

DUURZAME LOOPBANEN IN DE UITZENDSECTOR

Onderzoeksrapport op basis van
deskresearch en rondetafelsessies

Josje Dikkers, Annet de Lange, Jamie de Wal,
Florens Baan, Inge Reus & Lonny Jager



Mogelijk gemaakt door de Expeditieregeling van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid



NBBU

doorzaam
Het fonds voor de uitzendbranche

**HOGESCHOOL
UTRECHT**

Berenschot

INHOUD

MANAGEMENTSAMENVATTING	5
1. INLEIDING	7
1.1 Aanleiding en doelstelling Expeditieregeling	7
1.2 Leeswijzer	9
2. METHODE	10
2.1 Algemene aanpak deskresearch en rondetafelbijeenkomsten	10
2.2 Selectie wetenschappelijke literatuur	10
2.3 Selectie grijze literatuur	11
2.4 Analyse geselecteerde bronnen	11
3. DUURZAME INZETBAARHEID IN DE UITZENDBRANCHE	12
3.1 Definitie en raamwerk: Wat is een passende definitie voor “duurzame loopbanen” in de uitzendbranche volgens de wetenschappelijke en grijze literatuur? (Deelvraag 1a)	12
3.2 Uitdagingen voor uitzendkrachten	14
3.3 Driehoeksverhouding van uitzendkrachten, uitzendorganisaties en inleners	16
4. INTERVENTIES VOOR DUURZAME LOOPBANEN	18
4.1 Welke effectieve en niet-effectieve interventies voor de bevordering van duurzame loopbanen worden omschreven? (Deelvraag 1b)	18
4.2 Wat zijn belangrijke randvoorwaarden en mechanismen voor effectieve implementatie en borging van duurzame loopbaaninterventies in de uitzendbranche? (Deelvraag 2)	22
5. STAKEHOLDERS BETROKKEN BIJ DUURZAME LOOPBANEN	26
5.1 Welke stakeholders zijn betrokken bij de ontwikkeling, implementatie en borging van duurzame loopbaaninterventies en hoe verhouden zij zich tot elkaar? (Deelvraag 3a)	26
5.2 Samenwerking binnen de keten: Welke rollen en verantwoordelijkheden hebben deze stakeholders specifiek in de processen van ontwikkeling, implementatie en borging en wat kan er verbeterd worden? (Deelvraag 3b)	27
5.3 Welke implementatielessen en best practices willen uitzendorganisaties ophalen uit regionale experimenten?	27
5.4 Welke regionale experimenten zijn op te zetten en te onderzoeken binnen de Expeditieregeling?	28
5.5 Conclusies rondetafelbijeenkomsten	30

6	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	31
6.1	Samenvattende conclusies (deelvragen 1a t/m 3b)	31
6.2	De ingrediënten voor een duurzame loopbaan in de uitzendbranche: lessen voor reispakket 2	33
6.3	Vervolgagenda reispakket 2	37
6.4	Slotparagraaf: waarom nu handelen loont	37
7	BIJLAGEN	38
7.1	Bronnenlijst grijze literatuur	39
7.2	Bronnenlijst wetenschappelijke literatuur	40
7.3	Opzet rondetafelbijeenkomsten over duurzame loopbanen in de uitzendbranche	41
	Opzet rondetafelbijeenkomsten	42
	Aanpak en leidende vragen	42
	Overzicht van persona's en loopbaanperspectieven	42
	Welke HRM-thema's onderscheiden we in relatie tot duurzame loopbanen?	44
7.4	Afkortingenlijst	45
7.5	Dankwoord	46

MANAGEMENTSAMENVATTING

Aanleiding & doel

ABU, NBBU en Doorzaam willen duurzame loopbanen in de uitzendbranche faciliteren en bevorderen. Met de Expeditieregeling (2025-2028) stimuleert het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) dat bewezen (en experimentele) kennis over duurzame inzetbaarheid (DI) en een leven lang ontwikkelen (LLO) worden opgeschaald naar nieuwe sectoren. ABU, NBBU en Doorzaam leveren hier met hulp van samenwerkingspartners Berenschot en Hogeschool Utrecht (HU) een bijdrage aan via de volgende drie reispakketten:

- Reispakket 1:** Verkenning en voorbereiding van de vraag hoe duurzame loopbanen te creëren zijn voor uitzendkrachten via passende (DI en LLO) interventies. Dit doen we door inzichten te verzamelen en samen te vatten uit deskresearch en via het organiseren van rondetafelbijeenkomsten met experts;
- Reispakket 2:** Implementeren en monitoren van regionale experimenten in fieldlabs om (pilot-)interventies te testen;
- Reispakket 3:** Destilleren van werkzame elementen in een landelijke Community of Practice (COP) ten behoeve van verankering en opschaling van interventies die duurzame loopbanen in de uitzendbranche bevorderen. Een COP is een kennisgemeenschap waarin mensen samenkomen om kennis en ervaringen uit te wisselen en samen oplossingen te vinden voor vraagstukken binnen hun vakgebied.

Dit rapport presenteert de aanpak en uitkomsten van het eerste reispakket.

Beschrijving reispakket 1

Doel: Helderheid krijgen over duurzame loopbanen in de uitzendbranche, inzicht krijgen in wat hier (in termen van interventies) al over bekend is en input verzamelen voor reispakket 2.

Onderdelen:

- Deskresearch, oftewel selectie en analyse van 22 wetenschappelijke publicaties en van de 24 grijze bronnen (januari t/m april 2025);
- Twee rondetafelbijeenkomsten met 19 experts uit de branche (mei 2025);
- Een synthese van de uitkomsten van zowel de deskresearch als de rondetafelbijeenkomsten, vervat in dit rapport (mei t/m juli 2025).

Kernbevindingen reispakket 1

- Er is nauwelijks gericht onderzoek naar duurzame loopbanen van (Nederlandse) uitzendkrachten; veel studies focussen op zzp'ers. Een duurzame loopbaan is volgens de wetenschappelijke literatuur een loopbaan waarin mensen regie hebben (agency), zingeving ervaren en zich op een duurzame manier kunnen blijven ontwikkelen (Van der Heijden & De Vos, 2015). Volgens De Vos et al. (2020) hebben duurzame loopbanen 3 uitkomsten: gezondheid, geluk en productiviteit;
- Deze uitkomsten worden volgens Retkowsky et al. (2022) mogelijk gemaakt door een samenspel van randvoorwaarden op het niveau van de persoon, de context en de tijd:

- Persoonlijke factoren op het niveau van de uitzendkracht (onder andere: zelfprofilering, zelfmanagement, eigen regie en sociale vaardigheden);
- Contextuele factoren in de bredere werk- en privéomgeving van de uitzendkracht (onder andere ondersteunende uitzendorganisatie, gecombineerd met ontwikkelingsmogelijkheden bij de inlener, kritieke levensgebeurtenissen);
- Temporele factoren gerelateerd aan tijd en werk-gerelateerde transitie (onder andere overstap naar een vaste aanstelling, werk-naar-werk transitie).
- Een duurzame loopbaan is volgens de geraadpleegde experts in de uitzendbranche een loopbaan die goed vol te houden is, ook als je ouder wordt of als er dingen veranderen. Je doet werk dat bij je past, waar je van kunt blijven leren en waar je je goed bij voelt, zodat je het lang en met plezier kunt doen;
- Om (DI en LLO) interventies succesvol te ontwerpen, te implementeren en te borgen en verankeren en zo duurzame loopbanen van uitzendkrachten te vergroten, zijn volgens de verzamelde grijze literatuur de volgende typen randvoorwaarden van belang:
 - Contextuele randvoorwaarden, zoals het inbedden van DI in beleid en het maken van heldere rol- en taakafspraken tussen inlener, uitzendorganisatie en uitzendkrachten;
 - Procesmatige randvoorwaarden, bijvoorbeeld maatwerkgerichte, kort-cyclische interventies die stapsgewijs worden ingevoerd en gaandeweg worden gemonitord.
- Inhoudelijke randvoorwaarden, zoals het regelmatig voeren van ontwikkel- of loopbaangesprekken om samen met de uitzendkracht vooruit te kijken en hun eigen regie te vergroten;
- In meer algemene zin konden we – zowel uit de deskresearch als uit de rondetafelgesprekken – de volgende conclusies trekken:
 - De driehoeksamenwerking tussen uitzendorganisatie-inlener-uitzendkracht is een belangrijke voorwaarde voor duurzame loopbanen, maar deze samenwerking verloopt nog niet altijd optimaal;
 - Uitzendkrachten met veel onzekerheid in hun werkende leven vormen een kwetsbare doelgroep (onder andere uitzendkrachten met financiële zorgen en arbeidsmigranten);
 - Er is momentum: alle gesprekspartners willen versnellen, maar vragen onderbouwde businesscases, gedeeld eigenaarschap en praktische tools.

Belangrijkste aanbevelingen voor pilotinterventies (reis pakket 2)

1. Versterk de samenwerking tussen ketenpartners in de uitzendbranche (met name uitzendorganisaties en inleners) rond duurzame loopbanen van uitzendkrachten, door inbedding in beleid (borging in de organisaties), rolverduidelijking, gezamenlijke opleidingsfondsen en kennisdeling;
2. Start duurzame loopbaangesprekken zo snel mogelijk na plaatsing, hernoem ze tot het goede gesprek, 'ontwikkelgesprek', of loopbaangesprek om negatieve associaties te vermijden;
3. Ontwikkel doelgroepgerichte interventies voor kwetsbaardere groepen uitzendkrachten (onder andere meertalige onboarding, financiële voorlichting/tips en taal-/cultuurlessen);
4. Maak de businesscase van duurzame loopbanen zichtbaar voor zowel uitzendorganisaties als inleners (lagere verzuimkosten, hogere doorstroom, meer klanttevredenheid);
5. Schaal regionale experimenten op (bijvoorbeeld rond het loopbaangesprek) en maak een handzaam overzicht van effectieve interventies per type succesfactor/belemmering voor een duurzame loopbaan (geordend naar interventies op persoon-, context-, of transitieniveau) in samenspraak met de landelijke COP.

De bevindingen uit reis pakket 1 vormen belangrijke input voor reis pakket 2 (opstart vanaf september 2025 en uitvoering in 2026 tot en met 2027), waarin de meest kansrijke interventies of pilots regionaal getest en verfijnd worden.

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding en doelstelling Expeditieregeling

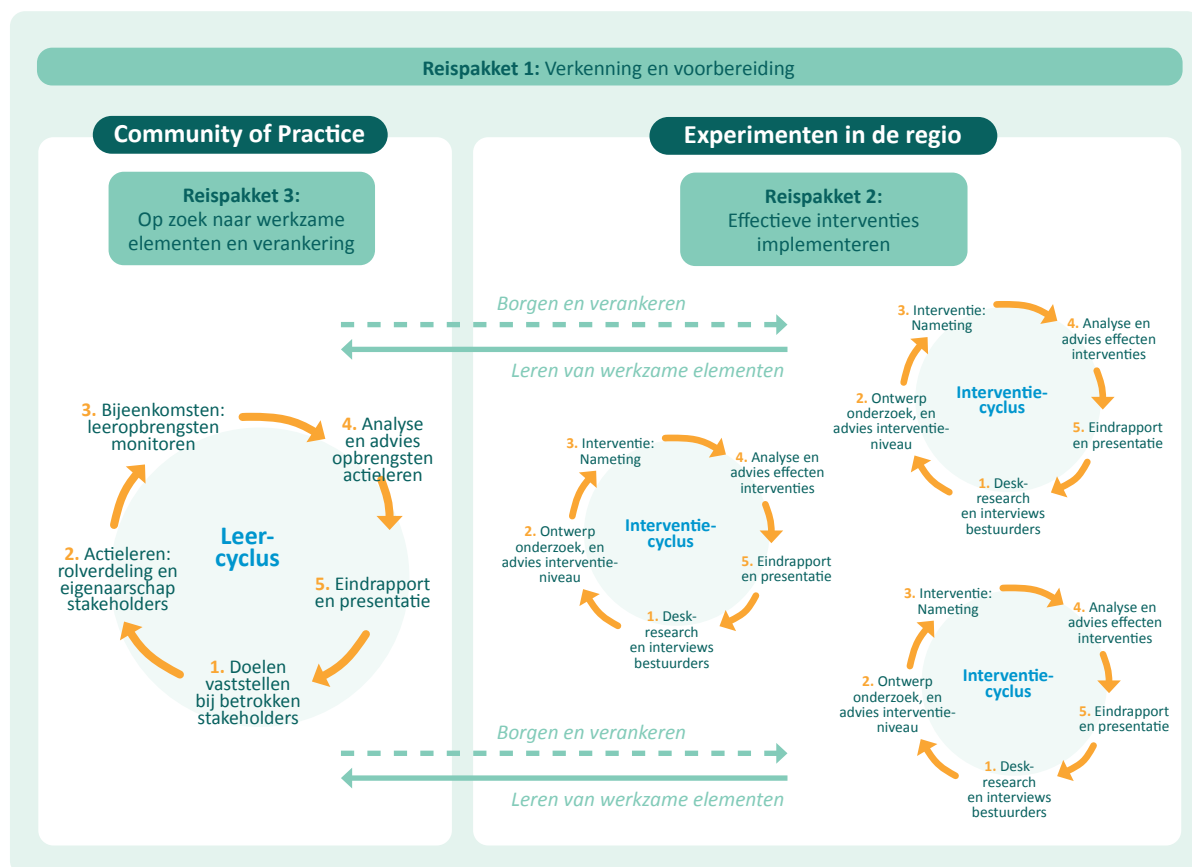
Dit rapport beschrijft de uitkomsten van het eerste reispakket van de Expeditieregeling, getiteld: Door co-creatie naar verankering van DI en een leven lang leren in de uitzendbranche. Dit programma is gefinancierd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Met de Expeditieregeling wil SZW stimuleren dat bestaande kennis op het gebied van DI of LLO wordt doorontwikkeld. Het doel van deze regeling is dat andere sectoren, bedrijven of organisaties de maatregelen en/of interventies die werken ook kunnen toepassen. Deze Uitzendexpeditie valt binnen de Expeditieregeling en richt zich van 2025 tot en met 2028 op het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van uitzendkrachten door het creëren van meer inzichten en kennisdeling onder stakeholders over duurzame loopbanen en DI in de uitzendbranche. Volgens de Nederlandse Arbeidsinspectie zijn er in Nederland ongeveer 770.000 uitzendkrachten per jaar werkzaam, verspreid over alle sectoren. Kenmerkend voor de uitzendbranche is dat er altijd sprake is van minimaal drie betrokken partijen: de uitzendkracht, de uitzendorganisatie en de inlenende organisatie of inlener. Dit maakt werk in de uitzendbranche per definitie complex. Er is daarmee ook niet één uitzendkracht. Zoals verderop in dit rapport beschreven, kunnen we binnen de uitzendbranche zeker 5 typen (of persona's) uitzendkrachten onderscheiden, elk met hun eigen motieven, behoeften en perspectieven.

De **ambitie** van centrale partijen ABU, NBBU en Doorzaam is om via deze Uitzendexpeditie meer zicht te krijgen op effectieve interventies voor duurzame loopbanen in de uitzendbranche en om deze vervolgens binnen de sector te ontwikkelen, implementeren en verankeren. Op deze wijze:

- Zou een bijdrage geleverd kunnen worden aan de arbeidstoeleiding van mensen die aan de zijlijn van de arbeidsmarkt staan;
- Zou de retentie van uitzendkrachten vergroot kunnen worden;
- Kan bijgedragen worden aan hun verdere ontwikkeling en (duurzame) uitstroom.

De drie centrale partijen krijgen hierbij ondersteuning van Berenschot en Hogeschool Utrecht (HU). De Uitzendexpeditie bestaat uit drie werk- of reispakketten (zie ook figuur 1.1), namelijk:

1. **Verkenning en voorbereiding:** Uitvoeren van deskresearch en organiseren van rondetafelbijeenkomsten met uitzendorganisaties als input voor reispakket 2.
2. **Effectieve interventies implementeren:** Implementeren en monitoren van 12 regionale experimenten in fieldlabs waarin de pilotinterventies getest en verfijnd worden. Fieldlabs zijn echte plekken in de praktijk waarin men – door alle bij een pilot betrokken partijen of stakeholders – samenwerkt aan innovatie en nieuwe ideeën of producten.
3. **Op zoek naar werkzame elementen en verankering:** Samen met de Community of Practice (COP) worden werkzame mechanismen gedestilleerd en vertaald naar schaalbare interventies.



Figuur 1.1 De drie reispakketten van de Expeditieregeling

Reispakket 1: Verkenning en voorbereiding

Tijdens de uitvoering van het eerste reispakket (januari tot en met juli 2025) zijn de centrale onderzoeksvragen, zoals deze in de aanvraag waren opgenomen, verder uitgewerkt (Uitzendexpeditie - Doorzaam). Dit rapport geeft een samenvatting van het verkregen literatuuronderzoek en de grijze literatuur verkregen voor de deskresearchfase van het project. Hiernaast presenteren we in dit rapport de uitkomsten van de rondetafelbijeenkomsten met uitzendorganisaties.²

Hoofdvraag: Hoe kunnen we duurzame loopbanen creëren voor uitzendkrachten?

Deelvragen:

- 1a. Wat is een passende definitie voor “duurzame loopbanen” in de uitzendbranche volgens de wetenschappelijke en grijze literatuur?
- 1b. Welke effectieve en niet-effectieve interventies voor de bevordering van duurzame loopbanen worden in de grijze literatuur en door experts omschreven?
2. Wat zijn belangrijke randvoorwaarden en mechanismen voor effectieve implementatie en borging van duurzame loopbaaninterventies in de uitzendbranche?
- 3a. Welke stakeholders zijn betrokken bij de ontwikkeling, implementatie en borging van duurzame loopbaaninterventies en hoe verhouden zij zich tot elkaar?
- 3b. Welke rollen en verantwoordelijkheden hebben deze stakeholders specifiek in de processen van ontwikkeling, implementatie en borging en wat kan er verbeterd worden volgens experts?

1.2 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk (2) geven we eerst een toelichting bij de aanpak van de deskresearch.

Vervolgens geven we een samenvatting van de belangrijkste inzichten uit de wetenschappelijke literatuur op het gebied van duurzame loopbanen voor flexibel werkenden en uitzendkrachten ten behoeve van deelvraag 1a (hoofdstuk 3).

In hoofdstuk 4 geven we aan de hand van de niet-wetenschappelijke, grijze literatuur een antwoord op deelvragen 1b en 2 die zich richten op (voorwaarden voor) effectieve interventies voor de bevordering van DI en LLO (LLO) in de uitzendbranche.

Vervolgens gaan we in hoofdstuk 5 in op deelvragen 3a en 3b, gerelateerd aan de stakeholders die betrokken (zouden moeten) zijn bij de ontwikkeling, implementatie en borging van interventies voor duurzame loopbanen. De rollen van de stakeholders in effectieve implementatie en borging van interventies worden verder uitgewerkt en er wordt stilgestaan bij aanbevelingen voor de inzet van regionale interventies in het “Uitzendexpeditie”-programma.

Dit rapport sluiten we af met enkele conclusies en aanbevelingen die tevens als input dienen voor reispakket 2 (hoofdstuk 6).

¹ Zie ook bijlage 7.4 voor een afkortingenlijst.

² Dit betreft uitzendorganisaties die bij ABU en NBBU zijn aangesloten.

2. METHODE

2.1 Algemene aanpak deskresearch en rondetafelbijeenkomsten

In de periode januari tot en met april 2025 is een literatuurstudie uitgevoerd volgens de ‘Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses Extension for Scoping Reviews’ (PRISMA-ScR-aanpak) (Tricco et al., 2018). Dit is een verkennende methode waarmee de reikwijdte en aard van een bepaald onderwerp of onderzoeksgebied in kaart gebracht kan worden. Zo verkrijgen we in relatief korte tijd een overzicht van de wetenschappelijke literatuur op een bepaald gebied. Parallel hieraan is – met hulp van kernpartners ABU, NBBU en Doorzaam – gezocht naar aanvullende relevante, niet-wetenschappelijke (of grijze) literatuur. De selectie en analyse van de wetenschappelijke en grijze literatuur vormen samen de deskresearch. Een bronnenlijst van de grijze en wetenschappelijke literatuur is respectievelijk in bijlage 7.1 en 7.2 opgenomen.

Hiernaast zijn er op 20 en 28 mei 2025 twee rondetafelbijeenkomsten georganiseerd. Hieraan hebben in totaal 19 vertegenwoordigers van (bij ABU of NBBU aangesloten) uitzendorganisaties deelgenomen (zie bijlage 7.5). De groep bestond uit experts/adviseurs op het gebied van DI, intercedenten, managers en directeuren. Tijdens de rondetafelbijeenkomsten zijn de tussentijdse resultaten van de hierboven beschreven deskresearch gedeeld en vroegen we de deelnemers op interactieve wijze om input. De deelnemers zijn hiertoe - op basis van de vijf in de uitzendbranche voorkomende persona's (zie bijlage 7.3) - in subteams ingedeeld. Hierna is hen in drie rondes gevraagd om:

1. Een duurzaam loopbaanpad te ontwerpen met mijlpalen voor de betreffende persona en een inschatting te geven van de mate waarin deze persona gezond, gelukkig en productief is;
2. Belemmerende en bevorderende factoren voor de persona gedurende de loopbaan te benoemen;
3. Gegeven, eigen of gewenste interventies te benoemen voor de belemmeringen tijdens de loopbaan, inclusief de hiervoor verantwoordelijke stakeholder(s).

Een uitgebreidere beschrijving van de deelopdrachten is opgenomen in bijlage 7.3. De uitkomsten van de twee rondetafelbijeenkomsten lichten we in hoofdstuk 5 verder toe.

2.2 Selectie wetenschappelijke literatuur

Om relevante wetenschappelijke publicaties te vinden, is er tussen januari en april 2025 gezocht in de volgende academische databanken: Academic Search Complete, Web of Science en Psycinfo. Hierbij is gebruikgemaakt van zoektermen (in het Engels en Nederlands geformuleerd) die zijn afgeleid van de onderzoeksvragen. Een voorbeeld van de zoektermen die zijn gebruikt voor het zoeken naar studies gerelateerd aan de hoofdvraag is in onderstaand kader weergegeven.

“duurzame loopbanen” OR “carrièreontwikkeling” AND “uitzendkrachten” OR “tijdelijke werknemers” OR “flexwerkers” [en uitsplitsing naar] “gezondheid” OR “vitaliteit” / “employability” OR “leven lang ontwikkelen”

In totaal zijn er aan de hand van deze search strings 160 studies gevonden. Vervolgens zijn de volgende selectiecriteria gehanteerd:

1. Artikelen zijn in peer-reviewed (dat wil zeggen, blind beoordeeld door vakgenoten met expertise rond het studieonderwerp) wetenschappelijke tijdschriften gepubliceerd;
2. Artikelen zijn relatief recent verschenen (d.w.z. gepubliceerd in de periode van 2005 tot en met 2025);
3. Artikelen hebben betrekking op DI en/of duurzame loopbanen van uitzendkrachten, of tijdelijk/flexibel werkenden;
4. Hebben betrekking op een volwassen populatie.

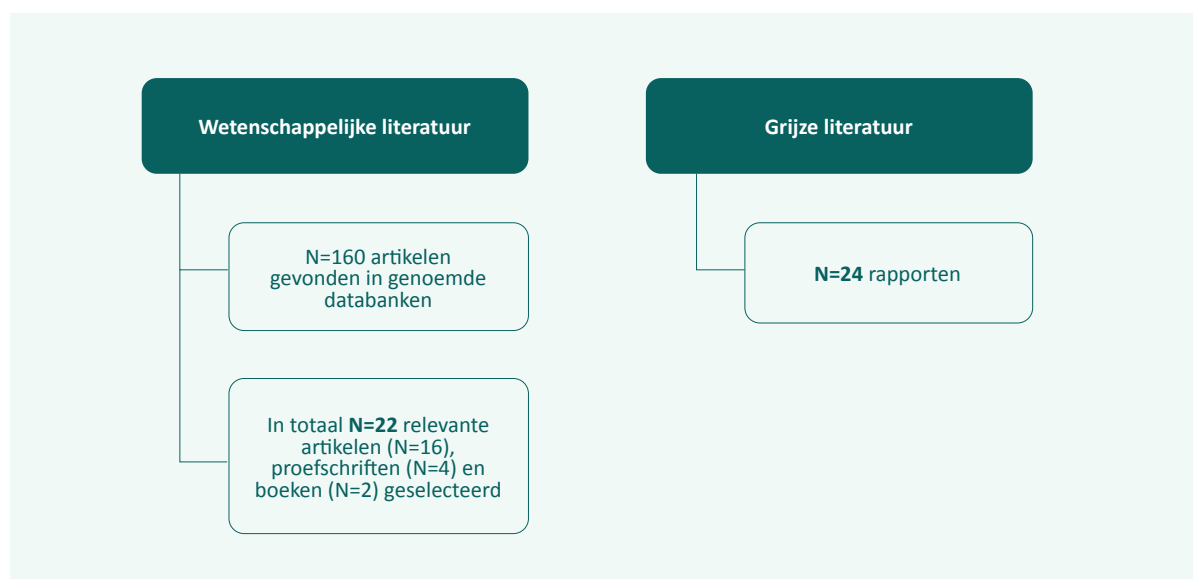
Op basis van deze criteria zijn 22 wetenschappelijke bronnen geselecteerd. Dit betreft 16 wetenschappelijke artikelen, 4 proefschriften en 2 boekhoofdstukken. Veertien van deze publicaties hebben betrekking op Nederlandse uitzendkrachten of flexibel werkenden. De overige acht studies zijn uitgevoerd in Duitsland, Engeland, Italië, Noorwegen, India en Canada.

2.3 Selectie grijze literatuur

De niet-wetenschappelijke, of grijze, bronnen zijn bij de projectpartners ABU, NBBU en Doorzaam opgevraagd. Hiernaast zijn via de sneeuwbaltechniek nog twee aanvullende rapporten gevonden. In totaal zijn er 24 rapporten gevonden die onder de grijze literatuur vallen. Het selectieproces van de in totaal 46 geselecteerde bronnen van de deskresearch is in onderstaand figuur 2.1 visueel weergegeven.

2.4 Analyse geselecteerde bronnen

De centrale onderzoeksvragen (zie paragraaf 1.1) vormden het gezamenlijk kader om de geselecteerde bronnen te analyseren. Tijdens structureel overleg van het onderzoeksteam (Berenschot en HU) vond afstemming plaats over de analyse. De tussentijdse uitkomsten zijn ook in de projectteams en stuurgroep overleggen van de Uitzendexpeditie besproken. De algemene uitkomsten van deze analyse, gekoppeld aan de centrale onderzoeksvragen, zijn opgenomen in paragraaf 6.1 Daarnaast zijn er deelconclusies per onderzoeksvraag opgenomen in hoofdstuk 3 tot en met 5.



Figuur 2.1 Selectieoverzicht wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke ('grijze') bronnen

3. DUURZAME INZETBAARHEID IN DE UITZENDBRANCHE

In dit hoofdstuk presenteren we de belangrijkste uitkomsten van eerder wetenschappelijk onderzoek naar duurzame loopbanen bij uitzendkrachten of flexibel werkenden, gerelateerd aan deelvraag 1a. De belangrijkste boodschappen uit de grijze literatuur presenteren we in hoofdstuk 4 en 5. We starten dit hoofdstuk (paragraaf 3.1) met een wetenschappelijke definitie van een theoretisch raamwerk voor de studie van duurzame loopbanen. Daaropvolgend geven we een samenvatting van eerder onderzoek naar duurzame loopbanen van uitzendkrachten en/of flexibel werkenden. In paragraaf 3.2 reflecteren we op uitdagingen voor (bepaalde groepen) flexibel werkenden op basis van wetenschappelijk onderzoek. We sluiten dit hoofdstuk in paragraaf 3.3 af met de centrale uitkomsten van eerdere studies naar de driehoeksverhouding die zo typerend is voor de uitzendbranche: de werkrelatie tussen uitzendkrachten, uitzendorganisaties en inlenende organisaties. Zie bijlage 7.2 voor een overzicht van alle geselecteerde wetenschappelijke bronnen.

3.1 Definitie en raamwerk: Wat is een passende definitie voor “duurzame loopbanen” in de uitzendbranche volgens de wetenschappelijke en grijze literatuur? (Deelvraag 1a)

Het literatuuronderzoek geeft weer dat er schaars tot geen onderzoek gedaan is naar duurzame loopbanen voor uitzendkrachten. Veel eerder onderzoek, zeker studies die in Nederland zijn uitgevoerd, richt zich op flexibel werkenden zoals zzp'ers. Deze groep kan overlappen met uitzendkrachten, maar dit is niet per definitie het geval. Zeker theoretisch geschoolde zzp'ers zijn vaak niet aangesloten bij een uitzendorganisatie als tussenpersoon of platform. Enkele eerdere studies die in het buitenland zijn uitgevoerd, maken wel gebruik van data verzameld onder uitzendkrachten.

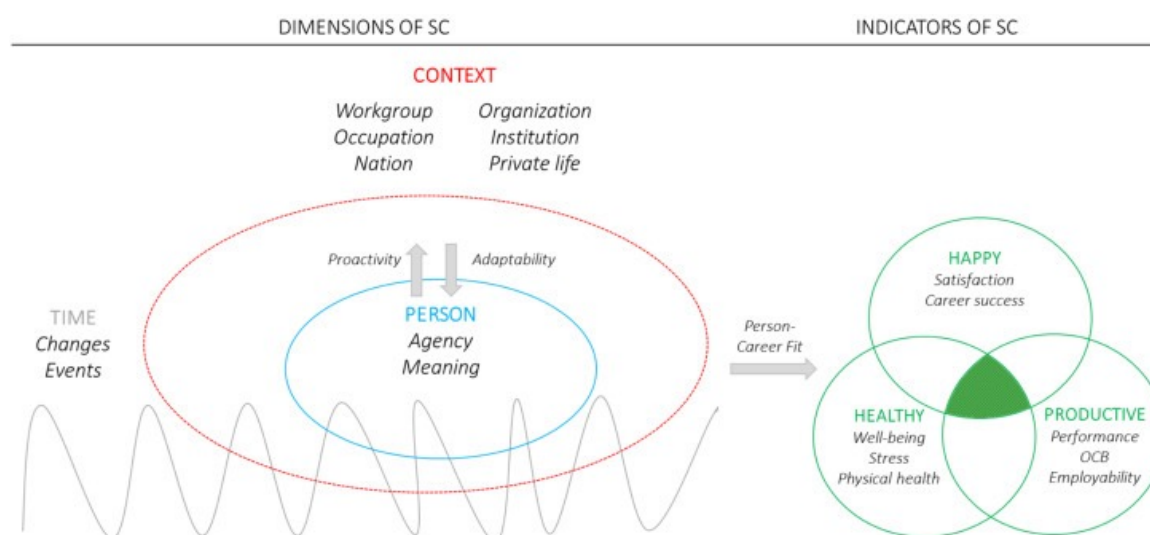
De wetenschappelijke literatuur definieert duurzame loopbanen als “de opeenvolging van iemands verschillende loopbaanervaringen, weerspiegeld in een verscheidenheid aan patronen van continuïteit over de tijd heen, die verschillende sociale omgevingen doorkruisen en gekenmerkt worden door zelfmanagement ('agency'), waardoor betekenis wordt gegeven aan het individu” (Van der Heijden & De Vos, 2015, p. 7).

Een wat recenter artikel van De Vos et al. (2020) vormt een belangrijk theoretisch raamwerk voor het bestuderen van duurzame loopbanen. In dit artikel presenteren de auteurs een dynamisch procesmodel waarin gezondheid, geluk en productiviteit de drie kernindicatoren zijn van een duurzame loopbaan. Een belangrijke keuze die de auteurs hierin maken, is dat zij duurzame loopbanen vanuit een individueel perspectief benaderen. Maar, ook al is de individuele werkende de centrale actor, iemands loopbaan is inherent verbonden aan andere betrokken partijen of stakeholders. De Vos et al. (2020) stellen dus dat, om individuele duurzame loopbanen te kunnen begrijpen, een multi-stakeholder perspectief nodig is.

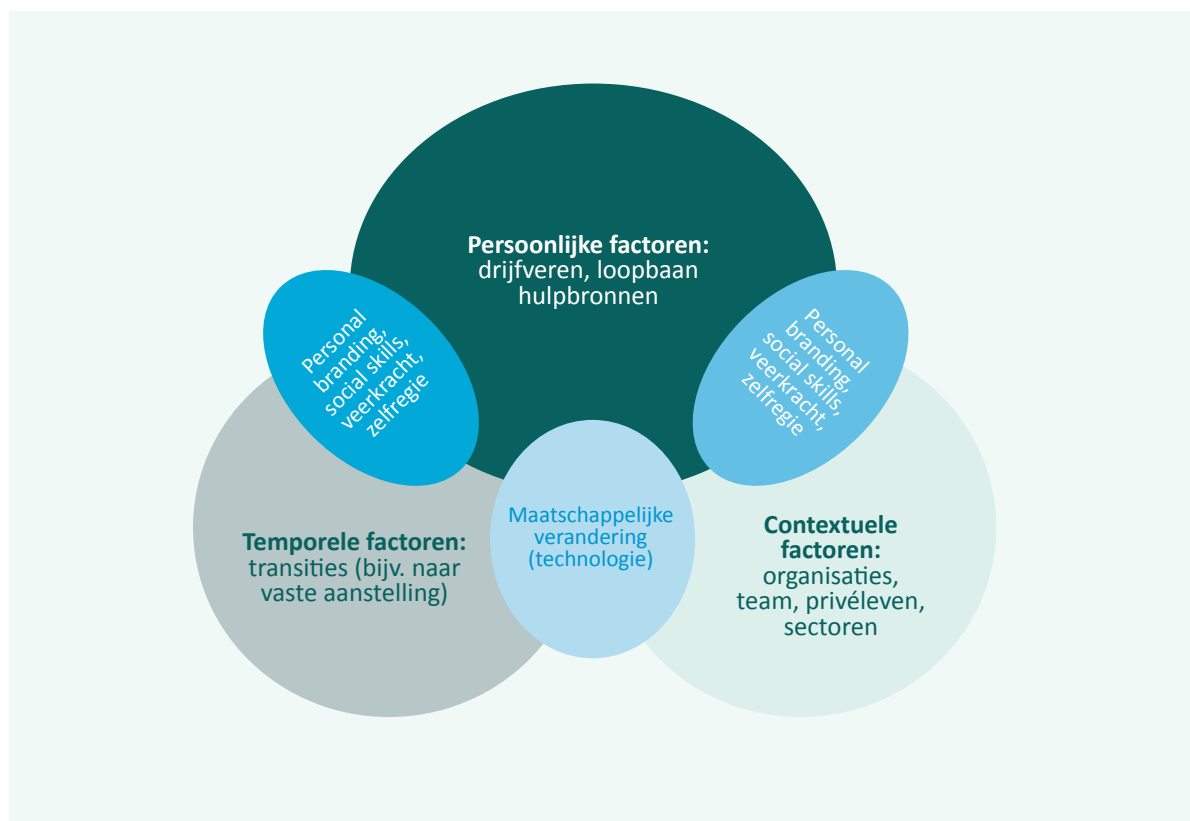
Hiernaast beschouwen de auteurs duurzame loopbanen als een dynamisch proces. Duurzame loopbanen bestaan uit cyclische processen waarin (zowel positieve als negatieve) gebeurtenissen en ervaringen ontwikkelmogelijkheden bieden. Terwijl iemands loopbaan zich ontwikkelt, kunnen individuele werkenden zich – door een scherper begrip van zichzelf en hun (werk)omgeving – aanpassen aan hun omgeving en deze (vice versa) ook weer beïnvloeden. Zo wordt iemands perceptie van diens persoon-loopbaanfit over de tijd heen steeds verder verfijnd.

Wat volgens De Vos et al. (2020) een loopbaan duurzaam maakt, zijn persoons-, context- en tijdsgebonden dimensies of factoren (zie figuur 3.1). Dit zijn dus feitelijk antecedenten van, of randvoorwaarden voor, een duurzame loopbaan.

Deze antecedenten van een duurzame loopbaan zijn door Retkowsky et al. (2022) toegepast op tijdelijk werk (zie figuur 3.2). Uit dit overzichtsartikel wordt eveneens duidelijk dat er nog niet veel wetenschappelijk onderzoek naar duurzame loopbanen van uitzendkrachten is gedaan.



Figuur 3.1 Het duurzaam loopbaanmodel van De Vos et al. (2020)



Figuur 3.2 De drie typen randvoorwaarden voor duurzame loopbanen van De Vos et al. (2020), toegepast op flexibel werkenden (Retkowsky et al., 2022)

Uit de analyse van alle wetenschappelijke publicaties die we rond duurzame loopbanen van flexibel werkenden hebben gevonden, komen de volgende randvoorwaarden voor een duurzame loopbaan naar voren. Deze zijn in tabel 3.1 gecategoriseerd naar de drie typen factoren uit het raamwerk van De Vos et al. (2020) en het overzichtsartikel van Retkowsky et al. (2022).

Tabel 3.1

Randvoorwaarden voor een duurzame loopbaan voor tijdelijk of flexibel werk volgens wetenschappelijk onderzoek gecategoriseerd naar de drie typen factoren van De Vos et al. (2020) en Retkowsky et al. (2022)

Drie centrale factoren	Specifieke randvoorwaarden duurzame loopbaan
<i>Persoonlijke factoren</i>	Drijfveren/motivatie om flexibel/tijdelijk werk te doen, push- of pull-drijfveren (Retkowsky et al., 2022)
	Loopbaanhulpbronnen, zoals loopbaancompetenties (Retkowsky et al., 2022)
	Sociale vaardigheden van de flexibele/tijdelijke kracht (Galais et al., 2009; Galais et al., 2018)
	Zelfprofilering (Preenen et al., 2015)
	'Agency', of zelfmanagement (Retkowsky, et al., 2023)
	Proactieve coping (Langerak, 2024)
<i>Contextuele factoren</i>	Sectorspecifieke uitdagingen of voordelen, zoals de professionele status van uitzendkrachten in de zorg (Retkowsky et al., 2022)
	Ondersteunende uitzendorganisatie in combinatie met het aanbieden van informele leerpraktijken en loopbaanondersteuning door de opdrachtgever (Buch et al., 2010; Martini et al., 2021)
	Ondersteunen van zelfprofilering en loopbaancompetenties door uitzendorganisaties (Preenen et al., 2015)
	Sociale in- of uitsluiting binnen het werkteam (Retkowsky et al., 2022)
	Werk-privébalans en kritieke levensgebeurtenissen (Retkowsky et al., 2022)
<i>Temporele factoren</i>	Transities op de arbeidsmarkt (onder andere van school naar werk, van uitkering naar werk), zoals vervat in het transitioneel inclusief HRM-arbeidsmarktmodel (Borghouts & Freese, 2022; Freese & Borghouts, 2022)
	Transitie van tijdelijk naar vast werk (Retkowsky et al., 2022)
	Liminaliteit, oftewel (kort of langere tijd) 'vastzitten' in een onzekere fase tussen projecten (Retkowsky et al., 2022)

3.2 Uitdagingen voor uitzendkrachten

Meerdere wetenschappelijke bronnen benadrukken dat het loopbaangedrag van veel uitzendkrachten op de korte termijn gericht is en bovendien reactief van aard. De loopbaandoelen van deze uitzendkrachten zijn gericht op 'overleven' en stabiliteit (Retkowsky et al., 2023). Dit leidt tot een tweedeling tussen florerende uitzendkrachten die uitzendwerk als 'stepping stone' gebruiken voor een succesvolle loopbaan versus uitzendkrachten die vastzitten in hun loopbaan en in een vicieuze cirkel terecht kunnen komen (zie ook Hopp et al., 2016).

Het begrip precair (of onzeker) werk wordt in dit verband ook regelmatig gebruikt. Hiermee doelt men op werk dat "onstabiel is en onzeker wat betreft de continuïteit en kwantiteit van werk, dat de macht van werknemers om voor verandering te pleiten beperkt, en dat geen bescherming biedt tegen uitbuiting op het werk en onveilige werkomstandigheden" (Allan et al., 2021, p.2). Interessant is het onderscheid dat ook Hofer en Spurk (2025) maken tussen: i) onzekerheid van werk, onzekerheid over iemands korte- en lange-termijn

werkkansen; ii) onzekerheid op het werk, of ervaringen met onveiligheid op het werk; en iii) onzekerheid door werk, onzekerheid als gevolg van werk dat consistent niet in iemands basisbehoeften voorziet.

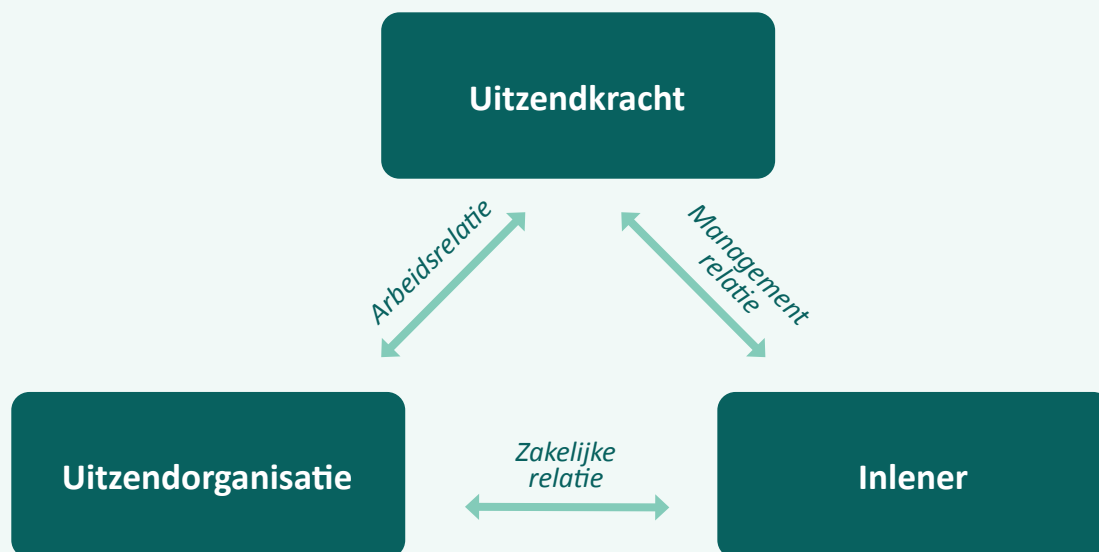
In meer algemene zin spreken Retkowsky et al. (2024) in een recent artikel van drie paradoxen (schijnbare tegenstellingen) die spelen bij duurzame loopbanen voor flexwerkers:

1. Economische versus welzijnslogica: prevaleren financiële, korte termijnafwegingen of investeren werkgevers in de investering in het langere termijn welzijn van flexwerkers?
2. Standaardisatie versus maatwerk: in hoeverre is er sprake van een standaard benadering, procedure en/of interventies ten aanzien van de (loopbaan)ontwikkeling van flexwerkers of is er maatwerk mogelijk waarbij de specifieke behoeften en talenten van de flexwerker worden aangesloten?
3. Moderne werkvormen versus traditionele wet- en regelgeving: ondanks de opkomst van moderne, flexibele werkvormen ziet men flexwerkers vaak nog als niet-standaard werknemers met minder investeringen in hun loopbaan en lagere (sociale) zekerheid.

Arbeidsmigranten worden zowel in de wetenschappelijke literatuur als in de rondetafelgesprekken (zie hoofdstuk 5) als subgroep uitzendkrachten met specifieke uitdagingen benoemd. Twee recent verdedigde proefschriften gaan specifiek in op de arbeids- en levensomstandigheden van deze groep uitzendkrachten.

In het proefschrift van Kerti (2025) is een interdisciplinaire aanpak gebruikt om de kwaliteit van de werkomstandigheden van arbeidsmigranten uit Centraal- en Oost-Europa die in Nederland in de logistiek of in de glastuinbouw werken, in kaart te brengen. Zoals in dit proefschrift beschreven, is het aantal werknemers uit Centraal- en Oost-Europa sinds de uitbreiding van de Europese Unie in 2004, 2011 en 2013 sterk toegenomen. Zij vormen hierdoor een van de grootste groepen arbeidsmigranten in Nederland en zijn onder andere werkzaam in de glastuinbouw en logistiek. De bevindingen van Kerti (2025) benadrukken de rol van verschillende belanghebbenden bij het verbeteren van de werkomstandigheden van deze arbeidsmigranten. Zij beschrijft dat, om duurzame verbeteringen te realiseren, actie nodig is op zowel institutioneel niveau (overheid, NGO's, vakbonden, werkgeversorganisaties en media) als organisatieniveau (uitzendorganisaties en inlenende bedrijven) en op het niveau van de arbeidsmigranten zelf.

Timmerman (2025) gaat in zijn proefschrift ook in op de werkomstandigheden van arbeidsmigranten in Nederland. Zoals aangegeven in dit proefschrift voeren veel arbeidsmigranten gestandaardiseerd, 'low-skilled' werk uit aan de onderkant van de arbeidsmarkt tegen arbeidsvoorwaarden en onder arbeidsomstandigheden die regelmatig door Nederlandse werknemers worden geweigerd. Timmerman voerde in het kader van zijn promotieonderzoek een 12 maanden durend veldonderzoek uit in verschillende laagbetaalde banen in onder andere de bouw, landbouw en magazijnen.



Figuur 3.3

De driehoeksrelatie tussen uitzendkracht, uitzendorganisatie en klantorganisatie (uit Woldman et al., 2018)

3.3 Driehoeksverhouding van uitzendkrachten, uitzendorganisaties en inleners

In hun artikel geven Woldman et al. (2018) een duidelijke, visuele representatie (zie figuur 3.3) van de driehoeksverhouding tussen uitzendkracht, uitzendorganisatie en inlener.

Uit deze studie wordt duidelijk dat de uitzendkracht een dienstverband (werknemer-inlener relatie) heeft bij de uitzendorganisatie waar diegene is aangesteld. Tegelijkertijd heeft de uitzendkracht op dagelijkse basis een managementrelatie met de inlener waar hij/zij (tijdelijk) een opdracht heeft of geplaatst is. Een interessante uitkomst van de studie van Woldman et al. (2018) onder 449 Nederlandse uitzendkrachten is bovendien dat deze uitzendkrachten zich meer op de inlener richten als het gaat om de ontwikkeling van hun competenties dan op de uitzendorganisatie. Zij voelen zich ook meer affectief betrokken bij de inlener; deze zien zij als primair verantwoordelijk voor hun competentieontwikkeling. Woldman et al. (2018) concluderen dan ook dat er momenteel nog niet optimaal gebruik wordt gemaakt van de driehoeksrelatie in uitzendwerk. Zowel de uitzendorganisatie als de inlener zou dus meer gelijkwaardig in kunnen zetten op de ontwikkeling en betrokkenheid van de uitzendkracht.

De uitkomsten van twee buitenlandse studies bevestigen deze conclusie. Uit de studie van Buch et al. (2010) onder 2021 Noorse uitzendkrachten blijkt dat de relatie tussen de waargenomen investering in de ontwikkeling en de prestaties van uitzendkrachten gemodereerd worden door de (door uitzendkrachten) waargenomen ondersteuning vanuit de uitzendorganisatie. Concreet zijn investeringen in de ontwikkeling van de uitzendkracht door de inlener alleen positief gerelateerd aan hun prestaties wanneer de uitzendkracht ook veel steun ervaart vanuit zijn/haar uitzendorganisatie.

In de studie van Martini et al. (2021) onder Italiaanse uitzendkrachten is gevonden dat door de uitzendkrachten waargenomen loopbaansucces en employability-vaardigheden positief gerelateerd zijn aan de ondersteuning van de uitzendorganisatie, via (gedeeltelijke mediatie) de investeringen van de inlener. Het aanbieden van waardevolle matching-, arbeidsbemiddelings- en loopbaanondersteunende diensten door uitzendorganisaties leidde tot een grotere bereidheid van de inlener om te investeren in de ontwikkeling van uitzendkrachten tijdens hun werkopdrachten.

Conclusie Deelvraag 1a:

Een passende definitie voor duurzame loopbanen in de uitzendbranche volgt de algemene literatuur (agency-gedreven, betekenisvolle loopbaan over tijd), ingebed in duurzame loopbaantheorieën met drie uitkomsten (gezondheid, geluk, productiviteit) en drie typen randvoorwaarden (persoon, context, tijd). Hierbij is samenwerking in de driehoek uitzendkracht-uitzendorganisatie-inlener van groot belang en tevens een overkoepelende voorwaarde voor duurzame loopbanen in de uitzendbranche. Het empirische bewijs specifiek voor uitzendkrachten is nog beperkt. Door te investeren in DI en LLO kan bijgedragen worden aan duurzame loopbanen en aan gezonde, gelukkige en productieve uitzendkrachten. In dit verdere rapport hanteren we daarom voor het overzicht de centrale term duurzame loopbanen.

4. INTERVENTIES VOOR DUURZAME LOOPBANEN

In dit hoofdstuk beschrijven we de grijze literatuur die onderdeel uitmaakt van de deskresearch van reispakket 1 van de Uitzendexpeditie aan de hand van deelvragen 1b en 2. We verwijzen hierbij via nummering naar de gebruikte bronnen (zie bijlage 7.1 voor de volledige lijst van bronnen uit de grijze literatuur). In dit hoofdstuk staan de voorwaarden voor het ontwikkelen en implementeren van interventies voor een duurzame loopbaan in de uitzendbranche centraal.

4.1 Welke effectieve en niet-effectieve interventies voor de bevordering van duurzame loopbanen worden omschreven? (Deelvraag 1b)

De effectiviteit van interventies voor duurzame loopbanen (waaronder DI en LLO-interventies) hangt sterk samen met maatwerk, betrokkenheid en structurele inbedding in de organisatie (bron 1 tot en met 4). Effectieve interventies richten zich vooral op het stimuleren van eigen regie, het creëren van leerwerkomgevingen en het concreet ondersteunen van loopbaanontwikkeling (bron 3, 6 tot en met 9). Tabel 4.1 vat de relevante inzichten verkregen uit de literatuur samen per relevante stakeholder. In paragraaf 4.1.1 en 4.1.2 staan we verder stil bij de relevante inzichten uit de deskresearch.

Tabel 4.1

Overzicht van sleutelfactoren en stakeholder-inzichten voor effectieve interventies rond duurzame loopbanen waarbij thema's zijn gegroepeerd in: (1) contextuele voorwaarden, (2) procesaanpak en (3) inhoudelijke interventies

CLUSTER / THEMA	CLUSTER- TYPE	KERNVOORWAARDEN & EFFECTIEVE INTERVENTIES	WAT DIT BETEKENST VOOR STAKEHOLDERS
1. Structurele randvoorwaarden	Context	• Verankering in strategie & beleid – DI & LLO niet vrijblijvend; • Heldere rol- en taakafspraken tussen inlener, uitzendorganisatie en werkende; • Veilige leer-werkomgeving waarin formeel, non-formeel en informeel leren samenkomen.	Inleners – Neem DI op in jaarplan, borg budget & KPI's; Uitzendorganisaties – Leg verantwoordelijkheden expliciet vast in contractfase; Beleidsmakers – Ontschot financiering; ondersteun skill-gerichte erkenning.
2. Vertrouwen & samenwerking	Context	• Gedeelde visie tussen overheid, inleners, opleiders en intermediairs; • Bereidheid om het diplomasysteem aan te vullen met skill-benaderingen; • Organiseer governance-overleg en formuleer gezamenlijke 'why'.	Alle actoren – Organiseer gezamenlijk overleg; werk aan gedeeld eigenaarschap.
3. Interne expertise & psychologisch eigenaarschap	Context	• Inzet van DI-coaches of loopbaanexperts; • Betrek werkenden actief bij visievorming.	HR / L&D – Faciliteer coaches; organiseer co-creatie-sessies voor draagvlak.
4. Motivatie, sociale steun & urgentiebesef	Context	• Versterk autonomie, waardering en urgentiebesef; • Directe steun van leidinggevend is essentieel.	Leidinggevenden – Geef ruimte voor fouten, erken inzet; Communicatieteams – Deel succesverhalen via storytelling.
5. Stapsgewijze, procesmatige aanpak	Proces	• Start met kleine, haalbare stappen op basis van een diagnose; • Richt een roadmap in met quick wins; • Monitor voortgang van interventies.	Project-/programmamanagers – Ontwikkel een realistische roadmap, start met quick wins en evalueer.
6. Skills-dialogoog & diagnose	Proces	• Voer periodiek een DI-scan of nulmeting uit; • Train leidinggevend en intercedenten in het voeren van open vaardigheden-gesprekken; • Stimuleer werkenden om skill-profielen bij te houden.	Leidinggevend / intercedenten – Plan halfjaarlijkse skill-gesprekken; Werkenden – Bereid gesprekken voor met een eigen skill-profiel.
7. Praktijk- & werkplekleren	Inhoud	• Laat deelnemers actief oefenen, bijvoorbeeld met acteurs of simulaties; • Stem de interventiegroep af op vergelijkbaar startniveau.	Opleiders – Ontwerp praktijkcases; differentieer naar startniveau.
8. Digitale & flexibele leerroutes	Inhoud	• Ontwikkel modulaire just-in-time leermodules; • Maak gebruik van mobiele, visueel aantrekkelijke content; • Zorg voor meertalige ondersteuning.	ICT / L&D – Kies een platform dat microlearning en meertalige ondersteuning biedt.
9. Doelgroepgerichte aanpak	Inhoud	Afhankelijk van de specifieke behoeften per doelgroep (bijvoorbeeld: veiligheid, taalniveau, cultuur, zelfregie).	Stakeholders per doelgroep – Pas interventies aan op specifieke behoeften.

4.1.1 Voorbeelden effectieve interventies

Effectieve interventies die in de bronnen worden genoemd, zijn de volgende:

- **Loopbaangesprekken tussen uitzendkracht en intercedent of coach** dragen bij aan bewustwording van mogelijkheden en stimuleren verdere scholing. Ze helpen werkenden stil te staan bij hun huidige situatie en activeren tot het zetten van vervolgstappen (bron 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12).
- **Korte, modulaire en flexibele leertrajecten** sluiten goed aan bij de doelgroep door hun praktijkgerichte insteek en aanpasbaarheid aan diverse achtergronden, taalniveaus en werkcontexten. Ze bieden houvast zonder langdurige verplichting, wat past bij de dynamiek van de branche (bron 3, 8, 13).
- **Praktische tools zoals Taken van de Toekomst of dialoogkaarten** helpen bij het voeren van toekomst-gerichte gesprekken door werk concreet te maken op taakniveau. Ze maken zichtbaar waar inzetbaarheid schuurt of juist aansluit en ondersteunen zo bij het maken van gerichte keuzes (bron 3, 13, 14).
- **Persoonlijke ontwikkelbudgetten, coaching en mentoring** bieden uitzendkrachten de mogelijkheid om gericht te investeren in hun ontwikkeling. De combinatie van financiële ruimte en persoonlijke begeleiding blijkt krachtig in het vergroten van zelfvertrouwen en het gevoel van regie (bron 3, 9, 13, 15, 16, 17, 18).
- **Training van intercedenten en leidinggevenden in gespreksvoering** vergroot hun vermogen om ontwikkelvragen te signaleren en bespreekbaar te maken. Dit versterkt de kwaliteit en impact van interventies, doordat begeleiding beter aansluit op de behoeften en motivatie van uitzendkrachten (bron 3, 15, 16, 18).
- **Een integrale aanpak met richting, ruimte en ruggensteun blijkt effectief.** Daarbij gaat het om informeren over mogelijkheden (richting), bieden van handelingsperspectief (ruimte) en zorgen voor persoonlijke begeleiding en vertrouwen (ruggensteun) (bron 13, 14).
- **Een gedifferentieerde benadering van uitzendkrachten**, waarbij men rekening houdt met verschillen in motivatie, vaardigheden en obstakels, verhoogt de effectiviteit. Maatwerk in aanpak, tempo en vorm vergroot de kans dat werkenden daadwerkelijk aan de slag gaan met hun inzetbaarheid (bron 2, 6, 8, 10, 13, 15, 20, 21).
- **Projecten van Doorzaam, zoals ‘de duurzame uitzendkracht’**, hebben bijgedragen aan agendering van inzetbaarheid en het stimuleren van een cultuur waarin ontwikkeling vaker bespreekbaar is, met meer aandacht voor begeleiding, gespreksvoering en gezamenlijke verantwoordelijkheid (bron 7, 16).

4.1.2 Niet-effectieve interventies: relevante voorbeelden

Daartegenover staan **niet-effectieve interventies**, vaak gekenmerkt door afstandelijkheid, vrijblijvendheid of een te generieke aanpak:

- **Eenzijdige focus op functie-eisen**, zonder oog voor aanwezige, informele of niet-erkende vaardigheden, sluit mensen uit en belemmert talentontwikkeling (bron 1, 10, 13). In Nederland staat het ‘skills denken’ nog in de kinderschoenen; veel mensen weten niet over welke vaardigheden ze beschikken en wat de waarde daarvan is (bron 1, 5). Inleners wijzen soms kandidaten af die wel relevante vaardigheden bezitten, maar niet voldoen aan de gestelde opleidingseisen (bron 1). Dit terwijl inzicht in skills en een gemeenschappelijke taal kunnen helpen bij het preciezer duiden van ontwikkelbehoeften en het sneller faciliteren van mobiliteit tussen sectoren (bron 1, 5).

- **Communicatie via e-mail of algemene campagnes**, zonder persoonlijke opvolging, leidt zelden tot activatie van uitzendkrachten (bron 3, 15). E-mailen werkt het minst goed, omdat het te afstandelijk is en over het algemeen niet gelezen wordt (bron 15). Bovendien worden algemene communicatiekanalen vaak alleen in het Nederlands of Engels verspreid, waardoor een deel van de uitzendkrachten de berichtgeving niet kan begrijpen (bron 3). Individueel aanspreken werkt daarentegen het beste, omdat het inspeelt op de behoefte van de uitzendkracht en eventuele argwaan wegneemt (bron 15).
- **App-gebaseerde interventies zonder begeleiding** (zoals Tiptrack) bleken onvoldoende om gedragsverandering teweeg te brengen (bron 16). Veel uitzendkrachten in de pilots gebruiken hun mobiele telefoon nauwelijks, wat dagelijkse beoordelingen via een app bemoeilijkt (bron 15). Het invoeren van een interventie via een app was niet altijd gemakkelijk en vaak was hulp van een intercedent nodig, omdat de app alleen niet haalbaar bleek voor de uitzendkrachten (bron 16). Daarnaast krijgt de uitzendorganisatie uit privacyoverwegingen geen resultaten terug van appgebruik, hierdoor is het vooral een middel om te activeren en niet om een beeld van het werkvermogen te krijgen (bron 15).
- **Standaardinformatie over scholingsmogelijkheden** zonder concrete afspraken of ondersteuning heeft beperkt effect (bron 3). Uitzendkrachten worden minder gestimuleerd door hun leidinggevende om kennis en vaardigheden te ontwikkelen (bron 3, 9). Een aanzienlijk deel van de uitzendkrachten weet niet of zij de kosten voor een opleiding of training vergoed krijgen, wat een drempel vormt (bron 3, 9). Er is weinig animo voor een LLO buiten verplichte scholing, omdat de benodigde tijdsinvestering voor uitzendkrachten vaak niet opweegt tegen de baten (bron 9). Bovendien kunnen negatieve leerervaringen uit het verleden de drempel verhogen (bron 14). De groepen die het meest gebaat zijn bij leren en ontwikkelen, zoals mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie, participeren het minst (bron 14).
- **Langdurige en vrijblijvende leertrajecten** leidden in sommige gevallen tot uitval en verminderde borging (bron 4). De trajecten werden in deze gevallen als lang ervaren, met als gevolg dat relatief veel deelnemers aan het einde van het traject uit dienst waren (bron 4). Losse leerlijnen waren te vrijblijvend, wat leidde tot frequente afzeggingen en bemoeilijkte borging (bron 16). De dynamische, kort-cyclische aard van de uitzendbranche maakt langdurige processen van inbedding uitdagend, hoewel kleine, praktische stappen wel tot vooruitgang leiden (bron 8, 15).
- **Afwezigheid van structureel beleid of regie**, met name voor flexkrachten, maakt interventies minder duurzaam (bron 6, 7, 10, 13, 14, 15). Er is vaak onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor de DI van uitzendkrachten, aangezien zowel uitzendorganisaties als inleners weinig prikkels hebben om hierin te investeren (bron 6, 8, 15). Traditioneel HRM-beleid richt zich op vaste medewerkers, waardoor flexkrachten vaak zelf verantwoordelijk zijn voor hun DI en minder toegang hebben tot ontwikkelmogelijkheden (bron 1, 14, 15). Intercedenten hebben vaak onvoldoende tijd en competenties om goede loopbaangesprekken te voeren (bron 7, 18).
- **Financiële regelingen zonder toegankelijke implementatie** (zoals STAP, SLIM of Nederland Leert Door) worden vaak onderbenut door gebrek aan bekendheid, complexiteit en beperkte motivatie (bron 3, 13). Het probleem ligt niet zozeer bij een gebrek aan budgetten, maar bij het gebruik van de regelingen, omdat potentiële kandidaten onvoldoende op de hoogte zijn van de mogelijkheden of er bewust voor kiezen geen gebruik van te maken (bron 3). Obstakels zijn onder meer een gebrek aan urgentiegevoel, negatieve leerervaringen en een gebrek aan inzicht in de mogelijkheden door de complexiteit van de financieringsstructuur (bron 13). Hulpverlening door budgetcoaches is bovendien vaak alleen in het Nederlands of Engels beschikbaar, waardoor een deel van de niet-Nederlands sprekende uitzendkrachten hiervan geen gebruik kan maken (bron 3).

In algemene zin blijkt dat interventies vooral effectief zijn wanneer zij *aansluiten bij de persoonlijke context en behoefte van de uitzendkracht, verankerd zijn in organisatiebeleid en ondersteund worden met menselijk contact, begeleiding en herhaling*. Generieke of vrijblijvende maatregelen missen doorgaans de kracht om duurzame gedragsverandering op gang te brengen.

Conclusie Deelvraag 1b:

De grijze literatuur laat zien dat duurzame loopbaaninterventies in de uitzendbranche pas echt effect hebben wanneer structurele verankering, persoonlijke begeleiding en een skillsgerichte, praktijk nabije aanpak samenkomen. Werkzame interventies zijn ingebed in beleid met heldere rollen, starten vanuit een diagnose en verlopen via kleine, haalbare stappen; ze worden gedragen door een doorlopende skillsdialoog (getrainde intercedenten/leidinggevers), combineren modulaire en flexibele leeropties (liefst meertalig) met coaching/mentoring en persoonlijke ontwikkelbudgetten en gebruiken concrete tools die het gesprek over toekomstig werk tastbaar maken. Daartegenover falen interventies die diploma-rigide zijn in plaats van skillsgericht, leunen op onpersoonlijke communicatie of app-only oplossingen zonder begeleiding, langdurig en vrijblijvend zijn of zonder duidelijke regie en toegankelijkheid van financiering worden aangeboden. Voor het ontwerp (1b) betekent dit: inbedden in strategie en processen, investeren in gespreksvaardigheden en intercedent-capaciteit, kiezen voor kort-cyclisch, context- en niveau passend leren, drempels actief wegnemen (tijd, taal, digitaal) en continu monitoren en bijsturen. Zo ontstaan interventies die zowel activeren op de korte termijn als perspectief en ontwikkelvermogen opbouwen voor de lange termijn.

4.2 Wat zijn belangrijke randvoorwaarden en mechanismen voor effectieve implementatie en borging van duurzame loopbaaninterventies in de uitzendbranche? (Deelvraag 2)

Deze paragraaf richt zich op de implementatie en borging van duurzame loopbaaninterventies in de uitzendbranche gebaseerd op inzichten uit de grijze literatuur en gesprekken met experts in de rondetafelgesprekken. We onderscheiden (A) randvoorwaarden; wat op organisatie-, werk- en systeemniveau op orde móét zijn, en (B) mechanismen; waardóór interventies in de praktijk leven, gedragen worden en beklijven. De indeling sluit aan op de driehoeksrelatie uitzendkracht–uitzendorganisatie–inlener en is gebaseerd op een combinatie van voorwaarden en praktijkgerichte aanpakken (bron 6, 10, 13, 15, 18).

A. Randvoorwaarden (wat móét op orde zijn voor implementatie en borging)

1. Gedeelde visie, beleid en structurele verankering in bestaande werkprocessen

Duurzame loopbaanonderdelen (DI en LLO) zichtbaar maken in strategie, processen en P&O-cyclus; concrete doelen, middelen en sturing; geen vrijblijvendheid (bron 3, 6–8, 13–15, 17, 20).

Een van de belangrijkste voorwaarden is dat dit geen losse projecten blijven, maar dat zij verankerd worden in strategisch beleid en in reguliere HR-processen zoals intake-, functionerings-, ontwikkel- en exitgesprekken, jaarplannen en werkoverleggen. Cultuurverandering is hierbij belangrijk: DI moet een vanzelfsprekend onderdeel worden van het dagelijks denken en handelen. Dit vraagt om herhaling, zichtbare waardering en het normaliseren van leren en reflectie.

Zonder draagvlak binnen alle lagen van de organisatie (van bestuur/directie tot en met teamleiders en uitvoerend professionals) is duurzame borging niet mogelijk. Het management speelt een sleutelrol door voorbeeldgedrag, actieve ondersteuning van DI-acties en consistente communicatie. Interne campagnes, zichtbaarheid van succesverhalen en aandacht voor betekenisvol werk verhogen betrokkenheid en motivatie bij zowel medewerkers als uitzendkrachten.

Een belangrijke vorm van borging is het opnemen van duurzame loopbanen (waaronder DI en LLO) in reguliere werkprocessen zoals jaarplannen, functioneringsgesprekken, KPI's, werkoverleggen en meerjaren-strategieën. Ook het trainen van intercedenten in gespreksvoering, het inzetten van DI-specialisten in klantenteams en het actief benutten van ontwikkelbudgetten dragen bij aan een structurele

aanpak. Evaluatie-instrumenten kunnen hierbij een ondersteunende rol spelen. Het expliciet reserveren van tijd voor duurzame loopbaanactiviteiten is daarbij een voorwaarde, zodat medewerkers niet alleen de ruimte voelen, maar ook daadwerkelijk de ruimte krijgen om hiermee aan de slag te gaan.

2. Heldere rol- en taakafspraken in de driehoek

Afbakening tussen uitzendorganisatie, inlener en werkende voorkomt versnipperd eigenaarschap en vergroot accountability (bron 3, 8–10, 15, 18). Effectieve borging vereist heldere taakverdeling: wie is waarvoor verantwoordelijk? Bijvoorbeeld intercedenten, DI-specialisten, managers of inleners? Interventies moeten onafhankelijk van individuele personen kunnen voortbestaan om de gevolgen van personeelsverloop te minimaliseren. Continuïteit in inzet en beschikbaarheid van middelen is hierbij belangrijk.

3. Krachtige leerwerkomgeving met psychologische veiligheid

Werkplekieren (formeel, non-formeel, informeel) komt samen; er is ruimte om te oefenen, fouten te maken en te reflecteren (bron 1, 3, 5, 13–17, 20).

4. Skills-infrastructuur en verankering in de HR-gesprekscyclus

Transparantie over huidige en gevraagde vaardigheden (scans, paspoorten, tools) en structurele (loopbaan)gesprekken (bron 1, 3–5, 12–15, 18, 20).

Het opzetten van digitale kennisplatforms, dashboards en instrumenten, die ook na projectafloop inzetbaar blijven, vormt een belangrijke borgingsstrategie. Voorbeelden hiervan zijn het dashboard skills van UWV en SBB, het Techniek Nederland Vakpaspoort en de structurele inzet van het Instrument Transitiepaden (in de Topsector Energie). Ook binnen andere sectoren heeft de Rijksoverheid zogenaamde Sectorale Ontwikkelpaden ingezet. Dit soort tools helpt om kennis en ontwikkelkansen breed beschikbaar te maken.

5. Interne expertise en capaciteit

Beschikbaarheid van DI-coaches/loopbaanexperts en **getrainde intercedenten/leidinggevers** met tijd en mandaat (bron 4, 7–13).

6. Digitale, modulaire en flexibele leerroutes

Aanbod passend bij roosters en voorkeuren; gekoppeld aan actuele werkstukken en de praktijk (bron 1, 3, 7, 13, 14, 17–18).

7. Doelgroepgerichte en inclusieve inrichting via maatwerk

Aansluiting op motivatie, taalniveau en context; extra drempelverlaging voor kwetsbare groepen (onder andere praktisch geschoolden, arbeidsmigranten) (bron 1–3, 7, 9–10, 13–15, 17–18). De effectiviteit van interventies stijgt wanneer deze aansluiten bij de concrete behoeften, motivaties en loopbaanfase van uitzendkrachten. Maatwerk en co-creatie versterken de betrokkenheid en effectiviteit. Praktische, snel implementeerbare instrumenten die passen bij het dynamische karakter van de sector vergroten de kans op structurele toepassing. Ook de beschikbaarheid van fondsen en tijd voor persoonlijke ontwikkeling spelen hierbij een rol.

8. Passende institutionele basis

Cao-afspraken, regelgeving en zekerheidsarrangementen die leren faciliteren; openen/aanvullen van het diplomasysteem met skills-benaderingen (bron 1–5, 7).

9. Sectorbrede samenwerking en kennisdeling

Aanvullend benoemen de experts in de rondetafelbijeenkomsten in dit kader nog het delen van succesvolle praktijkvoorbeelden, pilots en handreikingen via sectorale platforms zoals Doorzaam, de ABU Academy en NBBU Skillslab versterkt de collectieve kennisbasis. Samenwerking met inleners, sociale partners en overheden is noodzakelijk om een gedeelde visie te creëren en interventies op te schalen. Gezamenlijke initiatieven zoals publiek-private samenwerking (PPS) en het opzetten van leerlijnen of ontwikkeltools bevorderen structurele borging.

10. Gefaseerde implementatie met nulmeting

Start met diagnose; werk via haalbare micro-stappen (coaching, DI-scans, ontwikkelbudgetten) met duidelijke mijlpalen (bron 1, 4, 8, 10–11, 12–15).

11. Monitoring, feedback en procesborging

Structurele dataverzameling over deelname/voortgang/uitkomsten en terugkoppeling aan alle partijen; vastleggen in werkafspraken (bron 1, 3, 6–8, 13–15, 17, 20). Continuerende monitoring en evaluatie zijn essentieel om te toetsen of interventies daadwerkelijk bijdragen aan DI. Feedback van uitzendkrachten en intercedenten moet systematisch worden verzameld en omgezet in verbeteracties. Evaluaties helpen ook om de effecten van interventies inzichtelijk te maken, bijvoorbeeld op doorplaatsing, uitzendduur en verzuim.

B. Mechanismen (waardoor implementatie werkt en blijft werken)

1. Psychologisch eigenaarschap

Meebeslissen, keuzeruimte en zicht op groei versterken autonomie en betrokkenheid → duurzaam leer- en werkgedrag (bron 1, 7, 10, 13, 17–18).

Het stimuleren van zelfregie onder uitzendkrachten, bijvoorbeeld via coaching, loopbaangesprekken en toegang tot praktische tools, helpt hen actief verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen inzetbaarheid. Een veilige gespreksomgeving waarin ambities en behoeften bespreekbaar zijn, ondersteunt dit proces.

2. Persoonlijke aandacht en betrokkenheid

Uit de rondetafelbijeenkomsten blijkt dat het regelmatig voeren van persoonlijke ontwikkelgesprekken, gecombineerd met structurele contactmomenten over welzijn en loopbaan de band tussen uitzendkracht en organisatie versterkt. Dit bevordert openheid over ontwikkelbehoeften en draagt bij aan de motivatie om te investeren in eigen inzetbaarheid. Het actief betrekken van uitzendkrachten bij bedrijfsactiviteiten versterkt bovendien het gevoel van verbondenheid.

3. Kwalitatieve, toekomstgerichte (skills- en loopbaan)gesprekken

Regelmatige, activerende gesprekken door intercedenten/leidinggevendenden vertalen beleid naar concrete vervolgstappen (bron 1, 3–5, 12–15, 18, 20).

4. Sociale steun en waardering

Erkenning en steun door leidinggevendenden/intercedenten vergroten motivatie en doorzettingsvermogen; “gezien worden” vermindert uitval (bron 9, 13, 15–17).

5. Urgentiebesef + self-efficacy + autonomie

Noodzaak (waarom nu) gecombineerd met geloof in eigen kunnen en handelingsruimte triggert deelname en volhouden (bron 1, 3, 10, 13, 15–17, 19–21).

6. Actief en toepassingsgericht leren

Gerichte oefening (eventueel met acteur), directe toepassing on-the-job en reflectie bevorderen transfer naar gedrag en prestaties (bron 1, 10, 13, 15, 17).

7. Niveau- en contextfit

Aanbod en begeleiding sluiten aan bij startniveau en actuele werkvraagstukken; het ervaren van een hogere relevantie gaat veelal samen met een hogere deelname en leerrendement (Bron 1, 10, 13, 15, 17).

8. Cultuurverandering

Een leerbevorderende organisatiecultuur, waarin fouten maken bespreekbaar is en successen én mislukkingen gedeeld worden, stimuleert continu leren. Dit werd door de experts tijdens de rondetafelbijeenkomsten geopperd. Zo laten bepaalde organisaties zien dat het normaliseren van leren van fouten en het ontwikkelen van eigen regie-skills (zoals via intervisie of coaching) bijdragen aan langdurige borging. Een doorlopende leerlijn voor intercedenten en leidinggevendenden ondersteunt de gewenste culturomslag.

9. Driehoekscoördinatie als versneller

Co-investering van uitzendorganisatie én inlener; intercedent als schakel die timing, drempelreductie en opvolging organiseert (bron 3, 8–10, 15, 18). Een belangrijke succesfactor voor effectieve implementatie en borging is het ontwikkelen van interventies en methodieken die ook na afloop van projectfinanciering zelfstandig voortgezet kunnen worden, bijvoorbeeld door Doorzaam of met eigen middelen. Dit vereist tijdige afspraken over overdracht, eigenaarschap en continuïteit, ook met het oog op kennisverlies door personeelsverloop.

Effectieve borging ontstaat ook door taken rondom DI te verdelen tussen uitzendorganisatie en inlener. Dit gebeurt bijvoorbeeld via samenwerking tussen opleidingsfondsen of afspraken over werkzekerheid, herplaatsing en ondersteuning tijdens tijdelijke werkloosheid. Poolvorming en het uitwisselen van kandidaten tussen bureaus zijn andere voorbeelden van sectorbrede borging. Dit punt is ook van belang in het licht van de nieuwe uitzend-cao, die per 1 januari 2026 ingaat en waarin de arbeidsvoorwaarden voor uitzendkrachten gelijkwaardig worden aan die van de werknemers die in vaste dienst zijn bij de inlener.

10. Drempelreductie

Wegnemen van praktische/financiële/rooster-, taal- en digitale barrières verlaagt frictie en vergroot deelname (bron 1–3, 7, 9–10, 13–15, 17–18).

11. Sequencing van micro-interventies

Kleine, opeenvolgende stappen (scan → micro-module → coaching/werkopdracht) bouwen momentum en zichtbare progressie (bron 1, 4, 8, 10–11, 12–15).

12. Feedbacklussen en zichtbare voortgang

Dashboards, badges of skillspaspoorten maken groei tastbaar, houden motivatie vast en ondersteunen besluitvorming (bron 1, 3, 10, 13, 17, 20).

Conclusie Deelvraag 2:

Uit een analyse van de grijze literatuur blijkt dat er 10 randvoorwaarden zijn die bijdragen aan een effectieve implementatie en borging van duurzame loopbaaninterventies in de uitzendbranche. Dit zijn 1) gedeelde visie, beleid en structurele verankering in bestaande werkprocessen, 2) heldere rol- en taakafspraken in de 'uitzendorganisatie, inlener en werkende'-driehoek, 3) krachtige leerwerkomgeving met psychologische veiligheid, 4) skills-infrastructuur en verankering in de HR-gesprekscyclus, 5) interne expertise en capaciteit, 6) digitale, modulaire en flexibele leerroutes, 7) doelgroepgerichte en inclusieve inrichting via maatwerk, 8) passende institutionele basis en sectorbrede samenwerking/kennisdeling, 9) gefaseerde implementatie met nulmeting, en 10) monitoring, feedback en procesborging.

Daarnaast konden de volgende mechanismen onderscheiden worden, die van cruciaal belang zijn om de implementatie en blijvende werking van interventies te borgen: 1) psychologisch eigenaarschap, 2) persoonlijke aandacht en betrokkenheid, 3) kwalitatieve, toekomstgerichte (skills- en loopbaan-) gesprekken, 4) sociale steun en waardering, 5) urgentiebesef, self-efficacy en autonomie, 6) actief en toepassingsgericht leren, 7) niveau- en contextfit, 8) cultuurverandering, 9) driehoekscoördinatie als versneller, 10) drempelreductie, 11) sequencing van micro-interventies, en 12) feedbacklussen en zichtbare voortgang.

5. STAKEHOLDERS BETROKKEN BIJ DUURZAME LOOPBANEN

In dit hoofdstuk beantwoorden we deelvragen 3a en 3b aan de hand van grijze literatuur en de verkregen inzichten uit gesprekken met experts in de rondetafel sessies (zie bijlage 7.3 voor de opzet van en bijlage 7.5 voor de deelnemers aan deze sessies).

5.1 Welke stakeholders zijn betrokken bij de ontwikkeling, implementatie en borging van duurzame loopbaaninterventies, en hoe verhouden zij zich tot elkaar? (Deelvraag 3a)

Op basis van de deskresearch en de input verkregen via de rondetafelbijeenkomsten zijn verschillende stakeholders en rollen te onderscheiden. In figuur 5.1 zijn de meest centrale partijen die een rol spelen bij duurzame loopbanen in de uitzendbranche gevisualiseerd.



Figuur 5.1 Overzicht centrale stakeholders en rollen rond duurzame loopbanen in de uitzendbranche

Effectieve interventies voor DI in de uitzendbranche vragen om langdurige en goed afgestemde samenwerking binnen een breed ecosysteem van stakeholders. Elke partij speelt een eigen rol en draagt bij aan de gedeelde verantwoordelijkheid, van overheid tot inlener en uitzendkracht. Door de vele onderlinge afhankelijkheden is zorgvuldige afstemming nodig om interventies succesvol uit te voeren en langdurig te laten werken.

5.2 Samenwerking binnen de keten: Welke rollen en verantwoordelijkheden hebben deze stakeholders specifiek in de processen van ontwikkeling, implementatie en borging en wat kan er verbeterd worden? (Deelvraag 3b)

In onderstaande tabel zijn de rollen die de belangrijkste stakeholders spelen bij het ontwikkelen, implementeren en borgen van interventies ter bevordering van duurzame loopbanen voor uitzendkrachten samengevat.

STAKEHOLDER	ONTWIKKELING	IMPLEMENTATIE	BORGING
Uitzendorganisatie	Signaleert en ontwikkelt aanbod	Begeleidt, biedt interventies	Verankert in HR-beleid
Uitzendkracht	Neemt initiatief	Volgt interventies	Blijvende inzet op ontwikkeling
Inlener	Co-creatie interventies	Werkpleklerin en stimulans	Faciliteert duurzaam leren
Doorzaam	Initieert, financiert, informeert	Organiseert, faciliteert	Verankert sectorbreed
SZW / sociale partners	Scheppen kaders	Financiering en stimulans	Bewaken en bijsturen beleid

Tijdens de rondetafelbijeenkomsten werd duidelijk dat duurzame loopbanen alleen effectief kunnen worden vormgegeven in samenwerking tussen meerdere ketenpartners.

De driehoek van inlener, uitzendkracht en uitzendorganisatie is herhaaldelijk als van groot belang genoemd, waarbij de verantwoordelijkheid als gedeeld werd gezien. Uitzendorganisaties worden hierin gezien als ‘aanjager’ en centrale schakel, met verantwoordelijkheden in begeleiding, coaching, signalering en het voeren van ontwikkelgesprekken

Ook benoemde men dat de uitzendkracht zelf idealiter verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar ontwikkeling en vitaliteit, maar dat dit niet altijd mogelijk is. Bijvoorbeeld door een gebrek aan kennis over de opties of een achterban die dit bij hen stimuleert, vooral bij kwetsbaardere doelgroepen als arbeidsmigranten. Dit vraagt om goede informatievoorziening, voorlichting en begeleiding bij ziekte en uitval, maar juist ook preventief. In de verdere loop van de Uitzendexpeditie is het daarom van belang om ook de uitzendkrachten zelf als kennisbron voor interventieontwerp en beleidsontwikkeling te consulteren.

5.3 Welke implementatielessen en best practices willen uitzendorganisaties ophalen uit regionale experimenten?

In de rondetafelsessies is sterk gepleit voor maatwerk, gezien verschillen in persoonlijke omstandigheden, levensfase en achtergrond vragen om een gedifferentieerde aanpak. Gesprekken over (duurzame) loopbanen zouden al in de onboardingfase moeten starten, bij voorkeur binnen één à twee maanden na plaatsing. Door het gebruik van de term ontwikkelgesprekken kun je negatieve associaties voorkomen. Uit onderzoek uitgevoerd voor Doorzaam blijkt bovendien dat 39% van de uitzendkrachten noch met hun uitzendorganisatie, noch met de inlener een loopbaangesprek heeft gevoerd (Vervliet et al., 2024). Ambitiegesprekken kunnen structuur bieden, mits ze niet alleen gaan over prestaties, maar ook over motivatie, toekomstwensen en soft skills.

De deelnemers aan de sessies onderstrepen ook het belang van de juiste gespreksvoerder: niet elke intercedent heeft de tijd of expertise. Het voeren van een goed DI-gesprek is het zichtbare resultaat van een strategische keuze binnen de organisatie om DI serieus te nemen. Dat vraagt om investering in kennis en capaciteit, bijvoorbeeld via trainingen van Doorzaam en andere DI-specialisten in de uitzendbranche. Deelnemers aan de sessies stellen dat dit de effectiviteit van voorgestelde interventies vergroot. Bovendien kan een DI-specialist volgens een deelnemer aan de rondetafelbijeenkomst bijvoorbeeld ook “intern opleidingen/lezingen verzorgen voor de intercedenten zodat deze weten waar ze op moeten letten in het contact met de uitzendkrachten.”

Een terugkerend inzicht is dat het stimuleren van DI geen eenmalige actie moet zijn, maar structureel ingebed moet worden in beleid en praktijk. Zoals een deelnemer het verwoordde: “Budget moet daadwerkelijke verandering inzetten.” Daarmee wordt bedoeld dat incidentele prikkels zoals losse trainingen of bonussen onvoldoende effect hebben als ze niet gepaard gaan met structurele aandacht, procesaanpassing en herhaling. Een andere deelnemer gaf aan: “Het thema moet ook de prioriteit van de directeur worden.” Hiervoor is onderbouwing nodig, bijvoorbeeld via een businessmodel: hoe draagt investeren in DI bij aan lagere uitval, hogere binding of minder leegloop? Wat is kostentechnisch door te vertalen en inzichtelijk te maken? Wat is de return on investment wanneer men inzet op het implementeren van DI-interventies?

Tot slot is de imago-uitdaging van de sector benoemd: actieve communicatie en voorlichting zijn nodig richting zowel uitzendkracht als inlener om het belang en de mogelijkheden van DI zichtbaar te maken. In dit kader is ook gewezen op het verschil dat gecertificeerde bureaus maken: zij begeleiden vaak intensiever en persoonlijker. Deze werkwijze zien deelnemers als voorbeeld van hoe goede borging eruit kan zien, omdat afspraken over ontwikkeling actief worden opgevolgd en werkenden langduriger in beeld blijven.

5.4 Welke regionale experimenten zijn op te zetten en te onderzoeken binnen de Expeditieregeling?

In de sessies zijn diverse ideeën gedeeld voor regionale experimenten die gericht zijn op het verbeteren van DI. Een voorstel was het opzetten van een inwerkprogramma voor arbeidsmigranten. Deze groep heeft vaak beperkte kennis van wetgeving, sociale voorzieningen of financiële risico's in Nederland. Deelnemers gaven aan dat zij regelmatig in schulden belanden of niet weten wat de gevolgen zijn bij ziekte: “Niemand weet hoe de Wet Poortwachter werkt als ze ziek worden.” Een programma waarin uitgelegd wordt ‘hoe Nederland werkt’, met aandacht voor huisvesting, ziekte en financiële gezondheid, ziet men als nuttig en nodig.

Hiernaast benoemden meerdere uitzendorganisaties dat er verbeteringen mogelijk zijn in de ‘driehoeks-verhouding’ tussen uitzendkracht, uitzendorganisatie en inlener. Goede communicatie en afstemming tussen deze drie kernactoren is van groot belang voor succes. In termen van experimenten zou het mooi zijn als de reeds bestaande instrumenten onder de aandacht van inleners zouden kunnen worden gebracht, in ‘toolbox meetings’ bijvoorbeeld. In deze bijeenkomsten zou de bewustwording over DI van uitzendkrachten centraal staan en hoe ieders verantwoordelijkheid hierin vergroot kan worden. Ook zou het waardevol zijn om concreter in beeld te brengen welke interventies mogelijk zijn bij verschillende situaties. Een menukaart met interventies per type signaal (bijvoorbeeld: meerdere keren te laat komen of frequenter ziekmelden) kan uitzendorganisaties helpen om gericht te handelen. Pas als de toegevoegde waarde van het investeren in DI voor de inlener expliciet is, zal deze hieraan willen bijdragen.

Verder suggereerde men om een experiment op te zetten waarin technologie wordt gebruikt voor een betere matching. Zo werd gesuggereerd om een VR/AI-bril in te zetten om potentiële uitzendkrachten vooraf een realistisch beeld van het werk te geven. Op deze wijze zouden zij ondersteund kunnen worden bij hun inschatting of het werk past bij hun voorkeuren, vaardigheden en verwachtingen. Dit voorkomt voor de uitzendorganisatie en de inlener bovendien mismatches vóór de start en verhoogt de kans op duurzame plaatsing. Er zijn daarnaast bestaande technologische instrumenten, zoals AI-loopbaan coaching instrument Lola, die men kan gebruiken om de kennis en vaardigheden van de uitzendkracht in kaart te brengen.

Ook het idee van een buddy-systeem in de eerste weken kreeg brede steun. De eerste weken op de werkvloer zijn bepalend: “Als het daar misgaat, bijvoorbeeld bij de inlener, ontstaat snel verzuim.” Het koppelen van een nieuwe uitzendkracht aan een ervaren collega helpt bij een zachte landing, versterkt binding en verhoogt de kans op behoud. Ook de inzet van bestaande, effectieve gezondheidsmetingen (zoals een Biocheck of het Periodiek Medisch Onderzoek, beide door Doorzaam aangeboden) werd toegejuicht, om DI te vergroten en verzuim tegen te gaan.

De noodzaak van begeleiding op maat kwam herhaaldelijk terug, mede vanwege verschillen in achtergrond en levensfase van uitzendkrachten. Hoewel een standaardpad ontbreekt, is het belangrijk om duidelijke routes en mogelijkheden te schetsen, bijvoorbeeld richting opstapfuncties. Het eerdergenoemde loopbaangesprek of ontwikkelgesprek (ook wel het goede gesprek genoemd) zou hierin kunnen ondersteunen. Zo zouden iemands loopbaanambities (en de hieraan gerelateerde thema’s DI en LLO) al tijdens werving en selectie aan bod kunnen komen. Denk aan inclusieve intakevragen of het adviseren van inleners over voorwaarden voor boarding die DI bevorderen. Tegelijkertijd zou dit gesprek niet eenmalig, maar structureel gevoerd moeten worden, om zo ook met transities in iemands (werk- of privé-) situatie rekening te houden.

Tot slot benoemden de deelnemers in relatie tot de eerdergenoemde imago-uitdaging dat zowel uitzendkrachten als inleners de uitzendorganisatie niet altijd als partner voor ontwikkeling zien. Voorlichtingscampagnes en communicatie over de bredere rol van de uitzendorganisatie, méér dan alleen bemiddeling, zijn genoemd als mogelijke interventies om dit beeld te kantelen.

Tabel 5.2 Suggesties voor regionale pilots verkregen via de rondetafelbijeenkomsten

VOORSTEL REGIONALE PILOT	DOEL	CONCRETE SUGGESTIES
Verbetering driehoeksrelatie	Verbeterde samenwerking rond DI tijdens de loopbaan tussen uitzendkracht, uitzendorganisatie en inlener.	Gebruik van ‘toolbox meetings’ met inleners om bewustwording te vergroten; aanbieden van interventies per type signaal (onder andere verminderde motivatie of gezondheid) in menukaart.
Begeleiding op maat	Rekening houden met verschillen in achtergrond en levensfase (persona’s).	Belang van duidelijke loopbaanroutes (zoals richting opstapfuncties) voor verschillende persona’s uitzendkrachten.
Inzet van technologie voor betere matching	Betere inschatting door kandidaten van mogelijke opdrachten om zo mismatches te voorkomen.	Gebruik van bestaande tools zoals de AI-loopbaancoach Lola om vaardigheden van uitzendkrachten in kaart te brengen.
Buddysysteem invoeren	Bijdragen aan een zachtere landing, versterken van binding en voorkomen van verzuim.	Nieuwe uitzendkrachten koppelen aan meer ervaren collega’s.
Inwerkprogramma voor arbeidsmigranten	Uitleg over Nederlandse wetgeving, sociale voorzieningen en financiële risico’s om zo bij te dragen aan DI	Ondersteunende webinars en/ of pictogrammen voor uitleg Wet Verbetering Poortwachter.
Gezondheidsmetingen uitvoeren	Vergroten van DI en tegengaan van verzuim.	Inzet van Biocheck of Periodiek Medisch Onderzoek (PMO).
Duurzame loopbanen vanaf de start	AI bij W&S een inclusief gesprek over loopbaanambities en D.I	Handreiking voor inleners met een onboardingsprogramma.
Imagoverbetering	Verbeteren van het negatieve imago dat uitzendorganisaties maatschappelijk gezien soms hebben.	Voorlichtingscampagne over positieve en bredere rol van uitzendorganisaties als ontwikkelpartner.

5.5 Conclusies rondetafelbijeenkomsten

De rondetafelbijeenkomsten bevestigen dat duurzame loopbanen in de uitzendbranche geen abstracte ambities zijn, maar concrete thema's die nú leven onder professionals. De energie en gedeelde urgentie waren voelbaar. De gesprekken leverden een scherp en gelaagd beeld op van de diversiteit aan uitzendkrachten, de bijbehorende loopbaanroutes en de rol van stakeholders in het vormgeven van die routes.

Wat opvalt, is dat veel praktische oplossingen al beschikbaar zijn, maar dat de implementatie hiervan in sommige gevallen achterblijft door tijdsdruk, versnipperde verantwoordelijkheden en gebrek aan structureel eigenaarschap. Op basis van de gedeelde inzichten kunnen we drie lagen onderscheiden:

- **Dagelijkse praktijk (operationeel niveau):** Hier draait het om het voeren van gesprekken, begeleiding en signalering in de praktijk. Denk aan het binnen 1 tot 2 maanden houden van ontwikkelgesprekken, het inrichten van een goede onboarding of het begeleiden van uitstroom;
- **Organisatie-inrichting (tactisch niveau):** Op dit niveau wordt bepaald wie binnen de organisatie verantwoordelijk is voor DI, hoe werkprocessen zijn ingericht en hoe expertise geborgd is;
- **Visie en positionering (strategisch niveau):** Hier gaat het over de langetermijnvisie van de organisatie op DI. Wat wil je als uitzendorganisatie zijn en hoe veranker je dat in beleid en richting naar inleners? De oproep klonk: "Maak dit concreet zodat het ook het probleem wordt van de directeur."

De sessies laten zien dat er momentum is: er is energie, urgentiebesef én de bereidheid om te experimenteren. De inzichten vormen dan ook een stevige basis voor vervolgstappen richting beleid, regionale pilots en verdere samenwerking.

Conclusie Deelvragen 3a en 3b:

Ten aanzien van Deelvraag 3a valt te concluderen dat duurzame loopbanen in de uitzendbranche staan of vallen met samenwerking in een breed ecosysteem waarin de driehoek uitzendorganisatie-inlener-uitzendkracht het operationele zwaartepunt vormt. Doorzaam fungeert als sectorale motor (kennis, middelen, instrumenten, projecten), terwijl sociale partners de randvoorwaarden en stimulansen creëren (kaders, cao/financiering). Opleiders/onderwijs en kennispartners verbinden leren en werken, en regionale partijen (gemeenten, UWV, zorg/maatschappelijk werk) maken toeleiding en ondersteuning mogelijk - waarbij huisvestingpartijen nadrukkelijk als ontbrekende maar cruciale schakel naar voren komen, vooral voor arbeidsmigranten.

Voor Deelvraag 3b (rollen en verantwoordelijkheden) geldt:

- **Ontwikkeling:** uitzendorganisaties signaleren behoeften en co-creëren interventies met inleners; Doorzaam financiert/initieert; SZW/sociale partners zetten kaders; opleiders vertalen naar passend aanbod; uitzendkrachten leveren input en keuzes;
- **Implementatie:** inleners bieden een veilige, leerrijke werkplek en stimuleren deelname; intercedenten zijn de schakel die gesprekken, matching en drempelreductie regisseren; coaches/DI-specialisten borgen kwaliteit; regionale partijen ondersteunen specifieke doelgroepen;
- **Borging:** uitzendorganisaties verankeren DI/LLO in beleid, HR-processen en KPI's; inleners maken afspraken over leertijd en doorstroom; Doorzaam borgt DI/LLO-praktijken en -beleid sectorbreed.

³ Lola: www.huskyai.nl/

6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

6.1 Samenvattende conclusies (deelvragen 1a t/m 3b)

De analyse van wetenschappelijke en grijze literatuur, aangevuld met inzichten uit de rondetafel-bijeenkomsten, levert een consistent beeld op. Duurzame loopbanen zijn dynamische, door het individu gemanagede trajecten waarin gezondheid, geluk en productiviteit over de tijd in balans blijven. Het begrijpen én bevorderen daarvan vergt een multi-stakeholderperspectief: persoons-, context- en tijdsgebonden factoren grijpen in elkaar. In de uitzendcontext is de driehoeksrelatie tussen uitzendorganisatie, inlener en uitzendkracht bepalend, maar in de praktijk nog vaak onderbenut.

Wat in de uitvoering werkt, is een georganiseerd DI en LLO-beleid dat:

- Structureel is ingebed (beleid, processen, KPI's en budget);
- Skillsgericht is (met een doorlopende dialoog en zichtbare voortgang);
- Nabij de werkplek is (kortcyclisch, modulair, meertalig en begeleid).

Wat minder vaak werkt, is:

- Diplomarigiditeit;
- Onpersoonlijke massacommunicatie;
- App-only oplossingen zonder begeleiding;
- Langdurige en vrijblijvende trajecten;
- Onduidelijke regie;
- Moeilijk toegankelijke financiering.

Cruciaal is de combinatie van randvoorwaarden (wat op orde móét zijn) met mechanismen (waardóór interventies leven en beklijven). De intercedent is hierin de spil die timing, drempelreductie en opvolging organiseert.

Tot slot bevestigen de resultaten dat arbeidsmigranten een prioritaire doelgroep vormen: zonder meertalige ondersteuning, duidelijkheid over rechten en plichten, passende huisvesting en nabij mentorschap blijft ontwikkeling kwetsbaar. De sector heeft het momentum — er is energie en urgentiebesef — maar het verschil tussen intentie en impact zit in governance, rolhelderheid en uitvoering.

In tabel 6.1 is een compacte synthese per deelvraag opgenomen; in de volgende paragrafen vertalen we dit naar aanbevelingen en de vervolgagenda voor reispakket 2 van de Uitzendexpeditie.

Tabel 6.1 Kernconclusies per deelvraag (1a–3b)

DEELVRAAG	BELANGRIJKSTE CONCLUSIE	KORTE ONDERBOUWING	IMPLICATIE VOOR WP2 / BELEID & PRAKTIJK
1a Definitie & raamwerk	Duurzame loopbanen zijn dynamische, door het individu gemanagete trajecten waarin gezondheid, geluk en productiviteit centraal staan, met aandacht voor persoonlijk–context–tijd en multi-stakeholders.	Theorie biedt helder procesraamwerk duurzame loopbaan-theorie van de Vos en collega's; bewijs specifiek voor uitzendkrachten is schaars.	Gebruik het 3-dimensiemodel als ontwerp- en meetkader; bouw sectorspecifieke bewijs via pilots.
1b Wat werkt (niet)	Werkt wel: structurele inbedding, skills-dialoog, praktijkleren, modulaire/meertalige routes, coaching + budget, getrainde intercedenten, concrete tools. Werkt niet: diploma-rigiditeit, massa-mail, app-only zonder begeleiding, langdurig/vrijblijvend, onduidelijk eigenaarschap, complexe regelingen.	Consistente patronen in grijze literatuur en praktijk.	Ontwerp kort-cyclisch, werkplek nabij en begeleiding; schrap generieke/app-only aanpak.
2 Rand-voorwaarden implementatie & borging	Succesvol ontwerp vraagt governance, rolhelderheid, psychologisch veilige leeromgeving, skills-infrastructuur, capaciteit (DI-coaches/intercedenten), inclusie/maatwerk en nulmeting.	Randvoorwaarden bepalen haalbaarheid en latere borging.	Leg voorwaarden vast in proces/SLA*; start met nulmeting en doelgroepanalyse; borg tijd en mandaat.
2 Mechanismen implementatie & borging	Slaagt wanneer randvoorwaarden worden gekoppeld aan mechanismen: eigenaarschap, toekomstgesprekken, sociale steun, drempelreductie, micro-stappen, driehoekscoördinatie, zichtbare voortgang.	Structuur × werking → adoptie en duurzame gedragsverandering.	Werk in sprints (start met scan en micro-module gevolgd door coaching on-the-job) met dashboarding en gezamenlijke KPI's.
3a Stakeholders	Nodig is een ecosysteem: uitzendorganisatie, inlener, uitzendkracht, Doorzaam, SZW/sociale partners, opleiders/onderwijs, regionale partijen. Huisvestingspartijen (indien van toepassing/relevant) ontbreken vaak.	Opgave raakt werk, leren, inkomen en welzijn. Ketenafhankelijkheden zijn groot.	Betrek huisvesting structureel; spreek co-financiering en rolverdeling af; benut COP voor opschaling.
3b Rollen & verantwoordelijkheden	Ontwikkeling: co-creatie (uitzendorganisatie/inlener/Doorzaam). Implementatie: inlener biedt leerplek/veiligheid; intercedent regisseert; coaches borgen kwaliteit. Borging: opname in HR-beleid; Doorzaam sectorbreed; SZW/sociale partners sturen bij.	Taakafbakening en gezamenlijke prikkels verhogen impact.	Leg rollen vast in SLA's/ werkafspraken met joint KPI's en datadeling; investeer in intercedent-capaciteit.

* SLA staat voor Service Level Agreement: een (schriftelijke) set prestatie- en werkafspraken tussen partijen. In deze context gaat het om afspraken tussen uitzendorganisatie, inlener en eventueel Doorzaam over onder andere rollen/ verantwoordelijkheden, KPI's (behoud, doorstroom, verzuim), leertijd & begeleiding, datadeling/monitoring, frequentie driehoeksoverleg, financiering en escalatie/kwaliteitstoetsing—zodat DI/LLO-interventies niet vrijblijvend zijn maar structureel geborgd.

6.2 De ingrediënten voor een duurzame loopbaan in de uitzendbranche: lessen voor reispakket 2

Tabel 6.1 geeft een overzicht van de factoren die – volgens de wetenschappelijke en grijze literatuur en de input van uitzendorganisaties in de twee rondetafelbijeenkomsten en de stuurgroepleden van de Uitzendexpeditie – belangrijk zijn voor duurzame loopbanen van uitzendkrachten. Dit vormt input voor het volgende reispakket 2, maar het is belangrijk om hierbij te vermelden dat de precieze invulling van de pilotinterventies in samenspraak met de COP, stuurgroep en het projectteam van de Uitzendexpeditie wordt bepaald (zie ook paragraaf 6.5). Deze factoren geven richting aan de **inhoud of focus** (het ‘wat’) van interventies voor duurzame loopbanen en zijn in tabel 6.2 geordend langs de drie centrale typen factoren die uit het theoretisch raamwerk van hoofdstuk 3 naar voren zijn gekomen (gebaseerd op De Vos et al., 2020 en Retkowsky et al., 2022): 1) factoren die zich afspelen op het niveau van de individuele uitzendkracht, 2) situationele factoren op het niveau van de (werk- of privé-)context van de uitzendkracht, en 3) temporele factoren die ingaan op tijdsaspecten en werktransities.

Tabel 6.2 Input voor de inhoud/focus van interventies voor duurzame loopbanen in de uitzendbranche volgens wetenschappelijke literatuur (wl), grijze literatuur (gl), stuurgroepoverleg (sgo) en de rondetafelbijeenkomsten (rtb), geordend naar de drie centrale type factoren

DRIE CENTRALE TYPEN FACTOREN	INPUT VOOR INTERVENTIES	VOORBEELDEN VAN INTERVENTIES
Persoonlijke factoren – Niveau van de uitzendkracht	Drijfveren/motivatie om flexibel/tijdelijk werk te doen, push- of pull-drijfveren (wl)	Loopbaangesprekken tussen uitzendkracht en intercedent of coach (gl) eventueel ondersteund met AI en i.r.t. verzuim (sgo)
	Loopbaanhulpbronnen, zoals loopbaancompetenties (wl)	Korte, modulaire en flexibele leertrajecten (gl)
	Sociale vaardigheden van de flexibele/tijdelijke kracht (wl)	Persoonlijke ontwikkelbudgetten, coaching en mentoring (gl)
	Zelfprofilering (wl)	Persoonlijke ontwikkelbudgetten, coaching en mentoring (gl)
	‘Agency’, of zelfmanagement (wl)	Persoonlijke ontwikkelbudgetten, coaching en mentoring (gl)
	Proactieve coping (wl)	Persoonlijke ontwikkelbudgetten, coaching en mentoring (gl)
	Fysieke of mentale gezondheidsklachten, voorkomen van verzuim (rtb)	PMO of biocheck (rtb)
Contextuele factoren – Bredere werk- of privéomgeving van de uitzendkracht	Sectorspecifieke uitdagingen of voordelen, zoals professionele status van uitzendkrachten in de zorg (wl)	-
	Imago van (bij ABU en NBBU) aangesloten uitzendorganisaties (rtb)	-
	Inbedding en borging van DI en LLO in beleid van uitzendorganisaties (sgo)	Opnemen in KPI’s en ondersteunen door businesscases voor DI/LLO interventies (sgo)
	Verbeterde samenwerking tussen uitzendorganisaties en inleners/inleners rond de DI en duurzame loopbanen van uitzendkrachten (rtb + sgo)	Projecten van Doorzaam, zoals ‘de duurzame uitzendkracht’ (gl); samenwerken in de keten zou vast onderdeel moeten zijn van alle pilots, want geldt voor alle thema’s (sgo)

Vervolg tabel op de volgende pagina

Vervolg Tabel 6.2

DRIE CENTRALE TYPEN FACTOREN	INPUT VOOR INTERVENTIES	VOORBEELDEN VAN INTERVENTIES
Contextuele factoren – Bredere werk- of privéomgeving van de uitzendkracht (vervolg)	Inwerk- of socialisatieprogramma's voor specifieke groepen uitzendkrachten, zoals arbeidsmigranten (rtb + sgo)	Korte, modulaire en flexibele leertrajecten (gl)
	Ondersteunende uitzendorganisatie in combinatie met het aanbieden van informele leerpraktijken en loopbaanondersteuning door de inlener(wl)	Integrale, gezamenlijke leeromgeving en frequente loopbaangesprekken (gl)
	Begeleiding op maat door rekening te houden met verschillen in achtergrond en levensfase (rtb)	Korte, modulaire en flexibele leertrajecten (gl)
	Ondersteunen van zelfprofilering en loopbaancompetenties door uitzendorganisaties (wetenschappelijke literatuur)	Training van intercedenten en leidinggevenden in gespreksvoering (gl)
	Inzet van technologie voor een betere persoon-werk fit (rtb)	Praktische tools zoals Taken van de Toekomst of dialoogkaarten (gl)
	Buddysysteem voor een zachtere landing en versterken van binding (rtb)	-
	Sociale in- of uitsluiting binnen het werkteam (wl)	-
	Werk-privébalans en kritieke levensgebeurtenissen (wl)	Persoonlijke ontwikkelbudgetten, coaching en mentoring (gl)
	Privéproblemen, zoals financiële problemen of geldzorgen (rtb)	Voorlichting en tips zoals budgettraining (rtb)
Temporele factoren – Tijdgerelateerd, werktransities	Transities op de arbeidsmarkt (onder andere van school naar werk, van uitkering naar werk), zoals vervat in het transitioneel inclusief HRM-arbeidsmarktmodel (wl)	-
	Transitie van tijdelijk naar vast werk (wl)	-
	Liminaliteit, oftewel (kort of langere tijd) 'vastzitten' in een onzekere fase tussen projecten (wl)	-

Uit de grijze literatuur kwamen vooral **randvoorwaarden** naar voren ten aanzien van het ontwerp, de implementatie en borging (het 'hoe') van interventies gericht op het verbeteren van DI of duurzame loopbanen van uitzendkrachten. Deze randvoorwaarden zijn in tabel 6.3 samengevat geordend naar de drie fasen van ontwerp, implementatie en borging/verankering.

Tabel 6.3 Belangrijke randvoorwaarden voor het ontwerpen, implementeren en borgen van interventies voor een duurzame loopbanen in de uitzendbranche volgens de grijze literatuur

CLUSTER/THEMA	CLUSTER-TYPE	KERNVOORWAARDEN & EFFECTIEVE INTERVENTIES	WAT DIT BETEKENST VOOR STAKEHOLDERS?
Fase 1: Ontwerpen van interventies			
Structurele randvoorwaarden	Context	• Verankering in strategie & beleid – DI & LLO niet vrijblijvend; • Heldere rol- en taakafspraken tussen inlener, uitzendorganisatie en werkende.	<u>Inleners</u> : Neem DI op in jaarplan, borg budget & KPI's; <u>Uitzendorganisaties</u> : Leg verantwoordelijkheden expliciet vast in contractfase; <u>Beleidsmakers</u> : Ontschot financiering; ondersteun skill-gerichte erkenning.
Vertrouwen & samenwerking	Context	• Gedeelde visie tussen overheid, inleners, opleiders en intermediairs; • Bereidheid om het diplomasysteem aan te vullen met skill-benaderingen; • Organiseer governance-overleg en formuleer gezamenlijke 'why'.	<u>Alle actoren</u> : Organiseer gezamenlijk overleg; werk aan gedeeld eigenaarschap.
Doelgroepgerichte aanpak (maatwerk)	Inhoud	• Aansluiten bij de persoonlijke context en behoefte uitzendkracht (onder anderetaalniveau, mate van zelfregie); • Verankeren in organisatiebeleid; • Ondersteund met menselijk contact, begeleiding, herhaling.	<u>Alle relevante stakeholders per doelgroep</u> : Pas interventie aan de behoeften en context van de doelgroep aan.
Integrale, veilige leeromgeving	Proces	• Krachtige leerwerk omgeving waarin formeel, non-formeel en informeel leren samenvallen; • Veilige leeromgeving.	<u>Inleners en uitzend-organisaties</u> : Zorg voor een integrale, onderling afgestemde leeromgeving.
Stapsgewijze, procesmatige aanpak	Proces	• Start met kleine, haalbare stappen op basis van een diagnose; • Richt een roadmap in met quick wins; • Monitor voortgang van interventies.	<u>Project-/programma-managers</u> : Ontwikkel een realistische roadmap, start met quick wins en evalueer tussentijds.
Fase 2: Implementeren van interventies			
Interne expertise & psychologisch eigenaarschap	Context	• Inzet van DI-coaches of loopbaanexperts; • Betrek werkenden actief bij visievorming.	<u>HR/L&D</u> : Faciliteer coaches; organiseer co-creatie-sessies voor draagvlak.
Frequent loopbaangesprek	Inhoud	• Regelmatige ontwikkel- of loopbaangesprekken om ook vooruit te blikken en eigen regie te vergroten'.	<u>Intercedenten en leidinggevers</u> : voer regelmatig ontwikkel- of loopbaangesprekken.
Motivatie, sociale steun & urgentiebesef	Context	• Versterk autonomie, waardering en urgentiebesef; • Directe steun van leidinggevers is essentieel.	<u>Leidinggevers</u> : Geef ruimte voor fouten, erken inzet.
Stapsgewijze, procesmatige aanpak volgen	Proces	• Start met kleine, haalbare stappen op basis van een diagnose; • Volg de opgestelde roadmap in met quick wins; • Monitor voortgang van interventies.	<u>Project-/programma-managers</u> : Ontwikkel een realistische roadmap, start met quick wins en evalueer tussentijds.

Vervolg tabel op de volgende pagina

Vervolg Tabel 6.3

Skillsdialoog & diagnose	Proces	• Voer periodiek een DI-scan of nulmeting uit; • Train leidinggevend en intercedenten in het voeren van open vaardigheden-gesprekken; • Stimuleer werkenden om skill-profielen bij te houden.	<u>Leidinggevend / intercedenten:</u> Plan halfjaarlijkse skill-gesprekken; <u>Werkenden:</u> Bereid gesprekken voor met een eigen skill-profiel.
Praktijk- & werkplekleren	Inhoud & Proces	• Laat deelnemers actief oefenen, bijvoorbeeld met acteurs of simulaties; • Stem de interventiegroep af op vergelijkbaar startniveau.	<u>Opleiders:</u> Gebruik praktijkcases; differentieer naar startniveau.
Digitale & flexibele leerroutes	Inhoud	• Ontwikkel modulaire just-in-time leermodules; • Maak gebruik van mobiele, visueel aantrekkelijke content; • Zorg voor meertalige ondersteuning.	<u>ICT/L&D:</u> Kies een platform dat microlearning en meertalige ondersteuning biedt.
Doelgroepgerichte aanpak	Inhoud	• Aansluiten bij de persoonlijke context en behoefte uitzendkracht (onder andere taalniveau, mate van zelfregie).	<u>Stakeholders per doelgroep:</u> Pas interventies aan op specifieke behoeften doelgroep.
Fase 3: Borgen/verankeren van interventies			
Sectorbrede samenwerking en kennisdeling	Context	• Het delen van succesvolle praktijkvoorbeelden, pilots en handreikingen via sectorale platforms zoals Doorzaam, de ABU Academy en NBBU Skillslab versterkt de collectieve kennisbasis; • Samenwerking met inleners, sociale partners en overheden is noodzakelijk om een gedeelde visie te creëren en interventies op te schalen.	<u>Uitzendorganisaties, inleners, overheid en experts:</u> Gezamenlijke initiatieven zoals publiek-private samenwerking (PPS) en het opzetten van (digitale) kennisplatforms, leerlijnen of ontwikkeltools bevorderen structurele borging en kennisdeling.
Structurele inbedding van DI en LLO	Context	• Structurele inbedding in strategie, beleid, processen en cultuur; • Heldere rol- en taakafspraken tussen inlener, uitzendorganisatie, (externe) experts en uitzendkrachten.	<u>Inleners:</u> Neem DI op in jaarplan en HR-beleid, borg budget & KPI's; <u>Uitzendorganisaties:</u> Leg verantwoordelijkheden expliciet vast in contractfase.
Betrokken leiderschap en actieve communicatie	Proces	• Er is draagvlak nodig binnen alle lagen van de organisatie (van bestuur/directie tot en met teamleiders en uitvoerend professionals); • Management speelt een sleutelrol door voorbeeldgedrag, actieve ondersteuning van DI-acties en consistente communicatie.	<u>Uitzendorganisaties:</u> Interne campagnes, zichtbaarheid van succesverhalen en aandacht voor betekenisvol werk verhogen betrokkenheid en motivatie bij zowel medewerkers als uitzendkrachten.
Monitoring en bijstelling (lerend vermogen)	Inhoud & Proces	• Continue monitoring en evaluatie zijn essentieel om te toetsen of interventies daadwerkelijk bijdragen aan DI; • Feedback van uitzendkrachten en intercedenten moet systematisch worden verzameld en omgezet in verbeteracties.	<u>Uitzendorganisaties en inleners:</u> monitoring van interventies en verankering of bijstelling op basis van evaluaties.

6.3 Slotparagraaf: waarom nu handelen loont

De bouwstenen voor duurzame loopbanen liggen klaar. Het verschil ontstaat wanneer ze consequent en samenhangend worden georganiseerd. Juist daar ligt de kans voor de uitzendbranche in de komende jaren. De arbeidsmarkt blijft in beweging, opdrachten wisselen snel en de druk op kwaliteit en continuïteit neemt toe. In deze context is gedeeld eigenaarschap in de driehoek uitzendkracht–uitzendorganisatie–inlener cruciaal, met oog voor verschillen tussen groepen uitzendkrachten. Wie dit sectorbreed verankert, van frontoffice tot directietafel, van inlener tot opleider, vermindert uitval en mismatches, vergroot behoud en mobiliteit en versterkt gezondheid, werkgelegenheid en productiviteit.

Niet handelen heeft een duidelijke prijs: hogere recruitmentkosten, meer leegloop, reputatieschade, onnodig verzuim en het verlies van talent. Wél handelen levert dubbel dividend op: het is goed voor mensen én rendoert voor organisaties.

Gedeeld eigenaarschap betekent dat uitzendkrachten hun volgende loopbaanstap kennen en de steun voelen om die ook daadwerkelijk te zetten. Dat vraagt ten minste drie voorwaarden: (1) een heldere driehoeksgovernance met afspraken over leertijd, begeleiding, doorstroom en datadeling; (2) een toegankelijke infrastructuur die het loopbaangesprek voedt; en (3) voldoende capaciteit en vakmanschap bij directe contactpersonen, zowel in de uitzendorganisatie als op de werkvloer bij de inlener.

Voor bepaalde groepen, zoals uitzendkrachten met financiële zorgen en arbeidsmigranten, is de urgentie extra groot. Zonder op maat gesneden interventies blijft hun inzetbaarheid kwetsbaar en gaan talent en motivatie verloren. Investeren in buddy-systemen, begrijpelijke voorlichting en leerpaden die aansluiten bij taal- en werkrealiteit verlaagt drempels, vergroot veiligheid en versnelt doorstroom. Dit is niet alleen sociaal verstandig, maar ook bedrijfseconomisch aantrekkelijk: minder uitval, minder verzuim, meer productieve uren en een sterker werkgeversimago. Daarmee wordt handelen nú een randvoorwaarde voor een toekomstbestendige sector.

6.4 Vervolgagenda reispakket 2

De conclusies en aanbevelingen uit reispakket 1 van de Uitzendexpeditie vormen de basis voor reispakket 2. Dit reispakket richt zich op de overgang van losse initiatieven naar een lerend, schaalbaar en inclusief stelsel. Daarbij is de landelijke COP (reispakket 3) een belangrijke gesprekspartner bij het bepalen van de precieze pilots.

Met reispakket 2 zetten ABU, NBBU en Doorzaam de stap van best practices naar geborgde praktijk. Door persoonlijke factoren van uitzendkrachten, contextuele factoren van uitzendorganisaties en inleners én belangrijke transitiepunten mee te nemen, bouwen we aan een uitzendbranche die wendbaar is in economisch uitdagende tijden, aantrekkelijk voor inleners en perspectiefvol voor uitzendkrachten. Dat is de kern van duurzame loopbanen: ieder talent zichtbaar, inzetbaar en blijvend in ontwikkeling.

BIJLAGEN

7.1 Bronnenlijst grijze literatuur

De cijfers die voor deze bronnen staan verwijzen naar de bronnen waar we in de tekst van hoofdstuk 4 en 5 aan refereren.

1. WZW (2024). *Skills based arbeidsmarkt van Zorg en Welzijn: POSITION PAPER*. WZW.
2. ABU (2019). *De nieuwste feiten en cijfers. De waarde van uitzendwerk*. ABU.
3. Vervliet, T., Klinker, I., Vlaanderen, M., & Heyma, A. (2024). *Duurzame inzetbaarheid uitzendkrachten: Peiling 2023*. SEO Economisch Onderzoek.
4. Van Kesteren, J., Klinker, I., Vlaanderen, M., & Heyma, A. (2023). *Oplossingen voor arbeidsmarktkrapte. Een sectoraal perspectief*. SEO.
5. Keijzer, L., Lindner, R., & van der Zwaag, D. (2023). *Samenwerken richting een skills-based arbeidsmarkt*. Berenschot.
6. ABU (z.d.). *Actieplan Duurzame Inzetbaarheid*. ABU.
7. Stichting Doorzaam (2021). *Activiteitenplan MDIEU Doorzaam*. Stichting Doorzaam.
8. Keppels, E., Vermeulen, H., & Oostendorp, T. (2021). *Sectoranalyse uitzendbranche: Ten behoeve van maatwerkregeling MDIEU*. KBA Nijmegen.
9. Vermeulen, H., & van Druten, L. (2020). *Duurzame inzetbaarheid uitzendkrachten 2020*. KBA Nijmegen.
10. Van Heijster, J., Van den Groenendaal, F., Bosman, R., Hartman, S., Freese, C., & Borghouts, I. (2024). Een stevige fundering voor een inclusievere arbeidsmarkt. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 40(3), 366–382.
11. Federgon (2024). *Paper Uitzendwerk*. Federgon.
12. ABU (z.d.). *Pilot structureel plannen van DI gesprekken met uitzendkrachten*. ABU.
13. Schoenmakers, N., Geerts, T., Blank, M., Morsink, J., van Willigenburg, K., & Rijpkema, M. (2021). *Quickscan rapport DI en LLO*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
14. SER (2021). *Eigen regie loopbaan: Meer mensen in beweging*. SER.
15. STOOF (2018). *Handboek Fit voor Flex. De start naar Duurzame Inzetbaarheid*. Stichting Opleiding en Ontwikkeling (STOOF).
16. Stichting Doorzaam (2022). *B1. Verslag van de uitvoering van de pilots*. Stichting Doorzaam.
17. Wintershoven, A., Zomerdijk, A., & Hoogeweg, E. (2018). *Whitepaper Werken aan duurzame inzetbaarheid: van willen naar doen*. ABU.
18. ABU (2024). *Gids Opleiden en ontwikkelen uitzendkrachten*. ABU.
19. Vervliet, T., & Klinker, I. (2023). *Uitzendmonitor 2022 Light*. SEO Economisch Onderzoek.
20. ABU (z.d.). *Visie ABU Duurzame Inzetbaarheid*. ABU.
21. Van Duist, L., Heinen, H., Verheggen, P. P., & Koot, E. (z.d.). *De waarde van werk*. Motivaction.
22. ABU (z.d.). *Persona's uitzendkrachten*. ABU.
23. Stichting Doorzaam (z.d.). *Infographic duurzame inzetbaarheid uitzendkrachten (n.d.)*. Stichting Doorzaam.
24. Bosma, A., Thole, J., Vos, M., Sanders, J., & Graafland, M. (2020). *O&O organisaties samen sterk voor meer eigen regie op duurzame inzetbaarheid*. Kenniskamer Eigen Regie, Samenwerkende O&O Organisaties.

7.2 Bronnenlijst wetenschappelijke literatuur

Deze bronnen zijn volgens het format van de American Psychological Association (APA) weergegeven.

Akkermans, J., Keegan, A., & Pichault, F. (2025).

Introduction: towards an inclusive perspective on careers in the gig economy. In Akkermans, J., Keegan, A. & Pichault, F. (eds.), *Research Handbook of Careers in the Gig Economy* (pp.1-14). Edward Elgar. 10.4337/9781035318537.00007

Buch, R., Kuvaas, B. en Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior* 77(1), 93-103. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.02.009>

De Vos, A., Van der Heijden, B., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 1-13. Article 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>

Galais, N., & Moser, K. (2018). Temporary agency workers stepping into a permanent position: social skills matter. *Employee Relations*, 40(1), 124-138. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-08-2016-0158>

Galais, N., & Moser, K. (2009). Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: a longitudinal study. *Human Relations*, 62(4), 589-620. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726708101991>

Hofer, A., & Spurk, D. (2025). Exploring precariousness in the gig economy using a multiple-level perspective. In Akkermans, J., Keegan, A. & Pichault, F. (eds.), *Research Handbook of Careers in the Gig Economy* (pp. 15-35). Edward Elgar. 10.4337/9781035318537.00008.

Hopp, C., Minten, A., & Toporova, N. (2016). Signaling, selection and transition: empirical evidence on stepping-stones and vicious cycles in temporary agency work. *The International journal of Human Resource Management*, 27(5), 527-547. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1020444>

Kerti, K. A. (2025). *Beyond precarious migrant work: An interdisciplinary approach to understanding and improving Central and Eastern European migrant workers' quality of working conditions in Dutch warehousing and greenhouse horticulture*. Ridderprint. <https://doi.org/10.26116/tsb.41559529>

Langerak, J.B. (2024). *One step ahead: Proactive coping to minimize job insecurity*. [PhD-Thesis, Universiteit van Amsterdam].

Maitra, S., & Maitra, S. (2015). Tapping into the 'standing-reserve': a comparative analysis of workers' training programmes in Kolkata and Toronto. *Studies in Continuing Education*, 37(3), 317-332. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2015.1043988>

Martini, M., Cavenago, D., & Marafioti, E. (2021). Enhancing the employability of temporary agency workers: *the interplay between agency support and client company investments*. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2353-2381. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2019.1579750>

Nielsen, K., Randall, R., Holten, A-L., & González, E.R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 24(3), 234-259. DOI: 10.1080/02678373.2010.515393

Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bultmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work and stress*, 32(4), 400-417.

Preenen, P., Verbiest, S., Van Vianen, A., & Van Wijk, E. (2015). Informal learning of temporary agency workers in low-skill jobs: the role of self-profiling, career-control, and job challenge. *Career Development International*, 20(4), 339-362. <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-12-2013-0158>

Retkowsky, J., Nijs, S., Akkermans, J., Jansen, P., & Khapova, S. (2022). Toward a sustainable career perspective on contingent work: a critical review and a research agenda. *Career Development International*, 28(1), 1-18. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2022-0181>

Retkowsky, J., Nijs, S., Akkermans, J., Khapova, S., & Jansen, P. (2023). Seeking stability in unstable employment: an exploratory study of temporary agency workers' career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 143, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103877>

Retkowsky, J., Akkermans, J., Nijs, S., Jansen, P., & Khapova, S. (2024). Stimuleren van duurzame loopbanen voor flexwerkers: paradoxen en routes naar een wenselijke toekomst vanuit het perspectief van belanghebbenden. *Gedrag & Organisatie*, 37(2), 191-221. <https://doi.org/10.5117/GO2024.2.004.RETK>

Retkowsky, J. (2024). *Toward sustainable careers for nontraditional workers – A glimpse into the future of work*. [PhD-Thesis - Research and graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam]. <https://doi.org/10.5463/thesis.762>

Semeijn, J. (2018). Loopbanen op weg naar duurzaamheid: over paden, hobbels en gidsen). *Gedrag en Organisatie*, 31(2), 134-150.

Timmerman, R. (2025). *By invisible hands: Work, exploitation, and the migrant division of labour*. [Doctoral Thesis, Erasmus University Rotterdam].

Van der Heijden, B.I. & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: introductory chapter. In A. de Vos & B. van der Heijden (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp 1-19). Edward Elgar Publishing.

Van Heijster, H., Van den Groenendaal, S. M., Bosman, R., Hartman, S., Freese, C., & Borghouts, I. (2024). Een stevige fundering voor een inclusieve arbeidsmarkt: Het samenspel tussen strategisch HRM en sociaalzekerheidsbeleid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 40(3).

Woldman, R., Wesselink, P., Runhaar, & M. Mulder (2018). Supporting temporary agency workers' affective commitments: exploring the role of opportunities for competence development. *Human Resource Development International*, 21(3), 254-275. DOI: 10.1080/13678868.2017.1416035

7.3 Opzet rondetafelbijeenkomsten over duurzame loopbanen in de uitzendbranche

In mei 2025 zijn twee rondetafelbijeenkomsten georganiseerd bij de NBBU in Amersfoort met stakeholders uit de uitzendbranche die bij NBBU of ABU zijn aangesloten (zie bijlage 8.8 voor betrokken stakeholders per bijeenkomst). Deze sessies hadden als doel om gezamenlijk inzicht te krijgen in wat er nodig is om DI en LLO beter te verankeren binnen de sector. Deze bijeenkomsten maakten – naast de in hoofdstuk 3 t/m 5 beschreven deskresearch – onderdeel uit van reispakket 1 van de Uitzendexpeditie.

Opzet rondetafelbijeenkomsten

Aanpak en leidende vragen

De opbrengsten uit de twee sessies zijn gebruikt om een reeks gerichte kernvragen te beantwoorden. In dit hoofdstuk worden deze vragen één voor één behandeld. Per vraag geven we een beknopt antwoord op basis van de sessie-opbrengsten, gevolgd door de belangrijkste inzichten. Het gaat om de volgende vragen:

1. Hoe ziet de keten van betrokken stakeholders in de uitzendbranche voor het thema doorontwikkelen en verankeren thema DI en LLO eruit?
2. Wie is waar precies verantwoordelijk voor?
3. Welke HRM-thema's onderscheiden we in relatie tot duurzame loopbanen?
4. Welke implementatielessen en best practices willen de stakeholders ophalen uit regionale experimenten?
5. Zijn goede voorbeelden voor borging van DI/LLO/Leercultuur bekend?
6. Welke randvoorwaarden dragen bij aan een goede doorontwikkeling van de landelijke COP?
7. Wat is nodig voor borging van relevante kennis na afronding Expeditieregeling?
8. Welke kennis is breder en op welke manier te delen in de uitzendbranche?
9. Welke regionale experimenten zijn op te zetten en te onderzoeken tijdens de looptijd Expeditieregeling?

De sessies waren opgebouwd rondom een interactieve werkvorm waarin deelnemers het loopbaanpad van verschillende typen uitzendkrachten verkenden. Via persona's (zie 6.1.2 en de bijlagen in hoofdstuk 8) en kaarten met belemmeringen, kansen, stakeholders en interventies werd gezamenlijk verkend welke routes wel of juist niet werken in de praktijk. De nadruk lag op reflectie en praktijkervaring: waar lopen mensen vast, waar ontstaan kansen en wat vraagt dat van de betrokken partijen?

In de volgende paragrafen lees je per onderzoeksvraag de sessie-opbrengsten, inclusief de conclusies die daaruit naar voren zijn gekomen. Ook staat onderaan het hoofdstuk een samenvatting van de uitkomsten per onderzoeksvraag in Tabel 1.

Overzicht van persona's en loopbaanperspectieven

In dit hoofdstuk presenteren we vijf typen uitzendkrachten (de persona's in het onderzoek), elk met eigen motieven, behoeften en perspectieven. Op basis van de inzichten uit de rondetafelsessies is per persona en profiel een mogelijk loopbaanpad uitgewerkt. Daarbij is expliciet aandacht besteed aan de belemmeringen die deze ontwikkeling kunnen hinderen. Deze inzichten bieden concrete aanknopingspunten voor gerichte ondersteuning, met als doel de effectiviteit van interventies te vergroten.

1 Vrije Vogel

De Vrije Vogel kiest bewust voor uitzendwerk vanwege de flexibiliteit: werk moet passen bij hun leven, niet andersom. Deze jonge, vaak hoogopgeleide groep werkt voor bijverdienste of plezier en is tevreden zolang het werk soepel geregeld wordt. Ze zijn minder bezig met loopbaanontwikkeling en missen aansluiting bij hun niveau. De behoefte aan autonomie is groot, maar binding met organisaties blijft vaak beperkt.

Een mogelijke loopbaanontwikkeling laat zien dat deze groep inzetbaar en productief is, maar werkgeluk blijft achter wanneer er geen perspectief of erkenning is. Zonder begeleiding treedt vervreemding op, met risico op verlies van motivatie en een disbalans tussen werk en privé. Belemmeringen zijn onder andere onvoldoende uitdaging, gebrek aan binding, geen langetermijnperspectief en te weinig aandacht voor persoonlijke waarden.

2 Standvastige Zekerheidszoeker

Deze grootste groep uitzendkrachten zoekt regelmaat en zekerheid. Ze doen vaak noodgedwongen uitzendwerk, zijn minder positief en willen het liefst doorgroeien naar vast werk. Zonder uitzicht op stabiliteit ontstaat onzekerheid, wat ontwikkeling blokkeert. Er is behoefte aan persoonlijke begeleiding richting een duurzamer perspectief.

Een mogelijke loopbaan laat zien dat deze groep zonder begeleiding vastloopt door uitzichtloosheid, financiële stress en afhankelijkheid van externe factoren. Gezondheidsproblemen en wantrouwen maken ontwikkeling lastig. Belemmeringen verschillen per subtype, maar bij arbeidsmigranten spelen extra knelpunten zoals discriminatie en taalbarrières. Structurele begeleiding is nodig om beweging op gang te brengen.

3 Lichtvoetige Doener

De Lichtvoetige Doener is een flexibele werker die werk gebruikt voor direct inkomen, maar soms ook als opstap. Ze zijn zich bewust van de aard van uitzendwerk en voelen zich verantwoordelijk voor hun bijdrage. Ze combineren het werk vaak met andere activiteiten en hechten aan autonomie. Te weinig uitdaging of erkenning leidt echter snel tot afhaken.

Volgens de deelnemers aan de sessies kan deze persona zich bij goede begeleiding ontwikkelen richting een vaste aanstelling. Zonder perspectief treedt echter motivatieverlies op, vooral als financiële stress of slecht leiderschap een rol spelen. De balans tussen werk en privé is belangrijk. Belemmeringen zijn onder meer een star werkrooster, gebrekkige begeleiding of een organisatiecultuur zonder binding.

4 Nieuwsgierige Jobhopper

De Nieuwsgierige Jobhopper ziet uitzendwerk als een manier om zichzelf en de arbeidsmarkt te verkennen. Deze relatief jonge, vaak hoogopgeleide groep gebruikt flexibiliteit bewust om te leren en te oriënteren. Ze waarderen afwisseling, maar missen soms richting en binding. Ze zijn gemotiveerd, maar vallen uit als ze geen toekomstperspectief zien.

Eén mogelijke loopbaan laat zien dat ze gelukkig en gezond starten, maar lage productiviteit ontstaat door mismatch of gebrek aan begeleiding. Ze haken snel af bij het ontbreken van perspectief, wat een vicieuze cirkel veroorzaakt. Belemmeringen zijn onder andere financiële stress, gebrek aan coaching, stereotiepe beeldvorming en weinig binding bij korte opdrachten.

5 Perspectiefzoekende Doorstapper

De Doorstapper is ambitieus en doelgericht: uitzendwerk moet bijdragen aan een volgende carrièrestap. Ze willen langere tijd bij één inlener blijven om zich inhoudelijk te ontwikkelen. Hun verwachtingen zijn hoog en ze zoeken een vaste aanstelling en opleidingsmogelijkheden. Zonder begeleiding dreigt teleurstelling en stress.

Op basis van de resultaten gedeeld in de rondetafelbijeenkomst blijkt dat deze persona groeit als er begeleiding en perspectief is, maar stagneert bij uitzichtloosheid en gebrek aan passende opdrachten. Belemmeringen zijn onder andere bewijsdrang, financiële druk, te weinig loopbaanroutes bij de uitzendorganisatie en mismatch met het werk. De kans op burn-out is reëel bij teleurstelling of gebrek aan ontwikkeling.

Bij de Perspectiefzoekende Doorstapper werd duidelijk dat de uitzendorganisatie *‘overall in elke stap zit’*, van onboarding tot re-integratie en doorverwijzing. Bij alle persona's werd het belang benadrukt van samenwerking met de inlener, bijvoorbeeld bij inwerken, teambegeleiding of het bieden van perspectief op een vaste aanstelling. Inleners hebben verantwoordelijkheid voor begeleiding op de werkvloer, maar tijdens de rondetafelsessies gaf een aantal uitzendorganisaties aan dat ze soms ontbreken in de driehoek en niet voldoende eigenaarschap krijgen. Ook mogen inleners sterker beseffen dat ze de uitzendorganisaties kunnen én mogen inzetten als HR-partner.

Welke HRM-thema's onderscheiden we in relatie tot duurzame loopbanen?

De drie dimensies geluk, gezondheid en productiviteit werden in beide sessies concreet uitgewerkt per persona. Voor de Nieuwsgierige Jobhopper bleek werkgeluk afhankelijk van werksfeer en het ervaren van perspectief. Deelnemers gaven aan: "Voor iemand die veel wisselt, is het lastig om binding te krijgen met de organisatie. [...] Als er geen zicht is op de toekomst, dan gaat hij uitvallen. Zicht op toekomst geeft energie". Bij de Lichtvoetige Doener kwamen autonomie, waardering en werk-privébalans naar voren als bepalende factoren. De Standvastige Zekerheidszoeker scoorde lager op geluk en gezondheid bij gebrek aan uitzicht op een vaste aanstelling.

Deelnemers benoemden geregeld dat uitzendkrachten verdwalen in 'kronkelpaden', oftewel grillige loopbaanroutes met veel wisselingen, terugkerende obstakels en een gebrek aan duidelijk perspectief, door gebrek aan begeleiding, uitzichtloosheid of onrealistische verwachtingen. Voor veel persona's werd de noodzaak van coaching, loopbaanoriëntatie en gesprekken over perspectief genoemd. Ook benadrukten deelnemers het belang om arbeidsmigranten als aparte doelgroep te expliciteren, gezien de specifieke belemmeringen waarmee zij te maken hebben, zoals discriminatie en taalbarrières. Gezondheid en binding worden bij deze groep beïnvloed door beperkte taalvaardigheid, onduidelijkheid over rechten en plichten rond werk en verblijf en een gering sociaal netwerk. Deze factoren maken dat begeleiding en voorlichting anders ingericht moeten worden.

Tabel 7.1

Samenvatting van de uitkomsten van de rondetafelbijeenkomsten

KERNVRAGEN	CENTRALE UITKOMSTEN
1. Hoe ziet de keten van betrokken stakeholders eruit?	DI en LLO vragen om samenwerking tussen meerdere ketenpartners. De driehoek van uitzendorganisatie, inlener en uitzendkracht is daarin centraal. Doorzaam wordt gezien als inhoudelijke partner en onderwijsinstellingen en SZW kunnen bijdragen aan ontwikkeltrajecten. Huisvestingspartijen ontbreken vaak als structurele partner, wat vooral voor arbeidsmigranten problematisch is.
2. Wie is waar precies verantwoordelijk voor?	Verantwoordelijkheid is gedeeld. Uitzendorganisaties zijn aanjager van begeleiding, signalering en ontwikkelgesprekken. Inleners zijn verantwoordelijk voor werkvloerbegeleiding en doorgroeimogelijkheden. De uitzendkracht wordt gezien als medeverantwoordelijk, mits ondersteund met duidelijke informatie en begeleiding. Vooral kwetsbare groepen, zoals arbeidsmigranten, hebben hierin extra ondersteuning nodig.
3. Welke HRM-thema's onderscheiden we in relatie tot duurzame loopbanen?	De sessies lieten zien dat geluk, gezondheid en productiviteit centraal staan in duurzame loopbanen. Per persona verschillen de sleutelfactoren: bijvoorbeeld werkgeuk en perspectief voor de Jobhopper, en stabiliteit voor de Zekerheidszoeker. Begeleiding, coaching, loopbaanoriëntatie en expliciete aandacht voor arbeidsmigranten zijn noodzakelijk. Uitzendkrachten verdwalen soms door gebrek aan richting of realistisch perspectief.
4. Welke implementatielessen en best practices willen de stakeholders ophalen?	Maatwerk is belangrijk: verschillen in levensfase en achtergrond vragen om een gedifferentieerde aanpak. Gesprekken over DI moeten al starten bij onboarding en gericht zijn op motivatie en toekomstwensen. Buddy-systemen en warme exitgesprekken helpen binding te versterken. Een goede gesprekspartner is bepalend; intercedenten hebben hier niet altijd de tijd of expertise voor.
5. Zijn goede voorbeelden voor borging van DI/LLO/ Leercultuur bekend?	Ja, maar structurele borging ontbreekt vaak. Losse interventies zoals een training of bonus zijn niet effectief als ze niet gekoppeld zijn aan herhaling, procesaanpassing en organisatorisch eigenaarschap. DI moet verankerd zijn in beleid en dagelijkse praktijk.
6. Welke inhoud willen stakeholders delen in de landelijke CoP?	Stakeholders willen vooral praktijkgerichte kennis delen: concrete voorbeelden, communicatiematerialen en kosten-batenmodellen. Interactieve werkvormen zoals het werken met persona's en spellen worden als waardevol gezien voor bewustwording en interne implementatie.
7. Welke randvoorwaarden dragen bij aan goede doorontwikkeling van de landelijke CoP?	Strategisch en tactisch draagvlak is nodig om DI te borgen. DI moet ook het probleem van de directie worden. Onderbouwing via businesscases en investeringsmodellen helpt om draagvlak te creëren. Er is behoefte aan meer DI-specialisten binnen bureaus, die ook intercedenten kunnen trainen.
8. Wat is nodig voor borging van relevante kennis na afronding?	Structurele verankering van interventies als PMO, ambitiegesprekken, coaching en mentorschap is belangrijk. Gecertificeerde bureaus geven vaak het goede voorbeeld door hun persoonlijke begeleiding. Regelmatige ontwikkelgesprekken waarin erkenning en toekomst centraal staan, versterken DI.
9. Welke regionale experimenten zijn op te zetten en te onderzoeken?	Voorstellen zijn onder andere onboardingprogramma's voor arbeidsmigranten, VR/AI-toepassingen voor realistische jobmatching, buddy-systemen en toolbox-bijeenkomsten met inleners. Ook werd het idee geopperd voor een menukaart met interventies gekoppeld aan signalen zoals stress, lage motivatie of productiviteit. Een betere positionering van de rol van de uitzendorganisatie richting inlener is van groot belang voor gedeeld eigenaarschap.

7.4 Afkortingenlijst

AFKORTING	BETEKENIS
ABU	Algemene Bond Uitzendondernemingen
NBBU	Nederlandse Bond van Bemiddelings- en Uitzendondernemingen
CoP	Community of Practice
DI	Duurzame Inzetbaarheid
IGLOO	Individual–Group–Leader–Organisation–Overarching context-model
LLO	Leven Lang Ontwikkelen
MDIEU	Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid & Eerder Uittreden
PMO	Periodiek Medisch Onderzoek
PRISMA-ScR	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses – Scoping Review
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
HU	Hogeschool Utrecht

7.5 Dankwoord

Het onderzoeksteam dankt alle deelnemende uitzendorganisaties, de experts van ABU, NBBU en Doorzaam, de rondetafeldeelnemers, de stuurgroepleden én de reviewers van SZW voor hun constructieve feedback.

Deelnemers aan de rondetafelbijeenkomsten

NAAM	ORGANISATIE	FUNCTIE
Rianne Busscher	Timing	DI-coördinator
Kim Kulderij	LLO Platform / Stan Partners	Directeur LLO Platform
Claudia Portengen	Adecco	Manager Adecco Learning
Madelon van Antwerpen	Transport People	Opleidingscoach
Wesley Nijssen	Transport People	Opleidingscoach
Michiel Poppelier	Brisker Group	Manager Learning & Development
Esther van Hooff	Actief Werkt!	Flexadviseur
Marlous Verhoeven	Effectief Personeelsdiensten	Intercedent
Lotte Bienias	Effectief Personeelsdiensten	Senior Intercedent
Maaïke Vreeswijk	Rosa Werkt	Algemeen Directeur
Wieteke Laros	Logistic Force	Specialist DI
Danee Gijse	Projob	Sustainable Employability Advisor
Marcella de Muinck	Greenfox Social Return	Projectmanager
Debby van den Bor	Workstead	Manager PSA
Gina Visser	Abeos	Flexconsultant
Celesta Fleddéus	Manpower	Director Operations
Eric Becx	Logistic Force	Formulemanager
Genia Verstrate	Trend People	MarCom Adviseur
Maartje Groenewegen	Flexible Human Services	Teamleider sociale begeleiding

Stuurgroep van de Uitzendexpeditie

NAAM	ORGANISATIE	FUNCTIE
Leo van der Pol	ABU	Directeur Advies, Strategie en Kennis
Loes Waterreus	NBBU	Hoofd Beleid en Strategie
Chantal Huinder	Stichting Doorzaam	Directeur

