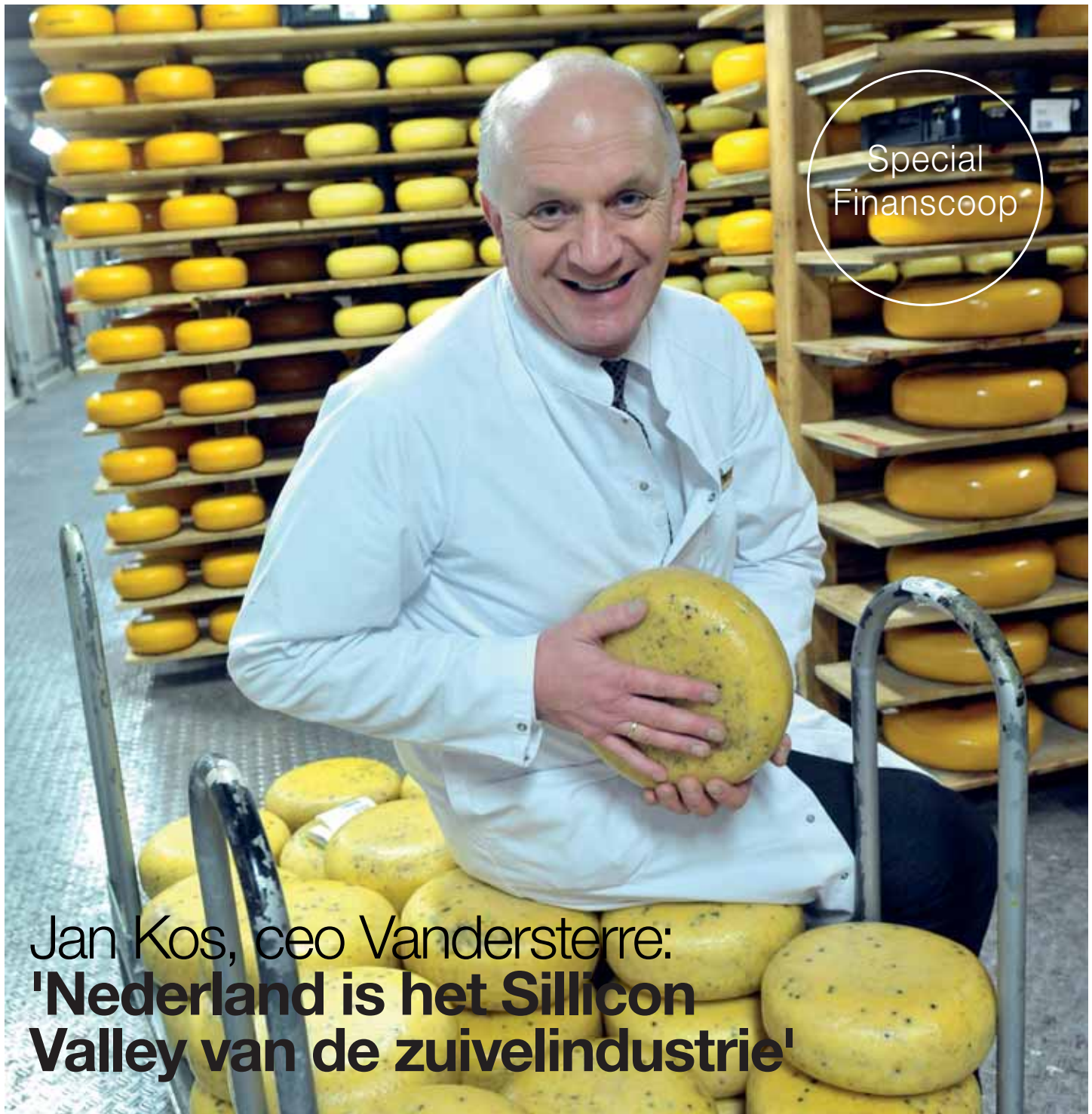


flexmarkt

Excellent ondernemen in flex



Special
Finanscoop

Jan Kos, ceo Vandersterre:
**'Nederland is het Silicon
Valley van de zuivelindustrie'**



04
Starter
V@twork zoekt
flexibele dierenartsen



14
YoungCapital
'We willen nog
verdriedubbelen'



Donderdag 21 mei 2015

Landgoederij Bunnik

Het Flexdiner

Word koploper in Flex

Met het aanbreken van het digitale tijdperk, moeten organisaties het oude tijdperk voorgoed achter zich laten. Zaak voor flexorganisaties om zich op de veranderende vraag naar arbeid voor te bereiden.

Het Flexdiner geeft hét antwoord op vragen als:

- Hoe ga je met de hedendaagse werknemers om?
- Hoe blijf je aangesloten op de digitale toekomst?
- Hoe zet je technologie in als middel en niet als doel?
- Welke technologische ontwikkelingen zijn van belang?
- Hoe speel je in op de veranderingen in het werk?
- Hoe krijg je grip op de toekomst en word je koploper in flex?

Aan tafel met...



Wim Davidse



Menno Lanting



Bas van de Haterd



Han Mesters

Tijdens het Flexdiner word je op hoog niveau bijgepraat over de toekomst van flex. Gedurende dit exclusieve diner schuiven de sprekers uiteraard ook aan de tafels aan. De ultieme gelegenheid tot kennisdeling en netwerken met concollega's en flexspecialisten.

Ga voor meer informatie en inschrijven naar: **www.flexdiner.nl**

14 Nieuwe technologie: het Silicon Valley van de zuivelindustrie

Onze zuivelindustrie is het neusje van de zalm, al speelt ook de rest van de voedingsmiddelenindustrie een belangrijke rol in de Nederlandse economie. Daarom in dit eerste deel van deze nieuwe serie over nieuwe technologie: de voedingsmiddelenbranche. Waarin onder meer Jan Kos, ceo van VanderSterre (foto), uitlegt dat het bedrijf door de inzet van robots miljoenen kilo's kaas kan onderhouden.



Ook in dit nummer

- 06 Actueel
- 07 Commentaar
- 13 Accounts+ 1
- 18 Q&A UWV
- 19 Column Steven Gudde
- 21 Infographic
- 24 Finanscoop
- 34 Stelling
- 35 Jurisprudentie
- 37 Column Gert-Jan Duis
- 38 Agenda & Loopbanen



04 V@twork

Eigenwijs, veeleisend en weinig bekend met flexibel personeel: dierenartsen zijn ogenschijnlijk een lastige doelgroep. Het succes van het nieuwe uitzendbureau V@twork rust dan ook vooral op de praktijkervaring van manager Saskia Kullberg. 'Veel dierenartsen zijn bang dat ze onvervangbaar zijn.'



28 Ronde tafel

Wat brengt het nieuwe jaar? Acht flexondernemers delen hun visie op de veranderende arbeidsmarkt; hoe spelen zij daarop in en wat zijn hun concrete plannen voor 2015? Hoofdredacteur Wim Davidse ging met ze in gesprek tijdens de tweede editie van de Flexmarkt Ronde tafel.



32 YoungCapital

Wat startte als een simpele website groeide uit tot een innovatief uitzendbureau dat het Nederlandse recruitment-landschap voorgoed zou veranderen. In nog geen vijftien jaar tijd groeide StudentenWerk uit tot een bedrijf van 250 vaste medewerkers en bijna 100 miljoen euro omzet. Als holding boven StudentenWerk gaat YoungCapital met verschillende concepten de strijd aan met de grote spelers in de markt. 'We houden ervan te *challengen*.'



‘Als dierenartsen op vakantie gaan sluiten ze hun zaak liever dan dat ze vervanging regelen’

V@twork

Manager Saskia Kullberg
Ervaring in de flexbranche?

Nee, wel uitgebreide ervaring in HR. ‘Ik heb me ingelezen en advies gevraagd aan collega’s. We doen alles zelf, ook de backoffice.’

Gestart juli 2013

Personeel in dienst Drie medewerkers en maakt gebruik van collega’s bij DierenDokters, een keten van dierenartsenpraktijken.

Elk jaar starten meer dan duizend nieuwe flexbureaus. Ze bedienen de algemene arbeidsmarkt, maar richten zich ook regelmatig op een niche. In de rubriek Starter portretteert Flexmarkt elke maand een nieuwkomer.

Flex krijgt voet aan de grond in dierenbranche

V@twork verzorgt flexibele dierenarts

Eigenwijs, veeleisend en weinig bekend met flexibel personeel: dierenartsen zijn ogenschijnlijk een lastige doelgroep. Het succes van het nieuwe uitzendbureau V@twork rust dan ook vooral op de praktijkervaring van manager Saskia Kullberg. 'Veel dierenartsen zijn bang dat ze onvervangbaar zijn.'

Frans Tilstra

'Bijna alle dierenartsen die ik tegenkom zijn nogal eigenwijs', zegt Saskia Kullberg. 'Die eigenschap moet je blijikbaar hebben om succesvol te kunnen zijn in dit beroep.' Een verklaring hiervoor heeft Kullberg ook. 'Dierenartsen runnen hun praktijk vaak alleen. Als ze op vakantie gaan sluiten ze hun zaak nog liever dan dat ze vervanging regelen. Veel dierenartsen geloven simpelweg niet dat een vervanger voldoende omzet kan draaien om zichzelf terug te verdienen.' Toch zag Kullberg een gat in de markt voor flexibele dierenartsen, assistenten en praktijkmanagers. Ze startte V@twork onder de hoede van DierenDokters: een keten van praktijken in het midden van het land. 'De dierenbranche loopt misschien een paar jaar achter op de rest van Nederland, maar langzaam neemt ook hier de inhuur van flexibel personeel toe. Wij bedienen een kleine, maar groeiende groep klanten.'

Grote verschillen

De truc is om veel aandacht te geven aan het matchen van kandidaat en opdrachtgever. Kullberg bezoekt alle praktijken en onderzoekt daar het serviceniveau, de klantenkring en de werksfeer. 'De verschillen zijn groot. De ene dierenarts doet direct een bloedonderzoek als een huisdier ziek is, de ander stuurt het baasje eerst naar huis om het nog een week aan te kijken met medicijnen. De ene dierenarts plant een castratie van een kater zorgvuldig in, zorgt voor pijnstilling en anesthesie tijdens en na de ingreep, de

andere doet zo'n ingreep 'er even tussen-door'. De verschillen worden vaak bepaald door de leeftijd van de dierenarts. 'Over het algemeen volgen de oudere dierenartsen wat sneller de wensen van de klant. Daarmee bedoel ik; ze denken vanuit de vraag of de portemonnee van de klant. Jongere dierenartsen hebben een andere benadering meekregen vanuit de opleiding. Daarin staat tegenwoordig het welzijn van het dier centraal. Dat betekent dat zij altijd de best mogelijke behandeling voorstellen, ook als dat nogal duur uitpakt voor het baasje. Steeds meer mensen zijn bereid hun huisdier de best mogelijke zorg te geven en zoeken een dierenarts die het beste bij hun past. Een van mijn medewerkers heeft eens een hamster geopeerd. Die ingreep kostte driehonderd euro.'

Ambitie

Het eerste jaar van V@twork is succesvol verlopen, aldus Kullberg. 'Sinds de start in juli 2013 hebben we 47 mensen uitgezonden, gemiddeld 25 mensen continu. Onze ambitie is nummer één te worden in de dierenbranche. Dat iedereen die tijdelijk personeel nodig heeft als eerste denkt: 'Even Saskia bellen.' Daarnaast willen we nog meer dierenartsen overtuigen dat flexmensen een goede investering zijn en we willen de veterinaire industrie, zoals diervoerfabrikanten, als klant binnenhalen. We hebben onze targets voor het tweede jaar verdubbeld en we denken dat we ze gaan halen.' **X**

Foto: Peter Arno Broer

Flexondernemer aan het woord

Sixteenotwo bouwt talentenpools in opdracht



Rob Berbers, oprichter van Sixteenotwo.

Rob Berbers, directeur/oprichter van FaseVijf, heeft per 1 april 2014 een nieuw bedrijf opgericht: Sixteenotwo. Dit bureau bouwt talentenpools voor opdrachtgevers met als achterliggende gedachte: door een match op cultuur, nog voordat een vacature ontstaat, haalt de opdrachtgever de beste kandidaten in huis.

Waarom niet gewoon vacatures vervullen?

Door pas te reageren op het moment dat een vacature ontstaat, zit er druk op de procedure. Het gat moet zo snel mogelijk

worden gevuld en dus moet je concessies doen in het werving- en selectietraject. Je spreekt in veel gevallen alleen de zoekende kandidaten en vist dus in een kleinere vijver. Bovendien past een latent- of niet-zoekende kandidaat misschien heel goed bij het bedrijf, maar sluit de timing en de functie-inhoud van die specifieke vacature niet aan, waardoor de kandidaat toch afzegt.

Hoe gaan jullie te werk?

Wij werken met zelfstandige associates die de markt goed kennen en een netwerkorganisatie opbouwen voor de klant. Zij brengen kandidaten in contact met de klant voor een vrijblijvend gesprek. We plannen bijvoorbeeld jaarlijks zes contactmomenten in waarin de klant telkens drie gesprekken voert. Voor die tijdslots vinden wij dan de meest geschikte kandidaten. Dat gesprek moet liefst zo ver mogelijk van een sollicitatiegesprek vandaan blijven. Het gaat erom of er een match is op gevoel en cultuur, op basis waarvan de kandidaat in de toekomst wellicht bij de organisatie kan gaan werken.

Wat gebeurt er als er een match is?

Na een positief gesprek wordt de kandidaat opgenomen in de talentenpool en de associate coördineert de contacten

tussen de klant en kandidaat. Die kandidaat wordt bijvoorbeeld regelmatig uitgenodigd voor een evenement bij de opdrachtgever, ontvangt de nieuwsbrief of wij tippen de klant zodat die de kandidaat kan feliciteren na het behalen van zijn MBA-titel. Zo blijven we het contact onderhouden. Verder heeft de klant een app waarin hij ziet wie er in de pool zitten. Ontstaat er een vacature, dan kan hij zelf in de pool kijken wie beschikbaar is.

Wat is het verdienmodel?

Wij vragen een investeringsfee per maand en een gemaximeerde *succession fee* bij plaatsingen. Maar in principe is in het model de afrekening losgekoppeld van het aantal plaatsingen. Hoe meer mensen uiteindelijk bemiddeld worden via de *succession pool*, hoe beter dat is voor de opdrachtgever én voor ons. Wij zien ons zelf meer als een strategische partner dan als leverancier. Deze manier van werken hanteren wij al enkele jaren binnen FaseVijf. Met Sixteenotwo zijn we ook actief in andere branches buiten de commerciële arbeidsbemiddeling. **X**

(AL)

Brokers lanceren eigen brancheorganisatie

Grote en kleine brokers hebben onlangs de Brancheorganisatie voor Intermediairs en brokers, ofwel Bovib opgericht. Het collectief is goed voor een opgetelde beheerde omzet van meer dan twee miljard euro en wil hét landelijke keurmerk worden voor 'onafhankelijke, transparante, bonafide en financieel betrouwbare' bemiddeling voor opdrachtgevers en zelfstandigen.

Voor een vereniging van brokers was alle aanleiding. Het faillissement van Corso, november 2013, liet een smet achter op de branche. Volgens Bovib-voorzitter Rob de Laat, tevens directeur-eigenaar van managed service provider Staffing Management Services, moet de naam Bovib als een kwaliteitskeurmerk gaan werken. 'We willen duidelijk maken dat wie zaken doet met ons niet hoeft te vrezen voor misstanden als bij Corso.' Opmerkelijk genoeg verscheen al twee dagen later het bericht dat diezelfde achttien intermediairs zich ook aansluiten bij

de NBBU. Volgens De Laat is er geen sprake van een opheffing van de Bovib. Er is niets onverwachts aan dat besluit, vindt ook NBBU-voorzitter Bart-Jeroen Croll, die erkent dat er al twee maanden gesprekken gaande zijn tussen de Bovib-initiatoren en zijn organisatie.

Binnenhof

Wedden de brokers op twee paarden? De Laat ontkent dat en benadrukt dat de NBBU 'de beste belangenbehartiger is van de brede flexsector'. De brokers hopen met het NBBU-lidmaatschap een toegangskaartje tot het Binnenhof te krijgen. Dat erkent ook Croll: 'De Bovib-leden zochten expertise en ingang in Den Haag, die wij kunnen bieden.' Volgens Croll delen de NBBU-leden en de bonafide brokers een 'groot wederzijds belang' met elkaar.

De achttien Bovib-oprichters hebben standpunten die beter passen bij de NBBU dan bij de ABU. Afgezien van internationale spelers als De Poel, Hays en



Harvey Nash omvat de groep voornamelijk lokale partijen. De bemiddelingsdoelstellingen van de grote vier uitzenders staan opvallend genoeg niet op Bovibs ledenlijst. Het voornaamste discussiepunt waarin de brokers via de NBBU hun stem willen laten horen is de totstandkoming van de Beschikking Geen Loonheffing (BGL), die de VAR-verklaring voor zzp'ers moet vervangen. Volgens De Laat is de regering van plan met de BGL meer risico's bij opdrachtgevers te leggen - vanwege onduidelijkheid over wie de opdrachtgever is, zouden die risico's bij de brokers zelf kunnen terechtkomen, met de kans op grote financiële problemen tot gevolg. De Laat: 'Als wij onszelf niet verenigen, kunnen we die discussie niet beïnvloeden.' **X**

(WG)

Protest tegen A1-verloning Oost-Europese uitzendkracht

Geruchtmakend, zo is de recente actie van uitzendbureau Lugera gerust te noemen. Bij wijze van actie verlootte de Oost-Europese uitzender tien weken een gratis Oost-Europese uitzendkracht onder groente- en fruitelers. Het achterliggende principe is A1-verloning: Lugera is officieel een Slowaaks uitzendbureau, dat de sociale premies in Slowakije afdraagt en uitzendkrachten in Nederland minimaal het minimumloon betaalt.

De prikkelende stelling of A1-verloning een schijnconstructie is, legden we voor aan Mariëtte van der Neut, bestuurder uitzendsector bij FNV Flex, en aan Gerard Koolen, directeur van Lugera. Van der Neut: 'Helaas wordt de A1-regeling door uitzendbureaus als Lugera misbruikt om er zelf beter van te worden. Als de werkgeverspremies voor sociale verzekeringen in het buitenland lager zijn dan in Nederland, dan kunnen uitzendbureaus hun uitzendkrachten hier tegen dump prijzen aanbieden. Voor een opdrachtgever kan dit 20 procent schelen. De werknemer om de hoek is opeens veel duurder dan iemand die van over de landsgrenzen komt. Met als gevolg dat Nederlandse jongeren thuis op de bank zitten en oudere werknemers worden ontslagen. FNV vindt de A1-verloning een schijnconstructie. Een bizarre driehoeksverhouding waarin de uitzendkracht aan het kortste eind trekt, het uitzendbureau zijn eigen zakken vult en de opdrachtgever de lachende derde is.' Lugera-directeur Koolen ziet het probleem dat Van der Neut schetst niet: 'A1-verlonen op zichzelf is sowieso geen constructie. Internationaal verlonen is keurig geregeld in een aantal wetten. Wie het heeft over schijnconstructies doelt op brievenbusfirma's die in het buitenland zijn opgericht om misbruik te maken van de Europese en nationale wetgeving. A1-verloning is alleen voor die bedrijven bedoeld die in het land van verloning, in het thuisland, de kern van hun activiteiten hebben. Onder meer moet een groot deel van de uitzendkrachten in hun thuisland werkzaam zijn. Wij voldoen hier gewoon aan. Daarnaast is A1-verloning voor de Nederlandse staat een zegen, want buitenlandse werknemers die hier voor 6 tot 24 maanden komen werken, maken geen gebruik van de sociale voorzieningen in Nederland. Dat kan honderden miljoenen euro's schelen.' **X**

(PP)

commentaar Wim Davidse

Hoofredacteur Flexmarkt
flexmarkt@reedbusiness.nl



Van recessie naar record

In 2014 omvatte de werkzame beroepsbevolking 7,2 miljoen personen. Dat waren er 60.000 minder dan in 2013, een krimp van 0,8 procent, bij een economische groei van 0,8 procent. Het afgelopen jaar omvatte de flexschil (alle werknemers zonder contract voor onbepaalde tijd en alle zelfstandigen zonder personeel die eigen arbeid aanbieden) 25,7 procent van alle werkenden. In 2013 was dat nog 25,1 procent. Daarmee was het aantal werkenden in de flexschil in 2014 1,5 procent groter dan in 2013. Het aantal uren dat door alle uitzend-, detachings- en andere flexbureaus samen werd afgezet, groeide in 2014 met zo'n 6,5 procent ten opzichte van 2013. Het aantal mensen met een vast contract is in 2014 met 2,5 procent afgenomen. De werkloosheid stabiliseerde op 8,3 procent.

Pas als de werkgelegenheid twee à drie jaar lekker groeit, dat wil zeggen met tenminste 2 procent per jaar, gaan werkgevers over tot het geven van meer vaste contracten. Wel, dat zit er voor 2015 dus nog niet in. De economie zal met ongeveer 1,5 procent groeien en de totale werkgelegenheid zal - voor het eerst sinds 2011! - weer licht gaan toenemen, met zo'n 0,3 procent. De werkloosheid zal licht afnemen tot 8 procent.

De werkgelegenheidsgroei zal volledig in de flexschil terecht komen. Het aantal mensen met een vast contract zal zelfs nog met 1 procent krimpen. Het aantal werkenden in de flexschil zal in 2015 al met al met 3,7 procent stijgen, waarmee die zal groeien tot het nieuwe recordniveau van 26,6 procent van het totaal aantal werkenden. Dit alles onder de veronderstelling dat de inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid geen fundamentele veranderingen in het flexgedrag zal veroorzaken. De markt voor uitzend-, detachings- en andere flexbureaus zal in 2015 zo'n 7 procent groeien (gemeten in uren of in euro's). De omvang van de flexmarkt in 2015 zal daarmee weer die van recordjaar 2008 kunnen halen.

Bronnen: CBS Statline, CPB Macro Economische Verkenning en Kortetermijneraming december, UWV Arbeidsmarktprognose en Sectoren in beeld, ABU Marktmonitor, Dzing Analyses & Voorspellingen.

boeken

Recruitment via social media

Als het begrip 'sociale media' niet terugkomt in uw recruitmentstrategie, dan doet u iets niet goed en bevindt u zich nog in de 'klassieke reactieve fase' van recruitment. Dat stelt de auteur van het boek *Recruitment via social media* en hij belooft dat de recruiter/intercedent na het lezen ervan 'expert' zal zijn op dit gebied. In plaats van ad hoc werven op het moment dat een vacature ontstaat, werkt de expert gestructureerd aan het langdurig aantrekken van talent. Dat betekent wel dat aan het inzetten van Facebook, LinkedIn en Twitter een gedegen recruitmentstrategie ten grondslag moet liggen, maar het beloofde resultaat mag er zijn: sneller arbeidspotentieel bereiken tegen lagere kosten. Via voorbeelden van gerenommeerde bedrijven als KPMG, ING en Philips leert de lezer hoe effectieve recruitment via social media werkt in de praktijk. **X**



Auteur: **Jacco Valkenburg**
Uitgever: **Werf&Media**
ISBN: **9789081675642**
Pagina's: **173**
Prijs: **29,95 euro**

Zorgdetacheerder Care4Care strijdt met pensioenfonds StiPP over premie-afdracht



Zorgdetacheerder Care4Care en het uitzendpensioenfonds StiPP liggen met elkaar in de clinch over de afdracht van pensioenpremies. Eind vorig jaar boog het Amsterdamse hof zich over de zaak, die door detacheerders en payrollers met argusogen is gevolgd.

Wat is het probleem? StiPP is van mening dat Care4Care een uitzendonderneming is en dus pensioenpremies moet afdragen conform de uitzendcao. Care4Care is het daar niet mee eens, omdat haar werknemers vaste contracten hebben en het bedrijf geen allocatiefunctie vervult. Veel

detacheerders en payrollers willen geen verplichte aansluiting bij StiPP, omdat de claim van het pensioenfonds flink in de papieren kan lopen en vaak jaren teruggaat. De af te dragen premie kunnen zij vervolgens niet meer doorberekenen aan opdrachtgevers.

Toezicht

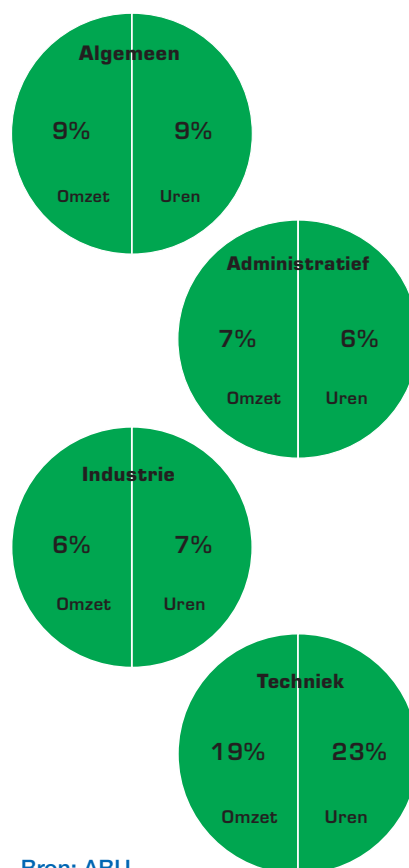
Bedrijven zijn verplicht zich aan te sluiten bij StiPP als zij een uitzendonderneming zijn. Maar wat is een uitzendonderneming? Daarover besliste het hof in Amsterdam, nadat in juli 2013 de kantonrechter Care4Care in het gelijk had gesteld. Het hof legde de omschrijving van een uitzendovereenkomst zoals die in artikel 7:690 van het Burgerlijk Wetboek wordt uitgelegd nog eens onder de loep. Daarin wordt gesteld dat in een uitzendovereenkomst de werknemer door de werkgever, in het kader van de bedrijfsvoering van de werkgever, ter beschikking wordt gesteld aan een opdrachtgever. Ook vindt het werk plaats onder

toezicht en leiding van de opdrachtgever. Het hof oordeelde dat Care4Care aan deze definitie voldoet. Hiermee is het pleit echter nog niet beslecht, want er is veel kritiek op de uitspraak. Zo staat in de toelichting van de wet te lezen dat de uitzendovereenkomst 'een zekere allocatieve functie' heeft en 'impliceert dat partijen een zekere vrijheid hebben terzake van het aangaan en verbreken van hun arbeidsrelatie'. Dat de werknemers van Care4Care een vast contract hebben en Care4Care geen allocatiefunctie heeft, legt het hof dus naast zich neer. Het bedrijf laat desgevraagd weten veel steunbetuigingen te hebben ontvangen. Toch is een gang naar de Raad van State geen uitgemaakte zaak omdat hier hoge kosten aan zitten, aldus een woordvoerder. Care4Care zou afgelopen maand een beslissing nemen over een hoger beroep, deze was bij het ter perse gaan van Flexmarkt nog niet bekend. **X**

(FL)

Markontwikkelingen

Humares draait helft van omzet in buitenland



Bron: ABU

Deze maand: de technische sector

Periode: 12 (week 45-48)

Bedrijf: Humares

Bron: Patrick van der Ploeg (ceo)

Omzetcijfers: 51 miljoen euro binnen Nederland; een groei van 10 procent in 2014 (overnames niet meegerekend)

Jullie nemen Isoper en Primat over en hebben eerder algemeen uitzendbureau TiP personeelsdiensten verkocht. Waarom?

Onze maritieme dochter Oceanwide heeft een goede positie in de offshore olie- en gassector. Het proces van de raffinage aan de wal sluit hier heel goed op aan. Door de overname van Isoper kunnen wij bijvoorbeeld ook mensen voor het onderhoud aan raffinaderijen leveren en krijgen we inzicht in de planning van 'stops', dat zijn perioden van zes tot acht weken waarin een raffinaderij wordt stilgelegd voor groot onderhoud. Als wij ruim van tevoren weten wanneer die plaatsvinden, kunnen zowel Isoper als Maintec tijdig op zoek naar personeel, dat vaak moeilijk te vinden is.

Een algemene uitzendtak past niet langer binnen dat plaatje?

Onze kracht ligt van oudsher in de techniek, nu gaan we terug naar onze wortels.

In generiek uitzenden zie je dat schaal-grootte steeds belangrijker wordt. Onze expertise ligt in het zoeken van de beste kandidaten voor specialistische functies. Dat is gewoon een andere tak van sport.

Jullie doen veel aan internationale matching. Hoe ontwikkelt zich dat?

De helft van onze omzet draaien wij in het buitenland omdat veel van onze klanten internationaal opereren. We werken in Nederland veel met buitenlanders, onder meer om het tekort aan technici op te vangen. Die tendens is stijgend. Een duurzame oplossing is dit echter niet: die mensen vestigen zich hier meestal niet permanent. Het is beter om te investeren in opleidingen, maar je ziet dat bedrijven daar door de moeilijke markt vaak weinig aandacht aan besteden. De horizon is heel beperkt: men zoekt iemand voor een klus, maar er is weinig oog voor de invulling van posities op de langere termijn. Voor ons prettig, maar voor de branche is het niet goed. Zelf investeren we daarom wel in opleidingen voor bijvoorbeeld zij-instromers. Technici van eigen bodem zijn toch de beste garantie voor een sterke Nederlandse technieksector. **X**

(FL)

5^x Vragen De VAR

Er is veel over gezegd en geschreven: de VAR gaat 'Beschikking geen loonheffingen' worden. Hieronder de huidige stand van zaken.

1 Wanneer gaat de nieuwe wet precies in?

Dat is meteen een goede vraag. Op dit moment is er niet meer bekend dan dat 'in 2015' de wet- en regelgeving voor de VAR (Verklaring Arbeidsrelatie) zal gaan veranderen. Een precieze ingangsdatum is nog niet vastgesteld omdat het wetsvoorstel nog bij de Tweede Kamer ligt.

2 Waarom moet de VAR eigenlijk worden vervangen?

Er zijn verschillende grotere en kleinere redenen voor te geven. In het wetsvoorstel staat dat 'met de voorgestelde wijziging van de VAR-systematiek wordt getracht de verantwoordelijkheden tussen opdrachtnemer en opdrachtgever beter in balans te brengen en de handhaving te verbeteren.' Een van de achterliggende gedachten is het bestrijden van misbruik, van schijnzelfstandigheid. Een VAR moet duidelijkheid geven over onder meer de fiscale relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Zo wordt bijvoorbeeld duidelijk of de opdrachtgever loonheffing moet inhouden en afdragen. Ook maakt een opdrachtnemer met een VAR aanspraak op allerlei fiscale ondernemersfaciliteiten. Dat de Belastingdienst bij de VAR voorafgaand aan een jaar een oordeel gaf over het bovenstaande, leidde tot misbruik. Het aantal schijnzelfstandigen wordt zelfs geschat op enkele tienduizenden. Omdat de opdrachtgever door de VAR bij misbruik is gevrijwaard, kan handhaving alleen plaatsvinden bij de opdrachtnemer. Dit wordt door de nieuwe wetgeving rechtgetrokken.

3 Wat houdt zo'n Beschikking geen loonheffingen precies in?

Een Beschikking geen loonheffingen (BGL) is een beschikking die volgt op het invullen van een digitale vragenlijst door een opdrachtnemer. Na het invullen van de vragenlijst volgt uitsluitend over wie inhoudingsplichtig is voor de loonhef-

fig. Als er inderdaad een BGL wordt afgegeven, dan hoeft de opdrachtgever geen loonheffingen in te houden en af te dragen. Dat geldt ook voor werknemersverzekeringen en de bijdrage Zorgverzekeringswet. Iets anders is dat de BGL geen oordeel geeft over hoe de werkzaamheden voor de inkomstenbelasting moeten worden gekwalificeerd (zoals: is iemand ondernemer ja of nee?). Ze beperkt zich dus tot de eventuele inhoudingsplicht voor de opdrachtgever. De BGL kan in principe bij meer opdrachtgevers worden gebruikt, tenzij de werkzaamheden, omstandigheden of voorwaarden bij een andere opdrachtgever verschillen.

4 Wat wordt de rol van de opdrachtgever?

Die wordt beduidend groter. Nu kan een opdrachtgever nog achterover leunen als een opdrachtnemer een geldige VAR inlevert, maar straks is het de bedoeling dat de opdrachtgever controleert. Hij hoeft weliswaar de BGL niet zelf aan te vragen - dat doet de opdrachtnemer - maar hij moet de bijlage bij de BGL (met daarin de omstandigheden en voorwaarden waaronder de opdrachtnemer het werk uitvoert) goed controleren. De opdrachtgever wordt immers medeverantwoordelijk voor de juistheid van de door de opdrachtnemer geschetste arbeidsrelatie.

5 Hoe zit het in de tussentijd met de VAR?

Omdat de nieuwe wet- en regelgeving nog niet in werking is getreden, geldt dat een opdrachtnemer zijn VAR van 2014 ook in 2015 mag gebruiken. Een nieuwe aanvraag hoeft niet te worden gedaan en de Belastingdienst stuurt ook niet meer automatisch een nieuwe VAR voor 2015. Dit alles geldt uiteraard alleen mits de opdrachtnemer hetzelfde werk blijft doen onder dezelfde omstandigheden en voorwaarden. In andere gevallen moet wel een nieuwe VAR worden aangevraagd. Alle VAR's blijven gewoon geldig totdat de nieuwe wet- en regelgeving ingaat. **X**

(PP)

Startpagina



Flextweets

De flexbranche twittert er steeds vaker lustig op los. De redactie van Flexmarkt belt iedere maand een opvallende tweet na.



@Avance-Breda

Lichten voor 2015 staan duidelijk op groen. We zetten de

groeï van 2014 gewoon door. Zoek daarvoor nog 2 Managing Consultants. Wie?

17 december

Aad van Endhoven is als managing partner van Avance Werving & Selectie sinds 2010 verantwoordelijk voor de vestiging in Breda. 'Je moet mij zien als een zelfstandig ondernemer die zich heeft aangesloten bij Avance.' Met zijn werving- en selectiebureau richt Van Endhoven zich vooral op structurele vacatures voor mbo-plus en hoger opgeleiden in de sectoren techniek, financieel en commercieel.

Zijn aanpak? 'Heel veel bedrijven bezoeken in West-Brabant. Het is uiteindelijk een kwestie van 'kennen' en 'gunnen'. Dus moet je heel veel investeren in netwerken. Zaaïen voordat je kunt oogsten.'

Na het moeilijke jaar 2013 gaat het in een rechte lijn omhoog, vertelt Van Endhoven. 'In 2014 hebben wij 40 procent meer omzet gedraaid dan het jaar daarvoor en in 2015 zullen we zeker 40 tot 50 procent meer omzet draaien dan in 2014.' Waar Van Endhoven dat op baseert? 'Ik werk vooral voor het mkb en in 2015 verwacht ik een sterke groei in die sector.' Van Endhoven is zo optimistisch dat hij hard op zoek is naar twee managing consultants om zijn werving- en selectiebureau uit te breiden. 'Het mag ook wel na een aantal magere jaren, maar 2015 wordt, net als 2014, weer een heel goed jaar!'

(AL)

Seminar 1 april 2015 | Vergadercentrum Beatrixgebouw Utrecht

Arbeidsmarktcommunicatie en Recruitment



Klaar voor de kandidaat anno nu

Het nieuwe werven

De communicatie naar de arbeidsmarkt begint tegenwoordig al lang voordat er een vacature is. Belangrijk is dat u de juiste boodschap naar buiten brengt en employer branding optimaal inzet binnen de arbeidsmarktcommunicatiestrategie.

Op het Seminar Arbeidsmarktcommunicatie en Recruitment bespreken we alle aspecten die tot een beter wervingssucces leiden.

Opzet van de dag

In de ochtend laten we u zien wat er vandaag de dag speelt rond arbeidsmarktcommunicatie en recruitment, wat de uitgangspunten zijn en wat de “state of the art” is. In het middagdeel gaat het vooral om de praktijk: HOE doet u het? We besluiten met een interessante case van TomTom.

Tijdens deze praktijkgerichte dag gaat u aan de slag met die aspecten die tot een beter wervingssucces leiden: employer branding, online recruitment, wervingsteksten en talent- en referral recruitment.

Topexperts

De sprekers van deze dag, **Jacco Valkenburg**, **Ton Rodenburg**, **Edwin Klomp** en **Anna Brandt**, hebben hun sporen in arbeidscommunicatie, recruitment en talentmanagement ruimschoots verdiend. Zij helpen u om uw recruitmentproces optimaal in te richten.

Partners:



Voor meer informatie en inschrijven:

www.penomasterclasses.nl/recruitment

Interview recruitmentgoeroe Kevin Wheeler

‘Het sollicitatiegesprek zal verdwijnen’

De Amerikaanse recruitmentgoeroe Kevin Wheeler schetste afgelopen november op het Monster Year Event de toekomst van het werving- en selectievak. ‘Recruiters doen in de toekomst nog maar 10 procent van hun huidige werk.’

Wilbert Geijtenbeek

Als het aan Kevin Wheeler ligt nemen computers de bulk van het recruitment-werk van mensen over. Flexmarkt sprak met de Amerikaanse recruitmentgoeroe.

Is er in de toekomst geen enkele rol voor de mens in het wervings- en selectieproces?

‘Er blijft zeker ruimte voor een menselijke rol in het proces, maar die zal veel kleiner zijn. De rol van de mens kan krimpen tot 10 procent van het werk dat recruiters nog doen. Het werving- en selectieproces zal heel anders ingericht worden.’

Welke delen van werving en selectie kunnen computers overnemen?

‘In elk aspect van werving en selectie krijgen computers een rol. Dat begint al bij het werven van kandidaten, maar het betreft ook onderdelen als het bepalen van salaris en het inwerken van mensen. Die processen worden straks van mensen overgenomen. Over een paar jaar zullen potentiële kandidaten gewoon op je scherm verschijnen zodra je ze nodig hebt.’

En het selectieproces? Blijft dat mensenwerk?

‘Het bepalen of een kandidaat geschikt is, gebeurt nu meestal in een sollicitatiegesprek. Ook dat zal verdwijnen of een minder relevant onderdeel van het proces worden.’

Waarom is het interview niet het blijvende menselijke element waar u het over heeft?

‘Voor gespecialiseerde recruiters en executive-searchers zal het nodig blijven om kandidaten te interviewen, maar voor vacatures voor functies waarvoor kandidaten met

eenduidige kwaliteiten nodig zijn, worden gesprekken echt overbodig. Algoritmen zullen veel beter en sneller voorspellen welke kandidaten een kans van slagen hebben in een baan, welke kandidaten beter in een team passen en welke groeikansen die werknemers binnen het bedrijf hebben.’

Welke zaken blijven wel mensenwerk?

‘Voor al het gespecialiseerde wervingswerk voor zwaardere functies en voor leiderschapsrollen blijven recruiters nodig. Recruiters krijgen door de automatisering meer tijd voor het relatiebeheer met kandidaten en kunnen bijvoorbeeld dieper ingaan op de vraag naar de motivatie van kandidaten: waarom blijven mensen bij hun baas werken? Dat is een vraag waar computers moeite mee hebben. Computers kunnen de vragen wat, waar, wie en hoe beantwoorden, maar niet de waarom-vraag. Voor dat laatste blijven recruiters nodig. Voor al het andere is de grote vraag hoe ver we bereid zijn met automatisering te gaan. Als we een nieuwe collega aannemen, doen we dat vaak op basis van het gevoel dat we hem of haar mogen. Computers kunnen leren die selectie voor ons te maken, maar zijn wij bereid om ze dat mandaat te geven?’

De automatisering is al jaren in volle gang. Wie op internet zoekt naar topkandidaten vindt al gauw dezelfde personen als al zijn concurrenten. Iedereen benadert deze kandidaten uit de top tien, terwijl geschikte kandidaten die niet in de top tien staan, veel minder vaak worden benaderd. Verschraalt de automatisering het vak niet juist?

‘Nee. Dat recruiters nu een voorkeur hebben voor LinkedIn-profielen is zo, maar dankzij het internet is veel meer van kandidaten bekend dan alleen hun publieke cv.



Kevin Wheeler voorspelt dat potentiële kandidaten over een paar jaar vanzelf op het beeldscherm van de recruiter verschijnen zodra deze ze nodig heeft.

Wist je dat Facebook tachtig feiten over je verzamelt op basis van je gebruik, de foto's die plaatst en de likes die je geeft? Dat zegt veel meer over je geschiktheid voor een baan dan je cv. Nu al zijn er applicaties die alle op het internet beschikbare informatie verwerken in hun zoekresultaten.’

Gespecialiseerde recruiters en sourcingsspecialisten zoeken nu ook al in meerdere online databases.

‘Ja, maar de applicaties zullen deze mensen uiteindelijk vervangen. Het was een mooie carrière, maar het feest is spoedig voorbij. Grote bedrijven als Monster zullen het werk van ze overnemen.’

Welke consequentie zal dat voor de uitzendmarkt hebben?

‘Die wordt onderdeel van deze ontwikkeling. Dat is nu al zichtbaar bij de grote uitzendbedrijven. De uitzendgiganten profiteren van de groeiende vraag naar tijdelijk werk. De markt voor *recruitment process outsourcing* groeit snel en zal samenvloeien met de processen voor de bemiddeling van tijdelijk werk.’ **X**

3^e P&O Strategisch Jaarcongres



HR Agenda 2015 - Wendbaarheid als strategische kracht

De grootste uitdaging in 2015 is voor veel organisaties dat ze structurele veranderingen door moeten maken. De snel wijzigende omstandigheden stellen nieuwe eisen aan de organisatie van het werk.

Wendbaarheid de nieuwe norm

De wereld om ons heen, de arbeidsmarkt, het concurrentieveld, alles verandert in een steeds hoger tempo. De informatiemaatschappij vraagt om een nieuwe invulling van de HR strategie. Snel kunnen schakelen en de organisatie flexibel aanpassen aan de steeds opnieuw veranderende omstandigheden is absolute noodzaak om “in de race” te blijven.

Rol van HR

Er is een belangrijke taak weggelegd voor HR als verantwoordelijke voor het organisatorisch reilen en zeilen van de organisatie. HR moet visie tonen en zich opstellen als strategische business partner door de flexibilisering van de organisatie als prioriteit op de agenda van het management team te krijgen. Dit alles met het doel om te voorkomen dat de organisatie de aansluiting met de snel veranderende wereld verliest.

3^e P&O Strategisch Jaarcongres 2015: Topsprekers

Op het 3^e P&O Strategisch Jaarcongres vertellen topsprekers als Jef Staes, Danielle Braun, Suzanne Bos en Eelke Pol hoe u het transitieproces naar de wendbare organisatie doorloopt, hoe u de cultuuromslag begeleidt, hoe u een breed inzetbare en tegelijkertijd flexibel personeelsbestand creëert en wat bij dit alles het wettelijk kader is. Raadpleeg de site voor meer gedetailleerde informatie.

Zilveren sponsor: **HFM TALENTINDEX**
Online Assessment

Partners: **XpertHR**
De HR Antwoordbank

TALMUNDO
TRANSFORMING LEARNING

www.penocongressen.nl/strategisch

In deze rubriek bekijken we elke keer een overeenkomst tussen een flexbureau en een inlener.

Uitzendorganisatie Timing levert al jaren uitzendkrachten aan Johma Salades. Ook draagt het bedrijf zorg voor de planning van de vaste medewerkers en het flexpersoneel. Een mooi moment om de thermometer in de samenwerking te stoppen: hoe gaat het?

Foto: Nationale Beeldbank



Timing en Johma willen elkaar verbeteren

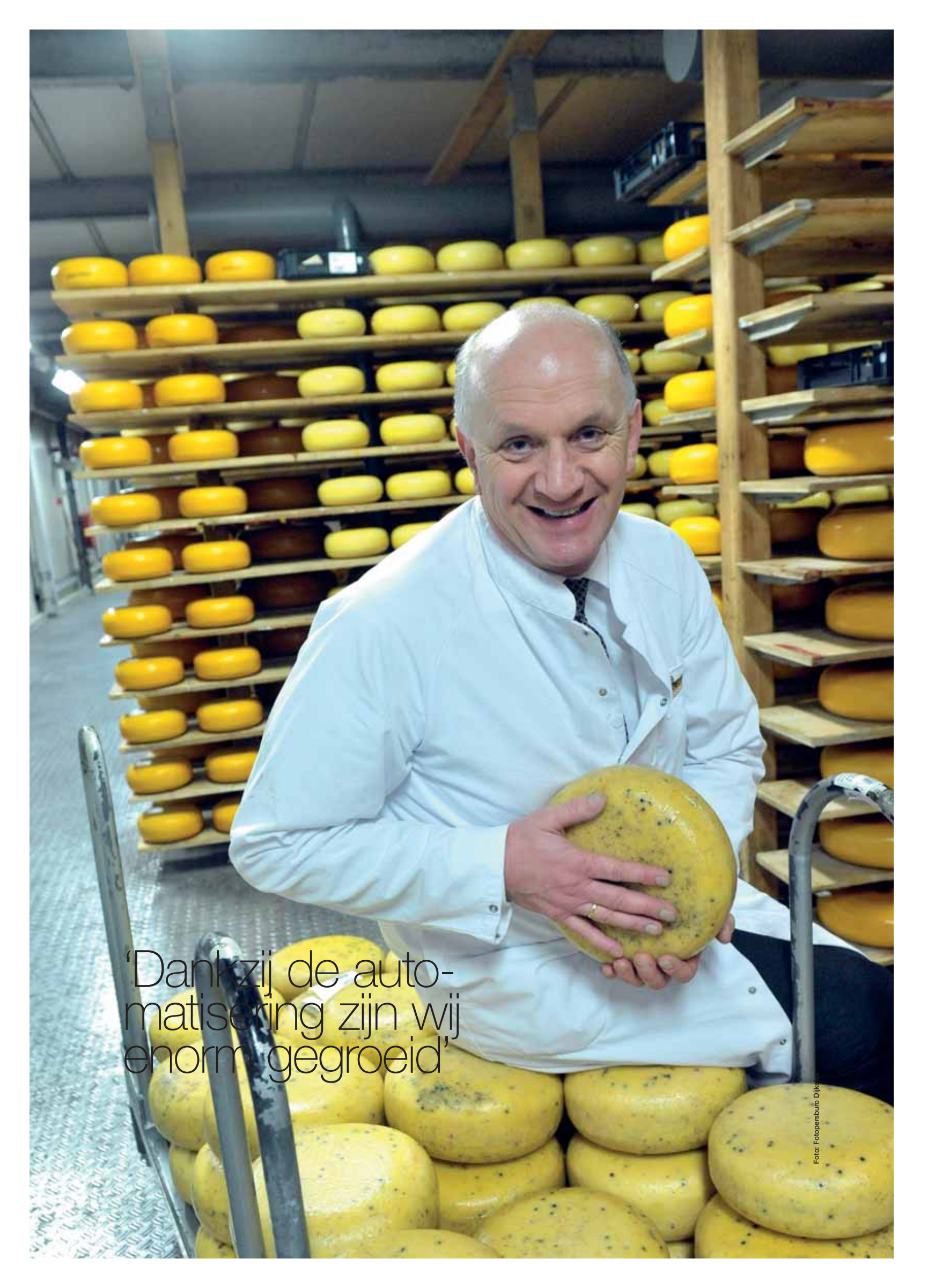
JOHMA SALADES

Remco Rijsenbrij, directeur Operations van Johma Salades, omschrijft de samenwerking met Timing als volgt: 'Wij willen écht samen de productie-invulling realiseren om op tijd bij onze klanten te kunnen leveren. Daarnaast is de samenwerking zodanig dat we elkaar helpen verbeteren. Om een voorbeeld te geven: elke donderdag bespreken Johma en Timing onze totale personeelsbehoefte. Daarbij maken we ook gezamenlijk de planning van eigen mensen en flexwerkers. De lange-termijnplannen bepalen we eveneens in gezamenlijk overleg, denk aan voor ons drukke periodes zoals de feestdagen en de zomerperiode, waarin veel mensen barbecueën.' Verder helpen Timing en Johma elkaar te verbeteren, onder meer door verbeteracties te koppelen aan rapportages. Rijsenbrij: 'Om het aangenomen werk goed en winstgevend te kunnen uitvoeren moet Timing bepaalde normen halen. Hiervoor is een bijdrage van beide partijen nodig. Dit doen we in de vorm van een zeer gedetailleerd kwartaalrapport, dat veel verder gaat dan alleen melden hoeveel uren er gefactureerd zijn. Dit is feitelijk een managementrapportage waarin verbeteracties voor beide bedrijven staan. Zo helpen we elkaar verder.'

TIMING

'Continu verbeteren is ons gezamenlijke doel.' Volgens Elleke Bulthuis, vestigingsmanager van Timing Enschede, is die gedeelde wens een belangrijke motor achter de soepele samenwerking. Bulthuis: 'We hebben inmiddels ook een contract afgesloten voor de lange termijn. Dit geeft aan hoe het onderlinge vertrouwen is. Ook in de toekomst willen we Johma volledig ontzorgen op het gebied van flexibele personeelsplanning. Maar dat is niet alles, want we verzorgen inmiddels ook het aannemen van werk op diverse afdelingen van Johma. Dit vereist van ons betrokkenheid bij Johma als bedrijf in het algemeen en bij het productieproces in het bijzonder.' Heel concreet: Johma heeft 100.000 flexuren op jaarbasis te vervullen. Bulthuis: 'De functies variëren van productiemedewerker en logistiek medewerker tot operator.' Voor 2015 staat hierbij de nieuwe wetgeving als grote uitdaging te wachten: 'Daar willen we samen invulling aan geven. Wij zijn bijvoorbeeld hard aan de slag gegaan om ons voor te bereiden op de komst van de Participatiewet.' **X**

(PP)

A man with a friendly expression, wearing a white lab coat over a dark shirt and tie, is holding a large, round wheel of cheese. He is standing in a cheese cellar, surrounded by wooden shelves filled with many more wheels of cheese. The cheese has a yellowish-orange rind with some dark spots. The background shows rows of shelves stretching into the distance, creating a sense of depth. The lighting is warm and focused on the man and the cheese he is holding.

‘Dankzij de automatisering zijn wij enorm gegroeid’

Zelfrijdende auto's, steeds slimmere machines, robots die van alles kunnen: technologie neemt ons steeds meer werk uit handen. Een doemscenario voor veel werkenden en de flexbranche? Of komen er vooral nieuwe kansen en banen? Flexmarkt gaat op zoek naar de impact van nieuwe en aankomende technologie voor de klanten van de flexbranche. En dus voor de (flex)arbeid van morgen.

Het Silicon Valley van de zuivelindustrie

In deze eerste aflevering uit een serie artikelen over de impact van technologie op de flexmarkt belichten we de zuivelindustrie. De Nederlandse zuivelindustrie mag zich namelijk het neusje van de zalm noemen in de voedingsmiddelenindustrie. Maar ook de overige niches spelen een belangrijke rol in de Nederlandse economie.

Jelte Posthumus

Tienduizenden banen, een miljardenomzet en de komende jaren honderden miljoenen aan investeringen in nieuwe fabrieken.

Geen wonder dat minister Lodewijk Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zich vorige maand voor een stapel kazen liet fotograferen, toen hij bij Bel Leerdammer in het Zuid-Hollandse Schoonrewoerd het Sectorplan Levensmiddelenindustrie presenteerde. De Nederlandse zuivelindustrie is namelijk groot, erg groot. En Nederland is trots op de wereldberoemde koeien en hun melk. 'Er is bijvoorbeeld bijna geen land in de wereld waar in de supermarkten geen Edammerkaas uit onze fabriek in Marum ligt, aldus Jeroen Elfers, HR-directeur Nederland van FrieslandCampina. De in Amersfoort gevestigde internationale onderneming is een van de grootste zuivelbedrijven ter wereld, samen met onder meer Nestlé, Arla, Danone, Lactalis en Fonterra. Maar ook onder consumenten wellicht minder bekende spelers als melkpoederbedrijf Vreugdenhil Dairy Foods in Nijkerk en de Vandersterre Groep in Bodegraven spelen internationaal een behoorlijke rol van betekenis.

Silicon Valley

Overall ter wereld wordt, mede door de groeiende welvaart, steeds meer zuivel geconsumeerd. En Nederland speelt daarin een belangrijke rol. Niet alleen dankzij de enorme export van kaas en andere zuivelproducten, ook met de export van kennis. Onder meer bij de Universiteit van Wageningen en zelfs tot in de verste uithoeken van de wereld brengen Nederlandse experts hun collega's, stu-

denten en boeren de fijne kneepjes van het vak bij. 'Nederland is namelijk het Silicon Valley van de zuivelindustrie', aldus Jan Kos, ceo en mede-eigenaar van Vandersterre (foto). 'Niet alleen de industrie, maar ook de boeren zelf. Die vormen internationaal het toonbeeld van innovatie, onder meer op het gebied van duurzaamheid, biologisch boeren en zaken als de kwaliteit van veevoer.' Toen hij 25 jaar geleden samen met twee compagnons het familiebedrijf overnam, waren kazen – enigszins gechargeerd – 'nog geel en rond', zo blikt hij terug. 'En er waren grofweg drie soorten kaas: jong, belegen en oud. Maar sindsdien is dat compleet veranderd. Er zijn vandaag de dag ontelbare smaken, samenstellingen, modellen en verpakkingen. Tot losse plakjes geitenkaas met kruiden erin aan toe, die in speciale plastic zakjes per stuk in bijvoorbeeld ziekenhuizen worden verkocht.'

Hoe groot de technologische vernieuwing is die zo'n variëteit aan producten mogelijk heeft gemaakt, behoeft weinig toelichting. 'Mensen zouden eens moeten weten wat eraan te pas komt, om van een kaas één plakje in een zakje te krijgen. De eerste robot stond hier daarom al rond 1997', aldus Kos. Sindsdien nam technologie een hoge vlucht binnen het bedrijf, zoals dat binnen allerlei andere takken van de industrie gebeurt. Mede dankzij de automatisering groeide het bedrijf als kool en exporteert het vandaag de dag naar meer dan zestig landen.

Waar medewerkers eerder nog kazen met de hand keerden, rijden operators bij de vestiging in Meerkerk nu rond op hef-

trucks. 'Ze halen daarmee boxen met kazen uit het pakhuis, robots halen de kazen vervolgens met plank en al uit de boxen en draaien daarna de kazen', vertelt Kos. 'Daardoor kunnen wij steeds grotere massa's kaas onderhouden – er liggen miljoenen kilo's – zonder dat er teveel lichamelijke arbeid aan te pas komt.'

Is Vandersterre daarmee een voorbeeld van hoe technologie de werkgelegenheid steeds verder vernietigd, zoals doemdenkers vrezen? 'Dat lijkt mij allerminst het geval', aldus Kos. 'Mede dankzij de automatisering zijn wij enorm gegroeid. Van 120 man personeel naar zo'n 250 op dit moment, waarvan zo'n 10 tot 20 procent via uitzendbureaus. Robots hebben vooral het zwaarste werk overgenomen. En er zijn nieuwe functies; operators hadden wij twintig jaar geleden niet. Maar wij hebben nog steeds pakhuizen waar kazen keren, etiketten aanbrengen en plastificeren van kazen handmatig gebeurt. Daar gaat het om de relatief kleine partijen en de lichtere kazen. Vroeger werkten in deze pakhuizen drie mensen, nu veel meer. Er is meer werk voor onze demonstratrices, R&D-afdeling, de logistieke medewerkers, operators en chauffeurs. En alles valt of staat nog steeds met de man of vrouw achter de toonbank.'

Ambacht blijft

Kaas maken, rijpen, verpakken en verkopen is en blijft namelijk een ambacht, dat staat volgens Kos als een paal boven water. Mede om die reden is de branche bezig met een kaasacademie in Woerden. Kos: 'Allerlei potentiële toekomstige ►



Bij Vandersterre hebben het zwaarste werk in de kaasfabriek overgenomen waardoor het bedrijf steeds grotere hoeveelheden kaas kan on-derhouden en nieuwe functies zijn ontstaan.

medewerkers en mensen uit de sector kunnen daar hun kennis op peil brengen, of ze nu vast of flexibel in dienst zijn.' Naast samenwerking met een lokale mbo-opleiding is het de bedoeling dat deze academie ook bij vmbo's in de regio voet aan de grond krijgt. 'Er is namelijk duidelijk behoefte vanuit de markt aan medewerkers die de 'handjes' zijn in het productieproces', aldus het lokale raadslid Jos van Riet, een van de initiators van het project.

Ook de zuivelindustrie ziet namelijk een grote vergrijzingsgolf op zich afkomen. Het personeelsbestand in de zuivel kent een relatief hoge gemiddelde leeftijd van ruim 46 jaar^[1]. De verwachte uitstroom door pensionering gedurende de komende zeven jaren bedraagt maar liefst 27 procent. In een aantal uitvoerende functiegroepen leidt dat naar verwachting tot tekorten van 30 tot 40 procent, zo meldt de Nederlandse Zuivel Organisatie in een recente analyse van de personeelsontwikkeling in de sector. 'De continue beweging in de werkzaamheden richting hoogwaardiger technologie schept een grote ontwikkelbehoefte richting niveau mbo-4 en hoger', schrijven de auteurs. 'Dit impliceert onder andere de noodzaak voor doorontwikkeling van het huidige personeel via scholings- en ontwik-

keltrajecten. Uitzendkrachten en stagiaires verdienen extra aandacht, dit zijn potentieel de medewerkers van de toekomst.' En dat zijn er nogal wat. In 2013 werd 17,5 procent van de fte's in de sector ingevuld met uitzendkrachten^[2], vooral voor functies in de verpakking en de logistiek.

Schaalvergroting

Met zo'n 1000 fte aan flexibele inhuur en ongeveer 7.500 medewerkers in Nederland (waarvan 5.500 in de productie/operations) is FrieslandCampina een van de grootste werkgevers binnen de voedingsmiddelenindustrie. Ook daar geldt, door de steeds verdergaande automatisering en robotisering, het adagium 'steeds minder handen aan de kaas', vertelt HR-directeur Elfers. 'In onze branche heeft een enorme concentratie en schaalvergroting van de productie plaatsgevonden. Ja, de afgelopen twintig jaar hebben wij daardoor bijna vijftig locaties gesloten, maar vooral omdat deze werden samengevoegd met andere locaties. Vroeger had elk dorp zijn eigen zuivelfabriek, maar door de schaalvergroting kunnen wij nog meer investeren in nieuwe productiemethoden en automatisering.' Enerzijds zijn er daardoor minder mensen nodig, anderzijds zegt Elfers flexibele

krachten nog steeds hard nodig te hebben. En niet alleen als vervanging bij ziekte. 'Wij sloten de afgelopen tijd nogal wat locaties, maar mensen zoveel mogelijk aan de slag te krijgen bij nieuwe of groeiende locaties gaat niet van de ene op de andere dag. Het werk op de nieuwe locatie begint al, terwijl de te sluiten vestigingen vaak nog draaien. In de tussentijd hebben wij extra mensen nodig. Daarnaast hebben wij grootschalige projecten. Zo hebben wij de afgelopen jaren miljarden geïnvesteerd in extra productiecapaciteit, 'roestvrij staal', dat overal op onze productielocaties aangebracht wordt. Veel daarvan zijn enorme bouwputten. Daarvoor onttrekken wij goede, ervaren krachten aan het gewone werk. En dan vullen wij aan met externen.'

Employability

Ook voor tijdelijke krachten liggen er dus veel kansen binnen FrieslandCampina en dat worden er waarschijnlijk alleen maar meer. 'Wij hebben mede door die vergrijzing een enorme behoefte aan instroom van vakbekwame mensen. In Friesland en een aantal andere regio's werken wij nu mee aan een plan voor een academy, waar jongeren verleiden en opgeleid kunnen worden voor functies in de agri-en foodsector'.

Door de doorlopende technologische ontwikkelingen dreigt er ook een verloren groep te ontstaan, ziet Elfers: de relatief laagopgeleide mensen die wel veel ervaring hebben maar die geen vast dienstverband hebben en weinig tot niets meer aan opleiding aangeboden krijgen. Volgens hem vormt dat een grotere bedreiging dan het scenario dat er door automatisering alleen nog zeer hooggeschoolde medewerkers gevraagd worden. 'Die laatste ontwikkeling zien wij wel, maar die is maar relatief. Machinebediendes en lijnoperators: dat zijn nu meestal mensen met mbo-3, mbo-4-niveau.'

Een grotere rol voor flexbedrijven bij het op peil houden van kennis en vaardigheden van flexibele krachten, waar onder andere ABU-directeur Jurriën Koops voor pleit, biedt volgens Elfers wel een kans. 'Als sector zijn wij ook vaak in gesprek met de uitzendbranche, het onderwijs en de overheid om plannen te maken zodat

'Uitzenders zijn nog te weinig bezig met de vergrijzingsgolf'

mensen meer *employable* worden én blijven. Alleen al omdat wij op termijn met krapte te maken krijgen. De helft van ons personeelsbestand in operations gaat binnen nu en zeven jaar met pensioen. Over het algemeen zijn uitzendbedrijven hier echter weinig mee bezig, afgezien van enkele grote organisaties. Ze hebben het er wel over, maar vertalen naar beleid en actie: dat zie ik nog te weinig.'

Boodschappenbriefjes

En dat terwijl ontwikkelingen ook elders in de voedingsmiddelenbranche – niet alleen bij de boeren en de industrie – razendsnel gaan. Onder meer door het internet. En met grote gevolgen. 'Ik werkte eerder in de verpakkingindustrie', vertelt Elfers. 'Jaren

geleden zijn er al pakken melk ontwikkeld waarvan sensoren in koelkasten kunnen zien of ze bijna op zijn. Op het moment dat je eieren of melk op zijn, weet de supermarkt dat en zouden ze het automatisch kunnen aanvullen.' Toekomstmuziek? Hoogleraar e-commerce Cor Molenaar verwacht dat het bestellen en bezorgen van voedingsmiddelen op termijn inderdaad grotendeels of zelfs volledig geautomatiseerd zal worden. 'Nu rijden er nog bezorgers rond en pikken mensen zelf hun online bestelde boodschappen op. Als er straks iets op is gaat er automatisch een signaal naar een soort digitaal boodschappenbriefje. Vervolgens gaat er een signaal naar een magazijn waar robots - wat nu al bij Amazon gebeurt - de bestellingen inpakken. Daarna leveren zelfrijdende auto's de artikelen af.' Dat zal niet in 2020 zijn, denkt Molenaar. Maar dat het gebeuren gaat, daarvan is hij overtuigd. Met als gevolg wel weer een toenemende vraag voor personeel in het groeiend aantal distributiecentra van (online) winkelketens. 'Fysiek winkelen zal echter nooit helemaal verdwijnen', zegt Molenaar. 'Mensen vinden het namelijk ook gewoon leuk, dat wordt nogal eens vergeten.' Door de enorme prijsconcurrentie tussen supermarkten is service bij veel ketens echter steeds meer een ondergeschoven kind en personeel vooral een kostenpost. Maar ook bij supermarkten, net als binnen de (zuivel)industrie, biedt de vergrijzing flexondernemers nieuwe kansen. Ouderen, zo blijkt uit onderzoek van GfK en de EFMI Business School, vinden service en tijd voor een praatje namelijk veel belangrijker dan de prijs. En zoals de komende jaren grote aantallen oudere werknemers de zuivelindustrie gedag zeggen, zo neemt het aantal oudere supermarktklanten - die ook nog eens relatief veel te besteden hebben - gestaag toe. Daar kunnen flexbedrijven een graantje van meepikken. Door goed getrainde, klantgerichte krachten aan te bieden in plaats van mee te doen aan de carroussel van zo jong mogelijke en spotgoedkope vakkenvullers, die na een paar contracten weer mogen vertrekken. **X**

PDZ Uitzendbureaus over de voedingsmiddelenindustrie

'Automatisering heeft de industrie en de bedrijven daaromheen vooral veel gebracht', aldus Timo de Regt, algemeen directeur van PDZ Uitzendbureaus in Zaandam. Met dertien vestigingen bestrijkt PDZ geheel Noord-Holland. Het bedrijf vond zijn oorsprong onder meer in de voedingsmiddelenindustrie, waar het vandaag de dag zo'n 40 procent van de omzet behaalt.

Dankzij automatisering is de Nederlandse industrie internationaal namelijk niet alleen zeer competitief. 'Er zijn ook heel veel banen bijgekomen, van productiemedewerkers en procesoperators tot kwaliteitsmedewerkers. Veel arbeidskrachten passen zich in de loop der jaren aan bij technologische ontwikkelingen. Ongeschoolde en laaggeschoolde arbeid verdwijnt niet, maar in de fabrieken komen mensenhanden vaak alleen nog aan het einde van de productielijn eraan te pas. Daarin schuilt een kans voor de flexbranche waarin ik sterk geloof. Wij zijn in de loop der jaren niet voor niets wat opgeschoven naar mensen die net wat hoger opgeleid zijn.'

Uitzenders en andere flexondernemers moeten meeveranderen met de technologie en de arbeidsmarkt, waarschuwt De Regt. 'Ik zie bijvoorbeeld nog grote maar vaak onbenutte kansen in het opzetten van regionale pools van arbeidskrachten, zodat voor een groep bedrijven altijd de juiste - qua technische kennis - en voldoende medewerkers aanwezig zijn. Scholing en loopbaanmanagement van flexkrachten en daarmee het vergroten van hun inzetbaarheid en doorstroom zullen nog belangrijker worden, verwacht ik.'

Met een klant vijf jaar vooruitblikken heeft voor een intercedent niet altijd de hoogste prioriteit, geeft De Regt toe. 'Maar wij stimuleren dat soort gesprekken wel. Tegelijkertijd zijn veel bedrijven daar eigenlijk niet toe in staat. Je hoort vaak geluiden dat zij het onderwijs niet goed genoeg vinden, dat de oude LTS terug moet komen. Maar als je vraagt welke competenties zij in 2020 zoeken weten ze het meestal niet. Technologische ontwikkelingen gaan zo enorm snel. Een van de belangrijkste dingen die wij bij leerlingen en medewerkers kunnen stimuleren is daarom denk ik het vermogen en de wil om snel te kunnen schakelen, om te blijven leren.'

Noten

1. EDO-scan 2013, Programma A&O Zuivelindustrie
2. EDO-scan 2013, Programma A&O Zuivelindustrie

WW en uitzendwerk

BEELD: PETRA KWAADGRAS



WW'ers die uitzendwerk willen doen zijn niet altijd bekend met de regels die hiervoor gelden. Bovendien verandert een aantal van deze regels. Medewerkers van uitzendbureaus kunnen daarom vragen verwachten van mensen die (deels) een WW-uitkering ontvangen. Hieronder een aantal veelgestelde vragen.

In de rubriek Q&A beantwoordt UWV vragen over aangeboden diensten en actuele wet- en regelgeving.

Als ik via een uitzendbureau ga werken, moet ik dit dan melden aan UWV?

Heeft u een WW-uitkering, dan moet u uitzendwerk altijd melden bij UWV. Ook al heeft u maar een paar uur gewerkt. Inkomsten uit een uitzendbaan staan bij verschillende organisaties geregistreerd, zoals de Belastingdienst. Door bestanden te vergelijken komt UWV te weten dat u inkomsten hebt naast uw uitkering. Inkomsten en gewerkte uren in een uitzendbaan verschillen vaak per periode. Daarom is het belangrijk dat u deze uren en inkomsten juist, volledig en op tijd doorgeeft aan UWV.

Hoe geef ik uitzendwerk door?

Geef de wijziging door met het wijzigingsformulier van uw uitkering. Doe dat binnen één week nadat dit bij u bekend was, of had kunnen zijn. Het formulier is te vinden op uwv.nl/particulieren/werkloos.

Welke gevolgen heeft uitzendwerk voor mijn WW-uitkering?

Als u via het uitzendbureau een nieuwe baan vindt voor hetzelfde aantal uren dat u werkloos was, dan stopt de WW-uitkering. Vindt u werk voor minder uren dan het aantal uren dat u werkloos was, dan ligt het eraan hoe lang u al een WW-uitkering hebt. Ontvangt u korter dan een jaar WW, dan geldt de urenaftrek. Heeft u langer dan één jaar aaneengesloten WW dan geldt de inkomstenaftrek.

Wat is de urenaftrek?

Krijgt u korter dan een jaar een WW-uitkering en gaat u minder uren werken dan het aantal uren waarvoor u een WW-uitkering ontvangt, dan krijgt u in de meeste gevallen een WW-uitkering over de uren die u dan nog werkloos bent.

Wat is de inkomstenaftrek?

Krijgt u langer dan een jaar WW, dan geldt de inkomstenaftrek. Bij inkomstenaftrek kijkt UWV naar

wat u verdient en niet naar het aantal uren dat u werkt. Er geldt een aantal voorwaarden. Op de website van UWV staat een rekenhulp waarmee u kunt berekenen wat de hoogte van uw WW-uitkering wordt.

Is deelname aan de speeddates van uitzendbureaus verplicht?

Een werkzoekende kan van UWV een uitnodiging ontvangen voor één speeddate met een of meerdere uitzendbureaus. Tijdens die speeddate wordt gekeken of er vacatures zijn die redelijkerwijs passen in het functieprofiel. Uiteraard kan een werkzoekende op een bepaalde dag verhinderd zijn om langs te komen. Dan kan er een andere afspraak worden gemaakt. Weigert de werkzoekende echter volledig om deel te nemen aan deze speeddates, dan kan dat gevolgen hebben voor de WW-uitkering.

Moet een werkzoekende iedere aangeboden uitzendbaan accepteren?

De samenwerking tussen uitzendbureaus en UWV verandert niets aan de voorwaarden waaraan iedere werkzoekende moet voldoen om recht op een WW-uitkering te hebben. Een van die voorwaarden is dat u altijd passend werk moet accepteren. Wat als passend werk wordt gezien, is mede afhankelijk van het feit hoe lang u al WW ontvangt. Per 1 juli 2015 veranderen de regels, bereid u daarop voor.

Wat doe ik als het uitzendwerk stopt?

Dit moet u ook melden aan UWV. **X**

Steven Gudde (1970) is manager Innovatie en Ontwikkeling bij Olympia Uitzendbureau. Naast zijn werk bij Olympia is hij docent en afstudeerconsultant op de Hogeschool van Amsterdam en gastdocent bij andere instituten op het gebied van HR & leiderschap, arbeidsdynamiek, talentmanagement en organisatieculturen. (steven@gudde.nl, [@stevengudde](https://twitter.com/stevengudde))

Column Steven Gudde



Foto: Jan-Willen Schouten

De budgetteerhobby

Elk jaar is er weer hetzelfde ritueel van budgetteren en begroten. Ik moet u bekennen dat het niet mijn hobby is. Plannen en ideeën te over, maar omzetten in opbrengsten en kosten vraagt bij mij vooral heel veel discipline.

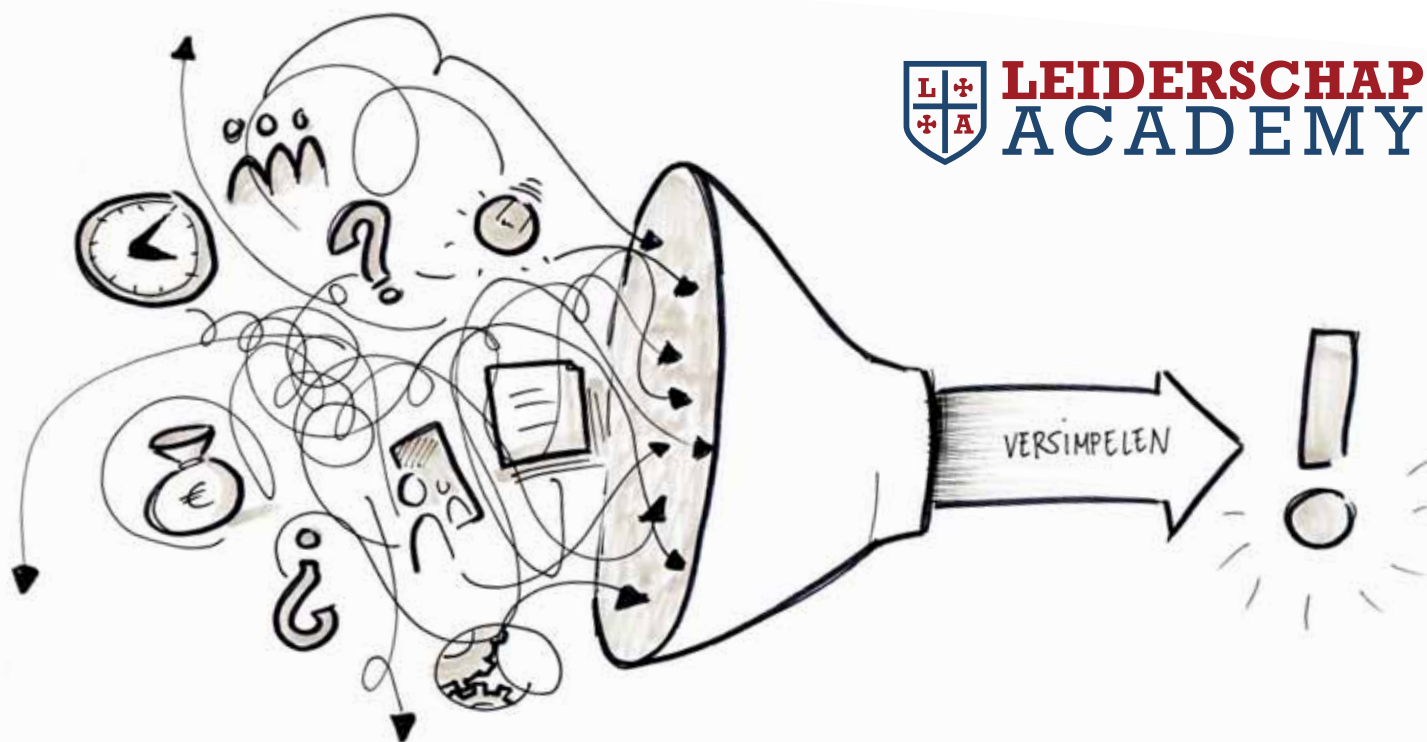
Wat gaan we dit jaar doen aan omzetten, inkomsten en kosten? We kijken naar de voorgaande jaren op jacht naar trends om deze in de toekomst te extrapoleren. We kijken naar de economische vooruitzichten en voorspellingen en vervolgens naar onszelf. We plussen en minnen ten aanzien van het voorgaande jaar, gekleurd door discussies tussen ambitie en realisme. Om in sommige gevallen in een laatste stap aangescherpt te worden door opgelegde targetstelling van ergens hoger in een organisatie. We weten weer wat ons te doen staat.

Natuurlijk is het allemaal complexer dan deze verkorte weergave. Goed budgetteren is een kunst geworden. Moeten wij positief of negatief naar de toekomst kijken? Hoe verhouden kosten en waarden zich? Er zijn zorgelijke trends, maar ook hoopvolle signalen. Aan de ene kant zien we de trend van jaar op jaar dalende marges. Deze trend lijkt nog lang niet ten einde. Voorlopig zullen we blijven zien dat (flexibele) arbeidscapaciteit wordt uitgeruild tegen een steeds lagere prijs. Ons antwoord is logischerwijs een collectieve inzet op efficiency. We centraliseren, standaardiseren en automatiseren op zoek naar winst. Tegelijkertijd zoeken we naar kostenreductie door de eigen dienstverlening kritisch tegen het licht te houden en de maximale ruimtes in allerlei verloningsstructuren en cao's te zoeken. Alles om steeds scherper te kunnen offeren in de prijsrace naar beneden. Niet bepaald een trend om vrolijk van te worden.

Aan de andere kant zijn er hoopvolle signalen. Flex wacht een grote toekomst. Immers flexibilisering van de wijze waarop wij kennis en capaciteit voor organisaties weten te organiseren maakt organisaties wendbaar. Deze wendbaarheid is de voorwaarde om voort te bestaan. In combinatie met de voorzichtige economische groeivoorspellingen van zo'n 1,5 procent in een onzekere markt, houdt flexibele inrichting van arbeid bovendien de risico's beheersbaar. Daarbij helpt de wetgever ons ook nog eens een handje. Mooi toch? Al met al een recept voor groei en een mooie waardevolle toekomst. Kansen te over.

En toch blijven we vaak hangen bij de eerste trend vol zelfbeklag over kosten die worden vertaald in een steeds schraler tarief. Natuurlijk zijn het de inkoopbureaus die het verpest, dat weet ik ook wel. Maar zijn we zelf ook niet een beetje debet aan deze beweging? Misschien zijn we als sector in ons eigen zwaard gevallen. De jacht naar kostenreductie is ons leidmotief geworden en daarmee ook ons gespreksonderwerp. Misschien maken wij daarmee zelf uitzendarbeit tot een commodity. Daar waar het een product van waarde is.

Natuurlijk gaat het om kosten, maar waarde is veel belangrijker en duurzamer. Als we zelf de volgorde van gesprek eens omdraaien? Dan wordt begroten voor mij hopelijk ook interessanter omdat het op dat moment vooral om de waarde van ideeën gaat.



2 en 21 april 2015 | Groot Kievitsdal, Baarn

2-daagse top class **Versimpelen** Projecten realiseren zonder gedoe

Organisaties zitten overvol met projecten. Er worden voortdurend nieuwe plannen en activiteiten gelanceerd en voordat u het weet, verzandt u in allerlei projecten die niets opleveren.

Om te blijven vernieuwen en innoveren, zijn nu eenmaal projecten nodig. Nieuwe ideeën en samenwerkingen zijn de kracht van een organisatie. Maar hoe zorgt u ervoor dat het projectteam bij de essentie van het project blijft? Hoe blijft u gestructureerd en doelgericht met het hele team op het project? En belangrijker nog, hoe zorgt u ervoor dat het project een succes wordt? Tijdens de 2-daagse top class Versimpelen leert u hoe u een project ontrafelt en ontdoet van alle bijzaken, voor uzelf en voor het projectteam. In deze top class worden uw projecten weer kraakhelder en doelgericht!

Start direct met Versimpelen

De 2-daagse top class is zo ingericht dat u na de eerste dag aan de slag kunt met Versimpelen. U kunt de verschillende technieken direct toepassen op uw projecten en ervaren hoe u uw projecten effectief en zonder gedoe kunt laten verlopen.

Top Sprekers

De 2-daagse top class Versimpelen wordt gegeven door **Jan-Peter Bogers**, auteur van het managementboek Versimpelen én door **Bas Bakker**, expert in visueel Versimpelen.

Het boek Versimpelen cadeau

Alle deelnemers aan de 2-daagse top class Versimpelen krijgen het boek, Versimpelen - projecten realiseren zonder gedoe, van Jan-Peter Bogers cadeau. Het boek was genomineerd voor Managementboek van het Jaar 2014.

Ga voor meer informatie en inschrijven naar:

www.academyleiderschap.nl/versimpelen

Flexbureaus richten pijlen op zzp'ers

Het aantal zzp'ers groeit met de dag, vooral onder hoogopgeleide 45-plussers is deze flexvorm populair. Uitzendbedrijven willen profiteren van die groeimarkt. Waar in 2014 nog 'slechts' vier op de tien uitzendbureaus dit deden, zullen in 2015 zes op de tien uitzendbureaus (ook) zzp'ers bemiddelen.

Infographic: Ymke Pas

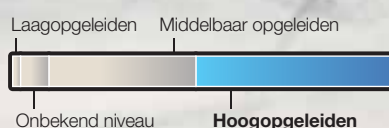
Groei aantal zzp'ers

Het aandeel zzp'ers is sinds het millennium bijna verdubbeld:

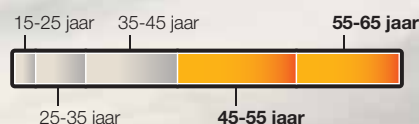
450.000
2000

800.000
2014

Hoogopgeleiden namen ruim de helft van de groei voor hun rekening:

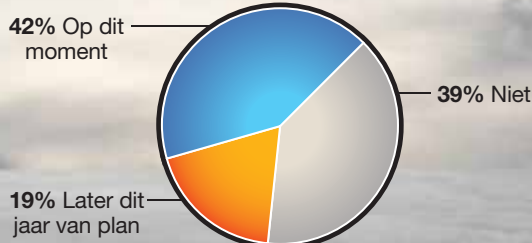


Ook 45-plussers hadden een groot aandeel in de toename:



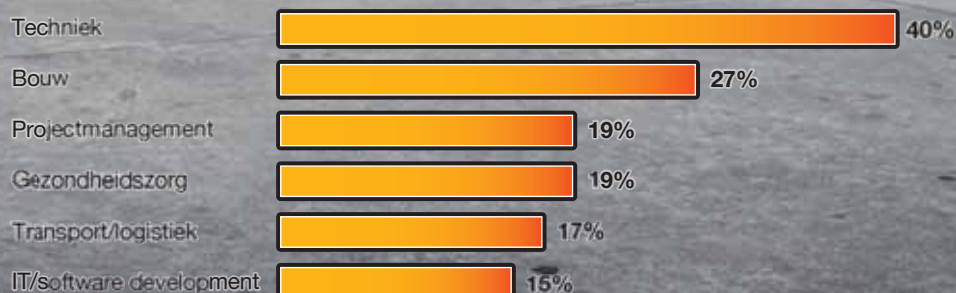
Bemiddeling zzp'ers

Aantal bij ABU-aangesloten uitzendbureaus die zzp'ers bemiddelen:



Top-6 sectoren

Aandeel van ABU-leden dat zzp'ers bemiddelt, per sector:



Bron: ABU, Foto: Shutterstock



Masterclassreeks **Modern Leiderschap**

Richting geven & loslaten Start: 3 maart 2015 | Groot Kievitsdal, Baarn

Oude waarden van leiderschap voldoen niet meer in de huidige maatschappij. Er zijn zoveel invloeden dat het bijna niet meer in stijlen is te vatten. Deze trend zet zich steeds verder door.

Hoe zet u 'oud' leiderschap om naar nieuw leiderschap? Hoe zorgt u voor afstemming zonder overbodige sturing? Hoe zet u medewerkers in hun eigen kracht? Hoe geeft u leiding en sturing op afstand? Kortom: hoe geeft u moderne stijlen van leiderschap vorm?

4-daagse leiderschapsreeks: 2^e vernieuwde editie

Volg de 4-daagse leiderschapsreeks en leer wat u in huis moet hebben om grip te krijgen door los te laten. Leiderschap anno nu is jezelf durven te vernieuwen én ervoor kiezen te blijven leren. Elke manager heeft hier baat bij. Het doel van de reeks is het doorgronden, doorleven en eigen maken van modern leiderschap en dit vervolgens uitdragen in de eigen organisatie.

Topsprekers

Onze zeer deskundige sprekers Bas Blekkingh, Dr. Gabriël Anthonio, Huib Broekhuis en Prof. Dr. Jeff Gaspersz laten een onuitwisbare indruk achter en u gaat met veel inspiratie aan de slag.

Vier bijeenkomsten filevrij!

De reeks bestaat uit vier blokken die alle in de namiddag worden gehouden zodat u filevrij de reeks kunt volgen. We starten om 14.30 uur en we eindigen rond 19.30 uur. Tussendoor verzorgen wij hapjes & drankjes en een lichte maaltijd.

Meer informatie en direct online inschrijven:

www.academyleiderschap.nl/leiderschap

De masterclassreeks Modern Leiderschap wordt georganiseerd door de Leiderschap Academy.

9^e Nationaal Opleiding & Ontwikkeling Congres 2015

De sleutel naar een productievere werknemer

26 maart 2015 | Cursus- en vergadercentrum Domstad, Utrecht



Iedere organisatie is gebaat bij productieve, zelfstandige, efficiënte en vitale medewerkers. Hoe bewerkstellig je dit? Door te werken aan het geluk van de medewerker. De factor geluk wordt vaak onderschat terwijl een gelukkige medewerker de sleutel is naar een productieve medewerker.

De positieve effecten die optreden wanneer mensen plezier hebben en gelukkig zijn in en op hun werk zijn talrijk. Men is creatiever, minder vaak ziek, maakt minder fouten, blijft zich ontwikkelen en blijft mentaal langer gezond (*World Happiness Report, United Nations*).

Tijdens het 9^e Nationaal Opleiding & Ontwikkeling congres nemen wij u mee middels een bijzondere mix van theorie en praktijk naar de nieuwe wereld van opleiden & ontwikkelen. Middels plenaire sessies, workshops en praktijkvoorbeelden gaan we in op de menselijke factor binnen het bedrijfsleven. Centraal staat de vraag hoe u gelukkige medewerkers krijgt en daardoor de beste werkgever kunt worden.

Deze dag krijgt u:

- Topsprekers als prof. dr. **Ruut Veenhoven** (socioloog en emeritus hoogleraar), **Hans van der Loo** (adviseur op het gebied van gedragsverandering en prestatieverbetering in organisaties) en **Mario Bierkens** (spreker, columnist en auteur en begeleidt bedrijven bij het realiseren van topprestaties)
- **Tips, tricks en tools** om te zorgen dat uw organisatie medewerkers kan faciliteren gelukkig te zijn in en op hun werk
- **Sessies** o.a. op het gebied van talentmanagement, optimalisering van leervermogen, duurzaam leren, co-creëren en learning on the job
- **Handvatten** die u nodig heeft om direct aan de slag te gaan met productieve, efficiënte, vitale en gezonde medewerkers in uw organisatie

Ga voor meer informatie en inschrijven naar

www.oenocongressen.nl

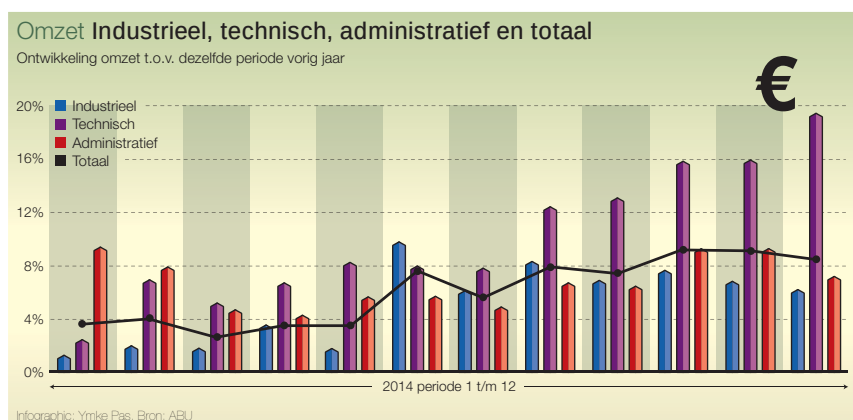
O&O
opleiding en
ontwikkeling

Acht dilemma's in een onzekere markt

Zelfs zes jaar na de uitbarsting van de economische crisis en na een vol jaar van herstelde groei, blijft het onzekerheid troef in de uitzendmarkt. In deze Finanscoop spreken de kenners zich uit over de acht onzekerheden van de flexmarkt van nu.

Wilbert Geijtenbeek

Economische crisis? Nee, die is wel voorbij. De economische groei in 2014 wordt door het Centraal Planbureau dit jaar geraamd op 0,75 procent, volgend jaar op 1,25 procent. Het aantal werklozen lijkt gestabiliseerd op 630.000. Volgens de laatste cijfers van het Kadaster is er ruim 10 procent meer huizen verkocht dan een jaar eerder. Het Centraal Bureau voor de Statistiek voegt toe dat ook de prijzen van verkochte huizen al een halfjaar stijgen. Sinds de zomer van 2013 staat de Nederlandse inkoopmanagersindex van inkoopvereniging NEVI positief, wat betekent dat de industriële productie voor binnenlandse consumptie en export toeneemt. De economie komt langzaam maar zeker op stoom. Dat is ook te merken in de uitzendmarkt. Vanaf het najaar van 2013 begon de flexmarkt in omzet en uren weer te groeien en in tegenstelling tot eerdere perioden van opleving na de beurskrach van 2008 bleek het herstelpatroon ditmaal duurzaam. Volgens de ABU Marktmonitor groeide de uitzendmarkt zowel in omzet als in volume vanaf oktober 2013 elke vierwekelijkse periode. En toch, de groei is gestaag geweest en bovendien enkelcijferig. Dat is nieuw voor de uitzendmarkt; in eerdere perioden van markther-



stel verliep de groei van het aantal uren en de omzet veel sneller naar dubbelcijferige percentages. Neem 2006, toen de gemiddelde groei over het hele jaar 19 procent bedroeg. Dat percentage lijkt nu ondenkbaar.

En dat geeft te denken: wat is er aan de hand in de flexmarkt? Waarom komt de gehoopte exponentiële groei niet van de grond? We vroegen het twee experts: Roel ter Steeg, managing partner van Mazars Berenschot Corporate Finance en Han Mesters, sectorbankier zakelijke dienstverlening voor ABN Amro. Met beide kenners van de flexmarkt onderscheidde we acht dilemma's van 2014

en zochten we naar de kansen voor 2015.

1. De markt: misère of herstel?

Hoe zit het nu? Is er sprake van een uitloper van de crisis of van vertraagd herstel? Ter Steeg durft zich aan de keuze niet te branden. 'De onzekerheid heerst', concludeert hij. Volgens Ter Steeg is er weinig stabiliteit in de markt en dat maakt dat 'we in Nederland en de Eurozone niet in staat zijn verder dan zes maanden vooruit te kijken'. Wel vooruitkijken doet Nederlands marktleider Randstad, dat in zijn laatste kwartaalcijferrapportage meldt dat de vraag in de Verenigde Staten en Nederland verbeterde, terwijl industriële grootmachten Duitsland en Frankrijk vertraagden. Dit is een 'afwijking van de trends' verklaarde 's werelds tweede uitzender. En: 'We verwachten niet dat dit patroon in de nabije toekomst zichtbaar verandert.'

'Als bedrijven tijdelijke krachten onderling uitruilen staan uitzendbedrijven buitenspel'

Volgens Mesters is 2014 een jaar geweest van 'winstgevendheid zonder groei'. 'Vooral de grote beursgenoteerde uitzenders hebben hun winst gehaald uit kostenbesparingsprogramma's. Dat is de dood in de pot. Al die grote bedrijven zijn al jaren lang geen creëerders meer van arbeidsplaatsen.' Hoewel het economisch bureau van ABN Amro voor 2015 uitgaat van een economische groei van 2 procent, is sectorbankier Mesters niet positief gestemd over de nabije toekomst van de flexmarkt. 'In de Verenigde Staten en Azië lijkt het herstel robuuster dan hier. Maar ook daarop valt veel af te dingen: de Amerikaanse werkloosheidscijfers worden vertekend door het feit dat wie langdurig werkloos is, niet meer wordt meegeteld. En in Azië is er onduidelijkheid over de vraag hoeveel goederen China nu eigenlijk produceert.'

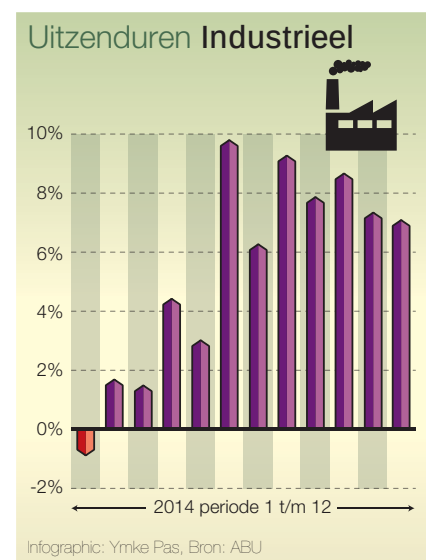
2. Minder vast is niet altijd meer flex

De vraag naar flexibiliteit is onder klanten in crisistijd wel toegenomen. Dat concludeerde onderzoeksinstituut TNO afgelopen zomer in een onderzoeksrapport dat het in opdracht van de ABU schreef. Waar bedrijven in 2007 nog een gemiddelde flexibele schil hanteerden van 20 procent, was dat percentage in 2013 al gestegen tot 25 procent. En in 2020 verwacht TNO dat de gemiddelde flexibele schil 30 procent van de loonlijst bedraagt. Maar minder vast betekent niet altijd meer flex, zeker niet in de traditionele betekenis van de term. De grootste groei binnen de flexibele schil is te vinden onder werknemers met een tijdelijk contract, die goed zijn voor ruim de helft van de huidige gemiddelde flexibele schil. Traditionele uitzendkrachten vormen slechts 2,5 procent van de gemiddelde arbeidsbehoefte van de onderzochte bedrijven. Mesters: 'De rol van flexibiliteit verandert sterk. In de pool van flexibele arbeid is de uitzendcomponent een stuk kleiner geworden. De uitzendgerelateerde banen beperken zich steeds vaker tot functies op mbo-niveau. En veel van het werving- en selectiewerk dat uitzendbureaus voorheen verzorgden, is gewoon verdwenen. Dat is weggeautomatiseerd.' Volgens Ter Steeg speelt naast de verdere flexibilisering door middel van payroll, zzp-bemiddeling en gespecialiseerde detachering nog een vorm van flexibiliteit veel arbeidsbemiddelaars parten: het collegiale inlenen, waarbij bedrijven onderling arbeidskrachten met elkaar uitwisselen. Ter Steeg: 'Traditioneel

is onzekerheid in de markt goed voor de uitzendmarkt. Immers, wie niet ver genoeg vooruit kan kijken, is minder snel geneigd om vaste krachten aan te nemen. Waar bedrijven zich in die situatie voorheen tot de flexmarkt wendden voor een tijdelijke kracht, lossen zij dat tegenwoordig ook vaak met elkaar op.'

3. De scope: leveren of regie nemen?

Toch schuilen er in deze veranderingen in de markt ook kansen voor bureaus. Dat vindt Mesters: 'Flexibele inhuur wordt door klanten steeds vaker gebruikt als instrument van verandering. Klanten willen flex strategisch inzetten, flexpools naar zichzelf toe trekken en daaruit kandidaten vissen bij hun recruitmentinspanningen. Die inspanning is belangrijker geworden, omdat een groeiend aantal talenten geen behoefte meer heeft aan een vaste baan en een bijbehorend langdurig carrièrepad binnen één bedrijf. Vooral voor grote klanten wordt het vinden en binden van talent belangrijker.' Mesters geeft als voorbeeld zijn eigen werkgever ABN Amro. 'Ons recruitmentbeleid is nu nog te sterk intern gericht. Met die strategie wordt het straks vechten om schaarse hoogopgeleide professionals. In het vinden van het broodnodige talent van buiten zijn arbeidsbemiddelaars nu nog veel beter dan wij. Maar dan moeten ze wel leren de regie over de flexibele inhuur en het recruitmentbeleid van hun klant over te nemen.' Volgens Mesters staat die propositie, die bekend staat als



technische segment dubbelcijferig groeide. Werkt de oude vertrouwde manier van ondernemen nog wel als het om technici gaat? En zo ja, is het dan misschien slim om je als uitzender te specialiseren in schaarse niches? En hoe doe je dat goed? Volgens Ter Steeg moet je als uitzendondernemer 'specialisten met specialisten laten praten'. Ter Steeg: 'Daar zit de crux. Als je gespecialiseerde flexkrachten wilt plaatsen, dan moeten je intercedenten mensen zijn die zelf werkervaring in dat specialisme hebben.' Mesters is het daarmee eens: 'Als uitzendbedrijf is je kennis van de arbeidsmarkt je belangrijkste activapost. Je eigen kennis moet je zien te verkopen, alsof je een consultancybedrijf bent. Datzelfde

'Als je specialisten wilt plaatsen, moet je zelf specialist zijn'

managed service provider (MSP) of - in het geval van het uitbesteden van alleen werving en selectie - recruitment process outsourcing (RPO) haaks op het traditionele uitzendwerk: 'Bellen of de klant vandaag nog een flexkracht nodig heeft is echt passé. Wie wil overleven, moet de rol van regisseur innemen. De regisseur moet consultant en deskundige tegelijk zijn. Die denkt niet meer alleen aan het te gelde maken van een flexcontractje.'

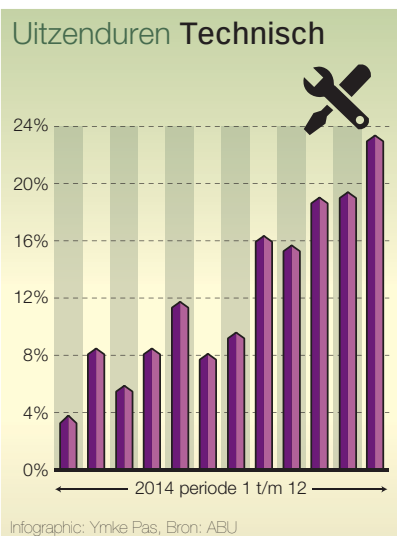
4. De focus: specialist of generalist?

En specialisatie? Is dat nog nodig? Afgelopen jaar bleek uit de ABU Marktmonitor dat de vraag naar uitzendkrachten in het

voordeel geldt voor de niche-expertises waarin je actief bent. Stel dat je als uitzender kandidaten levert die op één vliegveld de bagageafhandeling verzorgen. Hoe moeilijk zou het dan zijn om bij alle vliegvelden te pitchen? Dat is wat ik bij de bank ook doe: mijn sector kennis inzetten.'

5. Nederland: avant-garde of achterhoede?

Wie de oude jaarverslagen van Randstad erop naslaat, stuit op de 'copy and paste-strategie' voor organische groei in nieuwe geografische markten. Volgens het bedrijf kende die strategie drie fasen: in de eerste fase verwierf het bedrijf een positie ►



in een nieuwe markt. Daarna volgde de verdieping van de marktpropositie, door inhouse-vestigingen te openen en professionals te detacheren. In de slotfase volgde het toevoegen van nieuwe diensten als outplacement, MSP en HR-advies. Hoe dieper de penetratie van de markt - vaak was de diepgang afhankelijk van de volwassenheid van de vraag naar flexibele arbeid in de markt - des te meer marge Randstad zou maken. Omdat Nederland een van de meest volwassene markten vormde, betekende *copy and paste* vaak het kopiëren van Nederlandse bemiddelingspraktijken naar andere landen. Maar behoort het kwakkelende Nederland nog steeds tot de avant-garde van de wereldwijde flexmarkt?

In de jaarverslagen meldt Randstad niets meer over de genoemde drie fasen. Bovendien betekent *copy and paste* steeds vaker het overnemen van proposities en modellen uit andere markten dan de thuismarkt. Mesters: 'Randstad kan nog steeds veel waarde creëren door het uitrollen van best practices in alle landen waar het actief is. Vroeger was Capac, de voorloper van het huidige inhousemodel, daar het beste voorbeeld van. Tegenwoordig zie je dat Randstad best practices uit het Verenigd Koninkrijk in Nederland kopieert.' Ook rolt Randstad sinds de overname van Spherion in 2011 Amerikaanse MSP- en RPO-modellen wereldwijd uit. De thuismarkt leert zo nieuwe concepten kennen die in het buitenland werken. Of Nederland in het rijtje van trendsetende landen nog een koppositie inneemt of niet, feit is dat een diepergaande penetratie van markten met proposities als detachering en HR-services niet gelijk opgaat met een hogere winst. Integen-

'Het abonnementsmodel heeft een grote toekomst'

deel: veel van die derdefase-proposities leveren tegenwoordig een kleinere winstmarge op dan voor de crisis. Ter Steeg verwacht dat de variatie van propositie nog groter zal worden: 'Ik voorzie een sterke toename van vernieuwende concepten en een groei van de nu al bestaande maar relatief jonge proposities. Payrolling ligt al een paar jaar stevig onder vuur, maar ik denk dat die markt nog groter zal worden. Daarnaast groeit de vraag naar zelfstandigen en freelancers net als hun aandeel in de arbeidsmarkt.'

6. Innoveren: naast elkaar of bij elkaar?

Afgelopen jaar stond innovatie bij de marktleidende uitzendbedrijven bovenaan de agenda. Marktleider Randstad en

nummer twee USG People leken in een soort wedloop verwickeld om het overnemen van innovatieve bedrijfjes. Zo verwierf Randstad belangen in de mobiele data-analyseapplicatie voor de detailhandel Gigwalk, het freelancersplatform Twago, kandidaten-doorverwijzingsplatform RolePoint en werving- en selectieplatform Vonq. USG People nam in 2013 een meerderheidsbelang in leverancier van recruitmentcampagnes Adver-Online, vorig jaar volgden belangen in beheerder van recruitmentplatforms Netwerken, communityplatform Blue Carpet en vendor-management-applicatie Connecting Expertise.

Het is een echte overnamekoorts: voorheen kochten de uitzenders met hun acquisities voornamelijk marktaandeel en

Advententie



Recruiter XL

Recruitment Software

De slimste recruitment software in de branche



Recruiter XL is de slimste en de meest anticiperende frontofficesoftware voor de recruitersmarkt, waardoor u tot wel 60% bespaart. Recruiter XL bundelt intelligent al uw werkprocessen van invoer tot matching en is meer dan gebruiksvriendelijk in één uitgekiend programma.

Bent u klaar voor de toekomst en besparingen van tienduizenden euro's per jaar? Bel nu voor een online demonstratie op 050-3171159 en informeer naar uw voordeel.

www.recruiterxl.nl

Recruiter XL, creating the gold standard!

omzet in het buitenland, afgelopen jaar richtten de jagende uitzenders hun vizier op prooien die met voor uitzenders onbekende producten actief waren. Randstad kocht zich nadrukkelijk in buitenlandse bedrijven in; USG People had een meer lokale acquisitiestrategie. Maar het voor-naamste verschil tussen beide bedrijven zit in de aanpak na de overname. USG People kocht zijn bedrijven rechtstreeks, met als doel om zelf 'onze online diensten uit te breiden' en 'de toegevoegde waarde voor onze klanten te vergroten' of zelfs 'bij te dragen aan een goed functionerende arbeidsmarkt'. Randstad deed zijn acquisities niet rechtstreeks, maar via het Randstad Innovation Fund, een investeringsfonds met vijftig miljoen euro in kas dat het de komende vijf jaar wil spenderen aan start-ups in vernieuwende technologie als 'social sourcing, online platforms, mobiele en virtuele oplossingen, gamification en big data analytics'. Randstad wil van de aldus te verwerven innovatie leren. De bedrijven waarin het een belang neemt kunnen op termijn opgaan in Randstad, maar dat laatste is niet het doel. Verstandig, vindt Mesters, die benadrukt dat je vernieuwende innovatieve projecten het beste vrij kunt spelen om de verworven rechten van traditionele managers aan te vallen. 'Je moet als uitzendbedrijf als de sodemieter afscheid nemen van alle erfenissen van vroeger.' Met die erfenissen doelt Mesters bijvoorbeeld op een uitgebreid vestigingennetwerk in een tijd dat arbeidsbemiddeling steeds meer een online activiteit is geworden. 'De *verryanairing* van het businessmodel is onvermijdelijk. Dat verklaart het succes van YoungCapital, dat de markt is betreden zonder kantorennetwerk. Doordat dat bedrijf uit de internetmarkt voortgeko-

'Je moet in een netwerksetting leren samenwerken, ook met concurrenten'

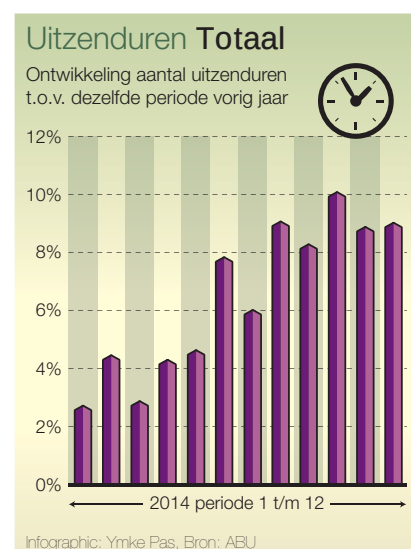
men is, weet het sneller marktaandeel te winnen dan grote concurrenten.' Voor Mesters zijn abonnementsmodellen een ander voorbeeld van interessante innovatie in de flexmarkt. 'Als klant zou je tegen een vaste maandelijkse prijs kunnen vissen in een vijver van kandidaten of talent. Dat abonnementsmodel heeft een grote toekomst.'

7. Wie wint de disruptiestrijd: de groten of oneindig veel kleintjes?

Dankzij de snel veranderende technologische innovatie veranderen alle markten sneller dan ooit. Relatieve nieuwkomers als Facebook en Google kunnen in korte tijd tot de grootste bedrijven ter wereld worden gerekend en zelfs buiten hun eigen markt gevestigde giganten bedreigen in hun bestaan. Complete markten - de reisbranche, de muziekindustrie, de detailhandel - worden door de disruptieve kracht van deze nieuwkomers omvergeworpen. Maar ook ooit vernieuwende bedrijven vallen ten prooi aan de disruptie in de economie als ze te laat hun aanbod aanpassen. Denk aan telecombedrijf Nokia.

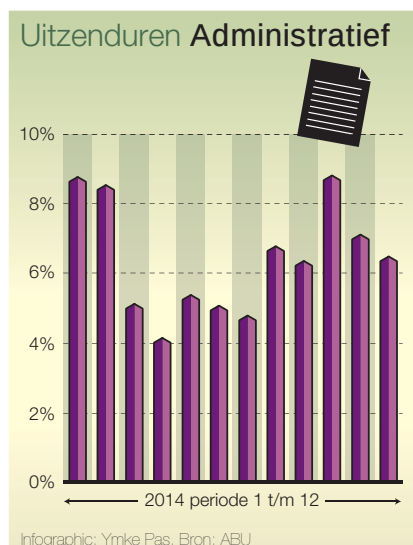
In deze razendsnel veranderende economische werkelijkheid is een strijd gaande, waarvan de winnaar nog onbekend is. Wie heeft de beste papieren? De nieuwkomers en de start-ups? Of de gevestigde orde, die met zijn marktmacht en kapitaal altijd in staat is de kleintjes op te kopen en in te lijven? Mesters geloofde de afgelopen jaren dat het laatste uur voor veel grote gevestigde bedrijven geslagen had, maar is daar enigszins van teruggekomen. 'Ik geloof tegenwoordig dat grote bedrijven in staat zijn zich aan te passen aan de nieuwe realiteit.' Tegelijkertijd merkt Mesters op dat de gemiddelde levensduur van een instituut de afgelopen jaren is gedaald van dertig jaar naar achttien jaar. 'Ook grote bedrijven zijn een tijdelijk fenomeen.' Die trend raakt ook de verhoudingen in de arbeidsbemiddeling. Volgens Ter Steeg zullen de grote vier uitzendbedrijven de komende vijf jaar nog verder in omzet krimpen. 'Zowel Randstad als USG People hebben in Nederland in de afgelopen crisisjaren een miljard euro aan

omzet verloren. Bij Randstad gaat het om zo'n 20 procent en bij USG 40 procent. Dat zijn enorme percentages. Ik verwacht dat die krimp de komende jaren doorzet.'



8. Alles zelf doen of samenwerken?

Nog een economische trend die de uitzendmarkt niet heeft bereikt: het splitsen van bedrijven. Elektroniegigant Philips is bezig zichzelf te splitsen in twee bedrijven: een lichtproducent en een medisch technologieconcern. Het doel? Focus toebrengen en daarmee de waarde van het bedrijf op de beurs vergroten. Zou dat ook werken in de uitzendmarkt? Mesters: 'In theorie zijn de losse onderdelen van bedrijven die nu splitsen meer waard dan de som der delen. Ik geloof daar niet in, en al helemaal niet voor de grote arbeidsbemiddelaars. In dit vak is het voordeel van het kunnen aanbieden van een totaalpakket nog steeds groter.' Volgens Mesters is er eerder sprake van een tekort aan proposities, bijvoorbeeld in de hoogwaardige werving en selectie, dan een overdaad. Dat betekent niet dat de grote uitzendbedrijven alles zelf binnenshuis zouden moeten kunnen. Mesters: 'Ik geloof meer in netwerkorganisaties. Daartoe zullen de grote beursgenoteerde uitzendbedrijven wel worden gedwongen. Je moet in een netwerksetting leren samenwerken, ook met je concurrenten.' **X**



Flexondernemers in discussie over kansen in de markt

‘Minder uitzenduren, meer dienstverlening’

Wat brengt het nieuwe jaar? Acht flexondernemers delen hun visie op de veranderende arbeidsmarkt; hoe spelen zij daarop in en wat zijn hun concrete plannen voor 2015?

Hoofdredacteur Wim Davidse ging met ze in gesprek tijdens de tweede editie van de Flexmarkt Ronde tafel.

Arthur Lubbers

Eerst de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Er is volgens economen op dit moment sprake van een broos herstel, waarbij we moeten uitgaan van *jobless growth*. Robotisering is de banenvreter die de werkgelegenheid bedreigt, zo waarschuwde minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Lodewijk Asscher onlangs nog. Wat betekent dit voor de flexbranche? ‘Het hangt ervan af wat de economische groei zal zijn. Op dit moment groeit het aantal uitzenduren volgens de laatste ABU-cijfers met 9 procent. Toch is het maar de vraag of die oude economische vuistregel (economische groei leidt tot exponentiële groei van de uitzendsector, red.) nog altijd geldt’, zegt Ton Sluiter, corporate marketeer bij USG People Nederland.

‘In 2015 zal er wel wat groei zijn, maar op lange termijn zullen winkelbedrijven door automatisering toch met minder personeel gaan werken’, verwacht Daniël Tuit, cfo bij Luba. Als uitzender met een sterke positie in het mkb heeft Luba daar zeker mee te maken.

Kirsten Goes, algemeen directeur van KGU, voorziet eveneens *jobless growth*; wel economische groei, niet meer vacatures, waarbij bepaalde sectoren het zwaar krijgen. ‘In de sector transport en logistiek zijn 47 procent van de banen risicobanen die dreigen te verdwijnen door automatisering.’ Ook de financiële sector, waarin Welten actief is, kent een kaalslag in werkgelegenheid, vertelt Jean-Pierre Adams, businessmanager detachering bij Welten. ‘In de bankensector werkten voorheen 225.000 mensen, nu nog 80.000, en het einde van de daling is nog niet in zicht.’ Een probleem hoeft dat

volgens Adams overigens niet te zijn. ‘Toen in Limburg de mijnen sloten, raakten duizenden mensen werkloos. Dat is allemaal opgelost, die hebben ook weer hun weg gevonden naar werk.’ Sluiter stelt hetzelfde vast: ‘Vroeger werkten er drie miljoen mensen in de industrie, nu nog 900.000. Die mensen werken nu allemaal in andere sectoren.’

Mogelijkheden

Kunnen flexbedrijven niet juist profiteren van die verschuivingen op de arbeidsmarkt? Jeroen Driessen, algemeen directeur Driessen HRM, denkt dat dat zeker het geval is. ‘Dit biedt volop kansen. Als flexbedrijf goed werkgeverschap kunnen bieden gaat veel verder dan uitzenden.’ Die robotisering mag dan als bedreiging voor de werkgelegenheid worden gezien, Driessen ziet vooral nieuwe mogelijkheden. ‘Je kunt je als HRM-dienstverlener uitsluitend toelagen op het plaatsen van nieuwe mensen, maar andersom is ook mogelijk. Als een opdrachtgever zegt: ‘Ik heb driehonderd bovenformatieve mensen beschikbaar, wat kun je daarmee?’, dan gaan wij aan de slag om die mensen weer aan het werk te helpen. Wij verzorgen ook mobiliteitsdiensten en outplacement.’ Maikel Pals, directeur bij Brunel, denkt er net zo over. ‘Terwijl de arbeidsmarkt in de banksector krimpt, hebben wij de laatste jaren in het bank- en verzekeringswezen 40 procent groei gerealiseerd. ‘Onze opdrachtgevers worden meer en meer projectorganisaties die zich richten op hun core business. Daarop kun je als flexleverancier inspelen met extra diensten, bijvoorbeeld door de verantwoordelijkheid voor hele projecten op je nemen of de personeelsworkflow te managen.’

Ronde tafel

Acht flexondernemers namen vlak voor het einde van 2014 deel aan de tweede Flexmarkt Ronde tafel. Dit artikel is een weergave van het gesprek dat onder leiding van hoofdredacteur Wim Davidse plaatsvond bij Reed Business in Amsterdam. Doel van deze serie rondetafelgesprekken is specialisten uit de flexbranche samen te laten discussiëren en brainstormen over voor de flexbranche relevante, actuele thema's. Op de foto's op de pagina hiernaast zijn van links naar rechts en van boven naar beneden te zien: gespreksleider **Wim Davidse**, businessmanager detachering bij Welten, **Jean-Pierre Adams**, businessmanager detachering bij Welten, **Edwin Velsink**, directeur strategische programma's bij Olympia en **Mathijs van der Kooi**, marketingmanager bij Myler.

Strategische keuzes

De uitzendmarkt staat voor strategische keuzes. ‘We mogen niet teveel in producten en diensten blijven denken. Begrijp je wat de klant nodig heeft en kun je daarop inspelen? Daar gaat het om’, zegt Edwin Velsink, directeur strategische programma's bij Olympia. ‘Wij willen onze sterke propositie als grootste lokale flexspecialist behouden. Daar is *hightech* plus *high touch* voor nodig.’ Volgens Velsink heeft Olympia tegen-



woordig ook andere concurrenten dan traditionele uitzendbureaus, zoals online partijen. 'Het is aan ons om die online ontwikkelingen te volgen en daar tijdig op in te spelen.' Die verandering vereist volgens hem lef. 'Je moet op een gegeven moment durven kiezen tussen volume of specialiseren.' Want 'de goede oude tijden van de uitzendbranche komen nooit meer terug', zo stelde Luba-topman Johan Doornenbal onlangs in de Financiële Telegraaf. De uitzendsector mag dan het afgelopen jaar een beetje zijn aangetrokken, volgens Doornenbal zal het hooguit twee jaar duren voor de situatie in de flexbranche opnieuw verslechtert. 'Er moeten grote

veranderingen komen in de markt voor uitzendondernemers', stelde hij in de krant. Tuit sluit zich aan bij de woorden van zijn collega. 'Wij moeten anders gaan denken. Niet meer uitsluitend uitzenduren leveren, maar meer de rol van de regisseur van flex voor onze klanten op ons nemen.' Luba zal zich in haar strategie blijven richten op het mkb, licht Tuit toe. 'Ondanks de margedruk biedt het mkb nog genoeg business om in mee te gaan. Wij blijven hierbij streven naar nog meer efficiency in ons bestaande business model'. Maar Luba kijkt ook naar andere dienstverlening, zoals outplacement via de Belgische tak en recruitment voor het hogere segment.

Meer HRM

De implementatie van de nieuwe wet- en regelgeving, zoals de Wet werk en zekerheid en de transitievergoeding, is iets waar de flexmarkt volgens de deelnemers aan de rondetafeldiscussie zeker zijn voordeel mee kan doen. Bij veel bedrijven ontbreekt het aan kennis hierover en advisering over goed werkgeverschap zou een prima uitbreiding van de HR-dienstverlening kunnen zijn voor flexbedrijven. Goes is daarover het meest uitgesproken en wil zich met KGU in 2015 nadrukkelijk daarin specialiseren. 'Wij streven naar de strategische samenwerking waarbij wij hét loket voor flexarbeid van de klant zijn.' Naast uitzendkrachten leveren, betekent ►

dat volgens Goes ook HR-gerelateerd advies aan die klant bieden, zoals het checken van contracten op de nieuwe wetgeving (Wwz) of gesprekscycli met medewerkers voor opdrachtgevers verzorgen. 'Wij willen onze klanten op dit voor hen vaak onbekende terrein van tijdig en juist advies voorzien. Binnen het mkb is daar vraag naar.'

Klanttevredenheid

Uit de jaarlijkse Flexmarkt Omzetranglijst blijkt al jaren dat kleinere spelers, specialisten en innovatieve partijen veel harder groeien dan *De Grote Vier*. Myler is daar een mooi voorbeeld van. Volgens Mathijs van der Kooi, marketingmanager bij Myler - naar eigen zeggen misschien meer een softwarebedrijf dan flexleverancier - gaat de trend naar verdere flexibilisering, óók van vaste medewerkers, sowieso door en daar moet de sector op inspelen. Myler doet dat door voor zijn opdrachtgevers de interne flex te beheren. 'Wij bieden een platform, een besloten netwerk waarin zowel vast als flex is opgenomen. Wij richten vooraf netwerken in en zorgen ervoor dat kandidaten worden gematcht op competenties. Managers die vacatures hebben kunnen op die manier gemakkelijk kandidaten vinden.' Hiervoor is vereist dat de klant maanden van tevoren projecten al met Myler deelt, maar uiteindelijk heeft dit een heel groot voordeel: snelheid. Van der Kooi over deze uitgebreide dienstverlening: 'Wij zijn anderhalf jaar zo bezig en het werpt zijn vruchten af. Als je vanaf het begin kunt meedenken met de klant kun je op de juiste momenten op hun behoefte inspelen. En daar gaat het om, daarom sturen wij op klanttevredenheid.'

Net als Myler breidt ook Driessen de dienstverlening uit naar het inrichten van platforms voor klanten. 'Wij zijn leverancier van kandidaten, leveren de software én de mensen die met de software werken.' Volgens Driessen moeten we het denken in bestaande flexvormen loslaten. 'Het is tijd voor de ontzuiling van flexibele arbeid, de schotten moeten weg tussen de verschillende flexvormen. Niet de contractvorm is leidend, maar de productiviteit. Ook wij kennen geen omzetverantwoordelijkheid, maar richten ons op klanttevredenheid.'

Welten werkt eveneens met dergelijke online systemen, vertelt businessmanager Adams. 'Een van onze relaties bijvoorbeeld werkt met een online systeem waar wij onze kandidaten in vermelden. Via een app is te zien dat er een aanvraag voor functie X is opgevoerd en binnen zeven



V.l.n.r.: **Jeroen Driessen**, algemeen directeur van Driessen HRM, **Maikel Pals**, directeur specialisten bij Brunel, **Daniël Tuit**, financieel directeur bij Luba, **Ton Sluiter**, corporate marketeer bij USG People, **Kirsten Goes**, algemeen directeur van KGU.



dagen is de kandidaat voorgesteld en gematcht.'

Mensenwerk

'De afstemming op *soft skills* blijft echter persoonlijk maatwerk. Daar ligt onze kracht', stelt Adams. Alle online platforms en slimme software ten spijt, het blijft uiteindelijk mensenwerk, zegt ook Jeroen

Driessen: 'Wij gebruiken tools voor het selecteren van kandidaten op basis van harde criteria, maar selecteren uiteindelijk op basis van on- en offline gesprekken de kandidaten die worden voorgesteld aan de opdrachtgever.' De match op soft skills blijft inderdaad mensenwerk, stelt Van der Kooi. 'Dat is en blijft de heilige graal voor flexbedrijven.'



Foto's: Diederik van der Laan

Opvallend is dat de deelnemers vrijwel eensgezind stellen dat meer omzet draaien geen doel op zich is. 'Niet alles draait om harde cijfers en kpi's. Uiteindelijk draait onze branche om mensen. Die moet je employabel houden, blijven opleiden', zegt Driessen en Adams sluit zich daarbij aan: 'Wij moeten de menselijke maat niet uit het oog verliezen. Er dreigt een tweedeling te

ontstaan tussen de groep werkenden - vast en flex - en een groep die geruime tijd aan de kant staat. Door flexoptimalisatie en slimme herverdeling van het werkaanbod kunnen we tot een nieuw evenwicht op de arbeidsmarkt komen.' 'De vraag is: onderneem je met je hart of via je spreadsheet?', stelt Edwin Velsink, die daarmee het belang van menselijk

contact onderstreept. Ton Sluiter: 'We moeten niet vergeten dat ons werk bepaalt of iemand meedoet met de maatschappij of niet. Laatst kwam een vrachtwagenchauffeur bij een Start People-vestiging met een taart voor het hele personeel. Mensen zijn oprecht heel blij als een intercedent hen aan een baan heeft geholpen.' **X**

‘We willen nog verdriedubbelen’

Wat startte als een simpele website groeide uit tot een innovatief uitzendbureau dat het Nederlandse recruitmentlandschap voorgoed zou veranderen. In nog geen vijftien jaar tijd groeide StudentenWerk uit tot een bedrijf van 250 vaste medewerkers en bijna 100 miljoen euro omzet. Als holding boven StudentenWerk gaat YoungCapital met verschillende concepten de strijd aan met de grote spelers in de markt. ‘We houden ervan te *challengen*.’

Dennis Mensink

‘Ik had nooit verwacht dat ik in één gesprek zo’n ander beeld kon krijgen van waarin ik voor de toekomst geloofde. De energie die ik kreeg; het is echt een zolderkamerverhaal, een sprookje.’ Ineke Kooistra blikt terug op haar kennismakingsgesprek bij StudentenWerk. Ze werkte bij USG, IT-bedrijf ISS en Adecco alvorens ze op 1 januari 2013 neerstreek bij StudentenWerk. In een gesprek met een van de oprichters sloeg de vonk over. De systemen die de huidige ceo bij YoungCapital zag, de online strategieën waarover werd verteld en hoe het bedrijf omging met innovaties, spraken enorm tot haar verbeelding. ‘Ze hebben hier geen uitgewerkt plan van aanpak, ze doen het gewoon. Dat vind je niet bij een corporate. Natuurlijk betekent het dat je soms fouten maakt, maar daar word je alleen maar beter van. Die snelheid van handelen, dat is ondernemerschap. Overlegstructuren zijn minimaal.’ Toen Kooistra binnenkwam waren er enorme groeiambities. En die zijn er nog steeds. ‘Verdriedubbelen willen we nog, maar daar moet nog veel voor gebeuren.’ *The next step* vroeg ook om een andere branding. ‘StudentenWerk was en is een prachtig label, maar het beperkt zich. ‘Ik ben geen student meer’, horen we nog wel eens van starters en jonge professionals.’ De naam YoungCapital als overkoepelend merk lijkt die beperking in de groeiambitie weg te nemen. ‘We geloven sterk in de kracht van jong talent, de waarde van jonge mensen voor eigenlijk elk bedrijf. Deze naam past bij wat we eigenlijk al deden; hoogopgeleid talent

Ongezellige Ontwikkeling

Als het gaat om ontwikkelingen op flexgebied, houdt Ineke Kooistra er een duidelijke mening op na. ‘Elk bedrijf heeft behoefte aan een vaste kern en daaromheen creëer je een flexibele schil; daarin zie ik niet direct veel grote veranderingen optreden. Ik maak me wel zorgen over het feit dat steeds meer bedrijven hun flexkrachten, onze flexkrachten, na een x-aantal uur als payrollkracht bij een ander bedrijf wegzetten, met een extra contract, een ander contactpersoon, een andere wijze van verloning. Ik vind dat een ongezellige ontwikkeling, helemaal als je nagaat dat bedrijven voor een paar cent per uur overstappen. Ik vind het zorgelijk dat je om die reden je hele personeelsbestand overzet. Dat lijkt me niet wenselijk, vooral niet voor de werknemer. Wij willen de mensen die voor YoungCapital gekozen hebben vanaf hun eerste uitzendcontract tot het moment dat zij daadwerkelijk in vaste dienst komen van onze klant kunnen begeleiden. Dat wordt onze belofte voor 2015.’

koppelen aan werkgevers. Zonder jonge instroom kun je niet innoveren. En dat is essentieel wil je als bedrijf in deze tijd kunnen groeien.’

Vooruit kijken

Naast oud-schaatser Mark Tuitert, die zich bij YoungCapital bezighoudt met accountmanagement, businessdevelopment en *client relations management*, is op 1 september ook Inno Huizing agetreden. En wel als nieuwe cfo van het bedrijf. Huizing is net als Kooistra aangekomen vanuit een groeiambitie. Hij werkte bij onder meer bij Ernst & Young, TMG Online, Jobline, Monster en Hyves in nationale en internationale managementrollen op het gebied van finance. Die

achtergrond - verstand van online ondernemerschap en marketing, met een frisse blik op recruitment - komt hem uitstekend van pas bij YoungCapital. Daarbij is het idee vooral dat Huizing niet alleen zorgt dat de finance-afdeling staat, maar ook dat hij bijdraagt aan de operationele resultaten. Veel finance-afdelingen kijken achteruit. Huizing wil juist vooruit kijken. ‘Alles wat je doet, mondt uit in een financiële rapportage. Wanneer je stuurt op je belangrijkste kpi's, kun je aan waardecreatie doen. Daarvoor moeten de processen en systemen strak op orde zijn.’

IT'ers opleiden

Samen met de overige directieleden leiden Kooistra en Huizing de groei in



Foto: Diederik van der Laan

Ineke Kooistra, ceo bij YoungCapital: 'Zonder jonge instroom kun je niet innoveren. En dat is essentieel wil je als bedrijf in deze tijd kunnen groeien.'

goede banen. Een van de concepten die snelle groei veroorzaakt, is het opleiden van professionals. 'We zijn twee jaar geleden begonnen met het opleiden van IT'ers. Dit zijn mensen zonder IT-achtergrond, maar met een sterk bètaprofiel, die zich misschien jaren geleden al hebben aangemeld bij ons. De *high potentials* leiden we in één tot twee maanden op, bijvoorbeeld tot Java- of .Net-ontwikkelaar, en zetten we als junior developer in de markt zodat zij ervaring kunnen opdoen en kunnen groeien in hun vak. Alle dertig kandidaten die we sinds januari hebben opgeleid, zijn direct

zijn nog altijd moeilijk te vinden, dus helpen wij onze opdrachtgevers door de juiste mensen binnen boord te halen en op te leiden.'

Wauw-gevoel

Het voortdurend zoeken naar nieuwe mogelijkheden legt het bedrijf uit Hoofddorp geen windeieren. De afgelopen jaren is het bedrijf in een krimpende economie veel harder gegroeid dan de branche. Kooistra: 'Ons marktaandeel is 2 à 3 procent. Er is dus geen bovengrens, alles kan nog. Zeker als je bedenkt dat 70 procent van de mensen die aan een baan

Hoewel het bedrijf online is begonnen, heeft het inmiddels 26 fysieke vestigingen. 'Het zijn geen kantoren, maar inloopvestigingen', legt Huizing uit. 'Inschrijven gebeurt online, maar we willen mensen wel hebben gezien voordat we ze naar een klant sturen. We gebruiken wel Skype en Google Hangouts, maar we willen kandidaten op zijn minst eenmaal in de ogen kijken.'

Dare to be different

Ook als het gaat om het type opdrachtgevers waarvoor YoungCapital werkt, maakt het bedrijf stappen. De laatste jaren heeft YoungCapital de nodige grote accounts binnengehaald. Denk aan KPN, Rabobank en ING. 'Sommige grote spelers zijn niet meer binnen bij deze bedrijven, wij wel. We gaan graag de concurrentie aan, op onze eigen manier. *Dare to be different*. We doen het gewoon net even anders dan de rest en daar doen we ook ons best voor', zegt Kooistra. De naam YoungCapital maakt het daarbij beter mogelijk om internationaal te expanderen. En dat is zeker een van de manieren waarop het bedrijf verder wil groeien, onder meer met behulp van een zogenoemd eHIRE platform. 'Grenzen vervagen, ze doen er niet meer toe', zegt Huizing. 'Volgend jaar doen we een project in Suriname. Daarmee helpen we een klant; dat vinden we gaaf. Ook draaien we een pilot in Duitsland. Misschien gaat dat wel heel goed en openen we volgend jaar in Duitsland!' **X**

'We geloven sterk in de kracht van jong talent'

geplaatst', vertelt Kooistra. 'Deze opgeleide professionals plaatsten we aanvankelijk alleen voor grote detacheerders, maar we hebben hier ook ons eigen professionals-label voor opgezet. We zoeken graag de concurrentie op; we houden ervan te *challenge*n. In de niche waarin wij zitten kan dat ook.' Het opleiden van IT-professionals smaakt overigens naar meer. 'We starten met een opleidingsprogramma voor finance-professionals', vertelt Huizing. 'En wie weet gaan we dit op korte termijn ook voor engineering-professionals doen. Bèta's

wordt gebracht via de uitzendbranche jong talent is.' Elke dag komen er weer honderden nieuwe mensen bij in de database van YoungCapital, die alleen al voor de Nederlandse markt bijna 1,5 miljoen mensen bevat. 'Data hebben waarde als je er slim mee omgaat en processen optimaliseert. We weten zoveel van die mensen. Daarom kunnen wij in no-time ontzettend veel kandidaten leveren. Op die manier creëren we niet zelden een wauw-gevoel bij onze klanten. Dat is ook onderdeel van onze waarden: *'Wow the customer'*.'

‘In 2015 zal de uitzendmarkt floreren’

Pessimisten waarschuwen dat *jobless growth* en structurele ontwrichting van de uitzendmarkt de groei teniet zullen doen, maar volgens optimisten staan alle seinen op groen. De ABU en het Centraal Bureau voor de Statistiek meldden eind 2014 al forse groei van het aantal uitzenduren en die groei zal dit jaar nog groter worden als de economie verder aantrekt. Kortom: in 2015 zal de uitzendmarkt floreren.



Raymond Puts
Algemeen directeur
Unique

Ik heb mooie verwachtingen voor het aankomende jaar. Zeker als we op het laatste kwartaal van 2014 terugblikken, kan ik niet anders dan positief uitkijken naar de komende maanden. Veel economische seinen staan op groen en het aantal faillissementen is afgenomen. Als we naar onze eigen MKB Marktmonitor kijken zien we dat bedrijven groeien, positief gestemd zijn en nog niet aan hun maximum zitten wat betreft de flexibele schil. Ik zie daarom een mooi jaar tegemoet. Maar we moeten ook kritisch zijn: de waarheid ligt altijd ergens in het midden. Zo zijn de effecten van de Wet werk en zekerheid nog niet helemaal duidelijk en gaat er op het gebied van payroll een hoop veranderen. Je kunt dit als een bedreiging opvatten, maar ondernemen is ook kansen zien en kansen grijpen. En dat kunnen Nederlandse ondernemers zeker: het innovatievermogen van het mkb was in 2014 indrukwekkend en ook voor dit jaar verwacht ik niets anders. Met deze gedachte in het achterhoofd weet ik zeker dat 2015 een vruchtbaar uitzendjaar gaat zijn.



Martin Staats
Associate
Professionals in Flex

Er lijkt weinig twijfel dat de uitzendmarkt een periode van groei tegemoet gaat, zeker wanneer breder wordt gekeken naar de flexbranche als geheel. Niet alleen omdat de economie weer wat aantrekt, al zal dat voor een goede basis zorgen. Maar omdat de overheid, deels onbedoeld, met nieuwe wetgeving een handje helpt. De Wet werk en zekerheid zou er goed toe kunnen leiden dat werkgevers veel eerder en meer de flexibiliteit van de uitzendformule benutten. De Participatiewet heeft de flexbranche expliciet opgenomen in de regelgeving, dus zullen bedrijven hulp inroepen van gespecialiseerde uitzendbureaus, vooral wanneer de Quotumwet van kracht wordt. En zo zijn er nog veel meer groeimogelijkheden voor de flexbranche de komende jaren, al passen die misschien niet allemaal in de uitzendformule. Floereit de flexbranche de komende jaren? Absoluut. Zeker voor wie de kansen buiten de gebaande paden ziet en benut.



Arjan Elbers
Eigenaar en oprichter
Get.Noticed & Get.Insourced

De uitzendmarkt zal zeker floreren in 2015. Er zijn veel veranderingen in 2015, de Participatiewet, de Wet werk en zekerheid en de verplichte beloningsregeling voor de inlener. Tel dat op bij een licht groeiende economie en het antwoord is: flexibiliteit. Bedrijven zijn wel degelijk kostenbewust, ik verwacht dan ook dat detachering in het hogere segment en werving en selectie hard moeten blijven knokken zodat ze hun normale marge kunnen blijven verdienen. Ik heb het laatste jaar veel gesproken met grote inleners en hoor daar dat er inderdaad geen budget meer is voor werving en selectie van staf: dat moet zelf geworven worden. Echter flex blijft even belangrijk en zal zelfs groeien, zeker bij de blauwe boorden. De uitzendmarkt hoeft ook helemaal niet alleen te groeien als er meer uren worden gedraaid, de bureaus kunnen juist floreren met het leveren van toegevoegde waarde door te doen waar ze goed in zijn, zoals planning, leeftijdsmix en poolbeheer. **X**



Foto: Koos Groenewold

Geen loonaanspraak bij weigering re-integratie

Een gedeeltelijk arbeidsongeschikte werknemer die weigerde te re-integreren stond in het voorjaar van 2014 bij de kantonrechter. De kwestie of de werkgever gedeeltelijk moest blijven doorbetalen, of rechtmatig de gehele loondoorbetaling mocht staken bleef onbeslist. Inmiddels heeft de hoge raad bepaald dat de werknemer geen aanspraak kan maken op loon over het arbeidsongeschiktheidsdeel.

De rubriek Jurisprudentie wordt verzorgd door Jacqueline Caro van Advocatenkantoor Werk & Wet in Amstelveen. office@werkenwet.nl

De feiten

Een arbeidsongeschikte werknemer is door de bedrijfsarts in staat geacht om het werk gedeeltelijk te hervatten in aangepaste taken. De werknemer gaat echter, zonder deugdelijke grond, niet meer aan het werk. De werkgever heeft daarop de loonbetaling volledig gestopt tot het einde van het dienstverband. De rechtsgeldigheid van deze beslissing is aanleiding voor de kantonrechter geweest om de hoge raad te vragen hoe de betreffende wetsartikelen moeten worden uitgelegd.

De beslissing

De vraag die aan de hoge raad is voorgelegd gaat over de uitleg van de wettelijke bepaling (art. 7: 629 lid 3 sub c BW), waarin is bepaald dat de zieke werknemer geen recht heeft op loon 'gedurende de periode' waarin hij zonder deugdelijke grond weigert passende arbeid te verrichten. Onder rechters wordt deze bepaling verschillend toegepast. In de meeste gevallen kent de rechter het loon wel toe over het gedeelte waarvoor de werknemer niet in staat is om te werken; het arbeidsongeschiktheidsdeel. De hoge raad gaat echter mee met de rechters die de wettelijke loonsanctie ruimer uitleggen, als prikkel om zo snel mogelijk weer aan het werk te gaan. De bepaling wordt zo uitgelegd dat de aanspraak op loon met betrekking tot de uren waarvoor niet kan worden gere-integreerd ook komen te vervallen.

COMMENTAAR

De vraag is beantwoord. Werkgevers kunnen het loon volledig stoppen voor werknemers die niet bereid zijn om te re-integreren. Echter uitsluitend als de werknemer van tevoren is gewaarschuwd en uitsluitend voor de periode waarin de werknemer wei-

gert werkzaamheden in het kader van re-integratie op te pakken. Het is niet relevant of de werkzaamheden die worden aangeboden dezelfde zijn als de bedongen arbeid; dus de reguliere werkzaamheden van de werknemer. Als er sprake is van aangepaste werkzaamheden die erop zijn gericht om de zieke werknemer weer richting arbeidsproces te laten bewegen, kan ook worden overgegaan tot het stopzetten van het volledig loon. Let er wel op dat u in een dergelijke situatie overgaat tot het stopzetten van het loon. In relatie tot zieke werknemers en de wettelijke loonsanctie kan ook sprake zijn van de opschorting van loon. Daarvan is sprake als de werknemer zich niet aan de voorschriften houdt. Zodra de werknemer wel weer volgens de regels handelt, wordt het opgeschorte loon, met terugwerkende kracht, uitgekeerd. Als de situatie een loonstop rechtvaardigt is het zaak de werknemer voorafgaand te wijzen op de gevolgen van zijn niet meewerken aan de werkhervatting. De werknemer krijgt dan nog een kans om de, al dan niet aangepaste taken te verrichten op straffe van de loonstop. Als de werknemer niet hervat wordt de volledige loonstop toegepast, uiteraard met een duidelijke schriftelijke vastlegging daarvan. Het is de bedoeling van de wetgever geweest om de werknemer met deze bepaling te stimuleren om mee te werken aan de re-integratie. Mocht de werknemer op enig moment weer volledig arbeidsongeschikt zijn, dan herleeft de loonbetaling. Nadat er weer een verbetering is opgetreden is het zaak de werknemer opnieuw te wijzen op re-integratieverplichtingen en opnieuw de juiste zorgvuldige aanloop te nemen als wederom sprake is van een weigering tot hervatting.

Hoge Raad 6 juni 2014, JAR 2014, nummer 162

“Ik bespaar duizenden euro's voor mijn bedrijf”



Sta sterker met XpertHR

- Snel en betrouwbaar antwoord op al uw HR-vragen
- Online kennisbank, juridische hulplijn, webinars en seminars
- Flinke kostenbesparing
- Risicobeheersing
- Efficiënte werkprocessen

XpertHR
De HR Antwoordbank

[Bekijk de demo op XpertHR.nl](https://www.xporthr.nl)

Gert-Jan Duis is HR-manager bij een IT-bedrijf. In 2010 won hij de HR Innovatieprijs voor vernieuwend personeelsbeleid omdat hij twee weken vaderschapsverlof bij zijn werkgever invoerde. Gert-Jan draagt flexwerk een warm hart toe omdat hij als intercedent ook aan de andere kant van de tafel heeft gezeten. (duisgertjan@gmail.com)

Column

Gert-Jan Duis



Foto: Jan-Willem Schouten

Een leuk uitzendbaantje

Een paar weken geleden was ik uitgenodigd voor een 'inspiratiesessie' van Ruud Veltenaar. Nadat ik mijn aanvankelijke aversie tegen zijn nadrukkelijke manier van presenteren had overwonnen, raakte ik geboeid door zijn verhaal. Zijn statement is dat niets zoveel energie geeft dan daadwerkelijk iets voor je medemens betekenen. Daarmee bedoelde hij niet het volstorten van een collectebus, maar het met ziel en zaligheid inzetten voor een ander. Niets is bevredigender en blijft meer in het geheugen gegrift dan dat.

Als ik terugkijk naar mijn intercedententijd zijn de momenten die mij het meest zijn bijgebleven, momenten van die strekking. Ik herinner me een vacature bij een pacemakerfabrikant. Een lastige functie. Gezocht: een achtergrond van fijnmetaal en ervaring met secuur priegelwerk. De eigen bestanden waren inmiddels uitgekamd en ook het plaatsen van de vacature in de krant had geen resultaat opgeleverd. Ik besloot te grasduinen in de systemen van het arbeidsbureau en stuitte op een oudere Russische man, al jarenlang werkloos. Roman was zijn naam. In Rusland was hij zijn hele werkzame leven horlogemaker geweest. Roman had geen telefoon. Ik schreef hem een ouderwetse brief en nodigde hem uit op de vestiging.

Die dag kwam een schuchtere man voorzichtig de vestiging binnen schuifelen. Hij had overduidelijk een pak gehuurd. De vouwen zaten er te strak in en de mouwen waren te lang. Hij had een grote koffer bij zich en legde die voorzichtig op mijn bureau. De koffer zat vol met sieraden en horloges, door hem zelf gemaakt. Er ontspon zich een raadselachtig sollicitatiegesprek in gebrekkig Nederlands, waarbij mijn twijfel hand in hand ging met een groeiende sympathie en een haast heilige streven om deze man aan een baan te helpen.

Ik belde de HR-manager van de pacemakerfabrikant en smeekte hem haast om een kwartier tijd te spenderen aan iemand die hij op cv sowieso afgewezen zou hebben. Een week later huurde Roman opnieuw een pak. Na het gesprek kwam Roman op de vestiging. Hij liep langzaam naar mijn bureau en ik probeerde uit zijn gelaatsuitdrukking op te maken hoe het gesprek was gegaan, maar het lukte me niet. Hij ging zitten, sloot mijn handen in zijn handen en ik zag zijn tranen. Zijn schouders schokten. Ik wist me niet goed raad met deze oude man die niet ophield met huilen. Hij kon maandag beginnen en het was alsof hij een levenslange celstraf van werkloosheid afsloot en de wereld eindelijk aan zijn voeten lag. Roman was direct een absolute aanwinst voor het bedrijf. Hij kwam in vaste dienst en maakte carrière.

Een paar maanden na het sollicitatiegesprek belde zijn vrouw. De ramp van Tsjernobyl waar hij zijn dochter had verloren, zijn politieke vlucht naar Nederland en zijn jarenlange werkloosheid hadden hem een verbitterd mens gemaakt. Zijn leven had bestaan uit het wezenloos naar buiten staren vanuit zijn grijze flat. Tot de dag dat er een brief op mat was gevallen. Van een uitzendbureau. Roman was een ander mens geworden. Ze bedankte me voor het redden van haar man en voor het redden van hun huwelijk.

En nooit was het regelen van een 'uitzendbaantje' zo bijzonder geweest.

Agenda

Het Flexdiner

Word koploper in Flex

Donderdag 21 mei | Landgoederij Bunnik

Tijdens Het Flexdiner wordt u op hoog niveau bijgepraat over de toekomst van flex.

Gedurende dit exclusieve diner schuiven sprekers

Wim Davidse, Menno Lanting, Bas van de Haterd en Han Mesters ook aan de tafels aan. De ultieme gelegenheid tot kennisdeling en netwerken met concullega's en flexspecialisten.

Het Flexdiner bereidt u voor op de veranderende vraag van flexibele arbeid. En laat u anticiperen op de digitale revolutie. Schrijf u vandaag nog in voor Het Flexdiner en vind de toekomst van werk!

[Ga voor meer informatie en inschrijven naar flexdiner.nl](#)



Loopbanen

Operationeel directeur **Willem van Tilburg** is per 1 november 2014 officieel benoemd tot partner bij **Keser interim & recruitment**. Na jarenlange ervaring als manager participeert Van Tilburg nu samen met algemeen directeur Robert Keser in deze nu vijftienjarige organisatie.

Bij **Wiertz Personeelsdiensten** zijn meerdere personen in dienst getreden. **Rob Aben** is de nieuwe HR-specialist cao en regelgeving. **Ivo Franssen** is begonnen als consultant werving & selectie bij het label Jurgens Partners Zuid. **Marc Jaspers** is commercieel manager met portefeuille acquisitie en marktgroei.

Nieuwe baan?

Mail een korte omschrijving van je oude en nieuwe functie, liefst voorzien van een digitale kleurenfoto, naar flexmarkt@reedbusiness.nl. Zie voor de laatste vacatures www.flexmarkt.nl.

Flexmarkt is een uitgave van Reed Business bv en verschijnt 8x per jaar.

Uitgever

Wieneke Brandt

Hoofredacteur

Wim Davidse

Algemeen hoofredacteur Human Resources

Yolanda Stil

Redactie

Arthur Lubbers, Anouschka Vreugdenhil, Jan Willem Wensink.
e-mail: flexmarkt@reedbusiness.nl (niet voor advertenties)

Eindredacteur

Anouk Brinkman

Vaste medewerkers

Jacqueline Caro, Gert-Jan Duis, Wilbert Geijtenbeek, Steven Gudde, Hubert Heutink, Petra Kwaadgras, Annet Maseland, Sanne van der Most, Ymke Pas, Jelte Posthumus, Paul Poley, Frans Tilstra.

Abonnementen

€ 347,97 per jaar. Bij meerdere abonnementen wordt korting gegeven. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met klantenservice@reedbusiness.nl. Alle prijzen zijn inclusief 6% BTW en verzendkosten. Abonnementen kunnen elk moment ingaan en moeten twee maanden voor het verlopen worden beëindigd. Bij betalen via acceptgiro wordt € 2,50 (incl. BTW) aan acceptgirokosten in rekening gebracht. Abonnementen lopen automatisch door, tenzij u uiterlijk 30 dagen voor de vervaldatum bij onze klantenservice opzegt via tel. 0314-358358. Ook voor informatie over uw lopende abonnement kunt u contact opnemen met onze klantenservice.

Klantenservice

Reed Business bv, Postbus 808, 7000 AV Doetinchem, tel. 0314-358 358

Marketing

Linda van der Wel | telefoon: 020-5159345
e-mail: linda.van.der.wel@reedbusiness.nl
Lisette Nieuwenhuis | telefoon: 020-5159778
e-mail: lisette.nieuwenhuis@reedbusiness.nl

Advertentieverkoop

Reed Business bv
Sales Amsterdam
Postbus 152, 1000 AD Amsterdam
Mieke Cloosterman | telefoon: 06-51331517
e-mail: marieke.cloosterman@reedbusiness.nl
Eeva-Liisa Delatte | telefoon: 020-5159381
e-mail: eeva-liisa.delatte@reedbusiness.nl

Flexmarkt wordt met de grootst mogelijke zorg samen gesteld. De uitgever aanvaardt echter geen aansprakelijkheid voor eventuele onjuistheden.

© 2015, Reed Business bv Netherlands bv

Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uw opgegeven gegevens kunnen worden gebruikt voor het toezenden van informatie en/of speciale aanbiedingen door Reed Business bv en speciaal geselecteerde bedrijven. Indien u hiertegen bezwaar heeft, kunt u dat kenbaar maken via:

Reed Business bv

T.a.v. Adresregistratie, Postbus 808, 7000 AV Doetinchem.

ISSN 1382-5127

HOI
2015
KEURMERK

Nederlands
uitgeversverbond
Groep uitgevers voor
vak en wetenschap

Masterclass Looncontrole

Laat u niet verrassen door de fiscus!

12 februari 2015, Kantoor EY -Amsterdam

Laat u niet verrassen

Laat u niet verrassen en bereid u voor! Wat moet u wel en wat juist niet doen als er een controle bij u wordt aangekondigd? **Schrijf u nu in voor de Masterclass Looncontrole!**

Praktijk voorop

In de Masterclass Looncontrole staat de praktijk voorop: u krijgt **tips en directe adviezen**. We leggen de diverse controletechnieken van de fiscus uit en leren u hoe u zich hierop voorbereidt en de valkuilen voorkomt. En als het dan uiteindelijk toch mis mocht gaan: wat u kunt doen om bezwaar en beroep aan te tekenen tegen een naheffing of boete.

Topsprekers

Jan-Bertram Rietveld en zijn team van experts leiden u door de laatste actualiteiten en geven u talloze handige praktijktips. Ook de Belastingdienst is aanwezig: informatie uit de eerste hand!

Deelnemen

De deelnameprijs voor de Masterclass Looncontrole bedraagt € 699,-.

Partner:



Building a better
working world

Accreditatie:



53 Nirpa PE-punten

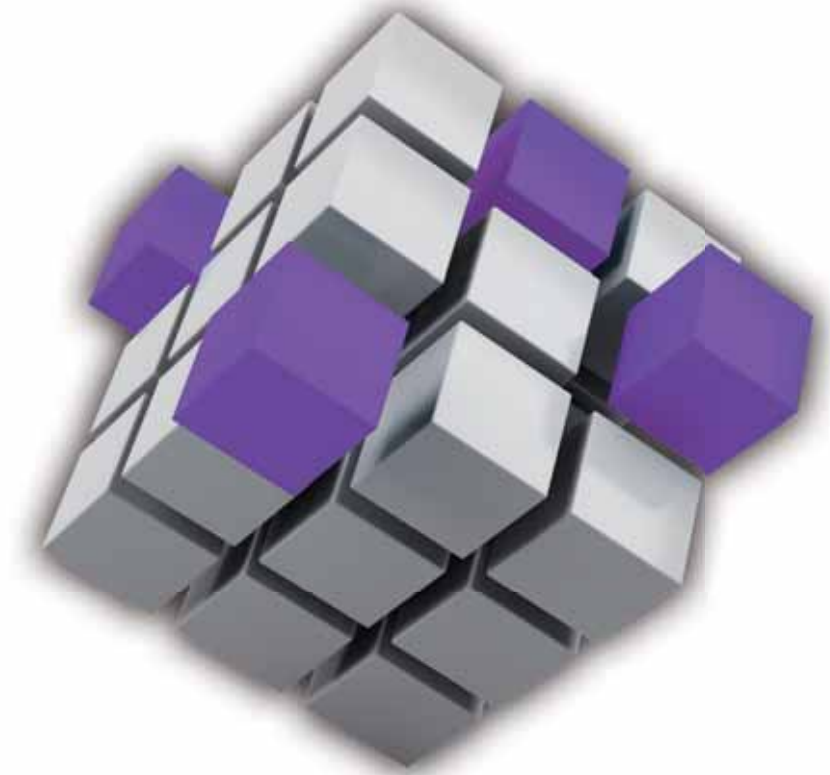
REGISTER
BELASTING
ADVISEURS

5 RB punten

Voor meer informatie en inschrijven:

www.penomasterclasses.nl/looncontrole

De complete oplossing voor de flexmarkt



Freepack Software biedt de flexmarkt een compleet en volledig geïntegreerd softwarepakket voor zowel de financiële administratie, backoffice als frontoffice. Het pakket is modulair opgebouwd, dus uitermate geschikt om mee te groeien met uw onderneming. Eventueel blijft gegevensuitwisseling met andere applicaties mogelijk.

Bovendien krijgt u ongelimiteerd support van onze kwalitatief hoogwaardige helpdesk. En dát zonder investering. Bij het afsluiten van een licentie ontvangt u onderhoud en ondersteuning voor een vast bedrag per maand.

Wilt u gelijk aan de slag of eerst een gratis demonstratie?

Bel of mail ons dan direct.

Freepack
S O F T W A R E

www.freepack.nl e-mail: sales@freepack.nl Telefoon: 0172-427027