

flexmarkt

Excellent ondernemen in flex



Zelfrijdende vrachtwagens
en distributiecentra vol robots
veranderen de logistieke sector



04
Starter
Beschikbaarheid
flexkrachten in app



24
Branding in flex
Wil het echte sterke
werkmerk opstaan?



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 'De chauffeur moet er op termijn natuurlijk uit'

In deze derde aflevering uit een serie over de impact van technologie op de (flex)arbeid van morgen belicht Flexmarkt de logistieke sector. Die verandert in hoog tempo, onder meer door geautomatiseerde distributiecentra vol robots, minuscule kleine, intelligente chips en colonnes zelfrijdende vrachtwagens. Maar al die technologie ten spijt blijft logistiek mensenwerk.



Ook in dit nummer

- 06 Actueel
- 07 Commentaar
- 13 Best practice
- 19 Q&A UWW
- 21 Column Steven Gudde
- 23 Infographic
- 31 Flexdiner
- 33 Stelling
- 35 Jurisprudentie
- 37 Column Gert-Jan Duis
- 38 Agenda & Loopbanen



04 TimeBox

Informatie moet je laten bijhouden door degene die er het meest van weet. Dus waarom zouden intermediairs in hun eigen database de beschikbaarheid van hun kandidaten vastleggen? Dat kunnen flexwerkers veel beter zelf, aldus de makers van de nieuwe app TimeBox, die dit voorjaar verschijnt.



24 Branding in flex

Randstad kennen we allemaal, maar het gros van de flexondernemingen is dertien-in-een-dozijn, zeggen merkstrategen. Aan de directietafels worden de grote merkvrage veel te weinig gesteld. Zonde, want een sterk merk zijn is ontzettend lonend. Tijd voor branding dus, maar hoe doe je dat?



28 Thema digitalisering

Het adagium dat matchen mensenwerk is kan de prullenbak in. Algoritmes maken betere matches in een fractie van de tijd. WeMatchIT is daarvan een voorbeeld.

A man with brown hair and a beard, wearing a dark blue blazer and a matching scarf, stands in front of a glass wall at night. He is holding a smartphone in his hands, looking at it with a slight smile. The background shows blurred city lights and a sign that says 'CINEMA'.

TimeBox

Oprichter Edwin van de Bospoort **Nieuw in de branche?**

Ja, Van de Bospoort is user experience designer: specialist in gebruiksvriendelijkheid van software. **Gestart** TimeBox verschijnt dit voorjaar.

Personeel in dienst? Nee, Van de Bospoort werkt samen met zijn compagnon Herman van Dompsele. Zo nodig huren ze expertise in.

‘Volgend jaar zomer wil ik dat meer dan 70 procent van alle uitzendbureaus deze app gebruikt’

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.

Beschikbaarheid flexkrachten in app TimeBox

Einde aan de sms-bom

Informatie moet je laten bijhouden door degene die er het meest van weet. Dus waarom zouden intermediairs in hun eigen database de beschikbaarheid van hun kandidaten vastleggen? Dat kunnen flexwerkers veel beter zelf, aldus de makers van de nieuwe app TimeBox, die dit voorjaar verschijnt.

Frans Tilstra

Ik ben opgeleid als industrieel ontwerper en ik kan daardoor vrij snel zien hoe processen verbeterd kunnen worden', vertelt TimeBox-oprichter Edwin van de Bospoort (foto). Vorig jaar werden hij en zijn compagnon Herman van Domseler tweede tijdens de finale van het FlexInnovatieFonds 2014, met hun start-up Sciomino: een online marktplaats voor expertise, vooral gebruikt binnen bedrijven. Dit jaar lanceren de twee ondernemers weer iets nieuws: TimeBox, een app waarmee uitzenders, recruiters en andere intermediairs op elk moment van de dag de beschikbaarheid van kandidaten kunnen checken.

Altijd beschikbaar

'Met Sciomino probeerden we het volgende probleem op te lossen: stel dat je snel iemand nodig hebt met een bepaald talent of expertise, maar je hebt geen idee waar je die persoon moet vinden. LinkedIn helpt je niet, want daar vind je alleen iemands werkervaring. Yammer of Twitter helpen ook niet, want daar kun je niet goed genoeg zoeken. Op Sciomino vind je van de directeur tot de schoonmaker wie welke talenten heeft. Medewerkers vullen hun profiel zelf in en de informatie is voor iedereen binnen een organisatie beschikbaar, op elk moment van de dag.' Datzelfde principe wil Van de Bospoort loslaten op de beschikbaarheid van flexkrachten. 'Dit voorjaar lanceren we vanuit Sciomino de bètaversie van TimeBox: een smartphone-app waarin een flexwerker zijn beschikbaarheid vastlegt en aangeeft met welke bedrijven hij die info wil delen. Nu nog moeten flexwerkers dat in

elke afzonderlijke database van een intermediair apart vastleggen. Dat is irritant en tijdrovend, waardoor ze het niet of slordig doen. Daardoor wordt beschikbaarheidsinformatie onbetrouwbaar.'

Sms-bom

De nadelen daarvan zijn bekend. 'Voor veel intermediairs bestaat hun werk voornamelijk uit bellen met kandidaten om te vragen of ze kunnen: wel vijftig, zestig, zeventig keer per dag. Of ze sturen een sms-bom naar hun hele bestand. Uit pure onwetendheid. Wij zeggen: informatie moet je laten beheren door de mensen die er het meest van weten. In dit geval: de flexwerker. Met TimeBox nemen flexbedrijven dus een abonnement op actuele info.' Van de Bospoort voorziet wel een risico: dat flexbedrijven nog niet klaar zijn voor zoveel transparantie. 'Sommige zeggen: ik heb veel tijd geïnvesteerd in het onderhouden van mijn database. Ik wil niet dat die informatie bij een ander komt. Dan zeg ik: die info ligt al bij een ander: de flexkracht. Een ander risico is misschien dat flexkrachten hun beschikbaarheid zelf niet goed bijhouden, maar daarvoor worden ze automatisch gestraft met minder opdrachten. Wie wil werken, houdt zijn beschikbaarheid up-to-date.'

Ambitieuus

Van de Bospoort en Van Domseler zijn ambitieus. 'Volgend jaar zomer wil ik dat meer dan 70 procent van alle uitzendbureaus in Nederland deze app gebruikt. En daarna komt het buitenland, waarom niet? Ik hoef alleen maar serverruimte te huren en kan overal van start.' **X**

Flexondernemer aan het woord

Online-People start formule voor flexwerkplekken



Paul Bremmer, directeur Online-People.

Flexadviesbureau Online-People gaat zijn diensten combineren met zusterbedrijf People-places, een formule voor flexwerkplekken. In het nieuwe kantoor in Deventer kunnen starters, zzp'ers en andere flexwerkers niet alleen een werkplek huren, maar ook direct HR-diensten afnemen bij een businesspartner van Online-People. Directeur Paul Bremmer legt uit wat de voordelen zijn.

Hoe moeten we ons deze combi van concepten voorstellen?

'Online-People helpt bedrijven bij het nieuwe werken: flexibel werken naar

tijd en plaats. We adviseren werkgevers en werknemers over werving en selectie, HR-diensten en werkgeverschap.

People-places biedt flexplekken en vergaderruimtes aan zzp'ers en kleine ondernemers. In het nieuwe kantoor in Deventer kunnen zij gebruik maken van alle diensten van Online-People. Ze kunnen bijvoorbeeld een vergaderruimte huren bij People-places, met een notulist via Online-People. Twee van onze businesspartners gaan vanuit dit kantoor werken en zijn dus beschikbaar voor klanten. Zij kunnen de locatie ook gebruiken voor coachinggesprekken of assessments.'

Online-people gaat dus 'offline'?

'Ja. We doen zoveel mogelijk online, maar niet alles. Persoonlijk contact blijft waardevol. Bij de start in 2009 werkte Online-People nog volledig in de cloud. Onze businesspartners konden alles online doen, maar steeds vaker kregen ze behoefte aan een kantoorachtige omgeving, bijvoorbeeld voor gesprekken met klanten. Thuiswerken is bovendien eenzaam. Vroeg of laat begin je tegen de kat te praten. Daarom huurden sommige van onze businesspartners een kantoortje in een bedrijfsverzamel pand, maar daar zit je feitelijk ook alleen, maar dan tegen een paar honderd euro per maand. In ons

nieuwe kantoor in Deventer draait alles om verbinden.'

Verbinden? Hoezo?

'Het pand is ingericht om klanten te stimuleren elkaar te ontmoeten en kennis te delen. Je komt binnen in een grote, huiselijke 'plaza', waar een gastvrouw je welkom heet. Vervolgens kunnen mensen een eigen flexplek gebruiken, of werken in een gemeenschappelijke ruimte, waar ze in contact kunnen komen met andere flexwerkers. In de plaza houden we regelmatig netwerkborels, open cursussen en er kan gezamenlijk ontbeten en geluncht worden.'

Wat is jullie ambitie met dit concept?

'We zijn nog maar net begonnen, maar het gaat al best aardig. Zo staan er gezamenlijke lunches gepland en verzorgt een communicatiebureau dat in het pand is gevestigd een presentatie over communicatie voor starters. Het begint te borrelen, letterlijk en figuurlijk. Uiteindelijk is onze droom om groot-regionaal te worden, of misschien zelfs landelijk. Op elke flexwerkplek betaal je dan met hetzelfde puntensysteem, je vindt dezelfde uitstraling, dezelfde service en altijd iemand van Online-People voor advies.' **X**

(FT)

Brainnet koopt positie in ingenieursmarkt

Brainnet heeft een positie verworven in de markt voor infrastructuurprojecten. De managed service provider die sinds 1996 als 'onafhankelijke marktregisseur' de tijdelijke inhuurbehoefte van voornamelijk grote bedrijven verzorgt, nam in januari detacheringsbureau Infracflex over.

Infracflex is in de jaren negentig ontstaan als inhuurcombinatie voor flexkrachten van de ingenieursbureaus Movares, HaskoningDHV en Grontmij. Om de behoefte aan ingenieurs voor deze drie bedrijven te verdelen, voegden zij het label Myflex aan het bedrijf toe. Myflex ontwikkelde zich tot een managed service provider die sinds twee jaar ook andere klanten heeft geacquireerd.

Eind 2013 besloten Grontmij, Movares en HaskoningDHV dat de inhuurpool en MSP-activiteiten niet meer bij hun strategie pasten. Afgelopen jaar boden zij het bedrijf aan meerdere bestaande MSP-

dienstverleners aan. Brainnet hapte toe en kocht Infracflex en Myflex. Belangrijkste clause bij de overname is de verplichting van Grontmij, HaskoningDHV en Movares vijf jaar als klant aan te blijven. Directeur Arno Lugthart van Brainnet bevestigt dat de deal aantrekkelijk is vanwege de grote klanten in dit specifieke segment, die Brainnet aan zich kan binden. 'Uiteindelijk is het bedrijf zoveel waard als zijn contracten. Wij waren al actief in de financiële sector, de zakelijke dienstverlening en sinds de laatste jaren ook in het onderwijs, de bouw, techniek en energiesector. De infrastructuursector was lastiger omdat deze drie grote bedrijven al hun eigen partij hadden. Dat wij nu een positie in de markt krijgen voor ingenieurs en technisch personeel, specifiek in rail en infra, is strategisch positief.' Infracflex was in 2013 goed voor 35 miljoen euro beheerde omzet. Hoeveel geld de overname gekost heeft, wil Lugthart niet bekendmaken. Met de overname



Brainnet is positief gestemd over de positie die het heeft verworven in de markt voor ingenieurs en technisch personeel op het gebied van rail en infra.

meegerekend zou Brainnet een jaaromzet van 310 miljoen euro draaien, schat Lugthart. **X**

(WG)

Tracé koopt Verhoeve Engineering

Detacheringsbureau Tracé heeft een nieuwe overname gedaan. Voor een onbekend bedrag kocht het snel groeiende bedrijf Verhoeve Engineering, een arbeidsbemiddelaar in werktuigbouwkundige specialisten.

Volgens directeur Arjen Bos van The Employment Group, waarvan Tracé onderdeel is, is de nieuwe aankoop een passende aanvulling op het bedrijf. 'Wij zijn een sterk detacheringsmerk in de civiel technische, infrastructurele en bouwkundige hoek, maar wij misten een propositie voor de elektrotechnische en werktuigbouwkundige sectoren. Verhoeve vormt de ontbrekende schakel in ons dienstenpalet.'

Met de overname verbreedt het bedrijf zijn aanbod aan kandidaten. Bos hoopt ook met zijn uitzendlabel te profiteren van synergievoordelen. 'Klanten die mankracht zoeken voor infrastructuurprojecten besteden steeds vaker het onderhoud uit. Er gaan veel tijdelijke krachten om in het onderhoud van de techniek in wegen, bruggen, tunnels en bewegwijzing. Over die elektrotechnische experts beschikt Verhoeve.' Synergievoordelen ziet Bos in het aanvullende werk dat nodig is bij dergelijke langlopende projecten. Ook Faber Personeelsdiensten moet volgens Bos profiteren van de deal. 'Via Tracé zullen wij bijvoorbeeld de werkvoorbereiding verzorgen voor de nieuwbouw van ziekenhuizen, inclusief alle elektrotechnische benodigdheden. Met Faber Personeelsdiensten kunnen wij de elektromonteurs daadwerkelijk erbij leveren.'

Met The Employment Group heeft Bos de ambitie om een leidende brede technische blauwe- en witteboordenspecialist te worden. Dat is opmerkelijk, het grootste label van The Employment Group - Faber Personeelsdiensten - was tot enkele jaren geleden vooral bekend als uitzendbedrijf voor de schildersbranche. In een snel tempo wist het nichebedrijf door te stoten tot een breder technisch marktsegment. The Employment Group was in 2014 goed voor een opgetelde omzet van 80,3 miljoen euro - een groei van 20 procent ten opzicht van 2013. Bos verwacht inclusief de nieuwe acquisitie binnen afzienbare tijd door de omzetgrens van 100 miljoen euro te breken. Verhoeve Engineering zal onder de naam Tracé Talent Engineers worden opgenomen. **X**

(WG)

commentaar Wim Davidse

Hoofredacteur Flexmarkt
flexmarkt@reedbusiness.nl



De flexponentiële organisatie

Flexibiliteit staat in steeds meer directiekamers, congressen, redacties en opleidingen stevig op de agenda. Het economisch herstel neemt serieuze vormen aan, maar de herinnering aan de dreunen van de afgelopen zeven jaar - en de ingrijpende gebeurtenissen op het mondiale en geopolitieke veld en in de technologie - hebben het turbulentiebesef tot grote hoogten gebracht. En dus, vinden we nu allemaal, is flex van absoluut levensbelang. Een enorme flexschil van soms zelfs meer dan 90 procent is zelfs kenmerkend voor wat sinds kort exponentiële organisaties wordt genoemd. Supersuccesvolle bedrijven, ambitieus, vernieuwend en opgebouwd rond zogenoemde algoritmes.

In dit nummer vragen we ons af of er in onze sector al exponentiële organisaties worden waargenomen (p.28). Is de digitalisering inmiddels zó ver dat bemiddeling, en matching in het bijzonder, nu nog hooguit gedéélte menselijk werk is? Het heeft er alle schijn van... Ook bekijken we, in de derde aflevering van onze zoektocht naar de gevolgen van nieuwe technologie voor Nederlandse sectoren, de dynamische sector van de logistiek (p.14). Verder in dit nummer een gesprek met Bas van der Haterd (p.31), schrijver van onder meer het boekje *10 Banen die verdwijnen en 10 Banen die verschijnen*. Hij is één van de sprekers tijdens het Flexdiner waar onder andere zal worden ingezoomd op de mogelijkheden en gevolgen van digitalisering en van andere nieuwe technologieën zoals 3D-printen.

Nieuw is de rubriek *Best practice* (p. 13). Wat heeft een flexonderneming zó goed gedaan voor een opdrachtgever of kandidaat, dat die compleet *flabbergasted*, volledig overdonderend verrast was? Als je zelf een sterk voorbeeld hebt, laat het ons weten! Bij gelijke geschiktheid gaat de voorkeur uit naar het meest innovatieve...

boeken

Leaders Online

Dit boek heeft een duidelijke doelgroep: 40-plus leidinggevers die vrezen dat zij op het vlak van sociale media de jongere generatie niet kunnen bijbenen. Je kunt er niet omheen, sociale media zijn meer dan Facebook en Twitter, aldus de auteurs. Zelf zijn ze naar eigen zeggen ook geen 'snelle social media'-meiden, maar de auteurs laten wel zien dat sociale media de manier waarop wij werken veranderen en wat je als leidinggevende ermee kunt in je organisatie. Je rol als leidinggevende is mensen meekrijgen en laten samenwerken aan een gezamenlijke missie. Daar kun je sociale media als communicatiemiddel uitstekend voor gebruiken. Een helder, vlot geschreven boek, gelardeerd met relevante praktijkvoorbeelden. Maar de leidinggevende voor wie de inhoud echt groot nieuws is, ligt al achter, laat staan dat hij kan bijblijven. **X**



Auteurs: **Lilian Bezemer en Yolanda van Heese**
Uitgever: **BigBusiness Publishers**
ISBN: **9789491757051**
Pagina's: **156**
Prijs: **24,50**

Drie rechtszaken in flexland

De rechter deed de afgelopen periode uitspraak in drie rechtszaken waarbij flex-bedrijven betrokken waren. Een overzicht.

1. Randstad-manager mag geen cfo van Conclusion worden.

Een senior businesscontroller uit het team van Randstad-cfo Robert Jan van de Kraats telde afgelopen zomer zijn knopen nadat hij gepasseerd was voor een promotie. Hij liet Van de Kraats weten 'zijn carrière buiten Randstad' te vervolgen en mailde dat hij bij detacheringsbedrijf Con-



Een medewerker van Randstad spande tevergeefs een rechtszaak aan om onder zijn non-concurrentiebeding uit te komen.

clusion financieel directeur zou worden. Daarop wees Randstad hem op zijn non-concurrentiebeding en dreigde met rechtsmaatregelen indien hij bij Conclusion in dienst zou treden. De 40-jarige manager spande een rechtszaak tegen Randstad aan om onder zijn beding uit te komen. Tevergeefs, de rechter oordeelde dat hij zich aan het beding moest houden en niet bij Conclusion in dienst mocht treden.

2. Aanbestedingsconflict tussen tolkenuitzendbureau Concorde en Manpower.

Nadat de Raad voor de Rechtsbijstand een aanbesteding voor tolkdiensten (goed voor 30 miljoen euro omzet) aan Manpower had toegekend, spande arbeidsbemiddelaar Concorde (voor flexibele vertalers) een kort geding aan omdat Manpower onrealistisch lage tarieven zou hebben ingediend en daarmee de aanbesteding gemanipuleerd. Concorde betoogde dat het tolktarief van Manpower per minuut lager dan 71 cent zou zijn en daarmee niet kostendekkend – iets wat

de rechter afdeed als een 'gissing'.

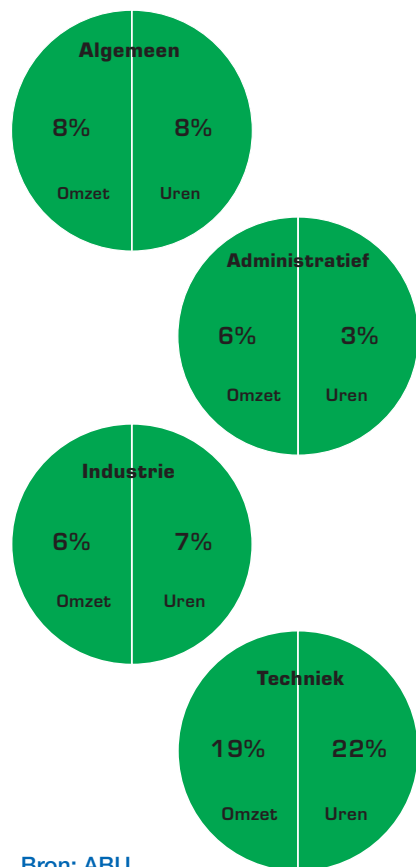
3. Bestuurdersruzie bij RedBlue IT.

De directie van detacheringsbedrijf RedBlue IT Professionals uit Hoofddorp ligt al anderhalf jaar overhoop. Twee bestuurders, goed voor de helft van de aandelen, besloten collega Karima Gacem, houder van een kwart van de aandelen, in het najaar van 2013 te ontslaan vanwege een gebrek aan 'juiste chemie' in de directie. Gacem dagvaardde haar collega's daarop en de rechter gaf haar gelijk: volgens een aandeelhoudersovereenkomst mogen aandeelhouders alleen in unanimitie ontslaan. Gacem bleef sindsdien aan als directeur, maar in hoger beroep erkende het hof onlangs wel dat de onderlinge verhoudingen verstoord waren. Bemiddeling van een mediator leidde nergens toe. Het laatste jaarverslag meldt dat het 'niet mogelijk is de omvang van de financiële gevolgen' van het conflict 'op betrouwbare wijze vast te stellen'. **X**

(WG)

Marktontwikkelingen

YoungCapital blijft vernieuwen



Bron: ABU

Deze maand: de algemene sector

Periode: 1 (week 1-4)

Bedrijf: YoungCapital

Bron: ceo Inno Huizing

Omzetcijfers: 100 miljoen euro in 2014, een stijging van 16 procent. Voor 2015 mikt YoungCapital op een groei van 25 procent.

Jullie zijn de laatste jaren hard gegroeid, ook toen de markt moeilijk was. Hoe kan dat?

Wij hebben altijd anders gewerkt dan traditionele uitzenders. Door veel aandacht te besteden aan de online vindbaarheid van onze vacatures solliciteren onze kandidaten zelf op geschikte banen, in plaats van dat wij mensen zoeken bij een vacature. Overigens hebben wij wel een aantal stenen vestigingen, maar onze focus ligt bij het digitale proces. Zo zijn we nu bezig met een concept dat we e-HIRE noemen: een webshop waarin werkgevers rechtstreeks in onze database kunnen zoeken en kandidaten kunnen boeken, zonder tussenkomst van een recruiter. Kandidaten kunnen al langer via hun smartphone solliciteren. Bedrijven en werknemers zijn erg geïnteresseerd in zulke vernieuwingen.

Waar zien jullie de meeste groei?

Er is een enorme behoefte is aan IT'ers, maar iedereen vist in dezelfde kleine vijver. Daarom leiden wij mensen zonder IT-achtergrond, maar met bèta-affiniteit, op door hen bijvoorbeeld een programmeertaal leren. Verder zien we groei in finance en breiden we uit in het buitenland. Zo ondersteunen wij sinds kort een facilitair callcenter in Suriname. Hier liggen grote kansen, ook omdat steeds meer bedrijven in de telecombranche, waar we veel klanten hebben, 24 uur per dag bereikbaar willen zijn. Verder willen wij uitbreiden in Duitsland en Zweden: Duitsland is een hele grote markt en bovendien dichtbij. Zweden lijkt in veel opzichten op Nederland, kent ook een hoge internetpenetratie. We bekijken nu hoe we daar een volgende stap kunnen zetten.

Hoezo denken jullie dit jaar nog sneller te kunnen groeien? Is dat niet wat optimistisch?

Afgelopen jaar zijn we met 16 procent gegroeid, terwijl de markt als geheel zo'n 7 procent deed. Je ziet dat de markt nu nog verder aantrekt en aangezien wij flink gaan investeren in onze mensen, IT en innovatie én flink gaan werken aan onze naamsbekendheid, denk ik dat 25 procent dit jaar zeker haalbaar is. **X**

(FL)

5^x Vragen

Ook ontslagvergoeding voor tijdelijk personeel

Heeft u werknemers met een tijdelijk contract? Dan hoeft u op dit moment geen vergoeding te betalen als u hen geen contractverlenging aanbiedt. Per 1 juli 2015 verandert dat. Dan hebben mensen die langer dan twee jaar in dienst zijn geweest recht op een 'transitievergoeding' voor scholing en outplacement.

1 Waarom is dit?

De transitievergoeding is onderdeel van de nieuwe Wet werk en zekerheid en vervangt de oude kantonrechtersformule voor het berekenen van de hoogte van een ontbindingsvergoeding. Met de transitievergoeding kunnen werknemers die hun baan kwijtraken (om-)scholing betalen, of de kosten van professionele begeleiding van werk-naar-werk. De vergoeding is lager dan de oude kantonrechtersformule, maar is wel in meer gevallen van toepassing: zoals bij tijdelijke arbeid. De nieuwe maatregel past in de ambitie van minister Lodewijk Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid om de inzetbaarheid van (flex)personeel te vergroten.

2 Wanneer moet u een tijdelijke werknemer een transitievergoeding betalen?

Als die werknemer twee jaar of langer in dienst is geweest, met een onderbreking tussen tijdelijke contracten van maximaal zes maanden. De maatregel is met terugwerkende kracht van toepassing op het arbeidsverleden van werknemers vanaf 1 juli 2012. Tijdelijke contracten van vóór die datum tellen alleen mee met een onderbreking van hoogstens drie maanden. Hiermee wil minister Asscher voorkomen dat seizoenskrachten in bijvoorbeeld toerisme, recreatie en tuinbouw vlak voor 1 juli 2015 massaal hun baan verliezen omdat hun werkgevers weigeren om een transitievergoeding te betalen. Voor kleine werkgevers (tot 25 werknemers) geldt overigens de uitzondering dat zij mogen uitgaan van het arbeidsverleden vanaf 1 mei 2013, als ze kunnen aantonen dat ze financieel in zwaar weer zitten.

3 Hoe hoog is zo'n vergoeding?

De transitievergoeding wordt net zoals de oude ontbindingsvergoeding berekend op basis van het aantal dienstjaren. Per gewerkt dienstjaar geldt een derde van het bruto maandsalaris als vergoeding. Vanaf het tiende dienstjaar geldt een half maandsalaris, of een heel maandsalaris bij mensen die ouder zijn dan 50 jaar. De vergoeding is maximaal 75 duizend euro. Of een jaarsalaris, als dat hoger is.

4 Wanneer hoeft u geen transitievergoeding te betalen?

Er zijn heel wat uitzonderingen: als de werknemer een aanbod van een nieuwe, minstens gelijkwaardige verlenging afslaat bijvoorbeeld, of als het ontslag ernstig te wijten is aan zijn eigen gedrag. Andersom geldt dat de kantonrechter een extra vergoeding kan toekennen aan de werknemer, als hij ontslagen is door ernstig verwijtbaar gedrag van de werkgever. De regeling geldt ook niet als een contract afloopt vóór de dag dat de werknemer 18 jaar wordt en hij gemiddeld minder dan twaalf uur per week werkte, of als de werknemer de pensioenleeftijd bereikt. Gaat u in surseance, failliet, of zit u in de schuldsanering? Dan hoeft u ook niet te betalen. De transitievergoeding hoeft ook niet (direct) betaald te worden als de werknemer de garantie krijgt dat hij binnen zes maanden weer aan de slag kan. Tot slot kan bij cao's afgeweken worden van de transitievergoeding.

5 En wat als ik al geld heb uitgegeven aan (om)scholing van mijn werknemer?

U mag als werkgever kosten voor scholing of outplacement aftrekken van de transitievergoeding, als die kosten zijn gemaakt in overleg met uw werknemer en in dienst hebben gestaan van het naderend ontslag. Let op: daar heeft u dan wel een schriftelijke bevestiging van nodig. **X**

(FT)

Startpagina



Flextweets

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



Arno Frederiks

@arnofrederiks Ik heb fantastisch werk; zoveel mooie aspecten in mijn baan. Hopelijk jij straks ook in #JouwBaan! Succes voor vraag en aanbod vandaag.

Op 24 februari was 'jouw baan' de hashtag voor werkgevers en werkzoekenden om elkaar te vinden. Deze eerste Europese Twitterbaanmarkt is georganiseerd door Twitter, UWV en vacaturebank Monsterboard. 'Een prachtig initiatief', stelt Arno Frederiks van Servicepunt Flex. 'Op zo'n dag zie je veel vraag en aanbod van werk voorbij komen. Ook uitzenders haakten hier flink op in door hun vacatures met de hashtag #JouwBaan te posten.'

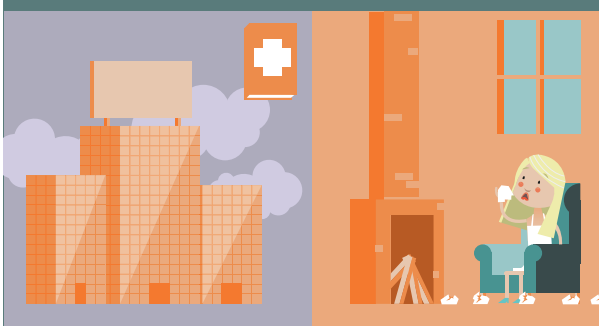
Dit soort initiatieven zijn hard nodig, vindt Frederiks. 'Je ziet een mismatch op de arbeidsmarkt; de vacatures trekken wel aan, maar er is veel om- en bijscholing nodig om werkzoekenden aan een baan te helpen.' Het 'op elkaar laten aansluiten van partijen als UWV en uitzendbranche is een van de belangrijkste taken van Servicepunt Flex. 'Je moet ons zien als kennis- en netwerkcentrum. Wij vormen de helpdesk voor alle medewerkers binnen de uitzendbranche die vragen hebben over UWV-zaken zoals premiekortingen, maar wij geven ook praktische adviezen over bijvoorbeeld de samenwerking met UWV. Deze publiekprivate samenwerking is belangrijk bij het bestrijden van de werkloosheid', stelt Frederiks.

'Het uiteindelijke doel is meer ingeschreven werkzoekenden aan een baan helpen. Een derde van de werkzoekenden gaat via een uitzendbureau weer aan de slag.' **X**

(AL)

Eigenrisicodrager ziektewet

Meer controle,
minder kosten



Als eigenrisicodrager ziekte wet houdt u **zelf de touwtjes in handen**. Als u Acture inschakelt zorgen wij voor **controle over ziekmeldingen**, zijn wij **verantwoordelijk voor uitbetalingen**, **verzuimbegeleiding** en **re-integratie** van uw (ex) werknemers. Daarnaast bent u als eigenrisicodrager bij Acture voordeliger uit dan bij het UWV omdat Acture **lagere premies** biedt én zorgt voor **sneller herstel**.

Acture

Meer weten? Bel (024) 890 94 73

www.acture.nl

 **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 tien-duizenden 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!

**"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
- Flinkke kostenbesparing
- Risicobeheersing
- Efficiënte werkprocessen

[Bekijk de demo op XpertHR.nl](#)

XpertHR
De HR Antwoordbank

Payroll Select op jacht met nieuwe aandeelhouder

Payroll Select wil over twee jaar dubbel zoveel omzet draaien. Om dat te bereiken heeft het ABN Amro Participaties als investeerder aangetrokken. Flexmarkt sprak over de plannen met Rick Simons, algemeen directeur van Payroll Select.

Wilbert Geijtenbeek

ABN Amro Participaties heeft een minderheidsbelang in Payroll Select. Welke plannen heeft u met deze nieuwe aandeelhouder aan boord?

'Afgelopen jaar is Payroll Select in omzet gemeten met 29 procent gegroeid. Wij verwachten de komende jaren met maximaal 10 procent per jaar autonoom te kunnen groeien. Maar wij hebben de ambitie om in 2017 opgeteld 250 miljoen euro om te zetten. Om dat doel te bereiken zullen we ook acquisities moeten doen.'

Waarom is een autonome groei van 10 procent per jaar niet voldoende?

'De payrollmarkt consolideert snel. Marges staan onder druk terwijl de investeringsbehoefte toeneemt. Omvang wordt dus een belangrijke factor. Bij onze huidige omvang is het naar mijn mening niet reëel een hogere autonome groei in te plannen dan 10 procent. Wij denken nu al bij de top vijf te behoren. Die omvang heb je nodig om mee te kunnen blijven doen.'

Waarom koos u voor een investering van ABN Amro Participaties?

'Om overnames te kunnen doen, heb je niet alleen een sterke financiële basis nodig, maar ook de juiste kennis om overnames te kunnen realiseren. Van beide zaken heeft ABN Amro Participaties verstand.'

Welk soort overnames wilt u doen?

'Wij tasten op dit moment in gesprekken met verschillende partijen overnamemogelijkheden af. Op onze shortlist staan enkel payrollbedrijven die financieel gezond en goed georganiseerd zijn. Essentieel is het klantenbestand en de

sectoren waarin ze vertegenwoordigd zijn. Zelf zijn wij momenteel vooral actief in de intermediaire sector, onderwijs, grootzakelijke dienstverlening en horeca en willen door middel van overnames zowel ons marktaandeel in deze sectoren vergroten als uitbreiden in interessante nieuwe sectoren.'

Denkt u daarbij aan gespecialiseerde payrollbedrijven?

'Wij zijn vooral geïnteresseerd in payrollbedrijven die zich richten op de flexibele invulling van personeelsbestanden. Wij zijn niet geïnteresseerd in payrollbedrijven die zich richten op het overnemen van hele werknemersbestanden. Uitzendbureaus in specifieke nichemarkten behoren ook tot ons interessegebied.'

Wat vindt u een gezonde bedrijfsvoering voor een payrollbedrijf?

'Het bedrijf moet de cao en wet- en regelgeving volledig naleven en alle benodigde certificeringen in bezit hebben. Daarbij moet de onderneming winstgevend zijn en zijn algehele operationele beleid goed hebben ingericht. Verder zijn wij van mening dat er een zo laag mogelijk percentage overeenkomsten voor onbepaalde tijd in de payrollonderneming zou moeten zijn. Tot slot letten wij scherp op het klantenbestand: heeft de onderneming langlopende overeenkomsten in voor ons interessante sectoren? Uiteindelijk moet je met het klantenbestand de overname kunnen terugverdienen.'

Welke uitdagingen ziet u voor de consoliderende payrollbranche?

'Wij verwachten dat de algehele omvang van de payrollmarkt de komende jaren



Rick Simons, algemeen directeur Payroll Select: 'Wij zijn niet geïnteresseerd in payrollbedrijven die zich richten op het overnemen van hele werknemersbestanden.'

alleen nog maar gaat toenemen. Tegelijk zien wij dat de brutomarges voor de dienstverlening teruglopen. De overheid perkt de flexibiliteit voor werkgevers steeds meer in, waardoor het voor veel mkb'ers door alle veranderende wetgeving complexer en duurder wordt werkgever te zijn. Dat raakt ook onze sector. Het is een uitdaging om te blijven investeren in de automatisering van het product en in de opleiding van onze mensen. Daarvoor heb je schaalgroottes en groei nodig.'

Bent u bang voor het moment dat de marktgroei stabiliseert?

'De komende jaren zal de markt gewoon doorgroeien. De arbeidsmarkt biedt tal van aspecten waar payrollers op kunnen inspelen. Zo zie je bijvoorbeeld uitzenders en payrollondernemingen qua dienstverlening steeds meer naar elkaar toe groeien. Ik denk dat de payrollmarkt juist bezig is om volwassen te worden.' **X**

'De payrollmarkt consolideert snel'

PENSIOEN ON TOP OF MIND

DINSDAG 2 JUNI 2015 | JAARBEURS UTRECHT

Het Nationaal Pensioencongres 2015

De impact van de wijzigingen op pensioengebied voor werkgevers, HR en OR

Langer doorwerken, maximering en verlaging van de pensioenopbouw; het zijn enkele impactvolle wijzigingen van het Pensioenakkoord. Wat zijn de gevolgen van dit Akkoord voor u als werkgever en heeft u deze gevolgen inmiddels geregeld? En wat is precies de impact van het Akkoord voor uw werknemers? Hebt u uw personeel hier al voldoende over geïnformeerd? In de praktijk leven er nog veel vragen over de ontwikkelingen op pensioengebied. Op Het Nationaal Pensioencongres 2015 staan we stil bij enkele van deze ontwikkelingen en kijken we met u welke mogelijkheden u heeft om grip te krijgen op het pensioen, zodat het weer on top of mind van uw organisatie komt.

DE ROL VOOR WERKGEVER, HR EN OR

Het is noodzakelijk dat werknemers op de juiste wijze worden geïnformeerd over hun pensioenregeling en wijzigingen die daarin worden aangebracht. De rol van de werkgever, HR manager en de ondernemingsraad is essentieel met betrekking tot het wijzigen van de pensioenregeling en het communiceren hierover.

Loop geen onnodige risico's door nalatigheid in uw informatieverplichtingen!

ANTWOORDEN OP UW PENSIOENVRAGEN

Deze dag wordt u op de hoogte gebracht door absolute experts in het vak. Zo gaat partner en advocaat Pensioenrecht en Financieel recht **Nicolette Opdam** in op de toekomstbestendigheid en flexibiliteit van het pensioenstelsel. Vertelt pensioenadviseur **Hans Kennis** hoe u aan uw informatieverplichtingen kunt voldoen en hoort u van advocaat Arbeidsrecht **Suzanne Bos** meer over langer doorwerken in relatie tot pensioen onder de Wet werk en zekerheid.

DEELNEMEN

Wacht niet af, kom nu in actie en help uw organisatie vooruit. Een afwachtende houding heeft risico's. U moet nu weten hoe de vork in de steel zit. Schrijf u daarom vandaag nog in voor het Nationaal Pensioencongres 2015.

Ga voor meer informatie en inschrijven naar

www.penocongressen.nl/pensioen

Een initiatief van:



P&Oactueel

**Salaris
Magazine**



Samenwerking Maintec en Damen naar nieuwe dimensie

Wat heeft een flexonderneming zó goed gedaan voor een inlener of kandidaat dat die daardoor compleet verrast werd? Dat is in een notendop de opzet van de nieuwe rubriek Best Practice. In deze editie de samenwerking tussen **Maintec** en **Damen Shiprepair Harlingen**.

De samenwerking tussen technisch uitzendbureau Maintec en Damen Shiprepair Harlingen (voorheen Shippdock) bestond al wat langer, maar dankzij het project *Flexibel in de techniek* kreeg ze een heel nieuwe dimensie. Voor het project zette Stoof een intersectorale samenwerking op met de opleidingsfondsen in de metaal; A+O Metalektro en OOM. Het doel was het bevorderen van extra instroom in de techniek door het creëren van leerwerkbanen. Extra voordeel voor de betrokken bedrijven: ze konden ook aanspraak maken op sectorsubsidies als ze leerlingen via een uitzendorganisatie in dienst zouden nemen.

WERVING EN SELECTIE

Op die manier kwam Damen Shiprepair Harlingen met een gerichte vraag bij Maintec. Pieter Idsinga, productiemanager bij Damen: 'Wij zijn een scheepsreparatiebedrijf dat vaak veel flexibel werk heeft. Probleem is dat het voor ons lastig is om goede, geïnteresseerde, flexibele mensen te vinden. Via het project schakelden we Maintec in.' Zo kwam een nieuwe samenwerking op gang, die volgens Idsinga met één begrip is samen te vatten: totale ontzorging. Nu is dat tamelijk abstract, maar Idsinga ontleeft graag wat Maintec zo goed deed: 'Om te beginnen werden we ontzorgd bij de werving en selectie. Maintec kwam op een gegeven moment met leerling Remco Kuipers (foto) bij ons aan. Het eerste gesprek beviel meteen goed en zo zijn we begonnen met een leerwerktraject van twee jaar dat tot nu toe prima bevalt.' Ernst van der Lei, consultant leerwerktrajecten bij Maintec, licht de kunst van het werven toe: 'Remco was een wat oudere leer-

ling, die al even bij ons stond ingeschreven als werkzoekende. Wij hebben hem eerst gevraagd of hij interesse had in de opleiding bij Damen, maar ook hebben we referenties opgevraagd bij zijn vorige werkgever. En gekeken naar de resultaten uit zijn vorige opleiding. We moesten er immers zeker van zijn dat hij het zou kunnen.'

OPLEIDING

Zo ging het balletje rollen. Remco is een opleiding tot scheepsbouwer op niveau-3 gaan volgen op een ROC. Eén dag in de week volgt hij die opleiding, vier dagen werkt hij bij Damen. En daar komen de volgende ontzorgingsaspecten om de hoek kijken. Idsinga: 'Maintec verzorgt alles rond Remco's opleiding, daar hebben wij geen omkijken naar. Verder staat hij bij hen op de payroll. Onze ervaring is dat het lastig is om jonge jongens zelf op de payroll te hebben. Van de tien die je in dienst neemt, blijven er misschien twee hangen, dat is veel te kostbaar. Als alles zo goed blijft gaan als nu, willen we Remco na zijn opleiding in vaste dienst nemen.' Van der Lei vult aan: 'Inderdaad verzorgen wij de contacten met het ROC. Wij houden Remco's opleiding goed in de gaten en houden elke twee maanden een voortgangsgesprek over zijn opleiding met hem en Pieter. Waar nodig sturen we bij. Daarnaast betalen wij de opleidingskosten en krijgt hij via ons salaris. De gewerkte uren factureren wij vervolgens aan Damen.' Ontzorgen in deze relatie is dus: de werving en selectie, de opleiding, de begeleiding en de salariëring volledig uit handen nemen van de inlener. **(PP) X**

‘Pas als je heel groot
wordt kan je veel met
robots gaan werken’



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.

'De chauffeur moet er op termijn natuurlijk uit'

In deze derde aflevering uit een serie over de impact van technologie op de (flex)arbeid van morgen belicht Flexmarkt de logistieke sector. Die verandert in hoog tempo, onder meer door geautomatiseerde distributiecentra vol robots, minuscule kleine, intelligente chips en colonnes zelfrijdende vrachtwagens. Maar al die technologie ten spijt blijft logistiek mensenwerk.

Jelte Posthumus

Als een lange rij mieren komen ze door de streng beveiligde poorten naar buiten, de medewerkers van het distributiecentrum van online schoenenwinkel Zalando in Mönchengladbach, vlak over de grens bij Roermond. Een grote stroom medewerkers in zwarte en oranje poloshirts wurmt zich door de toegangspoort, terwijl binnen de nieuwe shift alweer begonnen is. Honderden mensen vonden er een baan nadat het distributiecentrum eind 2012 in gebruik werd genomen. Het is er binnen dus een drukte van belang, zou je denken. Tenzij je je realiseert dat dit grootste e-commerce-distributiecentrum van Europa meer dan 130.000 vierkante meter groot is. Oftewel 26 voetbalvelden. In zo'n groot complex kan het ondanks honderden aanwezige collega's knap eenzaam worden. Binnen, in de enorme hallen, is het flink zoeken om een medewerker te vinden. Overal denderen lopende banden voorbij. Er is veel herrie, er staan enorme stellages en er liggen bovenal héél veel pakketjes. Via een wirwar van lopende banden en kleine liften worden de bestelde schoenen en kledingstukken automatisch in klaarstaande vrachtwagens gedeponiseerd, die onder meer naar Nederland rijden. Maar mensen? Ze lijken op één hand te tellen.

Robots als orderpickers

Ditzelfde beeld – veel technologie, enorm grote complexen, weinig mensen – zul je aantreffen in steeds meer distributiecentra, verzekert Walther Ploos van Amstel,

lector City Logistics aan de Hogeschool van Amsterdam en verbonden aan de VU Amsterdam (foto). Of het nu Primark, Albert Heijn of Amazon is. Laatstgenoemde wil volgens geruchten onder retailkenners een distributiecentrum in de buurt van Almere neerzetten. 'Pas als je heel groot wordt kan je veel met robots gaan werken, gezien de grote investeringen die je dan moet doen', vertelt Ploos van Amstel. De robots die de traditionele orderpickers steeds meer vervangen, stellen bedrijven als Zalando en Wehkamp in staat om het groeiend aantal internetbestellingen steeds sneller en efficiënter te verwerken en te bezorgen. 'Je hebt drie grote kostenposten in de logistiek', aldus Ploos van Amstel. 'Dat zijn het transport, de *handling* en de voorraad. Vroeger zette je een magazijn neer op een plek waar de transportkosten het meest optimaal waren. Maar de handlingkosten zijn tegenwoordig veel belangrijker. Die nemen namelijk toe, omdat met de groei van online verkoop veel meer op maat geleverd moet worden. En de distributie wordt steeds fijnmaziger.' Die verloopt steeds meer via allerlei verschillende winkels, thuisbezorging en pakket-afhaalpunten. 'Je moet dus veel meer moeite doen om bestellingen klaar te maken voor verzending naar klanten. Daarom ga je mechaniseren en als je dat wil doen heb je een groter magazijn nodig.'

Ruimte gezocht

Grote distributiecentra van online spelers als Amazon (in Engeland) en Zalando (net

over de Duitse grens) verrijzen echter nog niet in Nederland. 'We hebben hier wel 'de handjes', maar personeel is een stuk duurder dan in onder andere Duitsland', aldus Ploos van Amstel. 'En heel veel duurder dan in Oost-Europa. Daarnaast heb je tot wel 300.000 of 400.000 vierkante meter oppervlakte nodig. Dergelijke ruimte is nergens in Nederland beschikbaar.'

Elders is die ruimte er wel. Pal naast Zalando, in Mönchengladbach, staan bijvoorbeeld talloze, enorme distributiecentra van onder meer vervoerder DHL en een kledingbedrijf. 'Je wil ook niet in je eentje ergens zitten', verklaart Ploos van Amstel. 'Je wil een arbeidspool kunnen delen, je wil dat vrachtwagens ook nog de spullen van je bureaus kunnen oppikken, dat is namelijk wel zo efficiënt. Je krijgt straks dus parken waar misschien wel tien van die reuzen zitten. In Nederland ontbreekt het echter niet alleen aan ruimte; bij gemeenten staan dergelijke centra ook niet hoog op hun verlanglijstje. Zo'n bedrijf heeft heel veel meters nodig, die relatief weinig banen opleveren en dan brengen ze ook nog 'vieze' vrachtwagens mee.'

Het nieuwe, hypermoderne distributiecentrum van Wehkamp in Zwolle is met zijn 35.000 vierkante meter echter bepaald geen kleintje. 'En tien jaar geleden dachten we nog dat distributiecentra maximaal 50.000 vierkante meter mochten zijn', vertelt Ploos van Amstel. 'Grotere magazijnen zouden minder efficiënt zijn. Maar inmiddels tonen de voor- ►



Foto: Scania

Minister van Infrastructuur en Milieu Melanie Schultz van Haegen bij de demonstratie van Scania over zelfsturende vrachtwagens. De minister is een groot voorstander van het stimuleren van de ontwikkeling van zelfrijdende auto's en ziet voor Nederland een belangrijke rol weggelegd.

beelden van onder meer Zalando, Action (in Noord-Holland en bij Roermond), Nike (Laakdal, België) en Zara (Spanje) aan dat efficiënte distributiecentra best 150.000 tot 300.000 vierkante meter groot mogen zijn. Want met nieuwe technologie als pick-robots, RFID-chips die streepjescodes vervangen en *dock and roll* stijgt de productiviteit in distributiecentra met grote stappen.'

Chips en treintjes

RFID-chips zijn via radiogolven van een veel grotere afstand te scannen dan streepjescodes en bevatten veel meer informatie over het specifieke product of de pallet waarop de chip is bevestigd. RFID-technologie wordt gebruikt in de OV-chipkaart en voor het lokaliseren en scannen van containers. 'Gebruik ervan verhoogt de productiviteit omdat je niet meer alle producten hoeft te scannen. Dat is een verschrikkelijk slome, arbeidsintensieve activiteit', aldus Ploos van Amstel. Ook steeds meer producenten van bijvoorbeeld kleding maken daarom inmiddels gebruik van de technologie. Dankzij *dock and roll* komen er bij het laden en lossen van vrachtwagens soms bijna geen mensen meer aan te pas. Bij Zalando eindigen de bestelde pakketten bijvoorbeeld automatisch via lopende

banden in de gereedstaande vrachtwagens. En compleet geautomatiseerde treintjes zorgen er straks voor dat medewerkers van Wehkamp niet meer zelf het distributiecentrum in hoeven om producten op te halen, vertelt Dirk van den Bogaart, woordvoerder van Wehkamp.nl. 'Nu krijgen mensen nog een lijst met producten die zij uit het magazijn moeten halen, maar vanaf de zomer – wanneer ons nieuwe distributiecentrum geopend wordt – rijden er treintjes langs alle stellages en komen de producten naar de medewerker toe. Die hoeft ze straks alleen nog maar in de verpakking te stoppen.' Door de sterke groei van het bedrijf zal de werkgelegenheid allerminst afnemen, verwacht Wehkamp. De tweehonderd medewerkers van het oude distributiecentrum in Dedemsvaart krijgen allemaal een plekje in Zwolle. 'De flexibele schil, die wij vooral gebruiken voor piekmomenten als gevolg van seizoensinvloeden en bijvoorbeeld extra drukte rond de feestdagen, wordt in eerste instantie wat kleiner maar deze zal op termijn waarschijnlijk alleen maar groeien', aldus Van den Bogaart.

Zelfrijdende vrachtwagens

Onder meer door de enorme groei van e-commerce, waar Wehkamp de vruch-

ten van plukt, groeit ook de uitdaging om producten snel en efficiënt bij de consument thuis of in de buurt af te leveren. *Vandaag besteld, morgen in huis* is leuk, maar op de Nederlandse wegen rijden al decennialang veel te veel halfllege vrachtwagens. Dat probleem oplossen is een belangrijk speerpunt van het topsectorenbeleid voor de logistieke sector. Een minstens even belangrijke ontwikkeling als de automatisering en robotisering van distributiecentra is daarom die van de zelfsturende vrachtwagens. Praktisch om de hoek bij Wehkamp, op de snelweg A28 bij Zwolle, gingen begin februari voor het eerst in Nederland zelfrijdende vrachtwagens de openbare weg op, van het in Zwolle gevestigde Scania. Niet als test, maar als demonstratie van wat er op dat gebied al mogelijk is, verzekert Ploos van Amstel. 'Scania, Volvo, Mercedes: ze zijn er allemaal mee bezig. Ze hebben allemaal pilots lopen of maken plannen daarvoor. In onder meer Duitsland en Zweden zijn al miljoenen kilometers gereden met zelfsturende vrachtwagens, in vaktermen *platooning* genoemd.' Daarbij rijden vrachtwagens die elektronisch gekoppeld zijn in een colonne. Ze rijden vlak achter elkaar en de voorste vrachtwagen fungeert als leider, met daarin een chauffeur die de 'trein' van vrachtwagens aanstuurt.

De chauffeurs in de vrachtwagens erachter hoeven alleen nog te sturen.

‘Dat de vrachtwagens, doordat ze vlak achter elkaar en met exact dezelfde, stabiele snelheid rijden, bijvoorbeeld minder brandstof verbruiken en minder snel files veroorzaken is mooi’, aldus Ploos van Amstel. ‘Maar je wilt natuurlijk dat op termijn de chauffeur eruit gaat. Met minder brandstof bespaar je 2 tot 4 procent, maar als die chauffeur eruit gaat maak je een nog veel grotere sprong, van misschien wel 20 procent.’

Wetgeving

Onder meer minister van Infrastructuur en Milieu Melanie Schultz van Haegen was bij de demonstratie van Scania aanwezig. Zij is een groot voorstander van het stimuleren van de ontwikkeling van zelfrijdende auto's en ziet voor Nederland een belangrijke rol weggelegd.

Wetgeving op gebieden als verkeersveiligheid, aansprakelijkheid en dataverkeer vormen nu nog een belangrijke barrière.

‘Maar Nederland gaat wat mij betreft

‘De flexibele schil zal op termijn waarschijnlijk alleen maar groeien’

voorop lopen in Europa op het gebied van technieken waarbij voertuigen zelf rijden en met elkaar en de weg communiceren’, zei de minister onlangs nog toen zij haar steun uitsprak voor het vestigen van een internationaal testcentrum voor zelfrijdende auto's in de buurt van Lelystad.

Het zal echter nog een tijd duren voordat zelfrijdende auto's een vertrouwd beeld op de weg vormen. Alleen al omdat wetgeving overal in Europa op elkaar afgestemd moet worden. ‘Platooning gaat zich daarnaast pas uitbetalen als er een goed Europees netwerk is van verbindingen voor lange-afstandsverkeer’, aldus Ploos van Amstel. ‘En het gaat ook pas werken als je transport voldoende volume heeft. Je moet zorgen dat je vol-

doende lading hebt, dat vergt dat leveranciers hun krachten en vrachten gaan bundelen. Je moet dus grote verbindingen hebben, dikke vette stromen en grote, gedeelde opslagruimten en daarvoor is in Nederland op dit moment eigenlijk geen ruimte.’

Chauffeurs gevraagd

Voordat hele colonnes van vrachtwagens aangestuurd kunnen worden door nog slechts één chauffeur, moet er op technologisch gebied nog heel wat gebeuren, verzekert een woordvoerder van Scania. Albert Heijn, dat op uitnodiging van Scania aanwezig was bij de demonstratie in Zwolle, heeft interesse getoond in deelname aan pilots in Nederland.

Over wat voor pilots het mogelijk gaat, wil zowel Scania als een woordvoerder van de supermarktketen niets kwijt. ‘Wat ik wel kan zeggen is dat wij het vooralsnog zeker niet zien zitten om compleet onbemande vrachtwagens de weg op te sturen’, aldus de woordvoerder. ‘De chauffeurs van transportbedrijf Peter Appel, met wie ons distributiecentrum in Zwolle samenwerkt, zijn veel te belangrijk bij het laden en lossen en vanwege het contact dat zij op die momenten met de medewerkers van onze winkels hebben.’

Door de vergrijzing ontstaat waarschijnlijk zelfs een tekort aan chauffeurs, verwacht Ploos van Amstel. Of een gedeelte van de Europese vrachtwagenvloot nu geheel zelfsturend wordt of niet. ‘De komende jaren gaat 8 procent van de Europese chauffeurs met pensioen. In de gehele logistieke sector geldt trouwens dat door de vergrijzing een tekort aan mensen ontstaat. Goede planners op hbo-niveau zijn nu al schaars, net als voorraadbeheerders en allerlei typen technici. Het is dus van groot belang om bedrijven te helpen om hun huidige mbo'ers op hbo-niveau te krijgen. Niet alleen omdat zij anders geen perspectief hebben, maar ook omdat we de uitstroom de komende jaren nooit alleen kunnen opvangen met nieuwe, afgestudeerde hbo'ers. We kunnen opleiden wat we willen, maar je moet net zo goed investeren in het talent van de mensen die nu al in de logistiek werkzaam zijn.’ **X**

HOBII over de sector logistiek

‘HOBII bestaat dit jaar twintig jaar. In 1995 was ik één van de twee oprichters van het bedrijf’, blikt algemeen directeur Han van Horen terug. ‘In de loop der jaren breidde het dienstenaanbod van HOBII zich uit naar werving en selectie, outplacement, coaching en training, psychologisch onderzoek en HR-consultancy. Met de komst van de economische crisis was het tijd voor herbezinning. We hebben toen het roer omgegooid door ons te focussen op internationaal recruitment en op uitzendende en detachende binnen de sectoren logistiek, voedingsmiddelenindustrie en techniek. Deze vernieuwde focus heeft in de afgelopen jaren zijn vruchten afgeworpen. Momenteel hebben wij dagelijks 1.600 tot 1.800 mensen aan het werk, waarvan 75 procent afkomstig is uit landen als Polen, Litouwen en Hongarije. Tien jaar geleden konden wij in zowel kwantitatief als kwalitatief opzicht met alleen Nederlands personeel al moeilijk voldoen aan de vraag en dat zal onder meer in de logistiek een grote uitdaging blijven, alleen al door de vergrijzing.’

Goede heftruckchauffeurs, mensen die laden en lossen en planners die Walther Ploos van Amstel ook al noemt: ik ben ervan overtuigd dat daar veel vraag naar blijft. Sterker nog, die zal alleen maar toenemen. Als je kijkt naar de groei van e-commerce, dan leidt dat ertoe dat het verzendklaar maken van bestellingen in distributiecentra zeker niet eenvoudiger wordt. Het picken van orders kan wellicht volledig geautomatiseerd worden, maar het inpakken blijft voorlopig mensenwerk. Net als bepaalde werkzaamheden die in logistiek jargon *value added logistics* heten, zoals het repareren van producten en - in de mode - bijvoorbeeld het aanbrengen van kleuren en knopen op kleding.

Het planningsproces en *forecasting* worden daarnaast nog belangrijker. Mensen kunnen nu al 24 uur per dag online producten bestellen en deze moeten aan de lopende band in wisselende hoeveelheden en in kleinere leveringen de distributiecentra verlaten. De druk op het logistieke proces zal daardoor alleen maar toenemen. Ja, door automatisering verdwijnen er veel banen, ook binnen de logistiek. Maar er komen er ook heel veel bij.’

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

Overgangsregeling voor premiekorting oudere werknemers



BEELD: PETRA KWADGRAS

Sinds enige tijd is er de premiekorting voor ouderen, die een werkgever maximaal drie jaar lang 7000 euro per jaar kan opleveren (zie ook Flexmarkt oktober 2014). Per 1 januari 2015 is de leeftijd voor het toepassen van de korting verhoogd van 50 naar 56 jaar. Er is echter een overgangsregeling ingevoerd waardoor de premiekorting kan worden toegepast bij 50-plussers die op of na 1 januari 2015 nog geen 56 jaar zijn.

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

Voor welke werknemers of uitzendkrachten geldt de premiekorting nu precies?

De regeling geldt voor een oudere werkzoekende die een uitkering ontvangt van UWV of van de gemeente. Per 1 januari 2015 is de leeftijd voor deze premiekorting verhoogd van 50 naar 56 jaar.

Wat houdt de overgangsregeling in?

Om de premiekorting voor 50-plussers die op of na 1 januari 2015 nog geen 56 jaar zijn te kunnen toepassen is de situatie die werd toegepast op 31 december 2014 bepalend. Dit betekent concreet dat als er op 31 december 2014 premiekorting werd toegepast, dit ook na 1 januari 2015 mag, tot de maximale termijn van drie jaar is bereikt.

Hoe werkt dat in de praktijk?

Voorbeeld 1: Op 1 juli 2014 komt een werknemer in dienst. Hij is op dat moment 50-plus. De premiekorting wordt toegepast omdat de werknemer vanuit de WW is aangenomen. Het dienstverband is op 15 december 2014 onderbroken vanwege een bedrijfssluiting. Op 12 januari 2015 is er weer werk en herleeft het dienstverband weer. De werknemer is op dat moment nog geen 56 jaar. De premiekorting mag niet worden toegepast omdat er op 31 december 2014 geen sprake was van het toepassen van premiekorting omdat er geen dienstverband bestond.

Voorbeeld 2: Op 1 juli 2014 komt een 50-plusser vanuit de WW in dienst. De premiekorting mag worden toegepast. Op 5 januari 2015 wordt het dienstverband tijdelijk onderbroken door bedrijfssluiting. Op 26 januari 2015 start het bedrijf weer op en wordt het dienstverband opnieuw aangegaan. De werknemer is op dat moment nog geen 56 jaar. De premiekorting ouderen mag in dit geval wel weer worden toegepast omdat er op 31 december

2014 een dienstverband bestond en er recht was op premiekorting. Indien in dit geval later in 2015 wederom een onderbreking van het dienstverband wordt toegepast kan, wanneer aan de normale voorwaarden wordt voldaan, de korting ook daarna weer worden toegepast, ook al is de werknemer nog steeds geen 56 jaar. Rekening houdende met de onderbrekingsregel mag voor deze medewerker alsnog de premiekorting ouderen worden toegepast tot de maximale termijn van drie jaar.

Waar vind ik deze informatie bij de Belastingdienst?

In de nieuwste versie van het *Handboek Loonheffingen* van de Belastingdienst is deze overgangsregeling terug te vinden. In paragraaf 5.10 wordt het onderwerp behandeld.

Wat heb ik ook alweer nodig om de korting aan te vragen?

De werkzoekende moet een doelgroepverklaring opvragen waaruit blijkt dat hij of zij tot de doelgroep behoort. De werkzoekende kan de uitkeringsinstantie ook machtigen om de doelgroepverklaring direct naar de uitzender of werkgever te laten sturen. Hiervoor is een machtigingsformulier nodig. Zowel de doelgroepverklaring als het machtigingsformulier zijn te vinden op uwv.nl. Met deze doelgroepverklaring kan de werkgever de korting op de premie toepassen. Om de premiekorting te kunnen berekenen, kunt u gebruik maken van de site subsidiecalculator.nl.

Waar vind ik meer informatie?

Wanneer u als uitzender nog vragen heeft over de premiekorting voor ouderen kunt u contact opnemen met Servicepunt Flex via info@servicepuntflex.com of per telefoon via 06-15 83 49 69. Of kijk op de site servicepuntflex.nl. **X**

Praktijkdag **Coachend leidinggeven**

Excelleren door sturend loslaten

DINSDAG 14 APRIL 2015 | POSTILLION BUNNIK



Vorige editie
beoordeeld met een 8!
Wees er snel bij VOL=VOL

Wilt u dat uw medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen bij het uitvoeren van hun taken? Dat het zelf-oplossend en zelfsturend vermogen van uw team stijgt?

Uw stijl van leidinggeven heeft grote invloed op de mate van energie en productiviteit in uw organisatie. Door coachend leiding te geven, voorkomt u dat talenten u verlaten, laat u medewerkers beter presteren en creëert u teams die willen scoren.

In 1 dag leren sturend los te laten

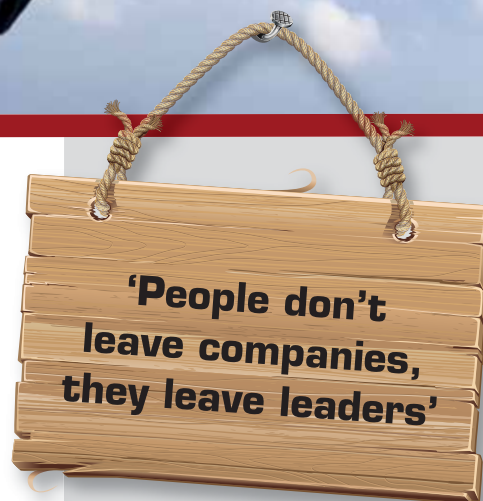
Toptrainers op het gebied van coachend leidinggeven dagen u uit om resultaatgericht te coachen. Experimenteer onder de vakkundige begeleiding van **Rick Willemsen** en **Anita Bakker** welke coachingsstijl het beste bij u past en bovendien toepasbaar is in uw specifieke situatie. Leer tijdens **speedcoachingsessies coachvragen toe te passen** en ervaar hoe u hiermee uw mensen motiveert om meer verantwoordelijkheid te (willen) nemen.

Laat u inspireren door topsportcoach **Tom van 't Hek** en vertaal zijn succesfactoren voor coachend leidinggeven naar uw eigen situatie.

Direct aan de slag met coachende technieken en praktische tools, u krijgt:

- Een stappenplan voor uw coachende gesprekken
- Een coachingstool voor resultaatgericht coachen
- Het boek 'Coachen met lef' van Anita Bakker en Jacqui Halmans
- Het boek 'Echte leiders in echte organisaties' van Rick Willemsen

Kortom, een praktische en inspirerende dag die u handvatten geeft om de **resultaatgerichte vermogens, potentiële talenten en resources** in uw team te ontdekken en uw medewerkers te motiveren deze ook optimaal te benutten.



GRATIS 2 BOEKEN

Alle deelnemers ontvangen bij inschrijving gratis de boeken 'Coachen met lef' van Anita Bakker en 'Echte leiders in echte organisaties' van Rick Willemsen



Initiatief van:



www.academyleiderschap.nl/coachend

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-Willert Schouten

Fraude

Onlangs verscheen een rapport van het bureau Hoffmann Bedrijfsrecherche. Deze rapporten zijn altijd smeulige kost. Bedrijfscriminaliteit gaat immers over fraude, bedrog, spionage en andere vormen van spannend, maar vooral toch onwenselijk, gedrag. En dat blijft ons interesseren. Toen het bureau in de zestiger jaren werd opgericht door oud politierechercheurs was dit een relatief nieuw probleem. Inmiddels, vijftig jaar verder, weten wij beter. Was het ooit vooral diefstal, nu gaat het om zaken als oplichting, internetfraude, kartelvorming en vooral heel veel integriteitsonderzoek. Meer dan genoeg te doen dus voor de oud-agenten. De nabije toekomst ziet er overigens ook heel rooskleurig uit.

Volgens dit meest recente rapport krijgen de heren (en dames) rechercheurs in de toekomst namelijk steeds meer te doen. En dat allemaal dankzij het steeds flexibeler worden van de arbeidsmarkt en de arbeidsrelatie. *Flexwerkers frauderen meer op het werk*, kopten verschillende media op basis van het onderzoek dat door de bedrijfsrechercheurs in samenwerking met de Vrije Universiteit van Amsterdam was uitgevoerd. De conclusie in veel artikelen en publicaties naar aanleiding van dit rapport was ongeveer hetzelfde: Een flexibel of tijdelijke arbeidsovereenkomst zorgt ervoor dat mensen minder verbonden zijn met een organisatie en zich daarom ook minder verantwoordelijk voelen. Die vermaledijde flexwerkers ook. Daar zijn ze weer. De wortel van al het moderne arbeidskwaad.

Gelukkig was er ook tegengeluid. De conclusie klopt immers van geen kant. Het gaat helemaal niet over flexwerkers. Het gaat over iets heel anders. Het is waar dat als een medewerker zich niet verbonden voelt met de plek waar hij werkt (of die nou flex is of niet), hij zich ook niet verantwoordelijk voelt voor die omgeving. Fraude, in welke vorm dan ook, wordt dan makkelijker. De kern hier is echter 'verbonden voelen'. Daarbij heeft vooral de werkgever een verantwoordelijkheid. En dat terwijl voor deze binding, en dan met name het gebrek eraan, vooral naar de werknemer wordt gekeken. De flexwerker voorop. Fout! Dat is je op een lelijke en gemakzuchtige manier onttrekken aan je verantwoordelijkheid als werkgever.

Die andere universiteit in Amsterdam (de UvA) heeft in een onderzoek aangetoond dat de vorm van het arbeidscontract (tijdelijk, uitzenden, vast, zzp, of wat dan ook) niets uitmaakt voor de verbondenheid van een medewerker. Het gaat om de wijze waarop de relatie zelf wordt ingericht. En juist daar laat menig werkgever iets liggen. Ook, of misschien wel vooral, richting de flexwerkers. Daarbij moeten wij als sector ook zelf in de spiegel kijken.

Het rapport stelt overigens ook dat steeds meer vrouwen frauderen. Dat leek mij natuurlijk direct heel logisch. Volgens de onderzoekers ligt dat aan de toenemende participatie van vrouwen. Maar dat lijkt me stug. Ik ga ze eens goed in de gaten houden, die vrouwen. Dat wordt in onze branche overigens nog een hele klus.

**ELSEVIER**

Kirkman Company



JOIN THE JOURNEY

21 MEI 2015, NUtrecht

Social enterprises zijn de motor van onze economie: ze ontwikkelen innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Hierdoor ontstaat niet alleen relevantie voor je shareholders, maar voor alle stakeholders. Je biedt dus meer dan alleen financiële waarde voor jouw klanten, partners en medewerkers. Zet de essentiële stap naar een social enterprise!

Wat kun je verwachten op de Social Enterprise Day?

NO ORDINARY EVENT

Je wordt verrast, uitgedaagd en geprikkeld in vorm en inhoud.

INSPIRATIE

Alle relevante partijen zijn aanwezig voor inspiratie op het hoogste niveau.

PRAKTISCHE HANDVATTEN

Hoe kan ik morgen aan de slag, welke stappen moet ik nemen?

KENNIS

Plenaire sessies met topsprekers als Wiebe Draijer & Jan van Zanen, leer de aanpak in break-out-sessies en laat je inspireren in handige 1-op-1-sessies.

NETWERKEN

Ontmoet start-ups en grote organisaties, deel en gebruik elkaars kennis.

Pak die unieke kans om jouw maatschappelijke vraagstuk in te brengen en samen met sociale ondernemers tot innovatieve oplossingen te komen. **Kom naar de Social Enterprise Day 2015!**

IS JOUW ORGANISATIE AL OP WEG EEN SOCIAL ENTERPRISE TE WORDEN?

SPREKERS



Wiebe Draijer



Jan van Zanen

WIL JIJ ALS ORGANISATIE KANS MAKEN OP DE START-UP OF TRANSFORMATION AWARD? OF WIL JE EEN ORGANISATIE NOMINEREN? GA NAAR ONZE WEBSITE!

SOCIALENTERPRISEDAY.NL

Populaire jongens en meisjes

Randstad heeft een lijst met Hottest jobs 2015 gepubliceerd waarin van acht beroepsgroepen de drie meest gevraagde functies staan. Voor deze functies geldt dat er veel vraag naar is en het aanbod op de arbeidsmarkt beperkt. Voor werkgevers betekent dit dat zij extra moeite moeten doen om in vacatures voor deze functies te voorzien. Dat biedt kansen voor flexbedrijven.

Infographic: Ymke Pas



Bron: Randstad, Foto: Shutterstock

Wil het echte sterke werkmerk opstaan?

Randstad kennen we allemaal, maar het gros van de flexondernemingen is dertien-in-een-dozijn, zeggen merkstrategen. Aan de directietafels worden de grote merkvrage veel te weinig gesteld. Zonde, want een sterk merk zijn is ontzettend lonend. Tijd voor *branding* dus, maar hoe doe je dat?

Annet Maseland

Vroeger was branding nog simpel. Je toeterde als bedrijf je naam over de radio en die naam brandmerkte zich in de hoofden van de luisteraars. *Randstad uitzendbureau*. Branding was in de beginjaren gebaseerd op fingerspitzengefühl, werk van creatieven die al brainstormend een gevoel vertaalden naar een pakkende *tagline*. Sterke wereldwijde merken zijn tegenwoordig constant *on the move*, off- en online, waar de pioniers hun focus alweer verlegd hebben van blogs naar mobiele communicatie. Branding is voer voor specialisten, die online de impact van marketingboodschappen analyseren, weten waar de waardevolle klanten zich ophouden en hoe ze over merken praten. En ze kunnen tot een getal achter de komma vertellen wat een merk oplevert: de *brand equity*.

Interbrand

Interbrand bijvoorbeeld maakt jaarlijks een ranking van de waardevolste merken.

Het bedrijf meet de merkkracht als een optelsom van interne en externe factoren als authenticiteit, aanwezigheid, consistentie, begrip, relevantie en differentiatie. In de top tien figureren giganten als Apple (118 miljard dollar), Google (107 miljard dollar) en Ikea (82 miljard dollar). Opvallende afwezige in deze, maar ook alle andere merkenlijstjes: vertegenwoordigers van de flexbranche. 'Het ontbreekt de Nederlandse flexbedrijven vooral aan relevantie en differentiatie', zegt Patrick Stal, directeur van Interbrand Amsterdam. 'Sterke merken zijn er nauwelijks. Er is veel van hetzelfde, er zijn weinig bedrijven die echt waarde toevoegen.' Stal verklaart dat uit een geringe merkbewustheid bij de directies. 'Die denken bij branding nog te veel aan campagnes, een logo vernieuwen of een restyling van de huisstijl, maar een merk is veel meer dan dat.' Aan de directietafels worden de grote merkvrage bedroevend weinig gesteld,

is de ervaring van Stal. 'Wie zijn we, waar staat het merk voor, hoe authentiek zijn we, hoe kunnen we het anders, beter doen dan de concurrent? Want je marketingbudget mag nog zo groot zijn, een campagne verzinnen voor een merk dat niets toevoegt of waarvan niemand begrijpt wat het nou precies is, heeft geen enkele zin. De interne factoren zijn veronachtzaamd en dat is eeuwig zonde, want de arbeidsmarkt is flexibeler dan ooit.' De flexbranche is in verandering. Daar moet je als onderneming een antwoord op vinden. 'Het eerste uitzendmerk dat zich écht weet te onderscheiden, kan in de flexbranche een enorme slag slaan.'

Belang

Maar hoe erg is het nou eigenlijk om geen supersterk merk te zijn? Dat een product als Coca-Cola het moet hebben van de merkbeleving, dat begrijpt een kind, maar hoe zit dat met een uitzendbureau of een flexbureau dat hoogopgeleide technici naar een baan in de maakindustrie bemiddelt? Je zou kunnen betogen: misschien komt een bedrijf dat goed en goedkoop zijn werk doet, vanzelf bovendien? Nee, zegt Patrick Stal. 'Niet elke aankoop is weliswaar even merkgedreven, maar het merk is vele malen belangrijker dan mensen zelf denken. Zelfs bij zoiets onbenulligs als een pak zout geeft voor 20 procent de naam op het pak de doorslag en bij een auto kan dat oplopen tot 60 procent. De merkgedrevenheid huist vaak in het onbewuste. Mensen geloven van zichzelf dat ze een rationele beslissing maken gebaseerd op prijs en persoonlijke contacten, maar als je verder doorvraagt, blijken ze onbewust af te gaan op merkgebonden factoren als reputatie en betrouwbaarheid.'

De drie basisprincipes van een sterk merk

- 1. Een centrale merkpropositie definiëren.** Sterke merken ontleen hun bestaansrecht aan een geloofwaardige, relevante en onderscheidende propositie.
- 2. Normen voor het merk stellen.** Als het concept staat, vertalen sterke merken het in alles wat ze doen. Centrale merkwaarden worden zowel intern als extern gecommuniceerd, en bij elk klantencontact.
- 3. Klanten ondervragen over merkkwesties.** Elk sterk merk is geobsedeerd door de klanten. Deze merken kennen hun klanten door en door – ze weten hoe en waarom ze kopen en beslissen, wat hun merkbeleving is, wat ze denken van het merk en waarom ze afhaken. Topmerken zetten sociale media vooral in om goed te luisteren, met Twitter als ultieme focusgroep.

Bron: Interbrand



Illustratie: Petra Kwaadgras

Nee, is ook de stellige overtuiging van Marcel Kalmeijer, manager Corporate Communications bij Randstad Groep Nederland. 'Je moet positioneren. Op prijs-kwaliteit alleen lukt dat niet.' Een merk zijn is lonend, het mes snijdt aan vele kanten. Als sterk merk zit je om te beginnen standaard in de merkoverweging. 'In Nederland zit Randstad bijna altijd aan tafel. Daarbij scheelt het in de saleskosten. Als Randstad zitten we natuurlijk in veel landen en daar zien we dat onze merkkracht zich direct terugvertaalt in lagere saleskosten. Als *white label* kun je niet meekomen met een veranderende markt, dat is ondoenlijk.' Een sterk merk helpt tot slot ook bij de employer branding, zegt Patrick Stal. Mensen werken nu eenmaal graag bij sterke merken. 'Het merk is bovendien de ultieme filter om gedrag vorm te geven.'

Merken bouwen

Merken bouwen dus, maar hoe doe je dat? Voor een bedrijf in de flexbranche is dat een flinke opgave, zegt Joris van Zoelen, directeur van Synergie, adviesbureau voor corporate brandstrategy. 'Een bedrijf als Coca-Cola heeft een duidelijk product met een constante kwaliteit, maar zakelijke dienstverlening is mensenwerk: de mensen zijn de dragers van het merk. Zeker bij een groot bedrijf, waar veel verschillende mensen werken, is het een uitdaging om vanuit één doorleefde identiteit te werken aan een sterk merk. Maar het kan zeker, want bevlogen mensen dragen veel meer emotie over dan een ijskoud colaflesje.'

Achter elk merk staat een sterke man, zo lijkt het wel, een eigenzinnige ondernemer die het merk met passie en verve uitdraagt. Of het nou gaat om onze eigen Heineken, Marlies Dekkers en Albert Heijn of om internationale toppers als de Body Shop (Anita Roddick), Apple (Steve Jobs) en Microsoft (Bill Gates). De grote mannen en vrouwen bewaken hun merk als leeuwen. En iedere werknemer kan de visie van zijn bedrijf dromen. Dat is niet voor niets, zegt Van Zoelen. 'Mensen moeten snappen wat je doet en waarom. Ons brein haat complexiteit. Ingewikkelde producten, daar zijn we klaar mee. Een sterk merk is in de kern simpel: het wil iets relevants oplossen voor klanten.' Daarom, zegt hij, moet je om een merk te positioneren altijd terug naar de kern. Naar de missie waarmee de ondernemer het bedrijf oorspronkelijk oprichtte. Die had een duidelijk omschreven doel voor ogen, een in de markt on vervulde behoefte die opgelost moest worden. Die identiteitskenmerken zitten nog steeds ►

'Mensen moeten snappen wat je doet en waarom. Ons brein haat complexiteit'

ergens diep weggestopt in de organisatie, maar bedekt onder een grote laag stof en ongetwijfeld is ermee gemarchandeerd, maar het zit er nog wel. De vraag is hoe je die missie van toen kunt vertalen naar de behoefte van nu.'

'Klanten verwachten dat merken écht en relevant zijn, dat ze iets toevoegen. In het verleden zijn te veel merkportfolio's gebouwd en beslissingen genomen vanuit opportunistische overwegingen. Zeg maar plat geld verdienen. Geld verdienen is leuk en aardig, maar daar komt niemand z'n bed voor uit.'

Een van de weinige sterke merken die ons land telt - en dan hebben we het natuurlijk over Randstad - lijkt die boodschap goed te hebben begrepen. De uitzendgigant laat de laatste jaren nadrukkelijk zijn maatschappelijke gezicht zien. Randstad als bestrijder van jeugdwerkloosheid of Randstad dat met een oplossing komt voor het probleem dat flexwerkers geen hypotheek kunnen krijgen; de perspectiefhypotheek.

Internal branding

Zo'n maatschappelijk gezicht moet wel geloofwaardig overkomen, niet als een marketingkunstje. Bij corporate branding is het accent de laatste jaren verschoven van de buitenkant (imago) naar de binnenkant van het merk (identiteit). Brandmanagers hebben het dan over internal branding: in hoeverre strookt het externe beeld met het beeld dat medewerkers van de eigen organisatie hebben? Dat je niet zomaar even een nieuw imago kunt aanmeten, onderstrepen de vele mislukte huisstijl- en naamsveranderingen. Comcast, een van Amerika's grootste telecomproviders dacht zijn slechte naam (te duur, slechte customer service) in één keer te kunnen afschudden door een deel van het concern te rebranden onder de naam Xfinity. Maar in plaats daarvan werd het bedrijf met hoon overladen. Time Magazine schreef: 'Xfinity? Seriously? What the heck does that mean?' Om te concluderen: 'Zal de

naamsverandering werken? Waarschijnlijk niet. Maar het klinkt in ieder geval beter als je in de wacht wordt gezet... door Xfinity.'

Authenticiteit is dus belangrijk en in *people's business* als de flexbranche geldt dat dubbel. 'Als een missie klopt, voelt de hele organisatie het zo, die ademt het uit, leeft ernaar', zegt Synergie's Joris van Zoelen. *Living the brand*, noemen wij dat. Dan gaat een merk als een vliegwiel werken. Klopt het verhaal niet, dan wordt een organisatie in deze wereld van transparantie gelijk afgestraft. Eén facebookbericht en twee twitterberichten en daar gaat je zorgvuldig opgebouwde reputatie.'

Marketeers hebben leergeld betaald, zegt ook Marcel Kalmeijer van Randstad. 'Zij hebben nog wel eens de neiging campagnes te voeren over de hoofden van mensen. En kwamen dan met merkstrategieën waar de medewerkers zich niet in herkenden.'

Kalmeijer heeft daar ook zelf fouten mee gemaakt. Een paar jaar terug ontwikkelde hij voor Tempo-Team de campagne *Blijf Bezig*, bedoeld om de bestaande conventies in de arbeidsmarkt ter discussie te stellen. Hoe succesvol de campagne ook was in termen van de aandacht die het genereerde, intern stuitte hij soms op onbegrip. 'We kregen opmerkingen in de trant van: 'Oh, vinden wij dat?'' Een merkstrategie moet altijd intern beginnen, is zijn stellige overtuiging. 'Bij de aftrap van onze laatste campagne bij Tempo-Team hebben we alle 1600 medewerkers bij elkaar geroepen. De medewerkers hadden van te voren opgeschreven wat zij zagen als het geheim van Tempo-Team. Een paar weken voor de start van de campagne werden die verhalen onthuld. *Sterk team, groot netwerk*, luidde het motto en wat de medewerkers schreven, kwam daarmee precies overeen. Ze voelden dat het over hen ging. Het gevolg van zo'n dag? De mensen gingen stuiterend van energie naar huis.'

Activeren

Als een missie eenmaal staat, dan opent de marketeer zijn toolbox om het merk tot leven te brengen. Activeren, heet dat in jargon. Tempo-Team communiceert met zijn nieuwe campagne dat het organisator is van werk, meer doet dan alleen piek en ziek. 'Maar activeren hoeft niet altijd met een campagne', zegt merkstrateeg Van Zoelen. 'Bij een andere onderneming past het misschien beter om de boodschap uit te dragen op congressen, een ander vaart op de beleving die klanten hebben in hun winkels. Het gaat erom dat klanten merken wie je bent, waar je voor staat en waar ze op mogen rekenen. Consequent en consistent in alles wat je doet. Merkbouw is te lang opgelost door communicatiemakers.' Ook naam, huisstijl en logo moeten de missie ademen. Bij Randstad en Tempo-Team, twee merken uit hetzelfde portfolio, is daar goed over nagedacht. Het betrouwbare blauw van Randstad straalt autoriteit uit, terwijl het rood van Tempo-Team staat voor actiegerichtheid, passie en warmte. De merken zijn complementair, zegt Kalmeijer, en dus zijn de huisstijlen dat ook. Een flexondernemer bouwt zijn merk rond professionals, dan is het belangrijk dat deze off- en online ambassadeurs zijn van je merk. Zo werkt de Randstadgroep met een voorhoedegroep van merkambassadeurs, uit alle lagen van het bedrijf, van intercedent tot secretaresse, die geheel vrijwillig het merk uitdragen op sociale media als Facebook en Twitter, maar net zo goed op voorlichtingsavonden. Het schoolvoorbeeld daarvan is natuurlijk webwinkel Coolblue die van een gezichtsloze dozenschuiver een doorslaand marketingsucces wist te maken toen hun medewerkers productreviews op YouTube posten, met precies de juiste luchtige tone-of-voice bij hun tagline (*Alles voor een glimlach*). De kunst van een sterk merk is constant in beweging blijven, terwijl de kernwaarden overeind blijven. 'Een goed voorbeeld daarvan is IBM', zegt Patrick Stal. 'Daarvan is de merkwaardering altijd blijven stijgen. Bij IBM draait het merk vooral om de mensen. Die zijn intelligent, saamhorig en nieuwsgierig. Dat merk bleef herkenbaar terwijl het businessmodel meegroeide met de markt. Eerst was dat hardware verkopen, nu bedrijven adviseren hoe ze digitaal kunnen worden.'

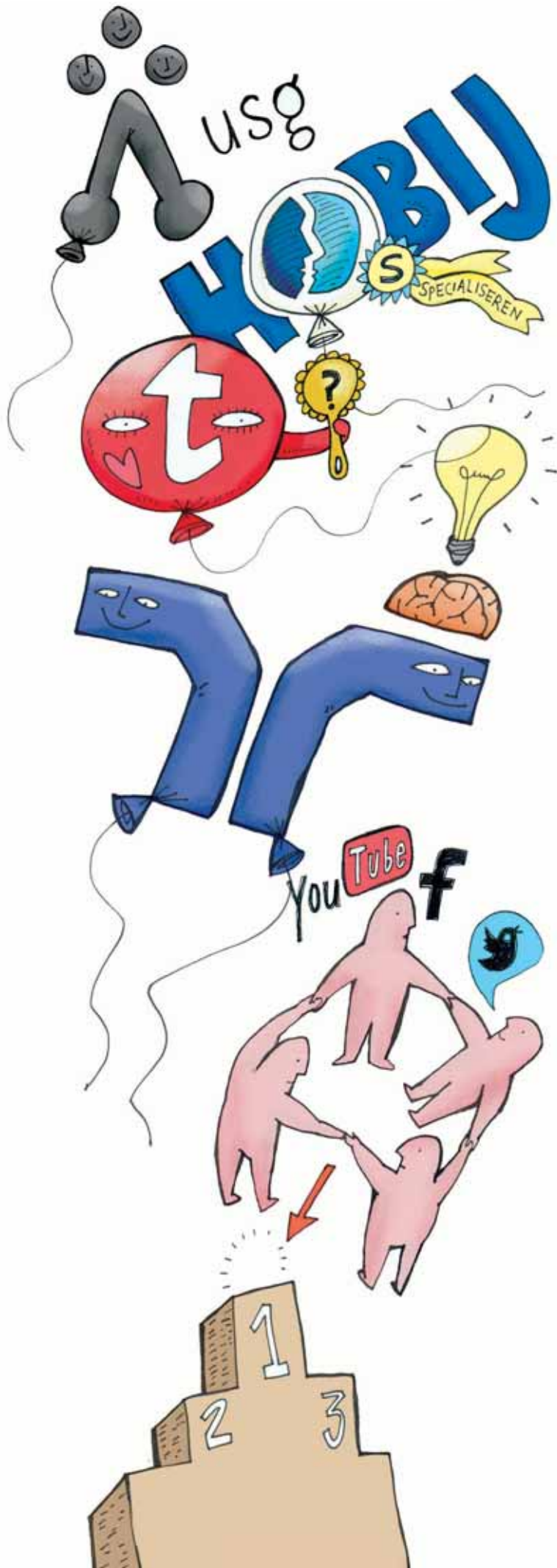
Rebranding

'Als merk overleef je alleen als je jezelf constant uitdaagt om relevant te blijven, je te onderscheiden en nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen, zegt Marcel Kalmeijer. 'Een sterk merk houden is net zo moeilijk als een nieuw merk bouwen.'

Breng een merk in beweging

1. **Visie.** Waar staat het merk voor en waar wil het naartoe? Een goed voorbeeld is Ikea, dat design betaalbaar maakt voor iedereen.
2. **Dynamiek.** Het creëren van buzz rondom het merk door continue, relevante aanwezigheid. Zo is KLM pionier op het gebied van monitoren van klantbehoeften.
3. **Innovatie.** Een aanhoudende focus op innovatie van producten en/of diensten, met als lichtend voorbeeld uiteraard Apple.

Bron: Brand Asset Valuator



Illustratie: Petra Kwaadgras

Soms betekent dit dat een organisatie moet rebranden. Bijvoorbeeld wanneer een merkenportfolio na fusies en overnames zo ingewikkeld is geworden dat niemand er meer wat van snapt. USG People zette in 2013 de schaar in haar merkenportefeuille en bedacht duidelijkere namen voor haar divisies. Zo werd USG Capacity omgedoopt tot USG Marketing, Communication & Sales Professionals en ging USG Innativ verder als USG Engineering Professionals.

Ook het Brabantse HOBII onderging vijf jaar geleden een rebranding toen het de overstap maakte van algemeen uitzendbureau naar de niche voor arbeidsmigranten. Directeur Han van Horen: 'Imagotechnisch is dit een van de lastigste branches, met veel reputatieschade. Telkens als er in de media iets opduikt over huisjesmelkers of uitbuiting door malafide bureautjes, moeten wij ons verantwoorden. Ons bedrijf ligt daardoor onder een vergrootglas.'

Het managementteam besloot er alles aan te doen om het merk HOBII positief te laten landen. Van Horen: 'Daarvoor hebben we als no-nonsense Brabanders geen externe marketeers aangetrokken. Het merk volgde automatisch uit wie we zijn, we hebben een HR-achtergrond en onze missie is: een positievere imago van arbeidsmigranten scheppen. Daarbij wilden we ons positioneren als goede werkgever.'

Dat de missie hem ernst is en niet gespeeld, werd duidelijk toen de directeur, de marketing voorbij, zich hoogstpersoonlijk waagde in het hol van de leeuw: het Polen Meldpunt van de PVV. Daar maakte hij zich boos over de stigmatisering van Oost-Europeanen. Tyton, de Poolse keeper van PSV, fungeerde lange tijd in de campagnes als rolmodel. 'Hij laat zien dat je het in Nederland met hard werken heel ver kunt schoppen. Dat onze inspanningen werken, merken we nu aan de toename van het aantal flexwerkers dat zich via-via bij ons meldt en aan het aantal uitnodigingen van opdrachtgevers voor tenders.' Het succesverhaal van HOBII bewijst dat je niet per se heel groot hoeft te zijn om een sterk merk te worden. 'Onze onderscheidende propositie helpt ons', zegt Van Horen. 'Maar je DNA moet vervolgens wel overal in doorklinken.' Zo weigert HOBII regelmatig met een opdrachtgever in zee te gaan als deze flexwerkers als tweederangs werknemers behandelt. 'Wij willen dat niet, omdat we dat niet voor onze medewerkers willen. Uiteindelijk keert zich dat tegen je. Met je merk moet je niet marchanderen.' **X**

‘Matchen is in de toekomst digitaal’

Het adagium dat matchen mensenwerk is kan de prullenbak in. Algoritmes maken betere matches in een fractie van de tijd. WeMatchIT is daarvan een voorbeeld.

Jos Widdershoven

Start-ups concurreren steeds vaker met oudgediende brancheleden. Ga maar na: Zalando duwt V&D tot aan de rand van de afgrond, Uber zet de taxiwereld op de kop en het ooit zo machtige Ford – waar meer dan honderd jaar geleden de basis van de lopende band en het scientific management lag – steekt schril af bij de successen van het amper tien jaar oude Tesla. Het zijn de zogenaamde exponentiële organisaties (zie kader) die de markt relatief eenvoudig overnemen.

Customer journey

Ze hebben een nieuwe manier van klantenbinding. Geen statige panden in een oude binnenstad, maar een fraai vormgegeven website die de (potentiële) klant meeneemt en het product of de dienst in al zijn facetten laat zien. En het mooie voor die bedrijven? Ze meten - en dus weten - alles van hun klanten. Op welk punt haken ze af tijdens de video? Na welke alinea stoppen ze met lezen? Maar ook: op welk moment denkt de klant *‘Wow, dit product moet ik hebben. Ik ga naar de webshop!’*? Dit wordt de *customer journey* genoemd. Welke reis legt de klant af voordat hij het product koopt? Het lijkt een heel ingewikkeld en arbeidsintensief proces, maar niets is minder waar.

Achter die fraaie website (die doorlopend wordt verbeterd om aan te sluiten op de wensen van de klant) schuilt meestal een klein bedrijf van maximaal enkele tientallen medewerkers. Het bedrijf heeft een grote flexibele schil; professionals huurt

het in op het moment dat er vraag naar is. Klanten krijgen geen spaarzegels, maar worden productexpert. Ze beoordelen het product of de dienst waardoor de klant mede-eigenaar wordt van het succes. Het zorgt voor betrokkenheid.

Algoritme

Exponentiële bedrijven zetten algoritmes in om hun processen continu te verbeteren en de juiste producten aan de juiste mensen te koppelen. In zo’n algoritme zijn oneindig veel variabelen toe te voegen die invloed hebben op de keuze voor een bepaald product of bepaalde dienst. Algoritmes herkennen patronen tussen de variabelen. Neem bijvoorbeeld pakketbezorgers. Die besparen veel geld door een algoritme in te zetten bij het bepalen van de route van hun chauffeurs.

Het algoritme houdt bijvoorbeeld rekening met file-data en ziet een patroon met weersomstandigheden. Het grote voordeel van algoritmes is dat ze die patronen veel sneller en nauwkeuriger vaststellen dan mensen.

In de flexbranche geldt al sinds jaar en dag het devies dat het maken van een match mensenwerk is. Uitzendbureaus zijn er groot mee geworden. Toch lijkt het matchen van mensen een digitale toekomst tegemoet te gaan. ‘De rol van de intercedent zal geleidelijk aan veranderen. Het matchen gaat steeds meer automatisch en de intercedent wordt een soort procesbegeleider’, zegt Samir ter Lüün van Pivoton. Volgens Ter Lüün is snelheid van doorslaggevend belang. ‘Bedrijven willen steeds vaker op heel korte termijn een extra kracht inzetten. Vandaag

Exponentiële bedrijven volgens Ismail en Van Geest



De term exponentiële organisaties komt uit het gelijknamige boek van Salim Ismail en Yuri van Geest. Het zijn organisaties die op allerlei punten meer dan tien keer beter presteren dan concurrenten. Denk aan tien keer snellere omzetgroei of tien keer snellere productontwikkeling. Die bedrijven (vaak jonge start-ups) hebben een aantal kenmerken. Zo omschrijven zij een hoger doel dan ‘meer winst maken’. Uber wil bijvoorbeeld auto’s – die toch al op de weg zijn – beter bezetten. Duurzaamheid dus. Datzelfde geldt ook voor Tesla. De autofabrikant wil ‘duurzaam vervoer versnellen’ (letterlijk en figuurlijk). Het boek

Exponentiële organisaties is behalve een inspiratiebron ook een stappenplan om zelf zo’n organisatie op te zetten.



Foto: Nationale Beeldbank

Exponentiële organisaties zoals Zalando nemen de markt relatief eenvoudig over en duwen oudgediende branchegenoten tot aan de rand van de afgrond.

zoeken, morgen beginnen. Dan kun je niet nog een week op zoek zijn naar de ideale kandidaat.'

Flexexponentieel

Binnen de flexbranche is al een organisatie die veel kenmerken heeft van een exponentiële organisatie. WeMatchIT groeit ontzettend hard en maakt gebruik van een match-algoritme. Directeur Bas Cornelissen lanceerde WeMatchIT nog maar kort geleden. 'In augustus 2014 ging onze site live en nu staan er ongeveer tweeduizend professionals ingeschreven.' En het blijft niet bij inschrijven. WeMatchIT zorgde in de korte tijd al voor talrijke succesvolle matches in de IT-sector. De IT is een dankbare sector omdat het onderdeel uitmaakt van de bedrijfsvoering in praktisch elke organisatie. Cornelissen heeft bovendien een achtergrond in de IT, waardoor dit een logische sector is om het match-algoritme uit te rollen. De directeur twijfelt er echter

niet aan dat een algoritme voor elke sector werkt. 'De toekomst van matches is digitaal. Vergelijk het maar met datingsites. Daar is het maken van een digitale match heel gewoon.'

Zoals het een echte exponentiële organisatie betaamt wacht WeMatchIT niet af. 'We willen later dit jaar uitbreiden naar andere landen. Daarnaast blijft het doorontwikkelen van ons algoritme erg belangrijk.' Elke twee weken krijgt het algoritme een update. Dat varieert van het beter afstellen van de variabelen tot het toevoegen van nieuwe onderdelen. 'Onlangs hebben we een nieuwe functionaliteit toegevoegd. Professionals kunnen ook softskills toevoegen aan hun profiel. Dat hebben we gedaan omdat werkgevers hier ook graag meer over weten. Bijvoorbeeld of kandidaten communicatief sterk zijn.' Als de markt vraagt om nieuwe toevoegingen, is het de taak van WeMatchIT om daar direct op in te spelen. 'Onze missie is geslaagd als

bedrijven geen werving- en selectieprocedure meer hoeven te doorlopen', aldus wCornelissen.

Conclusie

De kracht van data zorgt ervoor dat het matches van mens en werk steeds vaker digitaal kan gebeuren. Het grote voordeel van digitaal matches is de tijdsbesparing. De werkgever krijgt kandidaten op een presenteerblaadje aangeleverd. Dat is ook waar de huidige tijd om vraagt. Een werkgever wil niet nog een week wachten totdat geschikte kandidaten zijn gevonden. Als hij vandaag een vacature heeft, moet die morgen ingevuld zijn. De match-algoritmen helpen hem daarbij. Voor de professional werkt het match-algoritme ook prettig; hij kan heel specifiek aangeven welk werk hij wil en kan uitvoeren. Daarvoor komt hij in aanmerking en hij wordt niet lastig gevallen met werk dat hij niet wil uitvoeren. **X**

Leidinggeven met impact

In 3 dagen naar succesvol leidinggeven, stimuleren en motiveren

Leidinggeven anno nu

Het leidinggeven van vandaag verschilt nogal van dat van enkele jaren geleden. De mensen zijn anders, de verhoudingen op de werkvloer zijn anders, organisaties stellen andere eisen. Dat vraagt nogal wat van leidinggevendenden.

Skills en eigenschappen

U wilt uw rol als leidinggevende op een verantwoorde manier uitvoeren en u wilt met uw team goede resultaten behalen. Daarvoor heeft u een set skills en eigenschappen nodig die het functioneren als leidinggevende mogelijk maakt. Deze eigenschappen zijn universeel, niet aan een branche gebonden en bovendien: aan te leren!

Leidinggeven met impact

Tijdens de 3-daagse masterclassreeks Leidinggeven met Impact leert u hoe u uw vaardigheden als leidinggevende naar een hoger niveau brengt met als doel samen met uw team een beter resultaat te halen. De nadruk in deze reeks ligt op het aanleren van praktische vaardigheden en inzichten waarmee u direct in uw team aan de slag kunt.

Meer informatie en direct online inschrijven:

www.academyleiderschap.nl/impact

Flexdiner-spreker Bas van de Haterd:

‘Investeer als flexbedrijf in technologie van straks’

Trendwatcher en adviseur Bas van de Haterd is een van de vier gastheren tijdens het Flexdiner op 21 mei. Het thema van het diner is de impact van digitalisering op de flexbranche. Van de Haterd, auteur van het recent verschenen boek *10 Banen die verdwijnen en 10 Banen die verschijnen*, geeft in Flexmarkt alvast een voorproefje.

Arthur Lubbers

Minister Lodewijk Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid waarschuwt dat de robotisering de werkgelegenheid bedreigt. Positief denkende ondernemers – zoals Jan Kos, ceo van Vandersterre (zie Flexmarkt 01/02) – stellen juist dat de automatisering zorgt voor groei en dus banen oplevert. Wie heeft er gelijk?

‘Ze hebben allebei gelijk. Er is net zoveel bewijs voor het verdwijnen van banen door technologische ontwikkelingen als voor het creëren van nieuwe banen hierdoor. Historisch gezien is het echter zo dat een technologische sprong voorwaarts op macro-niveau nog nooit tot minder banen heeft geleid. De arbeidsintensieve industrieën als de textiel en mijnbouw zijn in Nederland verdwenen, maar er werken nu meer mensen dan ooit in ons land. Het is echter ook zo dat de snelheid en de schaal waarop de technologie nu het werk overneemt nog nooit eerder vertoond is.’

In uw boek *10 Banen die verdwijnen en 10 Banen die verschijnen* laat u zien hoe ingrijpend de arbeidsmarkt verandert door digitalisering. Wat gaan flexbedrijven hiervan merken?

‘Het ontstaan en verdwijnen van banen levert sowieso werk op voor de flexbran-

che; uitzendbureaus zullen meer gaan bemiddelen. Maar de impact van technologie op de flexbranche binnen nu en tien jaar zal groot zijn. Denk aan de transportsector, waar chauffeurs vervangen zullen worden door zelfrijdende auto's. Met de opkomst van 3D-printing zullen bedrijven veel (reserve)onderdelen zelf op locatie gaan produceren. Dat heeft gevolgen voor de logistieke sector. Er zullen dus nog heel wat uitzendbanen verdwijnen. Veel productiewerk zal bijvoorbeeld worden vervangen door 3D-printers, maar dit levert ook weer nieuwe werkgelegenheid op. En niet alleen voor hoogopgeleide ontwerpers en technici. Bij de 3D-printfabriek van Shapeways in Eindhoven komt er er ook handwerk aan te pas. Mensen maken de 3D-modellen met kwastjes schoon als die uit de printer komen. Het is alleen ander productiewerk dan voorheen. Daarvoor zijn andere competenties vereist en dat betekent dat uitzendbureaus anders moeten selecteren.’

Wat is uw boodschap aan uitzendbureaus die actief zijn in sectoren als transport- en logistiek?

‘Als door technologische ontwikkelingen straks bepaald werk overbodig wordt, moeten uitzendorganisaties kijken welke nieuwe banen ontstaan door diezelfde nieuwe technologie. En daarin investeren. Investeer dus in nieuwe bedrijven die zich bezighouden met 3D-printing en -imaging. Bezoek beurzen en events waar drones worden gepresenteerd, verdiep je in de nieuwe technologie. En kijk hoe je als flexbedrijf aanvullende dienstverlening kan bieden - wat voor werk, welk type kandidaten zijn er in de toekomst nodig? Of moet je misschien ook andere diensten aanbieden dan enkel personeel leveren?’



Bas van de Haterd verwacht dat het ontstaan en verdwijnen van banen werk oplevert voor de flexbranche: ‘Uitzendbureaus zullen meer gaan bemiddelen.’

Uitzendbedrijven moeten dus hun strategie aanpassen?

‘Ja, zij hebben nieuwe businessmodellen nodig. Als ik zoals Manpower of Randstad veel flexkrachten lever aan callcenters, dan zou ik het wel weten. Dan zou ik nu al virtuele callcenters gaan opzetten, met behulp van IBM's Watson. Op dat moment ben je ook in de toekomst in staat de klant echt te ontzorgen. Daar moet je als uitzendorganisatie nu al mee bezig zijn. Ik wens de uitzendorganisatie die niet nu investeert in nieuwe technologie veel succes met het afbouwen van hun bedrijf.’ **X**

Het flexdiner

Het Flexdiner *Word koploper in flex* vindt plaats op 21 mei op Landgoederij Bunnik. Diverse sprekers bereiden u voor op de veranderende vraag van flexibele arbeid en laten u anticiperen op de digitale revolutie. Ga voor meer informatie en inschrijven naar flexdiner.nl.



Masterclass Financieel inzicht voor HRM

Dinsdag 16 juni 2015 te Nyenrode Business Universiteit

Van u als HR professional wordt verwacht dat u niet alleen inzicht heeft in de financiële positie van uw eigen afdeling. Maar dat u ook kunt meedenken en meebeslissen over financiële onderwerpen, die betrekking hebben op de organisatie als geheel. Hierdoor heeft u meer inzicht nodig in de financiële gezondheid van uw eigen organisatie. Hoe kunt u bijdragen aan een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering? En belangrijker nog hoe kunt u een goede gesprekspartner worden bij financiële aangelegenheden?

In deze masterclass leert u:

- Hoe u de financiële gezondheid van uw organisatie kunt beoordelen
- Het interpreteren van de balans en de verlies- en winstrekening
- Het beoordelen van personeelskosten: welke HR-kosten kunt u beter zelf oppakken of uitbesteden?
- Budgettering voor HRM en verzorgen van financiële rapportages

U krijgt de gelegenheid om uw eigen jaarverslag te bespreken of vragen te stellen over de financiële situatie van uw eigen organisatie!



Prof. dr. Dennis Vink

Hoogleraar financiën en investeringen
aan Nyenrode Business Universiteit



Mr. Mark Keuss

Advocaat en partner, Lexence N.V.
advocaten & notarissen



Mr. Arnout Schennink

Advocaat en partner, Lexence N.V.
advocaten & notarissen

www.penoactueel.nl/academy

‘Uitzendbedrijven moeten zorgen voor scholing flexkrachten’

Als de kennis en vaardigheden van flexwerkers niet op peil blijven, dreigen zij door de snelle technologische ontwikkelingen buitenspel te worden gezet, zo waarschuwde Jeroen Elfers, HR-directeur van FrieslandCampina, onlangs in Flexmarkt. Het is daarom de taak van uitzendorganisaties om flexkrachten te scholen om hen *employable* te houden.



Patrick Bakker
Algemeen directeur
Adecco Group Nederland

Scholingsmogelijkheden vergroten de kans op toetreding tot de arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid. Opleiden is broodnodig, zeker in deze economisch onzekere tijden. Goed onderhouden kennis en competentie bieden de beste garantie op duurzame arbeidsparticipatie. Dat is belangrijk, juist voor diegenen met een flexibel dienstverband. Inleners van flexkrachten zijn gebaat bij goed gekwalificeerde flexkrachten die snel inzetbaar zijn. Voor uitzendwerkgevers betekenen goede kwalificaties toegevoegde waarde en voor flexkrachten zelf geeft het meer zekerheid op mogelijk langdurig werk. We gaan naar een arbeidsmarkt waarbij iedereen hard nodig is en de behoefte aan goed opgeleid en gekwalificeerd personeel alleen maar groeit. Werk wordt kennisintensiever, kennis verouderd steeds sneller en functies veranderen. Goede training en opleiding bevorderen de individuele kansen op werk en stimuleren de overstap van werk-naar-werk. Wendbaarheid en weerbaarheid: daar gaat het in de huidige arbeidsmarkt om, voor vaste krachten, maar ook voor flexkrachten. Daarin heeft een uitzendbureau een belang en een (gedeelde) verantwoordelijkheid.



Niels Huismans
Business-developer
FastFlex

Oneens. Ik ben in de basis van mening dat flexwerkers in eerste instantie zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen employability. Wel is het goed voor organisaties, en dus ook voor uitzendorganisaties, om gelegenheden te bieden voor werknemers en flexkrachten om zich te ontwikkelen en hun employability te blijven optimaliseren. Employability wil namelijk zeggen dat werknemers flexibel, duurzaam, efficiënt en breed kunnen worden ingezet. In een organisatie, maar ook op de arbeidsmarkt. Daar moeten werkgevers, overheid en sociale partners samen met de flexkrachten voor zorgen. Voor uitzendorganisaties kan dit bijvoorbeeld betekenen dat ze voldoende juiste scholing en training bieden en flexkrachten begeleiden in hun traject van employability. Om de eindverantwoordelijkheid van employability bij de uitzendorganisatie te leggen is een stap te ver. Zij hebben een bepalende rol die zij zeker moeten oppakken, maar om optimale employable flexkrachten te houden moet de flexkracht zelf de verantwoordelijkheid hebben.



Eric Hoeben
Senior bedrijfsarts
Mensely

Flexwerkers denken niet altijd aan hun gezondheid in relatie tot hun werk. Als flexwerkers meer en beter zouden worden opgeleid in de richting van de arbeidsbelasting en functie-eisen, kan er tijdens de opleiding ook een preventieve gezondheidskundige belastingscheck plaatsvinden. Ik maak te veel mee dat mensen onvoorbereid werk aanpakken waar hun gezondheid niet tegen kan en het komt regelmatig voor dat zij binnen een half jaar met klachten bij mij op het spreekuur zitten. Vaak blijkt dat ze alleen voor het geld met het werk zijn begonnen en fysiek dan wel mentaal niet opgewassen waren tegen de productiedruk en fysieke belasting van het werk. De enige copingstijl die ze dan hanteren is: doorgaan, ik wil mijn baan niet verliezen. Helaas geeft het lichaam toch signalen af en ontstaat daardoor op den duur uitval met ziekteverlof. Mijn conclusie is: fysiek werk vraagt enige voorbereiding en enige conditie en mét een opleiding zou men daaraan kunnen werken. **X**

Vernieuwde 2^e editie!

CONGRES

donderdag 4 juni 2015 | Landgoed Zonheuvel te Doorn

Aanpak Werkstress

Hoe bestrijdt u beroepsziekte nummer 1

Is stress ook in uw organisatie een terugkerend probleem? Hebben medewerkers een te hoge werkdruk? Wacht niet af tot het te laat is. Stress is beroepsziekte nummer 1. Zowel voor werkgevers als werknemers een explosief probleem.

Wat leert u deze dag

Het congres: Aanpak Werkstress biedt een concreet plan van aanpak om stress bij medewerkers te signaleren, voorkomen, bespreken en samen aan te pakken! Door middel van lezingen, praktijkcases en interactieve workshops krijgt u praktische handvatten waarmee u de volgende dag direct aan de slag kunt. Dit bevordert niet alleen het werkplezier van u en uw medewerkers, maar bespaart ook nog eens veel geld op ziekteverzuim!

Op het congres: Aanpak Werkstress krijgt u antwoord op deze vragen en meer:

Hoe voorkomt u stress bij medewerkers? • Hoe signaleert u stress signalen vroegtijdig? • Hoe pakt u productiviteit vermindering door stress aan? • Hoe kan het dat sommige mensen alles aankunnen, waar anderen een burn-out krijgen?

Kosten van uitval en productiviteit vermindering door stress

Uitval van een Hbo'er kost gemiddeld: **€ 450,00 per dag**

Productiviteit vermindering (-35%) van een Hbo'er kost gemiddeld: **€ 157,50 per dag**

www.penocongressen.nl/stress

INITIATIEF VAN:

P&Oactueel





Foto: Koos Groenewold

Werkgever omzeilt ketenregeling tevergeefs

Na drie tijdelijke contracten stelt de werkgever een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd op en laat de werknemer in kwestie tegelijkertijd een beëindigingsovereenkomst tekenen. Daarmee wil de werkgever ervoor zorgen dat het contract voor onbepaalde tijd na een jaar alsnog wordt beëindigd. De hoge raad oordeelt dat deze constructie in strijd is met de wet.

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

De feiten

Tussen werkgever en werknemer zijn drie tijdelijke contracten gesloten. De werkgever wil de werknemer nog wel in dienst houden, maar niet voor onbepaalde tijd. Daarom wordt een vierde overeenkomst, voor onbepaalde tijd, vergezeld met een aparte vaststellingsovereenkomst ter beëindiging van de arbeidsovereenkomst na één jaar. De werkgever stelt hiermee de werknemer tegemoet te komen, omdat deze meende al eerder voor vroegpensioen in aanmerking te kunnen komen. Met de overbrugging van een jaar kreeg de werknemer de ruimte om, hetzij alsnog dat pensioen te regelen, hetzij een andere baan te zoeken. Een maand voor het contractueel overeengekomen einde stelt de werknemer dat de arbeidsovereenkomst niet zal eindigen, omdat de vaststellingsovereenkomst nietig is. De kantonrechter geeft de werknemer gelijk, maar vervolgens bepaalt het gerechtshof in hoger beroep dat de vaststellingsovereenkomst in stand kan blijven. De werknemer had namelijk niet gevorderd dat die overeenkomst met misbruik van recht door de werkgever tot stand zou zijn gekomen. Deze kans om op eenvoudige wijze de ketenregeling op te rekken werd door de werknemer aan de hoge raad voorgelegd.

De beslissing

De hoge raad beoordeelt in eerste instantie wat partijen feitelijk hebben bedoeld. Hieruit blijkt dat partijen - in strijd met de wet - een vierde overeenkomst voor bepaalde tijd wilden sluiten. Artikel 7:668a BW bepaalt dat een vierde tijdelijke overeenkomst van rechtswege een overeenkomst voor onbepaalde tijd is. Bovendien is het uitsluitend mogelijk om bij cao van deze ketenregeling af te wijken. De vaststellingsovereenkomst, die al is gesloten vóór de feitelijke ondertekening van de arbeidsovereenkomst, is daarom in strijd met een

wettelijke bepaling. De vaststellingsovereenkomst is ook in de wet geregeld en die bepalingen geven aan dat een vaststellingsovereenkomst gesloten wordt ter beëindiging of ter voorkoming van een geschil. Daarvan was hier geen sprake. Daarmee is de vaststellingsovereenkomst niet rechtsgeldig.

COMMENTAAR

Het hek zou van de dam zijn geweest, als de hoge raad een dergelijke constructie had getolereerd. Daarmee zou de weg vrij zijn geweest voor elke werkgever om werknemers bij het afsluiten van een vast contract meteen te laten tekenen voor het einde ervan. Een werknemer zal immers best bereid zijn te tekenen voor een beëindiging op termijn als hij daarmee tot die tijd verzekerd is van werk. Het onder druk zetten van een werknemer om een overeenkomst te sluiten wordt per 1 juli 2005 voorkomen met de invoering van de wettelijke bedenktijd voor werknemers bij het accorderen van ontslag. Op welk moment kan het eindigen van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd dan wel met de werknemer worden overeengekomen? Op zich natuurlijk op elk moment nadat de overeenkomst voor onbepaalde tijd is aangegaan. Het is de vraag wie er met deze uitspraak precies is gebaat. Uiteraard is het van belang om uitholling van de ontslagbescherming te voorkomen. Met de aanstaande verkorting van de termijn waarbinnen tijdelijke contracten kunnen worden gesloten, zal de werknemer met een tijdelijk contract ruim een jaar eerder op straat staan. Daarmee voorkomt de werkgever ook nog de te betalen transitievergoeding. De bedoeling van de wetgever, om werknemers eerder recht te geven op een vast dienstverband, zal niet zo uitpakken.

Hoge Raad 9 januari 2015, Jurisprudentie Arbeidsrecht 2015, nummer 36, ECLI:NL:HR:2015:39

Seminar 1 april 2015 | Vergadercentrum Beatrixgebouw Utrecht

Arbeidsmarktcommunicatie en Recruitement



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 Recruitement 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

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

Het onderscheidend vermogen

In een grijs verleden werkte ik voor Uitzendbureau Start. Onze strijdkreet was *Start, de kruiwagen naar een vaste baan*. Op het moment dat een inlener vervolgens blij belde dat hij onze uitzendkracht op contract wilde nemen, reageerde ik gekunsteld opgetogen. 'Daar is het ons om te doen', perste ik er dan met tegenzin uit. Vervolgens vloekte ik de vestiging bij elkaar omdat er weer een kip met gouden eieren de benen had genomen. We waren het verlengstuk van het arbeidsbureau, maar daar vonden ze ons maar gladde jongens.

Andere uitzendbureaus zagen ons echter als de rooibosdrinkende geitenwollensokken die op een doortrapte manier kneuzen wisten weg te zetten. Hoe je er nu ook op terug kijkt, Start was een succesformule. Het bureau wist zich te onderscheiden en sprak inleners aan. Het had zich ontworsteld aan het koppelbaas-imago en koppelde met succes commercie aan het goede doel.

Inmiddels is Start net als vele andere bureaus opgegaan in een grijze *blurrie*, waar ieder bureau met elkaar uitwisselbaar is. Van onderscheid is nauwelijks sprake. Uitzonderingen zijn de hypergespecialiseerde bureaus, waarvan ik het bestaan niet had kunnen vermoeden. Onlangs was ik op zoek naar cloudspecialisten en een aantal auditors met specifieke skills. In beide gevallen stuitte ik op een bureau dat exact wist waarnaar ik op zoek was en binnen no-time de functies vervulde. Dit soort bureaus zijn de uitzondering op een enorm akker van hetzelfde gewas.

Wanneer ik vraag naar het onderscheidend vermogen van bureaus, krijg ik vaak een tenenkrommend en ingestudeerd antwoord. Veelal gerelateerd aan de zogenaamde kwaliteit van het proces of de bijzondere pool waar men uit kan putten. Maar soms gaat de zoektocht naar argumentatie verder. Een payrollbureau benadrukte de positieve kant voor een inleenkracht om niet geassocieerd te worden met een uitzendbureau. Door het ontbreken van contact, zouden ze meer opgaan in de vaste kern. Het is argumentatie die voor mij gelijk staat aan die van hotels die liever niet hebben dat je de handdoek na één keer afdrogen gewassen wilt hebben. Onder de dekmantel van duurzaamheid hoopt men de kosten te verminderen. Zo is er in ieder nadeel wel een voordeel te bedenken.

In feite is het enige onderscheid dat in uitzendland valt te maken, de kwaliteit van de intercedent en de prijs. En dat is een troosteloze gedachte. In een wereld die volop in ontwikkeling is, waar een nieuwe generatie met nieuwe behoeften opstaat, waar echte duurzaamheid meer dan ooit de belangstelling heeft, waar de wereld een dorp is geworden en waar arbeidsverhoudingen volledig veranderen, daar liggen de kansen voor het oprapen. Je hoeft alleen maar te bukken.

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](http://flexdiner.nl)



Loopbanen



Payper, dat onlangs een vestiging opende in Amsterdam, heeft nu ook vertegenwoordiging in het noorden van Nederland.

Wim Feenstra uit Leeuwarden representeert de dienstverlening van **Payper Payroll & HRM** vanaf

heden. Feenstra is begonnen bij Staff Planning in Eindhoven, waar hij als consultant werving en selectie werkte. Vervolgens verdiende hij zijn sporen in de branche bij Tempo-Team in Friesland. Een uitstap naar een werkvoorzieningsbedrijf bracht hem bij een ICT-detacheerder om daarna aan de slag te gaan als eigenaar van een vestiging van Olympia uitzendbureau in Friesland, in eerste instantie in Heerenveen en later in Leeuwarden. Naast zijn functie bij Payper blijft Feenstra directeur-eigenaar van Staff Only, een recruitmentbureau voor mbo- en hbo-professionals.

Onlangs is **Daan van den Heuvel** toegetreden als franchisee bij **FlexFirst Personeelsbemiddeling**. Na twee jaar loondienst heeft Van den Heuvel besloten om als ondernemer de markt in Best en omstreken te gaan bewerken. FlexFirst heeft de franchiseformule onlangs geïntegreerd in haar bedrijfsvoering.

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

€ 347,98 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

Astrid Heystee | telefoon: 020-5159790
e-mail: astrid.heystee@reedbusiness.nl
Lisette Nieuwenhuis | telefoon: 020-5159778
e-mail: lisette.nieuwenhuis@reedbusiness.nl

Advertentieverkoop

Reed Business bv
Sales Amsterdam
Postbus 152, 1000 AD Amsterdam
Marianne 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 verveelvoudigd 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

COLLEGEREEKS

Excelleren in vrouwelijk leiderschap

1, 8, 15 en 29 juni | Nyenrode Business Universiteit

Goed leiderschap is van cruciaal belang voor het functioneren van organisaties

Maar wat is 'goed' vrouwelijk leiderschap eigenlijk? In deze reeks leert u over de mogelijkheden voor vrouwen om macht en leiderschap te verkrijgen en vooral ook te behouden. Tevens krijgt u inzicht in het ontstaan en behouden van netwerken. Hoe betrekt en verbindt u de juiste partijen? Welke competenties heeft u als vrouwelijk leider nodig?

Tijdens deze unieke collegereeks krijgt u:

- Kennis, inzicht en inspiratie van ervaren vrouwelijk topmanagers
- Inzicht in hoe u uw vrouwelijke kwaliteiten kunt ontwikkelen en benutten zonder van uw eigen koers af te raken
- Stratego voor vrouwen: krijg inzicht in de 'ongeschreven regels van het spel' binnen organisaties



Prof. dr. J.I. (Janka) Stoker
Hoogleraar Leiderschap
en Organisatieverandering,
Rijksuniversiteit Groningen



Prof. Dr. Annemieke Roobeek
Nyenrode Business Universiteit



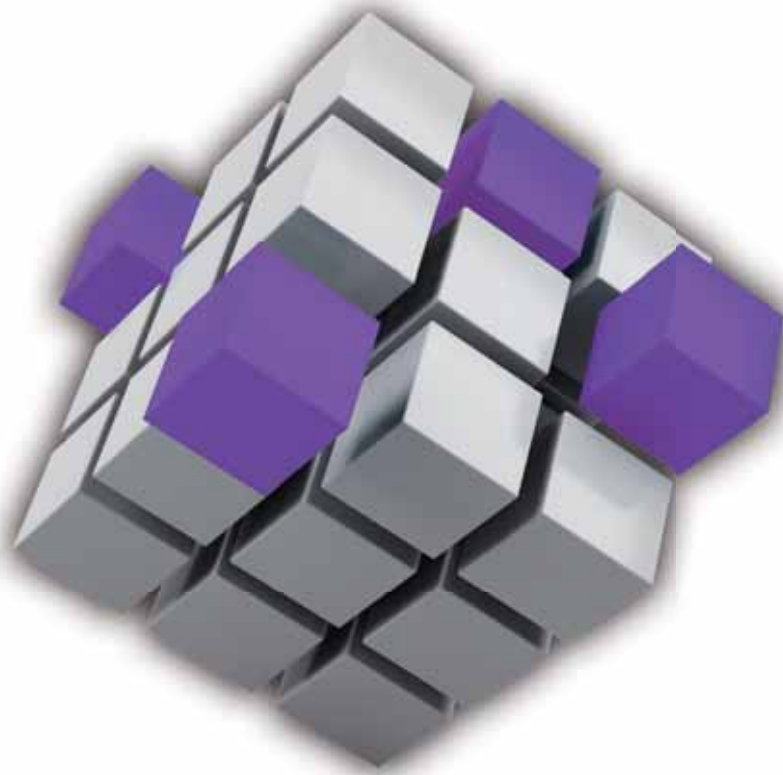
Elisa de Groot
Oprichter In Touch women
resource management en
co-auteur van diverse bestsellers



Prof. Dr. Roos Vonk
Hoogleraar psychologie,
spreker/trainer en publicist

www.penoactueel.nl/academy

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