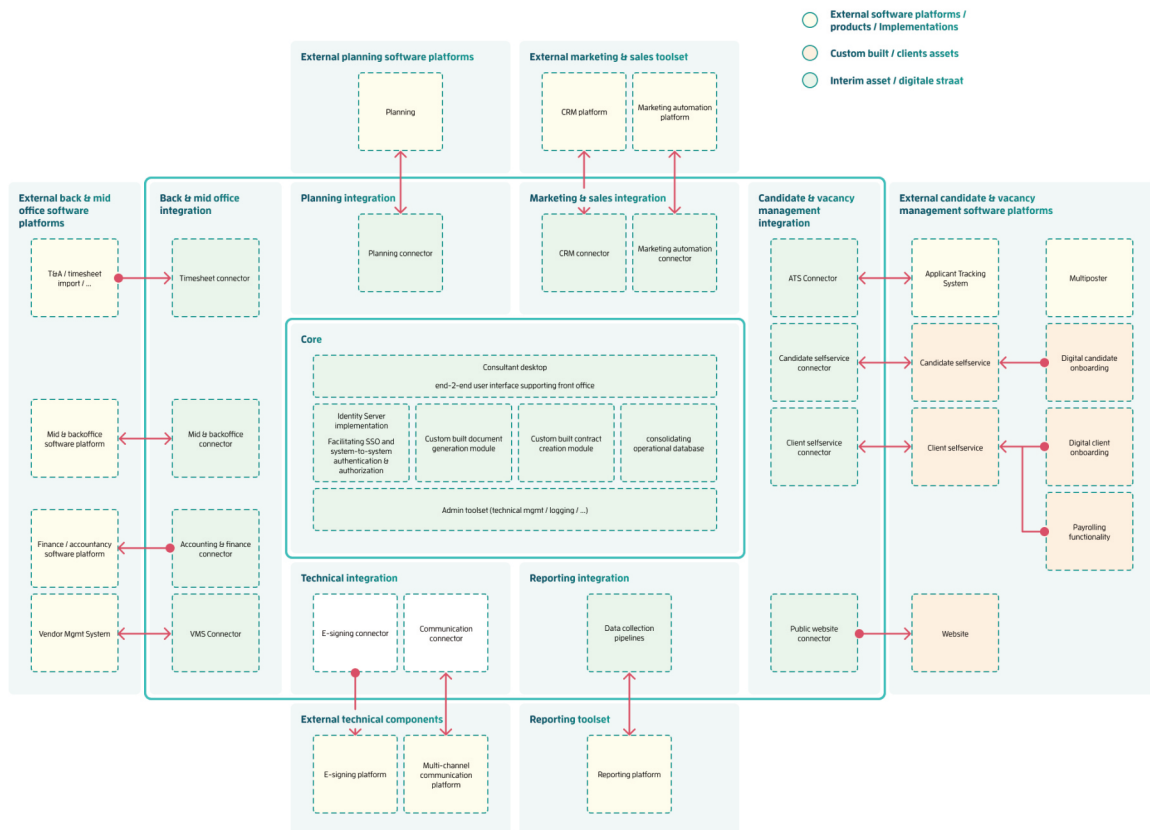
# De digitale straat: geïntegreerde tools in een logisch ecosysteem

Aansluitend op de behoeften van de sector ontwikkelde Teal Partners de digitale straat. De digitale straat integreert de uitzendprocessen in een samenhangend ecosysteem. De digitale straat is het technologische antwoord op de uitdagingen van de sector en de implementatie ervan levert significante voordelen op.

Koen Denies: “In de digitale straat ga je je processen en systemen via een integratielaag op elkaar aansluiten en met elkaar laten communiceren. Dit kunnen zowel zelfgebouwde apps en systemen zijn, als SaaS-systemen, die je via deze integratielaag met elkaar verbindt.” Onder meer voor Actief Interim realiseerde Teal Partners de digitale straat.

### Van waar komt de naam ‘digitale straat’?

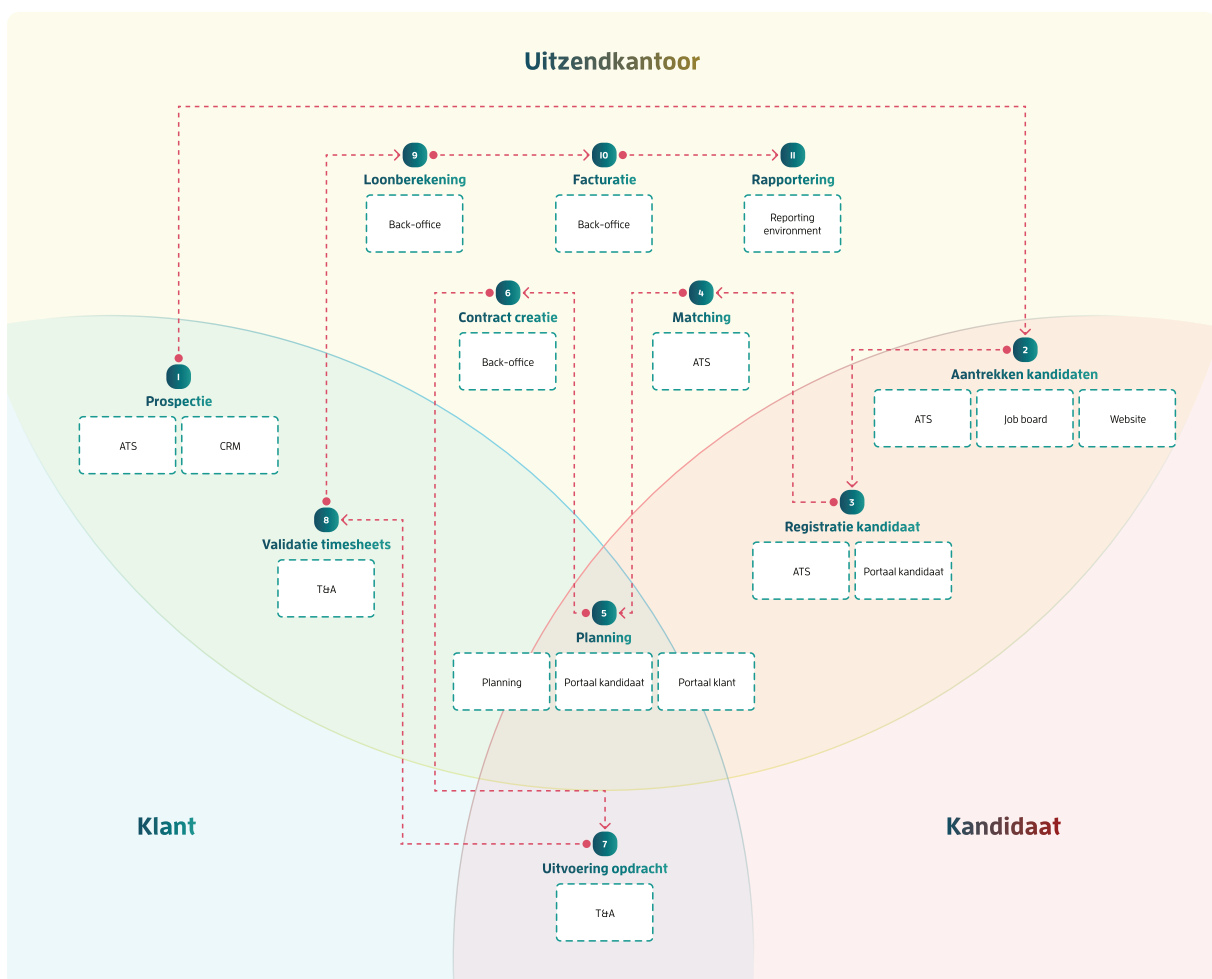
Koen Denies: “Bekijk de afzonderlijke deelprocessen bij het uitzenden als de huizen in een straat. Huizen zijn met elkaar verbonden door onder andere een energienet en een riolering. Onze integratielaag verbindt deze deelprocessen in één geheel: de digitale straat.”



## Hoe maakt de digitale straat het verschil?

Koen Denies: “De digitale straat laat toe om administratieve processen te automatiseren zodat je efficiënter kan werken. Het vermindert het papierwerk en geeft consultants ruimte om zich te focussen op het plaatsen van kandidaten. Dankzij de digitale straat wordt het duidelijk wie wanneer beschikbaar is en welke opportuniteiten er zijn. Het wordt ook mogelijk om trainingskansen beter te identificeren. De digitale straat is dus een antwoord op de war for talent, omdat het toelaat om de huidige kandidaten doordachter in te zetten en langer aan het werk te houden. Het efficiënter managen van de talentpool verhoogt zo de rendabiliteit.”

“De digitale straat integreert de uitzendprocessen van a tot z. Het gaat dan om het proces van het aantrekken van talent tot het inplannen van arbeid en de betalingsprocessen, van het publiceren van een vacature, het adverteren ervan via de sociale media tot de loonverwerking en facturatie. Dit maakt het mogelijk om de financiële effecten van een campagne heel concreet te meten en te linken aan de instroom. Het wordt mogelijk om een concrete vraag te beantwoorden, zoals: wat is de winst die dankzij deze kandidaat werd gerealiseerd? De inzichten die daaruit voortvloeien, komen de rendabiliteit ten goede. Pas als je je digitale processen in de digitale straat end-to-end juist op orde hebt staan, kan je denken aan het uitbouwen van een digital-only initiatief.”



## Cijfers in kaart: Onderzoek van Nova Reperta

# Hoeveel is de sector bereid te investeren in IT?

Consultancybureau Nova Reperta onderzocht wat het bedrag is dat uitzendbedrijven vandaag spenderen aan IT. Het cijfer geeft aan hoeveel men bereid moet zijn om te investeren om bij te blijven in de markt.

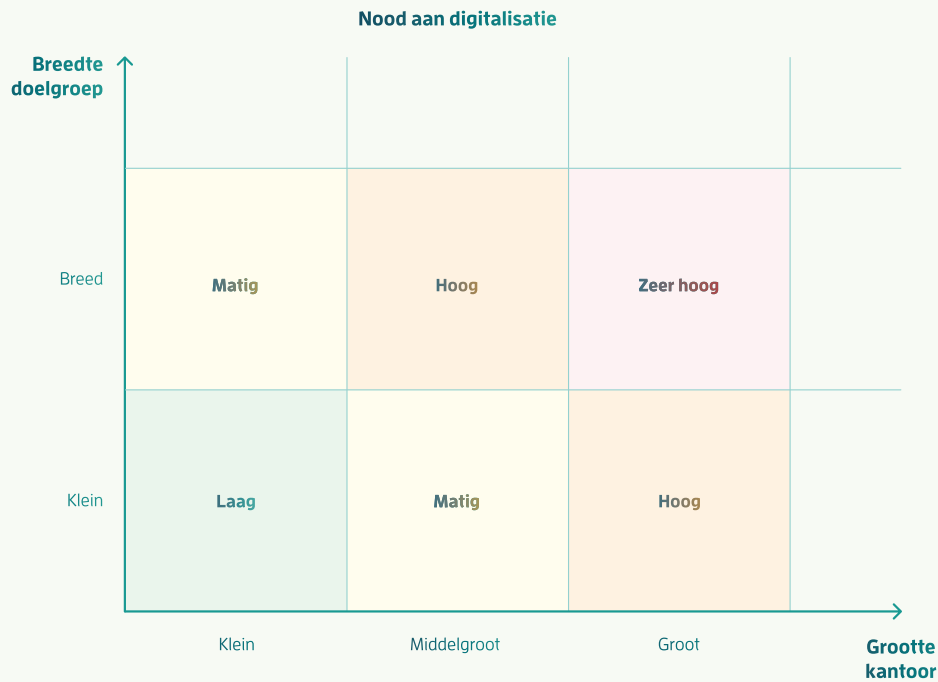
### Hoe bent u te werk gegaan?

Thomas Callebaut: “Wij hebben het cijfer dat men bereid is om te investeren in IT berekend als een percentage van de brutomarge, de opbrengst van de geplaatste kandidaat min de loonkost van deze uitzendkracht. We hebben een onderscheid gemaakt tussen de kleinere spelers, bedrijven met een jaaromzet van 10 tot 100 miljoen euro, en medium tot grote bedrijven met een jaaromzet tot 400 miljoen euro. De allerkleinste spelers hebben minder behoefte aan IT-tools en ze ontbreken het budget om er echt in te kunnen investeren, en de allergrootsten hebben grote IT-afdelingen en werken met tools die ze zelf bouwden, zodat de cijfers moeilijker te vergelijken zijn. Die hebben we buiten beschouwing gelaten.”

### Wat is het bedrag dat uitzendbedrijven besteden aan IT?

Thomas Callebaut: “Voor kleinere bedrijven in België bedraagt het cijfer tussen 2,5 tot 3 procent van de brutomarge (de opbrengst per uitzendkracht min zijn loonkost, red). Het leeuwendeel ervan gaat naar een payrolloplossing en de rest naar planning en het applicant tracking system. Ongeveer 5 à 15 procent van dat bedrag reserveren de uitzenders voor integratie van de systemen. Voor medium en grote bedrijven bedraagt het vooropgestelde ICT-budget gemiddeld tussen 6 en 7,5 procent van de brutomarge. Het budget voor integratie is met 10 tot 20 procent van dat bedrag hoger.

In Nederland bedraagt het vooropgestelde ICT-budget tussen de 2,5 à 3 procent voor de kleinere bedrijven en 4,5 à 5 procent voor medium tot grote bedrijven. Dat is wat bedrijven in de uitzendsector bereid moeten zijn om te investeren in ICT om bij te blijven. In België is payroll een stuk complexer dan in Nederland, dus het is logisch dat er bij onze noorderburen minder aan wordt besteed.”



### Kunnen we zeggen dat hoe digitaal bedrijven zijn, hoe beter ze presteren?

Thomas Callebaut: “Hoe digitaal je proces verloopt, van a tot z, hoe vlotter je mensen kan plaatsen. Daar zijn de experts het over eens. Je herinvesteert de tijd die je in manuele arbeid stopte in een betere relatie met de klant en de kandidaat. Dat maakt je service beter en je bedrijf sterker, en dat heeft een invloed op de bottom line.

Bij grotevolumeklanten met veel in te vullen vacatures is het essentieel dat de digitale systemen van uitzender en klant goed op elkaar afgestemd zijn. Denk aan een multinational die honderden vacatures laat invullen door een groot uitzendkantoor: beide partijen hebben een integratielaag nodig die hun interne systemen goed op elkaar afstemt, bijvoorbeeld om de planning te kunnen doen. Uitzenders die dergelijke integratie kunnen bieden aan hun klanten, hebben een concurrentieel voordeel en zorgen letterlijk voor een betere klantbinding.

De concurrentie in de sector is hoog en rendabiliteit is niet evident. Er is over het algemeen weinig cash aanwezig, zeker in een economisch uitdagende periode, dus het is niet evident om te investeren in digitalisering. Toch is het essentieel om dat te doen omdat je als uitzender anders je concurrentiepositie verzwakt.”

### U onderzocht de IT-noden zowel in staffing als in detachering. Zijn er verschillen?

Thomas Callebaut: “Er zijn parallellen in de digitale noden, zoals het identificeren van vaardigheden in een pool, het matchen met projecten, het plannen van opdrachten. Maar het volume van plaatsingen is in staffing veel groter, omdat het vaker gaat over kortere perioden en grotere talentpools. De nood aan een digitale oplossing die het proces efficiënter maakt is dus het grootst in staffing. In detachering zoekt men eerder één complete oplossing voor alle enterprisetooling-noden, terwijl in staffing een landschap van best-in-class spelers met een degelijke integratie onontbeerlijk is.”



---

## Conclusie

# Profielschets Actief Interim en SD Worx Staffing & Career Solutions

## Over Actief Interim

Actief Interim groeide van een klein familiebedrijf in 1988 tot een internationale uitzendgroep actief in vijf landen (België, Nederland, Duitsland en Oostenrijk, Denemarken). Het bedrijf zet sterk in op het uitbouwen van een lokaal netwerk en richt zich op lokale kmo's en regio-specifieke sectoren. Vandaag telt Actief Interim 86 kantoren in België. De ambitie is om top 5-speler te worden in de Belgische uitzendmarkt.

### Hoe maakt Actief Interim het verschil?

Bruno Thollebeke: "We geloven in die lokale verankering en het persoonlijk contact tussen mensen. Praten met de plaatselijke ondernemers, zien waar de noden op het vlak van tewerkstelling zijn, ter plekke beschikbaar zijn voor klanten en kandidaten: dat is essentieel voor ons.

Sören Seels: Visibiliteit in het straatbeeld is niet de belangrijkste reden om kantoren te openen. Het gaat over het creëren van een plaats waar mensen uit de buurt kunnen binnenlopen. Benaderbaar zijn, dat is belangrijk.

### Wat typeert Actief Interim?

Bruno Thollebeke: "Noem ons gerust atypisch. Wij maken geen reclame. Dat past niet bij ons; want we beschouwen onszelf als een lappendeken van kmo's. Onze klanten en kandidaten vinden ons net door die lokale verankering en via mond-aan-mondreclame. Wij gaan voor kleine kantoren, met kleine teams. Geen mastodonten met hiërarchische lagen. Het ontbreken van die managementlagen maakt de job van onze consultants heel gevarieerd, want ze ontfermen zich over het volledige proces, van rekrutering tot verloning."

### Hoe verklaart u het succes?

Bruno Thollebeke: "Gezond verstand. Langetermijndenken. Vrijheid geven aan onze mensen. Onze kantoorverantwoordelijken beschikken over een eigen budget en nemen autonoom beslissingen. Zij kiezen zelf hoe ze hun werk organiseren. Vanaf een bepaalde omvang kiezen ze zelf de locatie van hun kantoor. Die vrijheid stimuleert het ondernemerschap van onze mensen, en dat is cruciaal in ons succes. Het takenpakket van onze kantoorverantwoordelijken is divers. Zij zoeken kandidaten, schrijven vacatures, regelen de verloning, kiezen hoe ze communiceren op sociale media. Dat maakt hun job boeiend, maar ook uitdagend. Wij willen onze kantoorverantwoordelijken niet bemoederen en geven hen de nodige vrijheid, zodat ze zelfstandig kunnen opereren."

<https://www.actief.be>

## Over SD Worx Staffing & Career Solutions

SD Worx Staffing & Career Solutions is actief in Nederland en België. Het bedrijf telt 105 kantoren en 450 medewerkers. Het bedrijf ontstond dankzij strategische overnames in 2018 door moederbedrijf SD Worx.

### **Waar situeert SD Worx Staffing & Career Solutions zich op de Nederlandse markt?**

Maurice Bisschop: “Er zijn 14.000 bedrijven actief in arbeidsbemiddeling in Nederland. Wij zijn nummer 35 gemeten volgens omzet. Tachtig procent van die omzet behalen we via uitzenden, vooral bij logistieke firma’s en productiebedrijven voor wie we bijvoorbeeld orderpickers of operators zoeken. Bij staffing brengen we de kandidaten zelf aan, bij payroll sluiten we als juridisch tussenpersoon het contract af met het personeel van onze klanten. Dat is in Nederland erg courant. We detacheren ook ingenieurs via subbrand Trento en rekruteren executive profielen via Equipe.”

### **Wat is de ambitie van SD Worx Staffing Solutions?**

Maurice Bisschop: “Wij willen niet per se de grootste zijn, maar we willen wel geografisch groeien en zo landelijke dekking verkrijgen. Daarom investeren we in nieuwe kantoren over het hele land. Wij zijn ondernemend en decentraal, ook al zijn we deel van een grote organisatie.”

### **Waarom koos SD Worx ervoor om actief te worden op het vlak van staffing en recruiting?**

Maurice Bisschop: “De strategie is om end-to-end hr solutions aan onze klanten te leveren. Het werving- en selectiekanaal en de diverse businessmodellen, zoals uitzenden en in Nederland ook payroll, zijn een onderdeel van die strategie. Ze bestaan naast de payrollactiviteiten van onze moedermaatschappij SD Worx People Solutions en de overige producten en diensten, zoals Protime. Staffing is een heel andere business dan payrollproducten en -diensten, de traditionele tak van SD Worx. De marges zijn lager, de voorspelbaarheid is minder evident, de cultuur verschilt - zowel de snelheid van handelen als het type mensen. Wij willen toegevoegde waarde leveren, bijvoorbeeld door meer data en inzichten te bieden. Als onderdeel van de SD Worx-groep zijn we daarvoor beter gepositioneerd.”

---

## Over Nova Reperta

Nova Reperta is een boutique managementconsultingbureau in België en Nederland. Ze ondersteunen hun klanten van a tot z bij het uitrollen van de zakelijke strategie, waarbij ze een duidelijke koers uitzetten voor succes en de strategieën, processen, tools en mindset cultiveren die hun klanten nodig hebben. Human resources is een van hun belangrijkste sectoren en expertisegebieden, aangezien ze veel Benelux-spelers hebben ondersteund bij hun bedrijfsbrede transformaties in hr-oplossingen, staffing en payroll.

## Over Teal Partners

Teal Partners is een technologische partner gespecialiseerd in softwareoplossingen met een fundamentele impact. Een team van ervaren ontwikkelaars bouwt onderhoudsvriendelijke oplossingen in een schaalbare cloudomgeving. Het Antwerpse bedrijf, opgericht in 2016, onderscheidt zich doordat de ontwikkelaars zich onderdompelen in de business van de klant en oplossings- en resultaatgericht meedenken. Teal Partners heeft een doorgewinterde expertise in hr-software en uitzendsoftware.