



# TALENT EN KNOWHOW ALS ANTWOORD OP SCHAARSTE

White paper Projectsourcing

**Network  
for work**  
Federgon

# TALENT EN KNOWHOW ALS ANTWOORD OP DE SCHAARSTE OP ONZE ARBEIDSMARKT

Federgon is de federatie van de HR-dienstverleners en vertegenwoordigt de bedrijven die actief zijn op het vlak van arbeidsbemiddeling en HR-dienstverlening in de ruime zin van het woord. HR-dienstverleners helpen werkzoekenden aan een job en bedrijven aan de juiste kandidaat. Ze scholen werknemers bij, helpen hun competenties ontwikkelen en begeleiden hen in hun verdere loopbaan. Mensen die hun job verliezen of dreigen te verliezen, helpen ze om een nieuwe plaats op de arbeidsmarkt te vinden. Private arbeidsmarkt bemiddelaars en HR-dienstverleners zijn onmisbaar voor de arbeidsmarkt. Als partner van elke kandidaat, elk bedrijf en van de overheid helpen ze mee om de arbeidsmarkt op volle toeren te laten draaien. Federgon telt meer dan 600 leden actief in uitzendarbeid, interim management, dienstencheques, learning & development, recruitment, search & selection, projectsourcing, outplacement, HR tech, loopbaanbegeleiding en wellbeing.

Projectsourcing geeft bedrijven de mogelijkheid om projecten door externe specialisten te laten uitvoeren. Dit zijn werknemers van projectsourcingbureaus en experts in hun vakgebied: ingenieurs, informatici, technici, financiële specialisten, marketeers, juristen, HR-medewerkers, verpleegkundigen, ...

Projectsourcing is in België juridisch goed georganiseerd en biedt daardoor heel wat oplossingen voor de actuele noden op onze arbeidsmarkt. Projectsourcing kan een belangrijke bijdrage leveren aan de relance van de economie en de uitdagingen van de arbeidsmarkt.

Economische groei is noodzakelijk om waarde en welvaart te creëren. Een soepel werkende arbeidsmarkt is hiervoor een belangrijk instrument. Het federale en Vlaamse regeerakkoord zetten arbeidsmarktparticipatie en -mobiliteit hoog op de agenda. Tegen 2030 is de doelstelling om een werkzaamheidsgraad van 80% te bereiken. Werklozen en inactieven zullen opnieuw de weg moeten vinden naar de arbeidsmarkt, werkenden moeten langer actief blijven in duurzame en werkbare loopbanen. Mensen moeten worden klaargestoomd om mee te zijn met nieuwe technologische ontwikkelingen. Dit zorgt voor een grote skills-uitdaging. Kwantitatieve en kwalitatieve schaarste aan talenten zet bedrijven aan om alternatieve instrumenten in te zetten en andere paden te bewandelen om talent in te schakelen. Maar hoe kunnen de behoeften van bedrijven aan instroom en flexibiliteit verzoend worden met de belangen van individuen naar (loopbaan-)zekerheid?

In deze paper verkennen we de mogelijkheden van projectsourcing om gelijktijdig in te spelen op de behoeften van zowel bedrijven als individuen. Hoe verzoent projectsourcing het samenspel van op het eerste gezicht niet altijd gelijklopende behoeften en verwachtingen van werkgevers en individuen? En hoe kan projectsourcing de ambities voor de arbeidsmarkt mee helpen realiseren? Om de nodige inzichten te verwerven organiseerde Federgon in juni 2021 een survey bij een steekproef van 200 projectmedewerkers en 36 opdrachtgevers. We overlopen in deze paper de resultaten en bundelen de belangrijkste inzichten in 8 heldere conclusies.

- 04 De uitdagingen van onze arbeidsmarkt**
- 06 Projectsourcing**
- 08 De economische en maatschappelijke meerwaarde van projectsourcing**
- 19 Het Federgon-Agoria-kwaliteitslabel**
- 20 De belangrijkste conclusies**



# De uitdagingen van onze arbeidsmarkt

## Een kwantitatief verhaal...

De verschillende regeringen in dit land hebben terecht ambitieuze, maar noodzakelijke doelstellingen geformuleerd voor onze arbeidsmarkt. Het meest in het oog springend is de doelstelling om tegen 2030 te evolueren naar een werkzaamheidsgraad van 80%. Dit betekent dat 8 op de 10 personen op beroepsactieve leeftijd effectief aan het werk moeten zijn. Ter vergelijking: eind 2020 zaten we in de leeftijdscategorie van 20- tot 64-jarigen op nauwelijks 70%. Dat is als gevolg van de corona-pandemie een daling met een half procentpunt ten opzichte van 2019. België hangt hiermee in de staart van het Europees peloton: slechts vier landen (Griekenland, Italië, Spanje en Kroatië) kennen een nog lagere werkzaamheidsgraad. De gemiddelde werkzaamheidsgraad in de EU-27 bedraagt 72,4%.

Voor ons land betekent de stap van een werkzaamheidsgraad van 70% naar 80% dat ongeveer 700.000 mensen extra aan de slag moeten. Deze ambitie is noodzakelijk om de duurzaamheid van onze sociale zekerheid op langere termijn te garanderen. Ter vergelijking: in april 2021 hebben 337.113 werkzoekende uitkeringsgerechtigde volledig werklozen een uitkering ontvangen. Dit betekent dat een brede en sluitende activering bij groepen die te weinig participeren en dus inactief zijn op onze arbeidsmarkt één van de grote werven wordt in de komende jaren.

Dat deze supplementaire werkzaamheid gerealiseerd moet worden in een context van toenemende vergrijzing van de actieve bevolking en dus uittrede van de arbeidsmarkt, maakt de uitdaging nog groter. Terzelfdertijd is er sprake van een ontgroening waardoor het aantal intredende jongeren ook relatief afneemt. Er is dus nog werk aan de winkel...

## ... en een kwalitatief verhaal

Naast de 'uitdagende' aantallen om naar een werkzaamheidsgraad van 80% te evolueren is er uiteraard ook nog de kwalitatieve component, het **skills-verhaal**. Jobs veranderen omdat taken veranderen en/of wegvallen als gevolg van de toenemende technologisering, de internationalisering, de trend tot vergroening en de verduurzaming van economie en maatschappij, ... Intreden op de arbeidsmarkt is dus één, op de arbeidsmarkt inzetbaar blijven daarentegen vraagt een inspanning van alle betrokkenen. Individuen moeten doorheen hun loopbaan oog hebben voor inzetbaarheid door zich voldoende bij te scholen. Bedrijven moeten over de juiste skills kunnen beschikken om te blijven evolueren en groeien, en de overheid heeft er alle belang bij dat zoveel mogelijk mensen zo lang en duurzaam mogelijk kunnen blijven werken. De centrale vraag is hoe we ervoor kunnen zorgen dat onze loopbanen lang, werkbaar en productief zijn? Naast de verhoging van de werkzaamheidsgraad is de skills-uitdaging immens. Vlaams minister-president Jan Jambon liet er naar aanleiding van de rapporten van het economisch adviescomité en het expertenadvies relancebeleid Vlaamse arbeidsmarkt in juli 2020 dan ook geen twijfel over bestaan:

“Vlaanderen heeft nood aan een kwantumsprong in levenslang leren.” “Heropleiden, heropleiden en heropleiden moet ervoor zorgen dat openstaande vacatures door mismatch met de beschikbare werkzoekenden geen gemiste kans worden en de sectoren van de toekomst kunnen accelereren met dank aan meer arbeidskrachten.” Het World Economic Forum luidde in januari 2020 al dezelfde alarmklok. “The world is facing a reskilling emergency. We need to reskill more than 1 billion people by 2030.”

Er is een grote mismatch op onze arbeidsmarkt. Ons land heeft een structureel probleem met het invullen van knelpuntberoepen, en meer bepaald STEM-beroepen. (STEM: Science, Technology, Engineering, Mathematics).

Ondanks de lage werkzaamheid hebben we de op één na hoogste vacaturegraad in de EU. De vacaturegraad - het aantal vacatures ten opzichte van het totale aantal arbeidsplaatsen in de ondernemingen - is in het eerste kwartaal van 2021 reeds gestegen van 2,91% naar 3,51% en zit daarmee al op precrisisniveau. Dit duidt op een probleem van activering en kwalitatieve mismatch. Kortom: hoewel we relatief weinig mensen aan het werk hebben, blijven zeer veel jobs ongevuld. Dit weegt uiteraard op onze economische ontwikkeling.



# Project-sourcing

## What's in the name?

Project sourcing geeft bedrijven de mogelijkheid om projecten door externe specialisten te laten uitvoeren. De werknemers van project sourcingbureaus zijn specialisten in hun vakgebied: ingenieurs, informatici, technici, financiële specialisten, marketeers, juristen, HR-medewerkers, verpleegkundigen, ...

Bedrijven uit tal van sectoren kunnen project sourcing inzetten op projecten waar specifieke expertise vereist is, en dit voor een korte of langdurige opdracht. Zo kunnen ondernemingen op een snelle manier professionals met de nodige kennis en ervaring inzetten voor hun projecten.

De projectmedewerkers kiezen zelf bewust voor de flexibiliteit die project sourcing biedt. Project sourcing wordt door de professionals eveneens gezien als een loopbaaninstrument waarmee ze een netwerk kunnen opbouwen, ervaring kunnen opbouwen en zich kunnen oriënteren naar andere sectoren, functies, bedrijven, ... op de arbeidsmarkt.

Als arbeidsmarktinstrument brengt project sourcing het juiste talent, op het juiste moment, op de juiste plaats, zodat organisaties optimaal kunnen functioneren en de arbeidsmarktmobiliteit verhoogd wordt.

Project sourcing bestaat in vele vormen en onder heel wat verschillende benamingen: aanneming, onderaanneming, consulting, contracting, detachering, outsourcing, payroll, freelancers, ...

De Belgische arbeidswetgeving legt een aantal principes vast waaraan project sourcing moet voldoen. Het is uiteraard belangrijk dat die wetgeving gerespecteerd wordt. Binnen de krijtlijnen van project sourcing zijn er heel wat mogelijkheden om tegemoet te komen aan de noden van onze arbeidsmarkt. Laten we even dieper ingaan op de juridische basis.

## Het juridische kader van project sourcing - Artikel 31

Er bestaat voor project sourcing een juridische basis waardoor gespecialiseerde bedrijven hun werknemers kunnen inzetten bij klanten/opdrachtgevers. Het gaat hier over artikel 31 van de wet van 24/07/1987. Artikel 31 legt de nadruk op een sterk werkgeverschap door het project sourcingbedrijf.

Een duidelijk omschreven commerciële overeenkomst die past binnen de juridische bepalingen van project sourcing is een must om project sourcing correct uit te voeren en niet te laten verglijden naar verboden terbeschikkingstelling. Terbeschikkingstelling van personeel is enkel mogelijk in een aantal zeer strikte gevallen. Één daarvan is uitzendarbeid, waarvoor eigen specifieke regels gelden.

Het onderscheid met uitzendarbeid/terbeschikkingstelling wordt vooral gemaakt door het werkgeverschap. Waar er bij uitzendarbeid sprake is van overdracht van gezag, behoort het werkgeverschap bij project sourcing toe aan het project sourcingbureau, dat de volledige set van rollen op zich neemt: selectie, aanwerving, opleiding, feedback, coördinatie van de opdracht, ... Een specifieke focus ligt tevens op het welzijn van de projectmedewerkers door o.a. te investeren in hun wellbeing via begeleiding en coaching.

Het werkgeverschap van het project sourcingbureau ontzorgt de klant en biedt garanties en zekerheid. Het is de verantwoordelijkheid van het project sourcingbureau om de juiste talenten te vinden om de projecten uit te voeren en de juiste ondersteuning te bieden aan de klant-bedrijven. Daarnaast moeten project sourcingbedrijven hun werknemers ook aansturen om het project correct uit te voeren. Juridisch gezien zijn hier duidelijke regels voor opgesteld, er zijn slechts twee gevallen waarbij klanten instructies mogen geven aan de project professionals:

---

### 1. Instructies inzake welzijn op het werk

Het naleven van de verplichtingen die op de klant rusten aangaande het welzijn op het werk wordt niet beschouwd als de "uitoefening van enig gedeelte van het werkgeversgezag door de derde." Er kunnen dus in alle vrijheid aan de werknemer van het project sourcingbureau instructies gegeven worden betreffende welzijn op het werk.

Deze instructies hoeven niet op voorhand vastgelegd te worden in een commerciële overeenkomst.

---

---

## 2. Onder bepaalde voorwaarden zullen ook andere instructies toegelaten zijn

Instructies die door de klant worden gegeven in uitvoering van de overeenkomst met het project sourcingbureau, worden onder bepaalde voorwaarden niet beschouwd als werkgeverschap.

### De klant mag dus instructies geven wanneer aan volgende voorwaarden voldaan wordt:

- De instructies staan in een geschreven overeenkomst tussen de klant en het project sourcingbureau;
- In deze geschreven overeenkomst wordt uitdrukkelijk en gedetailleerd bepaald welke instructies precies door de klant kunnen worden gegeven aan de werknemers van het project sourcingbureau;
- De instructies die de klant geeft mogen het werkgeversgezag van het project sourcingbureau op geen enkele wijze uithollen;
- De feitelijke uitvoering van de overeenkomst tussen de klant en het project sourcingbureau stemt volledig overeen met de geschreven overeenkomst. Het is niet voldoende een sluitend contract te hebben, maar het is belangrijk ook de regels in de praktijk juist toe te passen en hiernaar te handelen.

Toegelaten instructies zijn hoofdzakelijk instructies in verband met goede werkafspraken die een correcte uitvoering van het project moeten garanderen.

---

## Wat betekent dit in de praktijk?

Uit de ervaringen van project sourcingbureaus blijkt dat er nog heel wat onwetendheid heerst rond het juridische kader van project sourcing. Hoe kan een klant-bedrijf nu het beste omgaan met externe medewerkers binnen hun bedrijfscultuur? Er zijn nog veel onduidelikheden over de do's & don'ts in project sourcing. Een gulden middenweg vinden zorgt voor een duurzaam partnership met het project sourcingbedrijf.

### Hieronder een aantal praktijkvoorbeelden die voor een goede samenwerking zorgen:

- Voorzie zowel als project sourcingbedrijf en als opdrachtgever een aanspreekpunt (SPOC) om de communicatie te stroomlijnen;
- Bepaal als klant niet welke taakinhoud er moet gebeuren door de externe medewerker, maar geef algemene instructies omtrent de bedrijfscultuur, het verwachte resultaat, de kwaliteit van het werk, bepaalde procedures die gevolgd moeten worden, ...;

- Beslis als klant niet of iemand ontslagen moet worden, wie er aangeworven mag worden of welke evaluatie er gegeven wordt. Geef in plaats daarvan feedback aan het project sourcingbedrijf over de samenwerking. Verloopt deze niet naar wens, meldt dit dan zeker aan het project sourcingbedrijf;
- Keur als klant geen vakantiedagen of andere afwezigheden goed. Spreek duidelijke deadlines af waarbinnen een project/taak afgewerkt dient te worden, communiceer over collectieve sluitingsdagen en/of vakantieperiodes;
- ...

De communicatie tussen project sourcingbedrijven en opdrachtgevers is uitermate belangrijk om project sourcing te laten slagen, vandaar dat het belangrijk is om de spelregels correct toe te passen. Indien de regels in verband met werkgeverschap niet correct worden toegepast, kunnen er sancties gelden voor zowel het project sourcingbureau als voor de opdrachtgever/klant die meewerkt aan de verboden constructie van onderaanneming/project sourcing.

## Project sourcing met zelfstandigen

Project sourcingbedrijven kunnen ook (al dan niet deels) samenwerken met subcontractors. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer het project sourcingbedrijf niet onmiddellijk de nodige knowhow, kennis of expertise in huis heeft om een project tot een goed einde te brengen.

Het gaat om onderaanneming waarbij het project sourcingbureau zoekt naar onderaannemers die tijdelijk het project geheel of gedeeltelijk uitvoeren. Regels inzake werkgeverschap, zoals hierboven besproken, gelden in dit geval uiteraard niet. Integendeel, er zal voldoende aandacht moeten zijn om te vermijden dat er sprake is van schijnzelfstandigheid in deze situaties. De onderaannemer/zelfstandige die het project zal uitvoeren, moet de nodige vrijheid en zelfstandigheid krijgen om het project uit te voeren: werkgeversinstructies zijn uit den boze, instructies omtrent het doel van het project, de deadlines, overleg omtrent problemen, ... zijn dan weer noodzakelijk om projecten/opdrachten tot een goed einde te brengen.

Een correct opgestelde samenwerkingsovereenkomst is een must, maar evenzeer is de uitvoering op het terrein een belangrijk gegeven om de samenwerking met zelfstandigen te laten slagen.



# De economische en maatschappelijke meerwaarde van projectsourcing

Projectsourcing biedt heel wat voordelen voor een arbeidsmarkt in verandering, en dit voor alle stakeholders: de overheid, de opdrachtgevers en de projectsourcingmedewerkers.

**Hoe kan projectsourcing nu bijdragen tot de realisatie van doelstellingen voor de overheid, bedrijven en individuen?**

“Je leert veel bij op korte tijd, zoals hoe om te gaan met verschillende klanten/mensen, maar ook hoe je te leren gedragen naar verschillende sectoren toe.”



## Projectsourcing geeft een impuls aan leren en ontwikkelen

Langere, duurzame loopbanen veronderstellen het regelmatig onderhouden, bijschaven en verwerven van nieuwe skills en competenties. Up- en reskilling dus. Projectsourcingbedrijven zetten erg in op gespecialiseerde kennis en expertise van hun medewerkers. Zij investeren daarom permanent in het up-to-date houden

van de kennis en kunde in hun vakgebied om de meest competente projectmedewerkers te kunnen inzetten op diverse projecten bij verschillende opdrachtgevers. Als externe partner van bedrijven zijn zij de expert in hun vakgebied. Heel wat projectsourcingbedrijven hebben een eigen academy of zorgen voor de nodige externe opleidingsmogelijkheden zodat werknemers zich kunnen bij-/omscholen en hun inzetbaarheid/employability verder kan ontwikkeld worden. Dit om antwoorden te bieden op de knelpunten op onze arbeidsmarkt.

“Als schoolverlater vind ik het enorm leerrijk om in verschillende diensten en sectoren te werken.”

## Projectsourcing faciliteert transities en biedt een antwoord op de krapte op de arbeidsmarkt

Via projectsourcing worden medewerkers ingezet voor opdrachten die corresponderen met hun skills en competenties. Door hen in te zetten daar waar ze nodig zijn, en voor de tijd dat ze nodig zijn, draagt projectsourcing bij tot een grotere arbeidsmarktmobiliteit en tot het beheersen en beheren van schaarste op de arbeidsmarkt. Projectsourcingbedrijven hebben bovendien de nodige arbeidsmarktkennis en houden permanent voeling met een netwerk van opdrachtgevers in verschillende sectoren. Hierdoor zorgen ze voor intersectorale mobiliteit van skills en competenties.

Projectsourcing biedt tevens kansen aan hun medewerkers om zich verder te specialiseren en om via up- en reskilling te groeien in andere domeinen. Hierdoor worden ze breder inzetbaar en verrijken ze hun eigen loopbaan-kansen, wat bijdraagt tot vlottere transities en meer arbeidsmarktmobiliteit.

## Projectsourcing biedt kansen aan alle leeftijdsgroepen

Voor kandidaten op middelbare leeftijd biedt projectsourcing steeds vaker de kans om de loopbaan een nieuwe wending te geven. Door de intensieve begeleiding en coaching faciliteert projectsourcing de zij-instroom in sommige functies en sectoren, bv. de medische sector.

“Ik was 52 toen ik voor de eerste keer als projectmedewerker aan de slag ging. Ik ben blij dat ik deze kans gekregen heb. Ik ben begonnen voor een opdracht van 8 maanden, maar ben ondertussen al 3.5 jaar aan de slag op dezelfde plaats en voorlopig ziet het ernaar uit dat ik er nog wel enkele jaren kan blijven.”

Projectsourcing trekt ook behoorlijk wat schoolverlaters aan. Voor young potentials die zich willen oriënteren en die willen proeven van verschillende functies, bedrijven en sectoren... biedt projectsourcing een ideale springplank naar de arbeidsmarkt. Projectsourcing biedt aan de jongeren de rechtszekerheid van een vast contract en zo krijgen ze de mogelijkheid om hun talenten en skills te ontdekken en te ontplooiën. Uit de survey bij 200 projectmedewerkers blijkt overigens dat 6 op 10 van de respondenten projectsourcing niet zien als een tijdelijke oplossing.

“Het is een perfecte start van je loopbaan. Ik hoor van veel ex-medestudenten dat ze na het afstuderen nog niet volledig weten welke richting ze op willen. Via projectsourcing krijg je de kans om van verschillende sectoren, bedrijven en functies te proeven en heb je toch de zekerheid van een vast contract. Daarnaast vind ik ‘mijn projectsourcingbureau’ écht een goede werkgever. Je wordt goed gecoacht en hebt altijd wel iemand bij wie je terecht kan. Verder vind ik ook de bedrijfswagen een enorme plus. Het is namelijk als schoolverlater niet evident om plots voor alle kosten op te draaien als je nog niet echt iets hebt kunnen uitbouwen. Die bedrijfswagen neemt al een hele last van je schouders. Ik ben zeer tevreden van zowel de job als van mijn werkgever!”

“Ik ben projectmedewerker sinds ik van school ben, en zal dit waarschijnlijk blijven doen tot ik met pensioen ben. Dankzij projectsourcing heb ik veel ervaring op meerdere vlakken, dat mij tot een sterke werknemer heeft ontplooid. Op die manier bouw ik op een korte tijd heel wat ervaring op en weet ik ook wat me het meeste ligt qua jobfunctie in de toekomst.”

## Een duidelijk werkgeverschap

Werknemers aanwerven is werk voor specialisten. Het vraagt een gedegen kennis van de arbeidsmarkt, expertise in sourcing- en selectietechnieken, juridische kennis omtrent contractuele verbintenissen, enz. Het gebeurt dan ook best met de nodige kennis van zaken, temeer omdat het ook een dure aangelegenheid is. Securex berekende wat de kost van een “verkeerde aanwerving” financieel betekent na 2 jaar dienst<sup>1</sup>. Voor bedienden komt dit neer op 35.250 euro per persoon. De kosten voor kaderleden (51.850 euro) en directieleden (151.700 euro) liggen nog hoger. **De drie grote kostenposten zijn de rekruteringskost, de opleidingskost en de ontslagkost.** Daar komt in vele gevallen nog een vervangingskost bij.

Het aanwerven van medewerkers is een investering die met de nodige zorg dient te gebeuren om mismatches en de daaraan verbonden kosten te voorkomen. Beschikt de kandidaat over de juiste competenties, past deze persoon binnen de bedrijfscultuur en binnen het team waarin hij/zij zal terechtkomen, deelt hij/zij de bedrijfswaarden, heeft hij/zij het groeipotentieel om verder te groeien, is er een match van de wederzijdse verwachtingen, ...? Er zijn heel wat onzekerheden waarmee een potentiële werkgever geconfronteerd wordt. Een optimale ‘onboarding’ en de nodige begeleiding, opvolging en opleiding van de nieuwe werknemer op de werkvloer zijn belangrijke voorwaarden om van de samenwerking een succes te maken. De juridische vertaling van de arbeidsrelatie in sluitende afspraken en arbeidscontracten is uiteraard ook een basisvereiste voor een correcte samenwerking. Opdrachtgevers onderkennen daadwerkelijk deze voordelen.

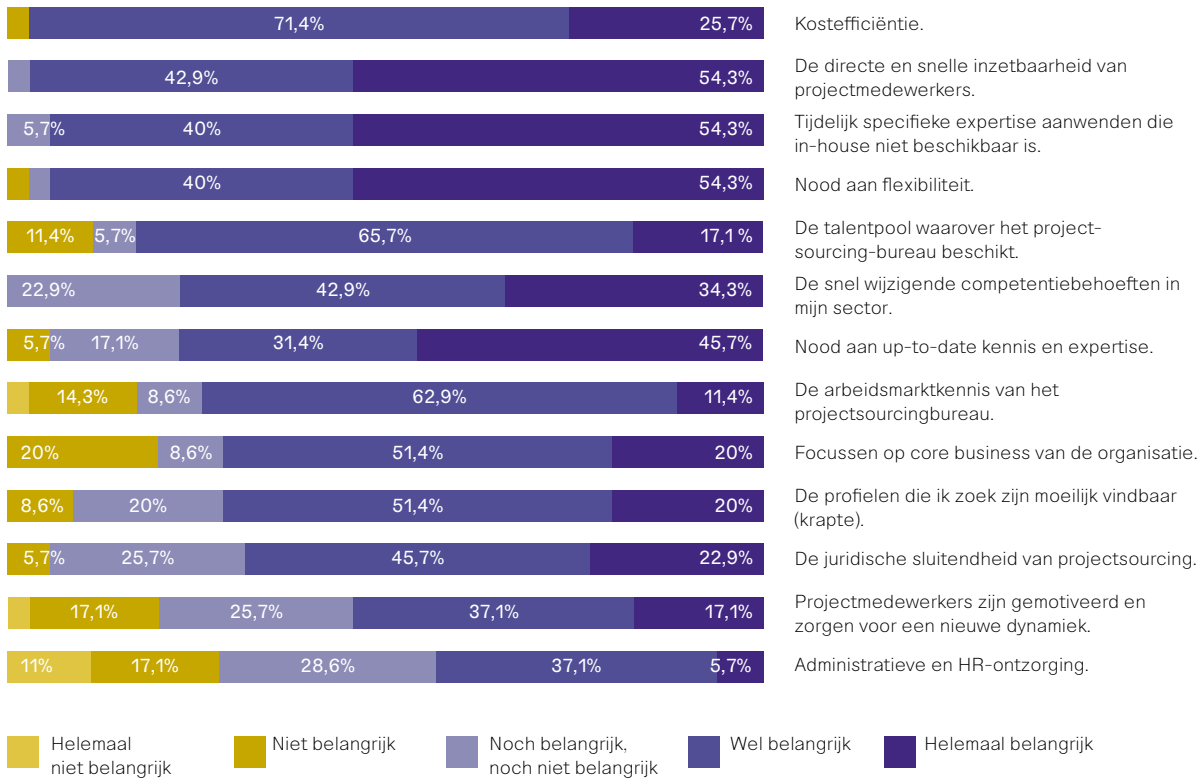
Uit een **survey bij 36 gebruikers van project-sourcing** onthouden we dat de administratieve- en HR-ontzorging zeker een reden is om voor projectsourcing te kiezen. Voor 7 op de 10 opdrachtgevers is de juridische sluitendheid van projectsourcing ook (heel) belangrijk.

Projectsourcing biedt de mogelijkheid om expertise in huis te halen zonder als bedrijf de risico's en kosten te dragen van een directe aanwerving. De effectieve aanwerving, aansturing en administratie zijn immers ten laste van het projectsourcingbedrijf, dat werkgever is van de professional die opdrachten uitvoert bij de opdrachtgever. In zijn rol van werkgever zorgt het projectsourcingbureau ook voor de begeleiding, coaching en aansturing van de projectsourcingmedewerker. Projectsourcing vult vele behoeften in van opdrachtgevers, en doet dit op een kostefficiënte manier, wat door 97% van de respondenten ook als belangrijk wordt beschouwd. Een NPS (Net Promotor Score)<sup>2</sup> van +11,4 toont aan dat opdrachtgevers tevreden zijn over projectsourcing.

1\_ <https://press.securex.be/mislukte-externe-aanwerving-bediende-in-belgie-dat-kost-bedrijven-minstens-35000-euro-199517>

2\_ De Net Promoter Score (NPS) is een belangrijke KPI voor klanttevredenheid en klantloyaliteit. Hoe hoger deze score, hoe meer tevreden en loyaal klanten en gebruikers zijn. Centraal staat de vraag hoe waarschijnlijk het is dat klanten het bedrijf/merk/product/dienst zouden aanbevelen aan anderen. Het doel van elk bedrijf/organisatie zou moeten zijn om zo veel mogelijk promoters te hebben. Zij geven een score van 9 of 10 en zullen veel positieve mond-tot-mondreclame maken. Detractors daarentegen zijn de respondenten die een score geven van 0 tot 6. De NPS bekomt men door percentage detractors af te trekken van het percentage promoters.

## Een duidelijk werkgeverschap



## Een partnership met duidelijke rollen

Uiteraard vergt het de nodige zorg om externe medewerkers in te passen bij opdrachtgevers met een eigen bedrijfscultuur, met specifieke processen, waarden en teams van vaste medewerkers. Het succes van de tewerkstelling van projectsourcingmedewerkers, die als externe specialisten aan de slag gaan in deze bedrijven, hangt ook af van de match met deze bedrijfscultuur. Kennis van de bedrijfsprocessen bij de opdrachtgever is noodzakelijk om projecten succesvol te kunnen uitvoeren. Projectsourcingbedrijven hebben net hier hun rol te spelen: ze aanvaarden het project op basis van de in-house expertise en zorgen voor een adequate briefing en begeleiding van de projectsourcingmedewerker die on-site zal werken bij de klant. Belangrijk hierbij is de directe aansturing van de medewerker door het projectsourcingbedrijf zodat actief kan

ingespeeld worden op de noden van beide partijen. Een single point of contact (SPOC) zorgt voor een vlotte communicatie met de klant, zorgt ook voor opvolging en sturing van de projectsourcingmedewerker en anticipeert waar nodig om de samenwerking vlot te laten verlopen. Deze SPOC vervult een rol als mentor of buddy voor de projectmedewerker zodat deze in de meest optimale omstandigheden kan functioneren. De SPOC geeft ook waardevolle input en feedback terug aan de opdrachtgever.

Dat meer dan de helft van de opdrachtgevers aangeeft dat de projectmedewerkers gemotiveerd zijn en zorgen voor een nieuwe dynamiek, onderstreept het belang van deze buddy & SPOC-rol. Naast de 'harde output' van de projectmedewerkers bij de klanten, is er ook de meerwaarde die het projectsourcingbedrijf kan bieden, ook voor het algemeen welbevinden en de motivatie van de werknemers van de opdrachtgever. De klant waardeert de 'drive' van projectsourcingmedewerkers en ervaart de positieve impact van de bedrijfscultuur van het projectsourcingbedrijf op de eigen werkvloer.

## Het belang van een flexibele schil

De digitalisering, de internationalisering, de trend naar verduurzaming van de economie en de maatschappij, ... zorgen ervoor dat bedrijven over voldoende korte- en lange termijnflexibiliteit moeten beschikken om wendbaar te zijn en te blijven. Dit niet alleen op het vlak van capaciteit (numerieke flexibiliteit) maar ook inzake skills en competenties (functionele flexibiliteit). Om deze flexibiliteit te incorporeren hanteren de meeste organisaties een flexibele schil van arbeidskrachten om zich gemakkelijk aan te passen aan deze wijzigende omgeving. Vertaald naar het domein van human resources betekent dit dat het wenselijk is de juiste skills en competenties in huis te hebben op het moment dat deze nodig zijn. Het is niet noodzakelijk dat een bedrijf ten allen tijde gespecialiseerde kennis in huis heeft, maar wel dat een bedrijf de juiste partner kiest om snel te kunnen schakelen en de juiste kennis en kunde binnen te halen wanneer nodig.

Projectsourcing speelt als sector gericht in op die noden van bedrijven en is aangepast aan de snel wijzigende behoeften van de arbeidsmarkt. De resultaten van de survey bevestigen overduidelijk het potentieel van projectsourcing als provider van flexibiliteit voor opdrachtgevers. 94% van de bedrijven geeft aan dat de behoefte aan flexibiliteit een belangrijk motief is om projectsourcing in te schakelen en om tijdelijk specifieke expertise in te schakelen die in-house niet aanwezig is.



“Flexibele workforce, tijdelijk extra ondersteuning nodig, nood aan experts.”

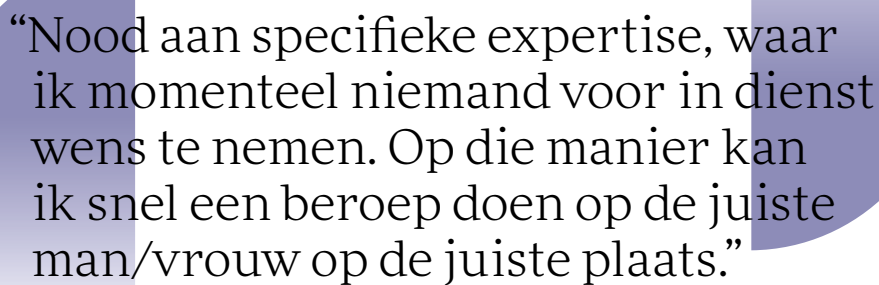
## Inspelen op snel wijzigende competentiebehoeften

Onze arbeidsmarkt evolueert, functie-inhouden en jobs veranderen, er komen nieuwe jobs bij. Deze nieuwe functies en jobs moeten kunnen worden ingevuld en daar zijn vaak nieuwe skills en competenties voor nodig. Uit de studie “shaping the future” van Agoria blijkt dat digitalisering zal zorgen voor een groei in het jobaanbod: tussen nu en 2030 zal het aantal jobs toenemen van 4,8 miljoen naar 5,4 miljoen banen. Binnen bestaande jobs zullen nieuwe skills en competenties moeten worden aangeleerd en zullen sommige skills snel verouderen. Snel kunnen schakelen en een beroep kunnen doen op de juiste profielen zal dus meer dan ooit belangrijk zijn. 71% van de respondenten in de survey geeft aan dat de profielen waarnaar men op zoek is moeilijk te vinden zijn en 77% van hen geeft aan te maken te hebben met snel wijzigende competentiebehoeften in hun sector. De directe en snelle inzetbaarheid

van projectmedewerkers is dan ook voor alle opdrachtgevers een belangrijk motief om projectsourcing in te zetten. Meer dan 8 op de 10 opdrachtgevers wijst dan ook op het belang van de beschikbare talentpool van de projectsourcingbureaus.

Deze omwenteling zal niet door alle bedrijven zomaar opgevangen kunnen worden door in-house expertise aan te werven. Projectsourcing kan zorgen voor de nodige arbeidsmarktkennis, flexibiliteit en talent om bedrijven te ondersteunen in deze voortdurende evolutie.

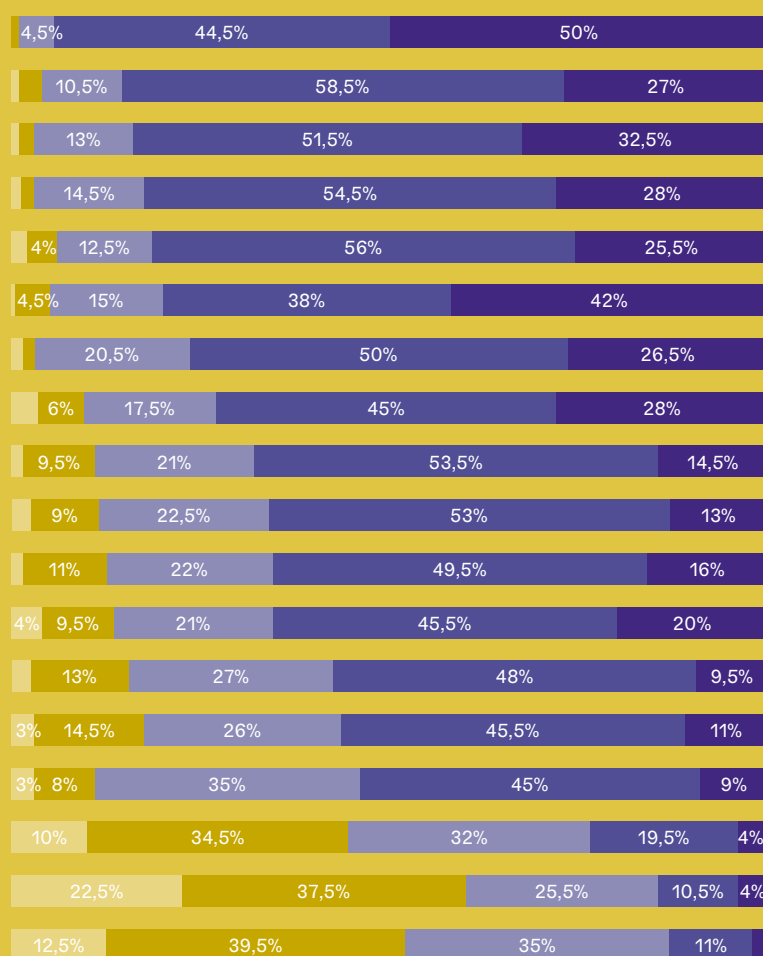
Projectsourcingbedrijven zijn niet alleen leveranciers van specifieke skills en competenties, maar tevens expert in hun vakgebied. Projectsourcingbedrijven ontwikkelen continu deze knowhow ten voordele van medewerkers en opdrachtgevers. Dit permanente proces van kennisuitwisseling stimuleert verdere kennisopbouw en dus de beschikbare knowhow. Dit maakt van projectsourcingbedrijven leveranciers van knowhow en talent.



“Nood aan specifieke expertise, waar ik momenteel niemand voor in dienst wens te nemen. Op die manier kan ik snel een beroep doen op de juiste man/vrouw op de juiste plaats.”

Waarom zou iemand ervoor kiezen om via project sourcing aan de slag te gaan? Of anders gesteld: wat maakt het voor medewerkers interessant om op een bepaald moment in hun loopbaan voor project sourcing te kiezen?

De resultaten van een onderzoek bij een representatief staal van 200 projectmedewerkers geeft alvast een inzicht in **de belangrijkste argumenten waarom medewerkers voor project sourcing kiezen**. Wij zetten de belangrijkste voor u op een rijtje.



Helemaal niet akkoord
  Niet akkoord
  Noch akkoord, noch niet akkoord
  Akkoord
  Helemaal akkoord

## Juridische zekerheid en duidelijkheid

Projectsourcing is wettelijk verankerd, project-sourcingmedewerkers worden doorgaans aangeworven met een contract van onbepaalde duur en hebben bovendien de garantie dat bij het beëindigen van het project bij een opdrachtgever, het projectsourcingbureau een oplossing zoekt om hen in te schakelen in een nieuw project bij een andere opdrachtgever. Bij een definitieve beëindiging van de samenwerking geldt het normale ontslagrecht. Ruim 4 op de 5 projectprofessionals in ons onderzoek geven aan dat werkzekerheid belangrijk is, en 6 op 10 ziet projectsourcing helemaal niet als een tijdelijke oplossing.

Projectsourcing is wellicht één van de interessantste vormen van flexicurity. Het biedt werkzekerheid voor de medewerker en flexibiliteit voor de opdrachtgever. Werkzekerheid en flexibiliteit gaan hier hand in hand.

Bij projectsourcing kan er ook geopteerd worden voor samen te werken met zelfstandigen of freelancers die projecten uitvoeren voor projectsourcingbureaus. Ook hier treedt het bureau op als facilitator om ervoor te zorgen dat de opdrachten kunnen worden uitgevoerd in een sluitend juridisch kader.

“In mijn ogen heb je altijd werkzekerheid als projectmedewerker. Ik heb bijvoorbeeld bij een vorige werkgever waar ik geoutsourcet werd als techniker enige tijd thuis gezeten met een discushernia. Ik ben toen in gesprek gegaan met mijn werkgever en samen gekeken naar een oplossing waardoor ik weer sneller aan de slag kon en toch mijn hernia kon verder laten genezen. De week erna was ik uit ziekte en had ik een ander project waar ik aan de slag kon die minder rugbelastend was.”



## De loopbaan in handen nemen

Inzetbaarheid over de duur van de loopbaan betekent zelf initiatieven nemen en zelf stappen zetten. Voeling hebben en houden met de arbeidsmarkt is hierin essentieel. Projectsourcing wordt door 85% van de professionals beschouwd als een ideaal instrument om zich te oriënteren naar andere mogelijkheden op de arbeidsmarkt, maar

## Groeien binnen de loopbaan

Een werkzaamheidsgraad van 80% veronderstelt dat we met meer mensen langer aan de slag blijven. Zorg voor de loopbaan is dan ook een vereiste om deze doelstelling te realiseren. Een duurzame en lange loopbaan veronderstelt de nodige skills en competenties om de inzetbaarheid te waarborgen. Het is dan ook belangrijk om een evenwicht te vinden tussen de loopbaanbelangen en de inzetbaarheid van individuen die willen groeien in de loopbaan enerzijds, en de belangen van ondernemingen en organisaties die eveneens willen groeien anderzijds.

Daarom is het essentieel dat professionals de nodige coaching, opleiding, begeleiding, ... krijgen om te kunnen evolueren. De resultaten van het onderzoek geven alvast een sterke indicatie dat via projectsourcing deze elementen ruim aanwezig zijn: 85% heeft het gevoel zich via projectsourcing daadwerkelijk te kunnen ontplooiën, drie kwart van de respondenten in het onderzoek ervaart projectsourcing als een reële meerwaarde voor de loopbaan. Ook opleiding, zowel gerelateerd aan de uitvoering van de opdrachten als opleiding die bijdraagt tot de bredere professionele ontwikkeling scoren goed. 2 op de 3 respondenten is het er ook over eens voldoende gecoacht te worden. Projectsourcing heeft een positieve impact op de leercurve.

tevens als een instrument dat de mogelijkheid biedt een professioneel netwerk uit te bouwen (82%). Projectsourcing stimuleert het zelfondernemerschap: een projectsourcingmedewerker is zelfredzaam, kan snel schakelen en houdt van afwisseling. Projectsourcingmedewerkers hebben doorgaans de mindset van een zelfstandige maar de zekerheid en het comfort van een loontrekende. Samengevat, flexibiliteit en inzetbaarheid zijn alvast twee belangrijke troeven van de projectsourcingmedewerker.

“Projectwerk is boeiend en zorgt voor uitdagingen en afwisseling in je werk. Alsook, je eigen netwerk wordt steeds ruimer. Het is belangrijk om de mogelijkheid te hebben om je projectkeuze zelf te kunnen maken op basis van je eigen interesses en talenten, en niet op basis van invulling van lege postjes.”

Projectsourcingbedrijven bieden een rijke variatie aan leer-opportunities en investeren volop in de professionele ontwikkeling van de projectmedewerkers. Dit vertaalt zich in een positieve impact op hun welzijn. In onzekere tijden, waarin mensen op zoek zijn naar een balans tussen werk en privé, is dit van grote waarde. Het inzetten van projectmedewerkers levert voor bedrijven niet alleen de nodige skills en competenties op, maar ‘gelukkige’ projectmedewerkers stralen dit ook uit op tijdens hun opdrachten en brengen zo een (ver)frisse(nde) wind binnen.

“Projectwerk helpt mee aan je groei en ontwikkeling..”

“Je hebt zekerheid van job en loon, met daarnaast toch een hoge graad van zelfstandigheid. Tot nu toe, bijna 2 jaar, bevalt het me enorm en heb ik geen enkel moment spijt.”

## Wendbaarheid

Projectsourcing zorgt voor afwisseling en flexibiliteit. De wisselende opdrachten, de wisselende omgeving en de contacten dragen bij tot professionele wendbaarheid en aanpassingsvermogen. 95% van de projectmedewerkers onderschrijft dan ook dat projectsourcing

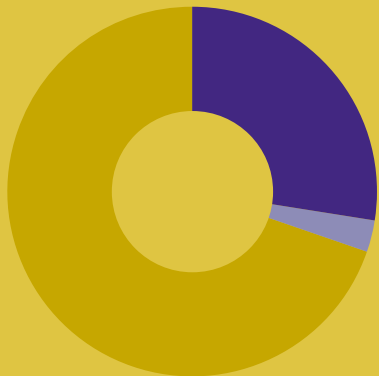
de gelegenheid biedt om ervaringen op te doen. Evenzeer zorgt de afwisseling ervoor dat de medewerker telkens de kans krijgt zich bij- of om te scholen in een andere functie/sector en zo de skills en competenties te verruimen. 8 op de 10 ervaart deze afwisseling overigens als een pluspunt in de loopbaan. Projectsourcingbedrijven stimuleren medewerkers om wendbaar te blijven op de arbeidsmarkt en bieden tevens de individuele ondersteuning om de behoefte aan zelfsturing en controle over de eigen loopbaan succesvol in te vullen. Zo draagt projectsourcing bij tot de loopbaanskills die de inzetbaarheid ondersteunen.

Dat de projectmedewerkers tevreden zijn, blijkt ook uit de resultaten van de survey. Maar liefst 69,5% zou familie, vrienden of kennissen aanraden om via projectsourcing aan de slag te gaan.

“Omgaan met variatie, flexibiliteit, kans om te groeien binnen je vakgebied en mee te blijven met de laatste ontwikkelingen zijn grote troeven om je waarde te behouden/verhogen op de arbeidsmarkt, projectsourcing is hier de perfecte manier voor.”

“Na 20 jaar vast in dienst bij eenzelfde firma, was ik mezelf kwijt en kende mijn waarde niet meer.

Zou u uw familie, vrienden of kennissen aanraden of afraden om projectsourcing te verrichten?



**27,5%**

Ik zou het noch aanraden, noch afraden

**69,5%**

Ik zou het aanraden

**3%**

Ik zou het afraden

“Mijn ervaring/belevens: heel gevarieerd, uitdagend, in het begin confronterend om toch steeds opnieuw aan te passen in nieuwe groep, nieuwe omgeving, nieuw beleid-cultuur... maar oh zo leuk, ben ik enorm door gegroeid en mijn eigen beter leren kennen, heb meer zelfvertrouwen.”

“Ik vind de afwisseling in verschillende bedrijven, functies echt een meerwaarde. Voor mij persoonlijk kan ik zeggen dat ik me snel begin te vervelen in een job, en zodoende is projectsourcing echt iets voor mij.”

# Het Federgon-Agoria kwaliteitslabel

Het is voor klant-bedrijven niet altijd duidelijk met welke partner ze het best werken. Federgon en Agoria-bedrijfsgroep TPMA (Technical Project Management and Assistance) lanceerden samen een kwaliteitslabel projectsourcing, dat voortbouwt op het reeds bestaande Federgon-kwaliteitslabel. Met zo'n label geven bedrijven die actief zijn in projectsourcing aan dat ze de sociale en fiscale regelgeving naleven. Door te kiezen voor een bedrijf met kwaliteitslabel krijgt de klant-opdrachtgever de garantie dat er geen risico is op enige aansprakelijkheid. Geen frauduleuze praktijken, maar projectsourcing volgens de regels.

De doelstelling van het Federgon-Agoria-kwaliteitslabel is de belangen van de projectmedewerkers, de opdrachtgevers en de sector te vrijwaren. Dat gebeurt door enerzijds malafide praktijken te bestrijden en anderzijds paal en perk te stellen aan concurrentievervalsing door het niet respecteren van de sociale en fiscale regelgeving. Anderzijds worden door het label ook de rechten van de projectsourcingmedewerkers zelf gevrijwaard.

Het kwaliteitslabel zorgt er eveneens voor dat projectsourcing niet kan verglijden in verboden terbeschikkingstelling en dat de regels in het kader van instructierecht worden gerespecteerd. Zo kunnen bedrijven die een beroep doen op projectsourcing er ook van uitgaan dat ze samenwerken met een betrouwbare dienstverlener, zonder risico op sancties.

Meer weten?



# Samengevat

Projectsourcing is een modern instrument op de arbeidsmarkt dat bedrijfsdoelstellingen en individuele (persoonlijke?) doelstellingen verzoent. Het draagt zo bij tot economische welvaart door ondernemingen en organisaties te ondersteunen in de realisatie van toegevoegde waarde enerzijds, en tot persoonlijke ontwikkeling en welzijn van individuen anderzijds.

We stellen vast dat projectsourcing de voorbije jaren steeds meer wordt ingezet in diverse sectoren, voor nieuwe functies en beroepen. Projectsourcing is een instrument met heel wat potentieel voor de relance van onze arbeidsmarkt.

## Nog even de conclusies op een rij: Projectsourcing...

✓ is een juridisch  
sluitend instrument  
voor opdrachtgevers  
en medewerkers

✓ is een bron van  
arbeidsmarkt-  
expertise en  
vakmanschap

✓ is sterk en  
verantwoord  
werkgeverschap

✓ is een gewaardeerd  
loopbaaninstrument

✓ biedt value  
for money

✓ is flexicurity op  
zijn sterkst

✓ zorgt voor de snelle  
en accurate allocatie  
van talent

✓ faciliteert waarde-  
creërende transitie  
op onze arbeidsmarkt

