

flexmarkt

Excellent ondernemen in flex



Flexmarkt
Omzetranglijst
**Ingrediënten voor
supergroei in
onzekere tijden**



04
Starter
Pop-Up Studio levert
complete flexteams



14
Innovatie in de zorg
'We hebben robots
straks hard nodig'

Mogen wij betalen?

(daar zijn we namelijk best goed in)

Wat houdt u meer bezig?

De veranderende markt, de toenemende digitalisering? En hoe houdt u focus op het zoeken, vinden en plaatsen van de juist mensen? Goede vragen die een helder antwoord verdienen. Laten we het daar over hebben tijdens het Flexdiner. Wij vertellen u graag hoe wij u het ondernemen makkelijker maken door de backoffice, verloning en betaling uit handen te nemen.

Wilt u niet wachten tot 21 mei?

Informeer direct naar de mogelijkheden, bel 020-820 8040 of stuur een e-mail naar sales@wepaypeople.nl.

WePayPeople,
trotse hoofdsponsor
van het Flexdiner.

WEPAYPEOPLE

22 Flexmarkt Omzetranglijst: Ingrediënten voor super-groei in onzekere tijden

Digitalisering, automatisering, robotisering – het zijn grote mondiale ontwikkelingen waar ook flexbedrijven mee te maken hebben. Nu de vraag naar flexibele arbeid aantrekt luidt de vraag: wat moet je doen om de klant van de toekomst te kunnen bedienen? Kleine stappen zetten en voortdurend aanpassen.



Ook in dit nummer

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



04 Pop-Up Studio

Als je reclame wilt maken zonder eigen marketingafdeling, dan kun je een extern bureau inhuren. Of flexibele zzp'ers bij elkaar zoeken. Het eerste is vaak prijzig, het tweede veel gedoe. Het nieuwe bureau Pop-Up Professionals plaatst liever complete tijdelijke teams bij klanten: 'Pop-Up Studio's'.



11 Tadoo automatiseert

Een volledig geautomatiseerd uitzend-proces. Dat wil online matchingbedrijf Tadoo realiseren. Oprichter Joost Vinkenvleugel is dit jaar een pilot gestart in West-Brabant. 'Ons doel is om de intercedent uit het proces te knippen'



14 Innovatie in de zorg

In deze vierde aflevering uit een serie artikelen over de impact van technologie op de flexmarkt belichten we de gezondheidszorg. Echte robots kom je nog niet veel tegen in de zorg maar de inzet van slimme technologie wel. En die is noodzakelijk om de vergrijzing op te kunnen vangen.

A man with a beard and glasses, wearing a dark suit, stands on the left. A woman with short blonde hair and glasses, wearing a black top, stands on the right. They are in front of a building with a red wall and a gravel path.

‘Het klassieke reclame-
bureau dat alles inhouse
doet, bestaat binnenkort
niet meer’

Pop-up Professionals

Eigenaar Alexander Nijeboer en Mary van Orden **Nieuw in de branche?** Nijeboer wel, Van Orden niet. Zij had jarenlang een detacheringsbureau: Comfour Consultants. **Gestart** 1 maart 2015 officieel, na een jaar proefdraaien. **Personeel in dienst?** Zestien medewerkers bij zusterbedrijf Li Moon.

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.

Reclamebureau levert complete flexteams

Pop-Up Studio ontzorgt bedrijven

Als je reclame wilt maken zonder eigen marketingafdeling, dan kun je een extern bureau inhuren. Of flexibele zzp'ers bij elkaar zoeken. Het eerste is vaak prijzig, het tweede veel gedoe. Het nieuwe bureau Pop-Up Professionals plaatst liever complete tijdelijke teams bij klanten: 'Pop-Up Studio's'.

Frans Tilstra

‘We zijn tevreden over jullie werkzaamheden, maar het zou fijn zijn als het wat goedkoper kan.’

Ruim een jaar geleden kwam drogisterijketen Dirx met deze vraag bij het Haarlemse reclamebureau Li Moon. ‘Onze filosofie is dat reclame converterend moet zijn, dus we willen niet te veel op kwaliteit bezuinigen’, vertelt Alexander Nijeboer, commercieel directeur bij Li Moon en medeoprichter van zusterbedrijf Pop-Up Professionals. ‘We wilden wel kijken of onze dienstverlening op een creatieve manier veel efficiënter kan. Toen kwamen we op het idee van de Pop-Up Studio.’ Bij Dirx plaatste Li Moon een compleet team van goed op elkaar ingewerkte dtp'ers. Zij gingen daar op tijdelijke basis aan de slag om stromen print- en winkelcommunicatie efficiënter te verwerken. Het gedetaileerde team zorgde zelf voor hardware en software: behalve een bureau en een stoel alles wat nodig is om het werk goed te kunnen doen. De ‘Pop-Up Studio’ werd op afstand dagelijks aangestuurd door Li Moon, dat ook zorgde voor de werkplanning en vervanging bij ziekte.

Besparing

Dat bleek goed te werken. Voor Dirx betekende het tijdelijke vormgevingsteam in eigen huis dat briefings een stuk sneller gingen: niet meer per mail of telefoon, maar gewoon in persoon. Ook tussentijds bijsturen van de opdracht ging gemakkelijker. Het resultaat: kortere doorlooptijden, minder urenbesteding en dus ook een lagere factuur aan het einde van de opdracht. ‘Dirx bespaarde 30 procent op

de ontwikkeling en uitvoering van reclamecampagnes’, vertelt Nijeboer. ‘De reclamewereld verandert. Meer en meer bedrijven hebben kleine marketingteams en kopen kennis liever in bij freelancers of andere bureaus’, vertelt Nijeboer. ‘Het klassieke reclamebureau dat alles in-house doet, bestaat volgens mij binnenkort niet meer. Waar bedrijven nu behoefte aan hebben is flexibiliteit en ontzorging: de beste mensen op het juiste moment op de juiste plek. Omdat elke campagne anders is, heb je telkens andere expertise nodig. Daarin kan de Pop-Up Studio voorzien.’

Vaste basis

Pop-Up Professionals richt zich op retailers, uitgeverijen, mediabedrijven en collega-reclamebureaus die tijdelijk extra krachten nodig hebben. Het kan gaan om dtp'ers, vormgevers, art directors, reclamestrategen, copywriters en marketing- en communicatieprofessionals, zowel voor offline- als online campagnes. ‘Wij proberen zoveel mogelijk van deze mensen een vaste basis te bieden met opdrachten bij verschillende klanten, (vervolg)opleidingen en doorgroeimogelijkheden. Het idee is ontstaan uit kostenbesparing, maar heeft ook een ideële motivatie.’

Pop-Up Studio's slaat aan, aldus Nijeboer. ‘We hadden een vliegende start met Dirx en ook bij slijterijketen Dirck III hebben we met succes het idee getest. Nu lopen gesprekken met een retailer, een uitgeverij en een ander reclamebureau. Elk bedrijf dat een werkplek en een krachtige dataverbinding kan regelen, willen wij de mogelijkheid bieden tot een eigen tijdelijke studio.’ **X**

Flexondernemer aan het woord

Payper HRM wil dé HRM-dienstverlener worden



Edwin Schaap, eigenaar Payper HRM.

Spectaculair. Anders zijn de groeicijfers van het eerste kwartaal van 2015 van Payper HRM niet te noemen. Eigenaar Edwin Schaap verklaart de 95 procent groei ten opzichte van het eerste kwartaal van 2014.

Vanwaar die opzienbarende groei in Q1?
Het heeft alles te maken met een organisatieverandering die we vorig jaar heb-

ben doorgevoerd. Kort gezegd zijn we van een wat reactieve organisatie naar een heel duidelijk proactieve organisatie getransformeerd. Neem de sales als voorbeeld. Kwamen we bij wijze van spreken vroeger pas in actie als een klant interesse in ons toonde, tegenwoordig presenteren we ons zelfbewust als HRM-specialist en benaderen we actief de markt. Alle afdelingen zijn nu zo opgezet dat we met een proactieve houding onze groeiambitie kunnen behalen die we voor het jaar 2017 hebben uitgesproken.

Logische vervolgvraag: wat willen jullie in 2017 hebben bereikt?

Als men mij in het verleden de vraag stelde wat mijn ambities met Payper waren, dan verwachtte iedereen een antwoord met harde omzetgetallen. Maar nee, onze ambitie is dat iedereen in 2017 weet dat Payper een HRM-dienstverlener bij uitstek is. Als een mogelijke klant een vraagstuk heeft op HRM-gebied, dan moet het duidelijk zijn dat ze ons daarvoor kunnen benaderen. Nu worden we nog als een van de vele payrollbedrijven

beschouwd, maar daar moet dus verandering in komen. Vandaar ook die organisatieverandering, want we willen ons onderscheiden met kwalitatief goede, specialistische mensen.

Op welke markten willen jullie je richten?

Momenteel bieden we diensten in sectoren als industrie, logistiek, zorg, horeca, retail en beveiliging. Uiteenlopende branches, met één gemeenschappelijke deler: flex is er belangrijk. Wel zijn het verschillende klanttypen met diverse vraagstukken. Op al die vraagstukken willen wij een passend antwoord bieden. In de toekomst willen we ook HRM-specialist worden in andere sectoren waar in onze ogen vergaande flexibilisering aan de orde is. Bij dit alles vinden we goed werkgeverschap erg belangrijk. De klant die de flexschil beheert, vindt continuïteit in zijn bedrijfsvoering belangrijk. Noodzakelijk daarvoor is de continuïteit van de inzet van werknemers en daar richten wij ons dan ook sterk op. **X**

(PP)

Jongeren hebben ideeën voor betere arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is op drift. Thema's als robotisering, toenemende flex en baanloze groei duiken regelmatig op in het nieuws. Hoe moet de toekomst van de arbeidsmarkt eruit zien, zodat Nederland ook over tien of twintig jaar nog aan de slag blijft?

Dat was de vraag waar vijftig jongeren zich de afgelopen maanden het hoofd over hebben gebroken binnen ReflexLAB: een door FNV Jong, CNV Jongeren en de ABU georganiseerde serie masterclasses rond het thema 'de flexibele arbeidsmarkt'. Ook gingen de jongeren, onderverdeeld in vijf teams, verschillende thema's te lijf. Tijdens de afsluiting op 10 april in Utrecht konden de teams hun ideeën rond deze thema's presenteren.

Een brede waaier aan ideeën en overpeinzingen was het resultaat. Wel was er een rode lijn: scholing. Juist in een arbeidsmarkt waar vaste contracten steeds zeldzamer worden, is het belangrijk dat werknemers de capaciteiten

bezitten om zich soepel op de arbeidsmarkt te bewegen. Zo constateerde een groep jongeren dat juist de kwetsbaarste groepen op de arbeidsmarkt – zoals laagopgeleiden, flexwerkers en werklozen – de minste toegang hebben tot (her)scholing. Een praktisch voorstel was daarom om het vele geld dat door de opleidings- en ontwikkelingsfondsen niet wordt uitgegeven over te hevelen naar een centraal fonds waar iedereen die dat nodig heeft competentiegericht- en omscholing kan krijgen. Verder waren er plannen voor een duurzaam inzetbaarheidsplatform, inclusief app, coaches en internetcursussen en een voorstel om (jongeren-)cao's flexibeler te maken door meer keuzemogelijkheden aan te bieden in (secundaire) arbeidsvoorwaarden.

Aanwezige politici zoals Mariëtte Hamer (PvdA) van de SER en Tweede Kamerlid Anne-Wil Lucas (VVD), alsook Jurriën Koops van de ABU reageerden enthousiast. 'Jongeren beseffen heel goed dat ons arbeidsstelsel, met vaste contracten waar pensioenen en hypotheek weer aan



Een enthousiaste ABU-directeur Jurriën Koops tijdens ReflexLAB.

gekoppeld zijn, zijn langste tijd heeft gehad. Ze zoeken het daarom bij zichzelf en werken aan hun eigen wendbaarheid en weerbaarheid. Ik vind dat heel positief,' aldus Koops. Hamer zei van plan te zijn om op korte termijn jongeren uit te willen nodigen om bij de SER te komen discussiëren en dit wellicht in een structurele vorm te gieten. 'Ik ga kijken of jongeren ook een plek aan de tafel kunnen krijgen.' **X**

(FL)

Eerste Kamer stemt in met Wet flexibel werken

De Wet flexibel werken is goedgekeurd door de Eerste Kamer. Werknemers kunnen nu makkelijker thuiswerken of op flexibelere tijden op kantoor verschijnen. Althans, dat is het idee.

Op 13 april stemde de Eerste Kamer in met het Wetsvoorstel flexibel werken van CDA en GroenLinks. Door de wetswijziging kunnen werknemers binnenkort officieel verzoeken om vanuit huis en op flexibele tijdstippen te werken. Zo'n verzoek mag alleen worden afgewezen als de werkgever kan aantonen dat de bedrijfsvoering anders in de knel komt.

Werkende moeders

Het wetsvoorstel is gebaseerd op verschillende onderzoeken van onder meer de SER. Ook is bij het opstellen van het voorstel gekeken naar de positieve effecten die de aanpassing van de Britse Employment Act in dit opzicht heeft gehad. De belangrijkste wijziging betreft de mogelijkheid van werknemers om een verzoek in te kunnen dienen bij hun werkgever voor iedere vorm van flexibel werk. Wat betreft de arbeidsduur, maar ook ten aanzien van arbeidsuren, -tijden en -plaats. Met name voor werkende moeders moet de wet een uitkomst zijn en de hoop is dat vrouwen hierdoor meer gaan werken. Maar werkgevers zijn er weinig gelukkig mee. Volgens VNO-NCW is de wet overbodig en levert het alleen maar administratieve rompslomp op. De discussie over de invulling van werk hoort plaats te vinden op de werkvloer en dient anders in de cao te worden vastgelegd, aldus de werkgeversvereniging.

Adder onder het gras

Aan de andere kant zijn werknemers die meer zeggenschap krijgen over de invulling van hun eigen werksituatie over het algemeen gelukkiger en daardoor productiever. Toch zit er nog wel een adder onder het gras. Bijzonder hoogleraar voor arbeidsverhoudingen Paul de Beer schreef onlangs in zijn column in het Financieel Dagblad te verwachten dat deze wet de onzekerheid en de verantwoordelijkheid van werknemers groter maakt. 'Werkgevers zullen de beloning op termijn gaan afstemmen op de geleverde prestatie, in plaats van op de fysieke aanwezigheid van de werknemers. De trend tot flexibilisering zorgt ervoor dat werknemers steeds meer gaan lijken op zzp'ers.' **X**

(FL)

commentaar Wim Davidse

Hoofdredacteur Flexmarkt
flexmarkt@reedbusiness.nl



Geheimen van topgroeiers

Daar is de Flexmarkt Omzetranglijst weer! Hét overzicht van koplopers, volgers en (een paar) achterblijvers in onze dynamische flexbranche (vanaf pagina 22). Met een gezamenlijke omzet in 2014 van maar liefst negen miljard euro. En een totale groei van 9 procent ten opzichte van 2013, zo'n 750 miljoen euro, daarmee driekwart van de totale sectorgroei in beeld brengend. Een ander indrukwekkend cijfer: de top 75 exclusief De Grote Vier groeide in 2014 gemiddeld liefst 16 procent. Kortom, groot groeit en de rest nog harder.

Dit jaar willen we de verschillende groeiprestaties van flexbureaus beter in beeld brengen; de groei van heel groot en middelgroot tot midden- en kleinbedrijf, en daarmee ook van ervaren generalisten tot jonge specialisten, en van het traditioneel uitzenden tot andere, nieuwere flexdiensten. Want wat is nou indrukwekkender: 35 miljoen euro groei van een heel groot flexbureau, 15 miljoen euro groei van een middelgroot bureau of 5 miljoen euro groei van een klein bureau? Moeilijk te zeggen, onmogelijk. Zinloos ook, eerlijk gezegd. Daarom hebben we dit jaar de lijst voor het eerst opgeknipt in verschillende omzetsegmenten, of omzetcategorieën. We hebben er zes gedefinieerd, op grond van de omzet in het basisjaar, in dit geval 2013. In elke categorie boven de vijf miljoen euro hebben we de procentueel snelste groeier vervolgens uitgeroepen tot FlexTop-Groeier. De allereerste FlexTopGroeiers dus. Ook zo benieuwd naar deze zes groeiers en hun groeirecepten? We zochten het uit! (vanaf pagina 29)

En vanzelfsprekend ook dit nummer weer een verslag van de impact van nieuwe technologie op een specifieke bedrijfstak. Dit keer: robotisering in de zorgsector (vanaf pagina 14). Verzorgd worden door Zora – *the future ain't what it used to be!*

boeken

Dossieropbouw en ontslag

Met het wijzigen van het ontslagrecht per 1 juli loopt ontslag om persoonlijke reden standaard via de kantonrechter. Daarbij bepaalt de kantonrechter op basis van het dossier of het ontslag is toegestaan of niet. Werkgevers dienen dus een goed dossier op te bouwen. Arbeidsrechtjurist Margit Eijsenga beschrijft in deze geheel herziene editie van *Dossieropbouw en ontslag* stap voor stap hoe de werkgever dat kan doen. Les één: als je direct van een disfunctionerende werknemer af wilt en je begint dan pas met dossieropbouw, ben je te laat. Eijsenga: 'Werkgevers moeten snel stappen gaan zetten om ervoor te zorgen dat er structureel aandacht is voor dossieropbouw.' Na het lezen van dit boek weet de werkgever wat een goed dossier is, hoe je dat consequent opbouwt en wanneer een dossier 'ontslagrijp' is. Met hulp van de voorbeeldbrieven en praktische tips komt de werkgever bij een ontslagzaak goed beslagen ten ijs. **(AL) X**



Auteur: **Margit Eijsenga**
Uitgever: **BigBusiness-Publishers**
ISBN: **9789491757167**
Pagina's: **176**
Prijs: **34,50 euro**

Uitzendkrachten beloond volgens arbeidsvoorwaarden inlener

Sinds 30 maart is de inlenersbeloning vanaf dag één voor veel uitzendkrachten van kracht. De nieuwe ABU-CAO maakt dat de hele uitzendbranche deze regeling nu kent.

De Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs (Waadi) meldt in artikel 8, lid 1 dat een ter beschikking gestelde arbeidskracht recht heeft op 'ten minste dezelfde arbeidsvoorwaarden als die welke gelden voor werknemers werkzaam in gelijke of gelijkwaardige functies in dienst van de onderneming waar de terbeschikkingstelling plaatsvindt (...)'. Voor de gehele uitzendbranche geldt deze zogeheten inlenersbeloning nu vanaf dag één. Dat heeft ermee te maken dat de minister de nieuwe ABU-CAO, waarin de inlenersbeloning geregeld is, algemeen verbindend heeft verklaard.

Rechtspositie

Waar de NBBU de inlenersbeloning al langer kende, is na een intensief voortraject ook de ABU ertoe overgegaan. Hans van den Berg, woordvoerder van de ABU, vertelt daarover: 'We hebben al in een principeakkoord in 2012 met FNV Bondgenoten, CNV, De Unie en LBV een afspraak gemaakt om de inlenersbeloning in te gaan voeren met ingang van 2015. Dat hebben we in een akkoord op 30 september 2014 uitgewerkt en een en ander is nu definitief ingevoerd per 30 maart 2015. De CAO voor Uitzendkrachten vormt een balans tussen afspraken over rechtspositie en beloning. Die balans heeft een herschikking gekregen per 30 maart 2015.'

Goede communicatie

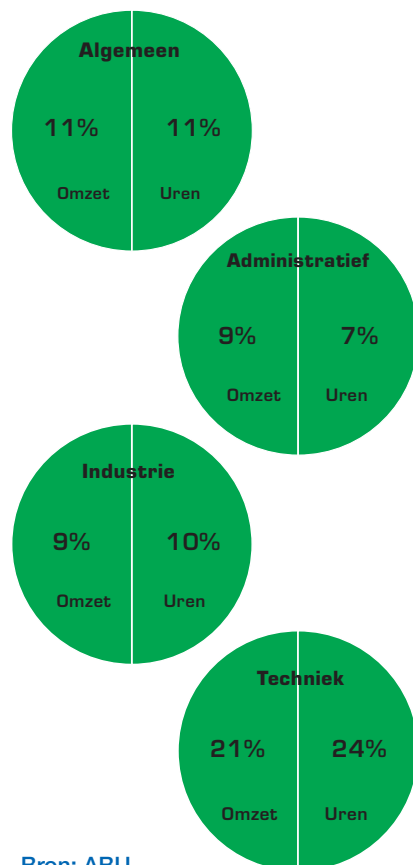
Niet alle uitzendkrachten vallen onder de inlenersbeloning. Zo blijft een aparte

loonconstructie bestaan voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals langdurig werklozen. Onder meer ook voor mensen die worden bemiddeld vanuit de Participatiewet geldt een aparte beloningsregeling. De uitzendkrachten die wél onder de inlenersbeloning vallen, hebben nu dus vanaf dag één (en niet meer vanaf week 26) dezelfde arbeidsvoorwaarden als de werknemers die in vaste dienst zijn bij het inlenende bedrijf. Denk bij deze arbeidsvoorwaarden onder andere aan het brutoloon, de atv-/adv-regeling, onkostenvergoedingen en periodieken. De gewijzigde beloningsregeling vereist van de flexondernemer goede communicatie met de inlener op dit punt. Zo moeten zaken als de precieze functie en de daarbij behorende passende beloning goed en tijdig worden doorgesproken. **X**

(PP)

Markontwikkelingen

Strategische keuzes zetten AB Werkt in de plus



Bron: ABU

Deze maand: de agrosector

Periode: 3 (week 9-12)

Bedrijf: AB Werkt

Bron: directeur Jack Janssen

Omzetcijfers: 68,9 miljoen euro, een groei van ruim 12 procent in 2014

Verbreding naar aanverwante sectoren heeft zijn vruchten afgeworpen. Maar hoe hebben jullie het in 2014 eigenlijk in jullie *good old* agrosector gedaan?

Inderdaad hebben we enorme groeicijfers in de aanverwante sectoren als groenvoorziening, industrie, techniek en voedingsmiddelenindustrie. Daar hebben we ruim 23 procent geplust. Toch hebben we ook in de agrosector over de hele linie groei gerealiseerd. AB Werkt is zeer breed vertegenwoordigd in die sector en je ziet wel verschillen. Zo hebben we het erg goed gedaan in het dierlijke segment, dus de intensieve veehouderij. Moeilijker was het in de glastuinbouw, daar waren in 2014 veel faillissementen. Het importverbod in Rusland hielp ook niet mee. Desondanks hebben we in de hele agrosector een omzetgroei van 6 tot 7 procent behaald.

De fusie met AB Zeeland, hoe heeft die de cijfers beïnvloed?

Uiteindelijk positief. Het was noodzakelijk

om in Zeeland veranderingen door te voeren. Dat betrof met name interne veranderingen. Zo stond AB Zeeland ooit in de min omdat er teveel medewerkers in vaste dienst waren, terwijl er zeker in de wintermaanden te weinig werk was. We hebben ervoor moeten kiezen om van mensen afscheid te nemen. Gevolg is dat we in Zeeland gegroeid zijn. Ook zien we in de markt dat de klanttevredenheid is gestegen.

In jullie persbericht staat dat jullie een antwoord moeten hebben op een veranderende arbeidsmarkt. Welk antwoord is dat?

In de moeilijke economische jaren waren we in de markt vooral bezig met acquisitie. We zien dat de economie weer aantrekt en dat er verkrapting gaat ontstaan op de arbeidsmarkt. Dit betekent dat kwalitatief goede flexkrachten meer dan ooit nodig zijn. Wij leggen hierop de focus door nog meer in te zetten op talentmanagement en employee-engagement. We willen kort gezegd de flexkrachten meer aan ons binden door ze goede scholing en coaching aan te bieden. **X**

(PP)

5^x Vragen Contracting

Om contracting is de laatste tijd veel te doen. Onlangs publiceerde vakbond FNV een kritisch rapport over het toenemende gebruik ervan, enkele bedrijven zijn vanwege het toepassen van contracting juridisch op de vingers getikt en minister Lodewijk Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid schreef een brief waarin hij werkgevers oproept hun verantwoordelijkheid te nemen.

1 Wat is contracting eigenlijk?

In plaats van arbeidsuren te leveren, levert een flexbedrijf of een onderaannemer een concrete dienst aan een opdrachtgever. Het fenomeen is afkomstig uit de bouw, waar opdrachtgevers regelmatig onderaannemers inhuren op basis van een bepaalde opdracht. De laatste jaren is contracting ook in vele andere branches opgedoken, zoals in de vleesverwerkende industrie, in champignonkwekerijen en op scheepswerven. Hier gaat het meestal om permanente opdrachten, in plaats van tijdelijke zoals in de bouw. Werknemers die in dienst zijn van een contractor vallen vaak niet onder een cao, waardoor de ondergrens van hun loon en arbeidsvoorwaarden het wettelijk minimum is: een uurloon van 8,63 euro, twintig vakantiedagen per jaar en geen onregelmatigheidstoelagen.

2 Hoe vaak komt het voor?

Dat is moeilijk in te schatten, omdat aan contractingconstructies vaak weinig ruchtbaarheid wordt gegeven. FNV heeft bij zeventienduizend werknemers vastgesteld dat ze via zo'n constructie werken, maar vermoedelijk ligt het werkelijke aantal veel hoger. Het betreft meestal laaggeschoolde arbeid.

3 Waarom is contracting nu ineens een thema?

Zoals gezegd heeft FNV een rapport opgesteld, maar de werkelijke oorzaak lijkt te liggen bij de invoering van de Wet werk en zekerheid, die onder meer verordent dat vanaf 30 maart 2015 uitzendkrachten beloond worden volgens de arbeidsvoorwaarden die gelden voor vaste medewerkers bij dezelfde organisatie. Een aantal werkgevers lijkt hier geen

zin in te hebben en kijkt dus uit naar contracting. Verder hebben verschillende uitzendorganisaties een eigen contracting-poot opgezet en bieden, bevreesd om klandizie te zien verdwijnen, actief contractingconstructies aan bij hun klanten.

4 Hoe kijken werkgevers tegen contracting aan?

Alfred van Delft van VNO-NCW stelt dat situaties waar werkgevers via contracting onder wettelijke minimumnormen proberen uit te komen 'natuurlijk niet kunnen', maar dat het wel logisch is dat bedrijven constant op zoek zijn naar manieren om concurrerder te worden. Hij ziet geen directe link met het invoeren van de Wet werk en zekerheid: 'Bedrijven kijken al jaren steeds strenger naar hun kostenstructuur en voelen de noodzaak tot meer flexibiliteit en arbeidskostenbeheersing, ook omdat de internationale concurrentie verder toeneemt.' Daarbij hoeft contracting helemaal niet te betekenen dat werknemers slechter af zijn, meent Van Delft. 'Het gaat erom dat de totale kosten voor de werkgever verminderen, door bijvoorbeeld delen van de productie of van het werkgeverschap uit te besteden. Maar het inkomen van werknemers hoeft daar niet onder te lijden.'

5 Is contracting een blijvertje?

Dat is afwachten. Het lijkt erop dat de Wet werk en zekerheid uitzendwerk minder aantrekkelijk heeft gemaakt en bedrijven en flexbedrijven daarom omkijken naar alternatieven. FNV zegt te vrezen dat het aantal werknemers dat via contracting wordt ingezet in 2020 zo'n 70.000 zal zijn. Anderzijds kan juist de toenemende populariteit van contracting het fenomeen de das omdoen, als blijkt dat de constructie wordt gebruikt om massaal beter betaalde uitzendkrachten en zelfs vaste werknemers te ontslaan en vervolgens contractors in te huren voor het minimumloon. Zo zijn er geruchten dat de PvdA overweegt om een wetswijziging voor te bereiden om payrolling in te perken. Een eenvoudige wetswijziging kan ook zomaar een einde maken aan de snelle opkomst van contracting. **X**

(FL)

Startpagina



Flextweets

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



MtenHoonte
@MtenHoonte Philips en LUMC aantrekkelijkste werkgevers 2015 via @randstadnl
21 april

Bij de uitreiking van de Randstad Award voor meest aantrekkelijke werkgevers in 2015 (profit: Philips, non-profit: LUMC) bleek dat baan-zekerheid voor werknemers nog altijd een van de belangrijkste criteria is. 'Werknemers hechten nog altijd sterk aan het vaste contract, terwijl een derde van de werkenden inmiddels op flexibele basis werkt', stelt Marjolein ten Hoonte, directeur Arbeidsmarkt bij Randstad.

Uit recent onderzoek van TNS Nipo in opdracht van Randstad blijkt dat Nederlanders niet zitten te wachten op verdere flexibilisering van de arbeidsmarkt; zeven op de tien wil een vast contract. 'Dat is ook begrijpelijk, want alle zekerheid is op dit moment nog opgehangen aan het vaste contract. Maar het is ook zorgelijk, want werknemers moeten toch meegroeien met de ontwikkeling naar meer flexibilisering.'

Ten Hoonte roept sociale partners daarom op tot innovatie. 'De moderne wetgeving, cao's en het arbeidsvoorwaardenbeleid moeten worden aangepast aan de veranderende arbeidsmarkt.' Werkgevers zouden er volgens Ten Hoonte goed aan doen minder in contracten te denken en zich meer te richten op het faciliteren van hun medewerkers om te kunnen blijven werken. 'Werkgevers die niet investeren in de ontwikkeling van medewerkers zullen steeds meer als onaantrekkelijk worden gezien.'

X

(AL)



Meer dan software alleen

Nocore in de Cloud

*anywhere, anytime,
anyplace and on
any device!*

- Flexibel schaalbaar
- Automatische backups
- Inclusief Outlook en Office
- Eén aanspreekpunt



www.nocore.nl

Tel: 0413-24 20 50



**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
- Flinkte kostenbesparing
- Risicobeheersing
- Efficiënte werkprocessen

XpertHR
De HR Antwoordbank

[Bekijk de demo op XpertHR.nl](http://Bekijk.de.demo.op.XpertHR.nl)

Oprichter Tadoo wil uitzenden automatiseren

Een volledig geautomatiseerd uitzendproces. Dat wil online matchingbedrijf Tadoo realiseren. Oprichter Joost Vinkenvleugel is dit jaar een pilot gestart in West-Brabant.

Wilbert Geijtenbeek

Tadoo is opgericht door Joost Vinkenvleugel en zijn compagnon Wouter Rosenkamp. Het duo lanceerde de site afgelopen december, maar is al ruim een jaar met de ontwikkeling bezig. Op Tadoo.nl kunnen kandidaten online solliciteren. Werkgevers kunnen op het platform kandidaten zoeken, inlenen en de gewerkte uren verwerken. Flexmarkt sprak met Vinkenvleugel.

Hoe goed kent u de uitzendmarkt?

'Ik ken de vele kanten van arbeidsbemiddeling. Zoals zo velen ben ik mijn loopbaan bij een uitzendbureau begonnen. Maar ik heb ook gewerkt bij een reïntegratiebedrijf, een detachingsbureau met een HR-adviesactiviteit en later als mobiliteitsadviseur en jobcoach, aan de klantkant dus. Al heb ik niet het vaste traject van intercedent - via vestigingsmanager tot regiomanager doorlopen - ik ken de markt goed en heb er een frisse kijk op.'

Wat valt u op in deze markt?

'Of het nichespelers zijn, of generalisten, de meeste bedrijven van omvang in de flexmarkt doen hun werk traditioneel. Deze markt is in de jaren zeventig ontstaan en sindsdien heeft een beetje automatisering wel plaatsgevonden, maar heel traditioneel en stapsgewijs.'

Wat bedoelt u met traditioneel?

'In de basis werkt het uitzendproces als volgt: de intercedent krijgt een aanvraag, kijkt in zijn softwaresysteem, drukt op wat knoppen en probeert zo kandidaten uit zijn databank te halen die aan de eisen van de klant voldoen. Dat zijn allemaal stappen die je kunt automatiseren. Sterker nog, dat zou de klant zelf kunnen

doen. Dat is dan ook ons doel: de intercedent uit het proces knippen.'

En dus een 'volledig geautomatiseerd uitzendproces' te realiseren? Volledig?

'Bijna alles is geautomatiseerd. We voeren met elk van onze kandidaten intakegesprekken en doen referentiecontroles. Met dat mensenwerk brengen we de vaardigheden en competenties, maar ook de beschikbaarheid van de kandidaat in kaart. Die gegevens voeren we in ons systeem in, zodat de kandidaat een rapportcijfer krijgt. Met een voldoende beoordeling krijgt de kandidaat toegang tot het platform. Vanaf dat moment is hij zichtbaar voor werkgevers en kan de kandidaat solliciteren via Tadoo of gevonden worden door onze opdrachtgevers. We testen de werking van ons platform met twee klanten die bereid waren een pilot te draaien: een detachingsbureau en een callcenter.'

Hoe werkt dat?

'We hebben het contact tussen klant en kandidaat geautomatiseerd. De opdrachtgever nodigt de kandidaten dus rechtstreeks uit, door middel van een e-mail of een smsje. In het begin vonden de pilotklanten dat best wel spannend, maar als ze het eenmaal gebruikt hebben, zien ze dat het werkt. Beide klanten zijn gevestigd in West-Brabant zodat we een afgebakende testpool van kandidaten opbouwen. We hebben de afgelopen maanden de eerste duizend sollicitanten verwerkt. Dat maakt dat we nu honderd kandidaten in ons bestand hebben die een intakegesprek hebben gehad. Die kandidaten blijven we overigens wekelijks volgen. Als ze een week niet ingelogd hebben, nemen we contact op om de beschikbaarheid bij



Joost Vinkenvleugel: 'We hebben het contact tussen klant en kandidaat geautomatiseerd.'

te werken.'

Hoe solliciteren kandidaten?

'Dat solliciteren doet de kandidaat via Tadoo.nl. Hij logt in en solliciteert door zijn cv te uploaden. Dat invulproces moet zo laagdrempelig mogelijk. Tegelijk willen we dat het enige moeite kost om je cv in te vullen. Dat toont iets van een wens om te solliciteren. Daarom hebben we niet gekozen voor een module die je cv destilleert uit je LinkedIn-profiel.'

Welk deel van de inloggers solliciteert daadwerkelijk?

'Ongeveer de helft. Wij monitoren hoeveel mensen zich inschrijven en hoeveel de inschrijving afmaken. Dat aantal is nog niet optimaal, maar we willen dat stap voor stap verbeteren.'

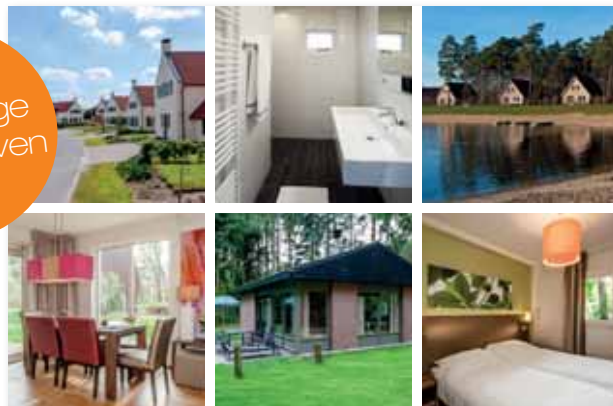
Wanneer is Tadoo succesvol?

'Dit model vergt een groot volume. Als we over twee jaar geen kritieke massa aan kandidaten hebben bereikt, is het mislukt. Onze tariefstructuur is op volume gebouwd; de prijs voor een match is standaard 1,95 maal het in de cao afgesproken bruto-uurloon.' **X**

'Ons doel is om de intercedent uit het proces te knippen'

Eindeloze huurmogelijkheden bij Landal Business Line

Voordelige
huurtarieven



Waarom Landal Business Line?

- Eén adres voor alle ruim 70 parken in 7 landen;
- Flexibele boekingsmomenten. Tot op de dag van aankomst te reserveren;
- Van meerdere weekenden, midweken en weken tot langere aaneengesloten periodes;
- Thuiskomen in een volledig ingerichte bungalow. Van een eenvoudig tot zeer luxe.

Interesse?

Bel **050-522 16 60** of mail **businessline@landal.nl**

www.landalbusinessline.nl

@landalzakelijk



A renard for life



Management Summerclasses

Verbreed uw managementskills en ga na de zomer weer geïnspireerd aan de slag!

18 t/m 20 augustus en 24 t/m 27 augustus 2015 aan de Nyenrode Business Universiteit

Een uiterst zorgvuldig samengesteld curriculum van maar liefst 7 praktische summerclasses door de beste hoogleraren en docenten van de Nyenrode Business Universiteit, samengesteld in nauw overleg met Elsevier. Kortom kwaliteit en actualiteit gegarandeerd.

Meer informatie over de summerclasses en inschrijven:

www.elsevierlive.nl/summerclasses

Dit programma is een initiatief van Elsevier
in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit.



Foto: Nationale Beeldbank

Heeft of kent u ook zo'n inspirerend voorbeeld van ontzorging of innovatie? Meld het ons! Dat kan door een mail te sturen naar flexmarkt@reed-business.nl o.v.v. 'Best practice'.

Korte lijntjes tussen Heemskerk en OTTO

Wat heeft een flexonderneming zó goed gedaan voor een inlener dat collega-flexondernemers daar wat van kunnen leren? Dat is in een notendop de opzet van de rubriek Best Practice. In deze editie de samenwerking tussen Heemskerk Fresh & Easy en OTTO Workforce.

Het Rijnsburgse bedrijf Heemskerk produceert wekelijks meer dan twee miljoen versproducten voor de retail en foodservice, zoals complete maaltijdsalades en sla- en roerbakmixen. Voor die productie van superverse groenten is flexibel personeel zeer belangrijk, aldus Rogier Landwer Johan, financieel directeur van Heemskerk: 'De hoeveelheden die wij produceren kunnen namelijk per dag fluctueren. Dat heeft onder meer met het seizoen te maken, of het mooi of slecht weer is. Maar ook doen mensen elke dag op een andere manier boodschappen. Deze fluctuerende productie vereist dat we snel moeten kunnen bij- of terugschakelen. En daarvoor doen we inmiddels ruim tien jaar een succesvol beroep op OTTO Workforce. OTTO heeft een vaste pool van medewerkers speciaal voor Heemskerk, van naar schatting 300 tot 350 mensen. Zij worden speciaal opgeleid en vervolgens bij ons ingeroosterd.'

CONTACTPERSOON OP KANTOOR

De advocaat van de duivel zegt: tegenwoordig zijn talloze uitzendorganisaties toch in staat om binnen korte tijd in de behoefte aan flexibel personeel te voorzien? Landwer Johan: 'Dat zal best zo zijn, maar OTTO gaat verder dan het alleen snel leveren van voldoende personeel. Hun medewerkers zijn van voornamelijk Poolse afkomst en dat zou in de communicatie problemen

kunnen opleveren. In de praktijk is dat gelukkig niet zo, ook omdat OTTO een inhouse-vestiging bij Heemskerk heeft. Concreet betekent dit dat er altijd een contactpersoon van OTTO bij ons op kantoor is. Dat is handig om snel te kunnen schakelen in de flexbehoefte, maar ook voor de betrokkenheid en de spreekbuisfunctie. Deze contactpersoon kan snel een vertaalslag maken als dat nodig is.'

INSTRUCTIES VOORAF

Het rijtje voordelen dat Landwer Johan opsomt is nog een stuk langer. Zo roemt hij de werving-en-selectie kwaliteiten van OTTO - 'Zij weten haarfijn welk type mens we op welke plek in onze organisatie kunnen gebruiken' - maar zeker ook het proactief meedenken over specifieke onderwerpen. 'Wij zijn een echt foodbedrijf en daarom is een onderwerp als voedselveiligheid voor ons van groot belang. Wat doet OTTO? Zij instrueren hun medewerkers in de Poolse taal op het gebied van voedselveiligheid, al voordat ze bij ons komen werken. Zo is OTTO niet alleen in staat om met ons mee te bewegen - in tijden van krimp en bij groei wist OTTO de personeelsbehoefte uitstekend in te vullen - maar ook laten ze zien dat ze goed weten wat voor bedrijf wij zijn en wat we nodig hebben.' (PP) **X**

'Knuffelrobot Paro is een groot succes in de verpleeghuiszorg'

Knuffelrobot Paro

Knuffelrobot Paro is een therapeutische robot in de vorm van een babyzeehond. De robot is in de jaren negentig ontworpen door Takanori Shibata van het Intelligent System Research Institute in Japan. Hij is bedoeld om een kalmerend effect te hebben en emotionele reacties te ontlokken aan patiënten in ziekenhuizen en verpleeghuizen. De robot heeft tactiele sensoren en reageert op aanrakingen door het bewegen van de staart en het openen en sluiten van de ogen. Ook reageert hij op geluiden en kan hij stemmen herkennen. Hij kan emoties tonen zoals verbazing, blijdschap en boosheid.

Robot Zora

Robot Zora is een kleine 'humanoïde robot van ruim een halve meter hoog. Hij is programmeerbaar en beschikt over allerlei sensoren. Het Belgische bedrijf QBMT ontwierp de software en de hardware is geproduceerd door het Franse bedrijf Aldebaran. Robot Zora kan praten, zingen en dansen, maar hij kan ook bewegingsoefeningen of rekensommen doen met bijvoorbeeld bewoners van een verpleeghuis. De 'intelligente' dialoog van Zora met senioren wordt overigens deels gedaan door een verzorger op afstand.

Robot Rose

Robot Rose is een start-up van zorginstelling Siza samen met de TU Eindhoven. Doel is om robot Rose in te zetten voor mensen met een lichamelijk beperking zodat ze zelfstandig kunnen blijven wonen. Robot Rose kan iets pakken, de deur openen en een drankje inschenken. Op dit moment wordt robot Rose uitgetest bij bewoners van Paswoningen, speciaal ontwikkelde huizen voor mensen met een handicap, in Arnhem. Op basis van gesprekken met bewoners wordt de robot geprogrammeerd en vervolgens opnieuw getest.

Robots LEA en EVA

LEA en EVA zijn zorgrobots ontwikkeld door de TU Delft. Het accent bij LEA ligt op autonoom opereren en cognitief leren, ter ondersteuning van zelfstandig wonende ouderen, terwijl EVA meer ontworpen is om emotioneel gedrag waar te nemen en te vertonen en in dialoog met de ouderen te gaan. Zowel robot EVA als robot LEA worden doorontwikkeld in TU Delft start-ups. LEA zit met de start-up Robot Care Systems in het EU-project Silver dat de robot medio 2016 tegen een betaalbare prijs op de thuiszorgmarkt wil brengen.

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 gezondheidszorg heeft robots hard nodig'

In deze vierde aflevering uit een serie artikelen over de impact van technologie op de flexmarkt belichten we de gezondheidszorg. Echte robots kom je nog niet veel tegen in de zorg maar de inzet van slimme technologie wel. En die is noodzakelijk om de vergrijzing op te kunnen vangen.

Mario Gibbels

We staan nog maar aan het begin als het gaat om de robotisering van de ouderen- en thuiszorg, zegt Annemiek Mulder, beleidsmedewerker ICT en Technologie bij brancheorganisatie ActiZ. 'En niemand kan voorspellen welke kant het opgaat. Er kan zomaar ineens een nieuwe ontwikkeling ontstaan die de hele boel op zijn kop zet. Want wie had tien jaar geleden kunnen voorspellen dat nu iedereen een smartphone heeft en voortdurend met elkaar in contact staat?' De invloed van robots in de ouderen- en thuiszorg is nu echter nog gering, aldus Mulder. 'Er wordt op enkele plaatsen geëxperimenteerd met robots in de zorg, maar dat heeft allemaal nog een verkennend karakter. Wat je wel ziet is de opkomst van allerlei technologische toepassingen zoals beeldschermzorg, sensoren, camera's en medicijndispensers.' Mensen hebben het nog niet zo door, maar de robotisering van de zorg is al begonnen, stelt Vanessa Evers, hoogleraar Robotica aan de Universiteit Twente. 'Je hebt natuurlijk al de operatie-robots, die zijn niet nieuw meer, maar wat mensen niet in de gaten hebben is de robotisering van gewone dagelijkse voorwerpen. Zoals sensoren en motoren in een ziekenhuisbed die ervoor zorgen dat een matras zich aanpast aan het lichaam van de patiënt zodat hij geen last krijgt van door-

ligplekken of de patiënt rechtop kan laten zitten of uit bed stappen. En die ontwikkeling zet verder door. Zo'n ziekenhuisbed wordt steeds slimmer en veelzijdiger.'

Wearables

Belangrijkste technologische ontwikkelingen in de zorg zijn volgens Renée Verwey (zie foto's), docent en onderzoeker bij het lectoraat Technologie in de Zorg van Zuyd Hogeschool, de patiëntenportalen, persoonlijke patiëntendossiers, sensoren en wearables. 'Die zorgen voor een kanteling van de zorg. Patiënten houden met behulp van wearables zelf het verloop van hun ziekte bij en gegevens hierover worden automatisch via het patiëntenportaal doorgegeven aan hun behandelaar. De patiënt krijgt op die manier steeds meer de regie en de arts of verpleegkundige krijgt een meer coachende rol. Die ontwikkeling gaat heel snel.' Het gaat volgens Verwey echter nog een hele tijd duren voordat iedereen zijn eigen huisrobot heeft die mensen uit bed helpt en verzorgt. 'Bij robots gaat het vooralsnog om eenvoudige, repeterende taken. Hoewel, de knuffelrobot Paro (zie kader hiernaast) is een groot succes in de verpleeghuiszorg. Mensen waren in eerste instantie vaak kritisch als ze ervan hoorden, maar zodra ze er ervaring mee hadden opgedaan, bestelden ze er een. Hier in Limburg worden er in de verpleeg-

huizen al tientallen gebruikt. Terwijl ze toch zo'n drieduizend euro per stuk kosten.'

Butlerrobot

Pieter Jonker, hoogleraar Vision Based Robotics aan de Technische Universiteit Delft, is wat optimistischer over de komst van wat hij de 'butlerrobot' noemt. 'Er wordt nu al geëxperimenteerd met robots die gezichten kunnen herkennen en ook nieuwe dingen kunnen leren. Als zo'n robot een gezicht niet herkent, dan vraagt hij hoe iemand heet en dat onthoudt hij vervolgens ook. Zo'n robot herkent ook ruimtes, weet de weg te vinden en kan een blikje Pepsi onderscheiden van een blikje Coca-Cola en weet dat hij die in de koelkast kan vinden. Zo'n robot kan hulpbehoevende mensen met allerlei eenvoudige dingen helpen. Wat zo'n robot echter niet kan is mensen die bijvoorbeeld uit bed zijn gevallen oprapen, want een dergelijke robot zou te sterk zijn en daar kunnen ongelukken van komen. De robot kan wel iemand waarschuwen.' We krijgen steeds meer van dit soort lerende systemen, is de overtuiging van Jonker. 'Zoals Google nu al leert van je zoekgedrag en daar het advertentie-aanbod op aanpast. Inmiddels kent Google je waarschijnlijk beter dan je vrouw. Zo zijn er ook al systemen met sensoren en camera's die kunnen vaststellen of



Renée Verwey, docent en onderzoeker bij het lectoraat Technologie in de Zorg van Zuyd Hogeschool: 'Patiëntenportalen, persoonlijke patiëntendossiers, sensoren en wearables zullen zorgen voor een kanteling van de zorg. En die ontwikkelingen gaan heel snel.'

iemand slaapt, uit bed is gevallen of aan het dwalen is.'

Vergrijzing

We zullen in ieder geval de robots en andere slimme technologieën nog hard nodig hebben in de zorg, stelt Jonker. 'In 2040 hebben we minstens twee miljoen mensen nodig om onze ouderen en chronisch zieken te verzorgen. Door de inzet van technologie, waaronder robots, kunnen we de kwaliteit van zorg op peil en de kosten in de hand houden.' Daarmee is Mulder het helemaal eens. Verpleegkundigen en verzorgenden in de ouderenzorg hoeven dan ook niet bang te zijn dat ze hun baan verliezen, stelt ze. 'De inhoud van het werk gaat wel veranderen door dit soort technologische ontwikkelingen. Neem bijvoorbeeld de beeldschermzorg. In plaats van dat een verpleegkundige bij elke patiënt langs gaat, vraagt ze nu eerst via het beeldscherm of alles goed gaat en of ze nog langs moet komen. Dat vergt een heel andere manier van werken. Waar je eerst bij mensen thuis kwam en ter plekke inschatte wat de situatie was, moet je nu in een paar minuten, door het stellen van

de juiste vragen, achterhalen hoe het met iemand gaat. Zorgmedewerkers die ik hierover spreek, zeggen dat het veel meer van hun professionele kwaliteiten vergt.'

Banen verdwijnen

Het werk in de zorg gaat veranderen, vindt ook Evers. 'Zoals door de industrialisatie en de mechanisering van de landbouw heel veel boeren zijn verdwenen, zo zullen er nu ook bepaalde banen in de zorg verdwijnen. Wat dat betreft wil ik het wel opnemen voor minister Asscher van Sociale Zaken, die onlangs waarschuwde voor het verdwijnen van allerlei banen door de komst van robots. Daarmee heeft hij het onderwerp op de agenda gezet en opgeroepen ons hierop voor te bereiden.' Het is volgens Evers echter helemaal niet erg dat sommige banen door robots worden overgenomen. 'Het werk dat robots van mensen zullen overnemen is *dull, dirty and dangerous*. Zoals het dweilen van vloeren, het ophalen van vieze handdoeken en het eindeloos controleren van bepaalde metingen. Hierdoor houden mensen van vlees en bloed tijd over voor leuker en interessanter werk.'

Angst

Toch zijn sommige mensen in de zorg, en niet alleen in de zorg, bang dat robots hun banen gaan inpikken, geeft Evers toe. 'Het bijzondere is dat er al heel lang gediscussieerd wordt over robots die de boel van ons gaan overnemen. Waarschijnlijk onder invloed van robots in allerlei films. Terwijl de smartphone er opeens was en ons leven ingrijpend veranderde zonder dat we daar van tevoren veel aandacht aan hebben besteed.' Er wordt niet voor niets gesproken over warme zorg en koude technologie, aldus Verwey. 'Het is toch de angst van zorgmedewerkers dat ze, net zoals ze in andere sectoren hebben zien gebeuren, vervangbaar zijn. Maar ook patiënten houden soms de boel af. Er bestaat bijvoorbeeld al lang een eenvoudig hulpmiddel dat mensen kan helpen bij het aantrekken van steunkousen, maar patiënten willen er vaak niet aan omdat ze dan het dagelijks bezoekje van de thuiszorgmedewerker missen. Even een praatje over hoe het ermee gaat. En voor zo'n 'goedemorgen- en goedemiddag-service' bestaat geen indicatie.' Terwijl er wel iets voor verzonnen moet worden, stelt Verwey. 'Want eenzaamheid

bij ouderen is een probleem waar eenvoudige technologie ook goed bij ingezet kan worden. Daarom wordt er steeds meer gekozen voor een combinatie met beeldschermzorg waarbij iemand 's morgens en 's avonds even via de tv of iPad een praatje maakt en vraagt hoe het ermee is.'

Toch staan de meeste zorgmedewerkers niet afwijzend tegenover de inzet van nieuwe technologieën in de zorg, is de overtuiging van Mulder. 'Ze zijn nieuwsgierig naar de mogelijkheden en als ze zien dat door de inzet van techniek het werk makkelijker wordt en de kwaliteit van de zorg verbetert, dan is de koudwatervrees snel verdwenen.'

Zorgopleidingen

Wat wel noodzakelijk is, is dat het zorgonderwijs inspeelt op de komst van de technologie in de zorg. Daar zijn alle geïnterviewden het over eens. 'Op zorgopleidingen moet les gegeven worden over robottechnologie, stelt Jonker. En dat begint ook al te komen volgens hem. 'Aan de technische universiteiten Delft en

'Zo'n ziekenhuisbed wordt steeds slimmer en veelzijdiger'

Twente is er al enige tijd de opleiding Klinische Technologie. Hier worden artsen en technenuten samen opgeleid op het gebied van zorg zodat ze van elkaar kunnen leren.'

Ook op Zuyd Hogeschool is technologie in de zorg een speerpunt van diverse opleidingen, verzekert Verwey. 'Zorgtechnologie is opgenomen in het opleidingsprofiel van verpleegkundigen en er is hier in Heerlen een opleiding zorgtechniek gestart die mensen opleidt om een brugfunctie te vervullen tussen zorgprofessionals, patiënten en alle nieuwe technologieën die in de zorg opkomen.'

De ontwikkelingen gaan snel, constateert Mulder. 'Je kunt ook eindeloos doorgaan met het toevoegen van nieuwe functionaliteiten aan een robot. Een beeldscherm voor beeldcontact, sensoren, een medi-

cijndispenser, maar ook spelletjes. Een robot kan iemand gezelschap houden, waarschuwen dat hij zijn medicijnen moet innemen, samen lichamelijke oefeningen doen of geheugenoefeningen. Ik denk dat de ontwikkelingen heel snel gaan en dat we over een jaar weer heel nieuwe dingen zullen zien.'

Lastige vraag

Maar wat betekent de robotisering en automatisering van de zorg voor de flexbranche? Hoe kan die het beste inspelen op deze ontwikkelingen? Die vraag vindt Mulder lastig te beantwoorden. 'We staan nog maar aan het begin van de ontwikkelingen en niemand weet welke kant het precies zal opgaan.' Duidelijk is volgens haar in ieder geval dat wat voor de arbeidsmarkt in de zorg geldt, ook voor de flexbranche geldt. 'We zien in de eerste plaats dat het routinematige werk wordt geautomatiseerd. Supercomputer Watson van IBM schijnt zelfs al betere diagnoses te kunnen stellen dan een arts.'

Ook nieuw is dat het technisch onderhoud belangrijker wordt met al deze technologische hulpmiddelen. Mulder: 'Juist in de zorg moet de techniek betrouwbaar zijn en moeten technische problemen snel worden opgelost. Dat vraagt dus extra flexibiliteit van het technisch personeel.'

Bijblijven in de vorm van scholing en training is wat Verwey adviseert. En dat geldt volgens haar zowel voor de vaste medewerkers als de flexwerkers in de zorgsector. Een positief kritische houding is daarbij belangrijk, benadrukt ze.

Innovatietrajecten

Een kans voor de flexmarkt is volgens Verwey dat er bij innovatietrajecten extra mensen nodig zijn. 'Omdat het vaste personeel zich richt op de implementatie van de innovatie. Bovendien worden er ook externen ingehuurd om dit soort trajecten te begeleiden.'

En verder moet de flexbranche vooral de technologische ontwikkelingen in de zorg nauwlettend in de gaten blijven houden, adviseert Mulder. 'Accountmanagers moeten goed op de hoogte zijn van wat er allemaal gebeurt op het gebied van technologie in de zorg.' **X**

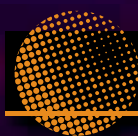
RANDSTAD OVER DE ZORG

Lenneke Dijkhuis, directeur Randstad Zorg, vindt de door de deskundigen geschetste ontwikkelingen zeer herkenbaar. 'Al zijn er volgens mij wel verschillen per sector. In de gehandicaptenzorg gaat het bijvoorbeeld met name om de digitalisering van de zorg door de invoering van elektronische patiëntendossiers en beeldschermzorg, terwijl je in de ziekenhuizen operatierobots ziet. Daarvan wordt gezegd dat het over een paar jaar mogelijk is om hiermee op afstand te opereren.

Ik heb wel de indruk dat veel ontwikkelingen zich nog in de pilotfase bevinden. De zorg is ook erg in beweging door onder meer de verschuiving van zorgtaken naar gemeenten. Daar gaat nu alle energie in zitten en ik verwacht als we over een paar jaar weer in wat rustiger vaarwater zitten dat de technologische ontwikkelingen in de zorg versnellen.

Ik ben geen robotdeskundige, maar ik denk niet dat de eerste twintig, dertig jaar robots zo slim zijn dat ze verpleegkundigen kunnen vervangen. Alleen al de vaardigheid om te zien dat iemand 'a' zegt, maar 'b' bedoelt, en dat je vervolgens weet dat je moet doorvragen, lijkt mij moeilijk om te programmeren. Al kan ik me wel voorstellen dat robots op korte termijn eenvoudige operaties kunnen uitvoeren. Ook kunnen robots eenvoudige taken verrichten en daarmee het gat opvullen dat is gevallen door het gedeeltelijk wegbezuinigen van de huishoudelijke hulp.

Er verdwijnen misschien geen banen door de toepassing van nieuwe technologieën, maar er vindt wel een verschuiving plaats. Randstad Zorg levert bijvoorbeeld mensen voor beeldschermzorg. Daar leiden we mensen ook voor op, want voor beeldschermzorg moet je over bepaalde sociale vaardigheden beschikken en de juiste vragen weten te stellen. Uiteindelijk verwacht ik dat de kwaliteit van zorginstellingen, en daarmee hun onderscheidend vermogen, altijd zal worden bepaald door medewerkers van vlees en bloed. De robots zullen hoogstens een ondersteunende rol spelen.'



Van der Voort
Groep

Plan4Flex

Dinsdag 23 juni 2015
www.flexgolfdag.nl

Nationale
FLEX Golfdag



flexmarkt
Excellent ondernemen in flex



De Haverleij

 dockholland

 NLG Werkvermogen

 Professionals in Flex
Advies • Onderzoek • Management

 i8
SOLUTIONS

 FlexCom4
goed geregeld

 ARTRA
ARBEIDSMARKTTRAININGEN

NBBU

 DTYS
Recruiting Technology

 ABU

Veranderingen in de WW



BEELD: PETRA KWAADGRAS

Met de komst van de Wet werk en zekerheid verandert ook een aantal regels in de Werkloosheidswet. Deze regels gelden voor mensen die vanaf 1 juli 2015 een nieuwe WW-uitkering ontvangen.

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

Wat verandert er in de WW?

De nieuwe regels hebben betrekking op de betaling van de uitkering, het opgeven en verrekenen van inkomsten naast de uitkering, de berekening van het zogeheten dagloon en passend werk.

Wat verandert er bij de betaling van de WW?

Waar de WW-uitkering nu nog per vier weken wordt betaald, zal dit straks per maand zijn.

Welke nieuwe regels gelden er bij inkomsten naast de WW-uitkering?

Vanaf 1 juli 2015 vult de WW-uitkering het inkomen aan als een werkzoekende gaat werken voor een lager inkomen dan zijn WW-maandloon. De hoogte van de WW-uitkering wordt vastgesteld door het verrekenen van inkomsten, in plaats van het aantal gewerkte uren.

Hoe geeft een klant zijn inkomsten door?

Werkzoekenden met een WW-uitkering moeten na afloop van elke maand hun inkomsten doorgeven. Zij doen dit met het formulier Inkomstenopgave via Mijn UWV. Als de inkomsten uit werk per maand hoger zijn dan 87,5 procent van het WW-maandloon, stopt de uitkering.

Wat als er geen inkomsten zijn?

Ook als er geen inkomsten zijn, zijn klanten verplicht om dit door te geven. Indien UWV deze gegevens heeft op het moment dat de klant de eerste keer de inkomsten over een maand opgeeft, worden deze getoond en kan de klant ze accorderen of wijzigen. Anders worden de gegevens over de inkomsten de volgende maand getoond en kan de klant deze als nog beoordelen. UWV berekent de hoogte van de uitkering en verrekent eventuele inkomsten. De WW-uitkering wordt alleen betaald als UWV het formulier heeft ontvangen en als de inkomstengegevens zijn geaccordeerd.

Hoe wordt het dagloon straks berekend?

UWV berekent vanaf 1 juli 2015 het dagloon voor de WW-uitkering op basis van het Sociale Verzekeringsloon dat een werknemer verdiende in de periode van twaalf maanden voordat hij werkloos werd. Ook als dit bij verschillende werkgevers is geweest of als dit loon is verdiend in verschillende dienstverbanden bij dezelfde werkgever. Als iemand twaalf maanden of korter heeft gewerkt wordt zijn dagloon van de WW-uitkering lager dan het gemiddelde dagloon dat hij verdiende bij zijn werkgever(s). Dat komt doordat UWV het gemiddelde loon over een heel jaar meeneemt. Dit loon deelt UWV door 261, het gemiddelde aantal uitkeringsdagen in een jaar.

Welke regels gelden er rond passend werk?

Vanaf 1 juli 2015 worden alle banen na een half jaar uitkering als 'passend' gezien. Dat betekent dat werkzoekenden met een WW-uitkering na zes maanden ook moeten solliciteren op banen met een lager opleidings-, werk- en denkniveau. Dit geldt zowel na zes maanden WW-uitkering als zes maanden ZW-uitkering en zes maanden gecombineerde WW- en ZW-uitkeringen. Op dit moment geldt die samenvoeging van ZW- en WW-perioden niet.

Wat als iemand met een oude uitkering na 1 juli werk hervat en daarna weer WW aanvraagt?

Dan kan de oude WW-uitkering herleven, of er kan een nieuwe uitkering ontstaan. De oude uitkering herleeft bijvoorbeeld als de klant minder dan 26 weken gewerkt heeft. De oude uitkering heeft een eerste WW-dag van voor 1 juli 2015 en valt dus onder de oude regels. Er ontstaat een nieuwe uitkering als de klant in elk geval meer dan 26 weken gewerkt heeft. De nieuwe uitkering heeft een eerste WW-dag van op of na 1 juli 2015 en valt dus onder de nieuwe regels.

Kijk voor meer informatie op uwv.nl/particulieren. **X**

Personeel en Salaris Vakdag 2015

Actieplan 2016

24 september 2015, Polar-zaal
Hallencomplex Jaarbeurs Utrecht



Al meer dan 25 jaar hét toonaangevende Personeel en Salaris congres van Nederland

Prinsjesdag: Miljoenennota en Belastingplan 2016

Welke consequenties hebben de Miljoenennota en Belastingplan voor uw arbeidsvoorwaarden en salarisadministratie? Waar moet u rekening mee houden? Waar loopt u tegenaan en..., zijn er ook nieuwe mogelijkheden?

Team topsprekers

Jan-Bertram Rietveld van EY neemt u samen met zijn team topsprekers mee langs alle voetangels en klemmen. Zij maken u duidelijk waar u in het nieuwe jaar op moet letten en waar de accenten liggen.

Bijzondere aandachtspunten 2016

Naast de actualiteit van Prinsjesdag spelen er belangrijke onderwerpen die om uw aandacht vragen:

- praktijklessen WWZ en nieuwe wijzigingen 1 januari 2016
- keuzes bij doorwerken, vitaliteit en deeltijdpensioen i.c.m. het nieuwe ontslagrecht
- praktijk WKR: lange invoeringstermijn, maar toch nog niet alles helder
- hervatte loon- en premiecontroles: waar let de fiscus op en hoe wapent u zich?

NIEUW dit jaar

Nieuw in het programma dit jaar: een ronde verdiepingssessies. Ook nieuw dit jaar: 2 online live updates door Jan Bertram Rietveld. De eerste update, heet van de naald, direct op de dag na Prinsjesdag, de tweede update een maand na de Vakdag met de laatste details en ontwikkelingen.

Schrijf nu in! Meer informatie en online inschrijven:

www.penocongressen.nl/psv2015

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: Roel Dijkstra

Snotneus

Niet zo heel lang geleden vroeg een snotneus aan een bankdirecteur in Den Haag of hij nog wel in deze wereld leefde. De bankdirecteur gaf vervolgens wat zuinig aan dat de snotneus niet helemaal begreep waar het over ging. Talent kost immers geld. Veel geld. Zeker. Maar zeker niet té veel, volgens de bankdirecteur. In welke wereld leefde die snotneus eigenlijk? Zonder hoge salarissen kun je immers geen talent vasthouden en vertrekt het naar het buitenland. En dan heeft Nederland toch maar mooi het nakijken. Kortom, alle waarde naar zijn geld. Dat zou de snotneus toch moeten weten. Om over de bonussen die daar natuurlijk bij horen nog maar te zwijgen.

Als er iets is in de wereld van werk dat de gemoederen permanent bezig houdt, is het wel de discussie over salaris en bonus. Want wat is passend? Waar baseer je een salaris eigenlijk op? Dit kun je baseren op opleiding, leeftijd, functie, status of waarde voor de organisatie. Boeken vol zijn er geschreven over het nut en de noodzaak van belonen en bonussen. De verschillende beloningsgrondslagen zijn daarbij even verdedigbaar als discutabel.

Onlangs de veelheid aan theorie overheerst toch vooral de gewoonte. Gewoon omdat we het altijd al zo doen. Omdat het nu eenmaal zo is. Zinnig of onzinnig. Waarom zou je breken met datgene wat altijd al zo is geweest? Wel zo overzichtelijk en voorspelbaar allemaal. Zo verdient een directeur natuurlijk meer dan een receptioniste. Iemand met een universitaire titel meer dan een lbo'er. Een chirurg meer dan een verpleegkundige. En een vaste medewerker natuurlijk meer dan een uitzendkracht. Natuurlijk?

Natuurlijk zit er een logica achter die te billijken is. Maar vooral dat laatste voorbeeld zit mij dwars. Hoezo is het logisch dat een uitzendkracht minder verdient dan een vaste medewerker? Ergens zijn wij logisch gaan vinden dat flexwerkers en uitzendkrachten de sluitpost in een begroting zijn geworden. Zeker als salaris uiting moet geven aan de waarde die medewerkers hebben voor een organisatie en hun omgeving is dat raar. Nu gaan we dat met de Basisregistratie Inkomens grotendeels gelijk trekken, maar dat is niet voldoende. Uitzendkrachten en flexwerkers bieden een organisatie de flexibiliteit en weerbaarheid die nodig is om te kunnen voortbestaan. Het zijn juist deze mensen die waarde toevoegen aan een organisatie. Daarbij nemen ze ook nog persoonlijk het risico wals het mis gaat. Zou dat niet de grond voor een beloning moeten zijn?

Ik stel voor dat de heren en dames vaste medewerkers in het vervolg een deel van hun salaris aan de uitzendkrachten overmaken en het dragen van risico belonen. Een kleine prijs voor de via hen verkregen zekerheid. Wel zo netjes en zeker zo terecht. Maar of ik dat in deze wereld nog ga meemaken? Het zou mooi zijn. Daar is die snotneus in Den Haag het vast ook mee eens.



Flexmarkt Omzetranglijst 2014

Snel groeien in onzekere tijden

Digitalisering, automatisering, robotisering – het zijn grote mondiale ontwikkelingen waar ook flexbedrijven mee te maken hebben. Nu de vraag naar flexibele arbeid aantrekt en de omzetten van flexleveranciers weer groeien, luidt de vraag: wat moet je doen om de klant van de toekomst te kunnen bedienen? Kleine stappen zetten en voortdurend aanpassen.

Wilbert Geijtenbeek

Eindelijk is de markt dan echt hersteld. Dat is het beeld dat opdoemt uit de Flexmarkt Omzetranglijst van 2014. De omzetten zijn gestegen, zowel voor grote uitzendbedrijven, als voor middelgrote en kleinere bedrijven. Het zelfvertrouwen overheerst in de branche. En als het optimisme gegrond is, zal het vertrouwen in de markt dit jaar alleen maar toenemen. Toch betekent dat niet dat het ouderwetse jachtseizoen op loslopende vaca-

tures weer van start is. Het zelfvertrouwen van uitzendondernemers en directeuren gaat gepaard met een groot gevoel van onzekerheid over de marktvraag van de toekomst. Voor veel flexbedrijven is de klantvraag radicaal veranderd. Dat laatste merkt ook Roel ter Steeg, managing partner van corporate-finance-boutique MBCF, die sinds jaar en dag bij de analyse van de Flexmarkt Omzetranglijst betrokken is. 'Het herstel dat in 2013 is ingezet, zet nu vol door. Tegelijkertijd

hebben ICT-ontwikkelingen impact op de flexmarkt. Het gaat er nu om dat je de klant begrijpt. Big-data-analyses kunnen daarbij helpen. Grote partijen als Randstad, USG People en ManpowerGroup hebben daarop ingezet door innovatieve bedrijven over te nemen. Adecco en YoungCapital investeren volop in IT-systemen. Vacatures binnenhalen is niet meer genoeg.' Volgens Ter Steeg onderscheiden succesvolle flexbedrijven zich door 'hun dienstverlening en hun verkoopactiviteiten

'We hebben de controle teruggekregen'

De omzet van Luba steeg met 11 procent. Voor het eerst is volgens directeur Johan Doornenbal de 'voorspelbaarheid in de markt' terug.

Wat bedoelt u daarmee?

'Sinds 2010 zeggen we tegen onze medewerkers: richt je kostbare tijd op kansrijke zaken. Wat kansrijk is - welke vacatures, welke klanten, welke handelingen - dat weten we steeds beter. Voor het eerst in jaren blijken we in staat om te voorspellen hoe succesvol onze acties zullen zijn.'

Was dat voor u een nieuwe gewaarwording?

'Ja. Voorheen deden we veel commerciële acties, we schoten vaker in het wilde weg. Als je dat maar vaak genoeg doet, dan valt er altijd wel een keer een klant voor je voeten neer. Maar als langetermijnstrategie werkt dat niet. Daarom hebben we gewerkt aan onze teams. We leggen onze mensen veel

minder op, en praten nu over de vragen: Wat werkt voor jou wel en wat niet? Wat wil je bereiken? Vorig jaar merkte ik voor het eerst dat we van die inspanning de vruchten plukken. Onze omzetgroei was al keurig, maar onze margegroei nog keuriger. We hebben de dalende margetrend in ons bedrijf kunnen keren.'

November vorig jaar verklaarde u het klassieke uitzenden in de Telegraaf voor passé. Wat bedoelt u met klassiek uitzenden?

'Je hebt klassieke uitzendbureaus die zich, nu de markt aantrekt, weer ouderwets richten op vacatures scoren. Interessant, zo'n vacature, maar heeft de klant ook andere kwesties - reïntegratie, talentmanagement of outplacement bijvoorbeeld - waarbij wij kunnen helpen? Vooral in het mkb is personeelszaken een ondergeschoven kindje. De invoering van de WWZ maakt dat veel mkb'ers expertise nodig hebben.'



Johan Doornenbal

Hoe springt Luba daarop in?

'Waren wij tot voor kort alleen gericht op de instroom van arbeidskrachten, nu bieden we ook diensten voor de door- en

uitstroom van medewerkers. Een deel doen wij zelf via ons Belgische dochterlabel Ascento dat wij ook in de Nederlandse markt hebben geïntroduceerd. In België is outplacement al langer bij wet geregeld en de expertise daarmee veel verder ontwikkeld.'

Hoe voorspelbaar is 2015 voor u?

'Dit jaar wordt een topjaar. Dat merk ik in onze cijfers tot dusver, maar ook aan de economie: het consumentenvertrouwen neemt toe en de inkopersindex staat hoog. Dit jaar kan niet meer kapot.'

VERANTWOORDING FLEXMARKT OMZETRANGLIJST

De Flexmarkt Omzetranglijst 2014 is gebaseerd op gegevens die door de bedrijven zelf zijn aangeleverd. Dit jaar werkten 80 bedrijven mee, ten opzichte van 65 vorig jaar. De flexmarktspecialisten Roel ter Steeg en Pieter de Vries van Mazars Berenschot Corporate Finance hebben de beschikbare gegevens geanalyseerd en geïnterpreteerd. mbcf.nl



op de veranderde klantvraag toe te spitsen.' Ter Steeg: 'Snel klantgericht oplossingen ontwikkelen en aanbieden, dat is de kunst. Hoe beter je daarin wordt, des te beter je bent voorbereid op de toekomst.'

Groeien zonder houvast

In cijfers is 2014 een succesjaar: de groei van de markt is in alle vier de kwartalen tussen 6,1 en 7,3 procent hoger geweest dan dezelfde kwartalen een jaar eerder. De gemiddelde omzetgroei in 2014 bedroeg 5,5 procent; het aantal uitzenduren nam met 6,6 procent toe. Uitschieter was de technieksector met een omzetgroei van 11 procent. In het industriesegment groeide de omzet met 5 procent en voor het eerst in lange tijd groeide de administratieve sector sneller: de omzet steeg in dat segment met 7 procent.

Volgens cijfers van Jobfeed is het aantal unieke vacatures tussen het eerste kwartaal van 2014 en 2015 met 19 procent gegroeid. Maar, ter illustratie van de aantrekkende markt, klanten plaatsten in diezelfde periode 65 procent meer advertenties ter promotie van die vacatures. De gemiddelde deelnemer aan de Omzetranglijst gaf aan positiever gestemd te zijn over de conjunctuur, zijn eigen economische én financiële situatie in de markt. Diezelfde deelnemers geven ook aan dat ze het nu een iets minder goed moment vinden voor het aannemen van nieuw eigen personeel. En dat ondersteunt een ontwikkeling die onder de toegenomen personeelsschaarste ligt: toegenomen onzekerheid.

Revoluties in en buiten flex

Daarbij gaat het bijvoorbeeld om onzekerheid over veranderende wetgeving. Ter Steeg: 'De inlenersbeloning is ingevoerd. De

Wet werk en zekerheid en de Participatiewet zijn andere voorbeelden. Er is ook onzekerheid over de positie van payrollers en van zelfstandigen zonder personeel. Als gevolg van deze wettelijke veranderingen schrijft de commoditisering van de dienstverlening voort.' De vraag mag dan groeien, de groeifooruitgang, die de winst voorheen dubbelcijferig maakte in deze sector, lijkt gebroken. Klanten van flexbedrijven hebben ook te maken met grote onzekerheden in hun markt: robotisering, automatisering, digitalisering en de opkomst van internationale, vaak uit de internetsector opkomende concurrenten die de bestaande markt ontwrichten. Dat is al te merken aan recente faillissementen in de detailhandel (Schoenenreus, Halfords, Miss Etam), de zakelijke dienstverlening (Boer & Croon) en de auto-industrie (Pouw Groep). Maar ook in andere sectoren waar deze bedreigingen nog niet in de cijfers van de marktleiders zijn af te lezen, heerst het gevoel dat een revolutie in aantocht is. De energiesector, de bancaire sector, de vastgoedmarkt en de verzekeringsbranche: alle bereiden zich voor op het toetreden van internetpartijen, ultragroot zoals Google en Apple, of anders klein zoals veel start-ups uit welk land dan ook. De gevolgen van die revolutie bereiken ook de flexmarkt. Niet alleen indirect, doordat klanten hun bedrijfsrisico op hoge vaste arbeidslasten terugdringen door ontslagen, maar ook direct, door de opkomst van online vormen van arbeidsbemiddeling en door de dreiging van nieuwe toetreders zonder de ballast van kennis en ervaring met de traditionele flexmarkt. Hoe gaan uitzendbedrijven daarmee om?

Uitdager OTTO

Een voorbeeld van een uitzendbedrijf dat begon als zo'n uitdager in de markt, is OTTO Work Force. Het Venrayse bedrijf, groot geworden als bemiddelaar en facilitator van vooral Centraal-Europese arbeidsmigranten, is inmiddels een belangrijke leverancier van het Nederlandse grootbedrijf. De grote groeispurt van het bedrijf in de Nederlandse flexmarkt lijkt voorbij. Afgelopen jaar groeide het bedrijf met 9,7 procent weliswaar sneller dan de markt; toch daalde OTTO Work Force één plek op de ranglijst zelf. Al groeiende lijkt OTTO Work Force een steeds normaler uitzendbedrijf te worden. In Duitsland zet het bedrijf meer arbeidsmigranten dan lokale kandidaten in, maar in Polen boekt OTTO Work Force steeds grotere omzetten met lokale bemiddelingen. Daardoor lijkt de *distance-matcher* steeds meer op de concurrenten die het de afgelopen tien jaar stevast uitdaagde.

Omzetranglijst 2014 Nr 1 t/m 16



Positie in 2014 (2013)	Omzet in 2014 in mln. euro's (2013)
1 (1)	Randstad Nederland 2.795,0 (2.739,0)
2 (2)	USG People 1.011,7 (976,2)
3 (3)	Adecco Group Nederland 524,4 (490,1)
4 (4)	ManpowerGroup 493,0 (453,0) Interview op p. 28
5 (5)	De Staffing Groep 392,0 (323,0) Interview op p. 28 Grootste stijger absoluut
6 (6)	ADG Dienstengroep 354,0 (298,0) Interview op p. 28
7 (7)	Harvey Nash 288,0 (281,0)
8 (8)	Olympia Nederland 271,0 (245,0)
9 (12)	Driessen HRM 183,3 (136,5) Interview op p. 27 & 30
10 (9)	Brunel Nederland 175,4 (160,1)
11 (10)	Vebego 166,7 (153,0)
12 (11)	OTTO Work Force 147,0 (134,0) Interview op p. 24
13 (13)	Luba Groep 116,1 (104,9) Interview op p. 22
14 (14)	Payroll Select Nederland 116,1 (91,0) Interview op p. 30
15 (22)	Staffing Management Services 105,0 (65,0) Interview op p. 29
16 (16)	YoungCapital (StudentenWerk) 100,0 (86,0) Interview op p. 26



Hoe gaat OTTO Work Force om met de snelle marktveranderingen? Is het veel groter gegroeide bedrijf wendbaar genoeg? Voor directeur Frank van Gool is er geen enkele reden voor nachtmerries. Hij omschrijft zichzelf en zijn bedrijf als 'nuchter' en jong van geest. 'We zijn een van de jongste uitzenders van het land. De gemiddelde concurrent van ons is meer dan twee keer zo oud als wij.' Toch merkt ook Van Gool dat de klantvraag veranderd is. 'Klanten verlangen een totaal andere dienstverlening van ons dan vijf jaar geleden. Vroeger, toen de markt nog krap was, waren klanten al tevreden als wij de mensen aan de deur afgeleverd

hadden.' Nu benadrukt hij het belang van 'een hechte partnerrelatie' met de klant.

Inhouse vestigingen

Maar met welke klant? Van Gool koos afgelopen jaar voor een focus op de logistieke sector: 'Wij doen alles wat met de verplaatsing van producten te maken heeft. In logistieke processen willen wij nummer één zijn.' Daarmee doelt Van Gool op distributiecentra van logistieke dienstverleners en supermarkten, maar ook van bijvoorbeeld e-commercebedrijven. Op die locaties is OTTO Work Force steeds meer als expert actief, illustreert Van Gool: 'We zijn ter plekke op ons best.

'Meer ingezet op werving en selectie'

Jenrick, een HR-dienstverlener voor de IT-sector, zag de omzet met 6 procent dalen. Toch is directeur Len de Bruin zeer tevreden.

Vanwaar uw tevredenheid?

'Onze omzet is gedaald, maar uiteindelijk eet je je boterham van het bedrijfsresultaat. Dat is vorig jaar juist met 30 procent gestegen doordat we meer hebben ingezet op werving en selectie. De toegevoegde waarde daarvan is groter dan die voor contractbeheer.'

Is de markt voor contractbeheer verslechterd?

'Een aantal van onze contracten liep vorig jaar af, maar dat was toeval en zeker niet exemplarisch voor de markt. Marges voor contractbeheer staan de laatste jaren onder druk, maar vraag naar deze dienstverlening is stabiel.'

Zijn IT-professionals schaarser?

'Sommige, zoals Java-ontwikkelaars zijn inmiddels zeer gezocht. Goede SAP-programmeurs zijn ook lastig te vinden, maar dat is al langer het geval. Ik heb de indruk dat de vraag naar IT'ers in de breedte beter is dan een jaar of vier geleden.'

Hoe verklaart u de gegroeide vraag naar werving en selectie?

'Voor klanten worden flexibele arbeidskrachten steeds meer een onderdeel van hun HR-strategie. Door deze ontwikkeling in de vraag van HR-verantwoordelijken zijn wij in



Len de Bruin

staat om meer waarde toe te voegen. Klanten stellen naast technische capaciteiten ook meer eisen over de houding, het gedrag en andere zachte competenties van flexkrachten. Dat is goed voor onze branche.'

Welke trends bespeurt u in uw sector?

'Door de voortschrijdende automatisering van het inleenproces, zal de nu nog gangbare scheiding tussen de inhuur van IT'ers en die van niet-IT'ers bij klanten op termijn verdwijnen. Ik verwacht dus dat de arbeidsbemiddeling door de automatisering ook zal generaliseren.'

Hoe springt Jenrick in 2015 op die trends in?

'Wij houden vast aan onze IT-specialisatie. Inhoudelijk verandert onze dienstverlening wel. We voeren vaker gesprekken met klanten over wat zij in de toekomst aan mensen nodig hebben. We nemen niet alleen het flexmanagement voor onze rekening, maar adviseren ook steeds vaker over HR-zaken: kennis- en talentontwikkeling en innovatie op het gebied van IT. De automatisering is voor ons geen bedreiging. Wij blijven geloven dat dit vak een ambacht is, dat de menselijke factor in het bemiddelen onmisbaar blijft.'

Omzetranglijst 2014 Nr 17 t/m 32



Positie in 2014 (2013)	Omzet 2014 in mln. euro's (2013)
17 (-)	AB Vakwerk 96,0 (-) Hoogste nieuwkomer
18 (19) ↑	DPA Group 85,8 (71,1)
19 (21) ↑	The Employment Group 80,4 (66,8)
20 (17) ↓	Jenrick Nederland 79,8 (85,3) Interview hiernaast
21 (18) ↑	Covebo Uitzendgroep 77,9 (70,7)
22 (20) ↑	DIT Holding 75,0 (70,0)
23 (-) ↑	Ziezzo 71,0 (57,8)
24 (-) ↑	AB Werkt 68,9 (61,3)
25 (27) ↑	Pay for People 67,6 (50,7)
26 (-) ↑	Please Payroll 66,5 (52,0)
27 (24) ↑	In Person 63,0 (55,0)
28 (26) ↑	Humares 63,0 (51,0) Interview op p. 25
29 (23) ↑	TMC Group 57,3 (54,3)
30 (29) ↑	Consolid 53,7 (43,5)
31 (28) ↑	Talent&Pro 52,0 (46,0)
32 (30) ↑	MF Groep 51,0 (43,3)

Onze nieuwste vestigingen zijn bij de klant.' Op locatie gaat het uitzendbedrijf 'veel verder dan voorheen' in zijn dienstverlening. Van Gool: 'Onze ondersteunende afdeling denkt met de klant mee, over hoe de producten tegen de laagst mogelijke prijs verplaatst worden. We hebben bijvoorbeeld ideeën over de verblijfstijd van medewerkers. Over wat de beste inwerktrajecten zijn. Over welke trainingen de beste productiviteitsverbeteringen behalen. En over hoe we onregelmatigheid kunnen verkorten.' Al die zaken leveren de klant een lagere kostprijs voor zijn exploitatie op.' De komende jaren wil Van Gool zijn omzet laten groeien met 10 tot 25 procent. 'Het bedrijf moet in 2017 tussen 350 en 400 miljoen euro omzetten.' In diezelfde raming moet de omzet uit Nederland boven de 200 miljoen euro uitkomen. Van Gool: 'Dan zijn we in de top-drie van de familiebedrijven van Nederland. Daar zouden we trots op zijn.'

Afstoten en overnemen

Een van de gevolgen van de toegespitste focus van OTTO Work Force is het afstoten van andere activiteiten. Het bureau EAR Holding, waarin OTTO Work Force in 2010 een meerderheidsbelang verwierf is het afgelopen jaar gestaakt. Van Gool: 'EAR Holding was gespecialiseerd in de bemiddeling van schilders en specialistische technische flexwerkers. Dat paste niet meer in onze strategie.' Andere bedrijven die ook specialiseren hebben onderdelen verkocht. Het meest opvallende voorbeeld op de lijst is de brede technische dienstverlener Humares. Dat bedrijf sloot zijn vestiging in Australië en stootte zijn Aziatische en Russische activiteiten af. In september deed Humares zijn grootste verkoop: het deed TiP Personeelsdiensten over aan de Belgische Actief Groep. Dit algemene uitzendbureau met zeven voornamelijk over het oosten van het land verspreide vestigingen paste al langer niet in het in de techniek gespecialiseerde moederbedrijf, erkent directeur Patrick van der Ploeg. 'TiP Personeelsdiensten is een prachtig bedrijf, maar een buitenbeentje in onze organisatie. Nadat wij in 2009 met financiële problemen te kampen kregen, hebben we er eerst voor gezorgd dat TiP goed renderend werd en vervolgens goed verkoopbaar. Gunstige verkoopmogelijkheden zagen we in 2013 voor het eerst aankomen. Vanaf dat jaar zijn we over transacties in gesprek gegaan.' Dat Humares zijn omzet in Nederland vorig jaar met 24 procent zag toenemen, had ook te maken de acquisities van

Humares Isoper Engineering Services en Primat Project Service. Beide bedrijven bemiddelen professionals in zware profielen aan de raffinage- en energiesector op land. Van der Ploeg: 'Echte vakspecialisten in witte boorden, geen hulpjes dus.' Opgeteld zetten de nieuwe dochtermerken volgens Van der Ploeg ruim 28 miljoen euro om, waarvan driekwart in de Nederlandse markt wordt gemaakt. De twee nichepartijen sluiten aan bij de huidige dochtermaatschappijen Nova Engineering en Maintec, die onder Humares gespecialiseerd zijn in techniek. 'Nova Engineering is vooral actief in de scheeps- en machinebouw en de civiele techniek. Maintec richt zich op vaklieden en leerlingen in de uitvoerende techniek tot opleidingsniveau mbo-4.'

Specialiseren

Specialisatie is voor Van der Ploeg een must. 'Als je niet specialiseert, word je op termijn een commodity-leverancier.' Dat is een groter risico voor middelgrote dienstverleners dan voor de marktleiders, vindt hij. 'De grote uitzenders leveren hun meerwaarde doordat zij dankzij hun grote volume kunnen uitblinken in het dienstverleningsproces voor hun klanten. Ons bedrijf kan dat niet. Wij kunnen bijvoorbeeld nooit zo efficiënt verlonen als de marktleiders. Wij moeten onze meerwaarde daarom elders zoeken en doen dat door onszelf meer en meer in te graven bij onze opdrachtgevers. Bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat wij al ruim van tevoren weten als er nieuwe vacatures aankomen. We willen vooraan in de trein zitten.' Om dat laatste voor elkaar te krijgen, ontwikkelt Humares zich steeds meer van een blauweboordenleverancier tot een dienstverlener in witte boorden. Van der Ploeg verwacht in zijn niche geen concurrentie van contractbeheerders of arbeidsbrokers. 'In ultra-gespecialiseerde niches weten managed service providers niet door te dringen. Zeker, MSP-dienstverleners proberen hun model wel te slijten, maar ze zijn geen bedreiging voor ons.' De reden daarvoor is dat klanten een makelaar wensen voor hun specialisten, geen procesbeheerder, vindt Van der Ploeg. Dat betekent niet dat voor alle schaarse profielen van technische experts die Humares levert de winstmarges groot zijn. 'Ga je dieper de niche in, dan krijg je te maken met competitievere marges. Je plaatst mensen vaker voor langere termijn – plaatsingen voor drie jaar zijn geen uitzondering – en de klant past zijn marges daarop aan.' Geen probleem voor Humares: de plaatsing van zo'n kandidaat biedt soms een strategisch voordeel.

Omzetranglijst 2014 Nr 33 t/m 48



Positie in 2014 (2013)	Omzet 2014 in mln. euro's (2013)
33 (34)	Arbeidsmarktgroep 48,0 (34,0)
34 (-)	WePayPeople 48,0 (-)
35 (31)	Abiant 47,0 (42,0)
36 (33)	Staffing Associates 44,8 (39,8)
37 (32)	Xelvin 44,0 (41,0)
38 (41)	PSC backoffice services Holding 39,7 (22,3) Interview op p. 29 Grootste stijger (%)
39 (-)	Payper 35,0 (25,0)
40 (35)	Prima Personeel 34,5 (32,0)
41 (38)	Continu 33,7 (24,0)
42 (36)	AB Midden Nederland 32,1 (28,6)
43 (37)	De Oranjegroep 32,0 (26,0)
44 (39)	Synergie 25,5 (24,3)
45 (40)	De Flextra-Groep 23,0 (22,9)
46 (-)	InAxtion 23,0 (24,0)
47 (43)	Accent Jobs 20,4 (18,0)
48 (44)	Worktrans 20,0 (17,9)

'Waar witte boorden gaan werken in de techniek, zijn de blauwe boorden vanzelf nodig. Daar kunnen wij steeds beter op inspelen.' Voor de economische crisis bemiddelde Humares voor 85 procent in blauwe boorden. Inmiddels is de verhouding tussen laag opgeleide en hoog opgeleide technische krachten in evenwicht. Komend jaar verwacht Van der Ploeg geen acquisities te doen. Met autonome groei wil hij dit jaar op 140 tot 150 miljoen euro omzet uitkomen. Op langere termijn moet de ingezette specialisatie nog meer vorm krijgen. 'Meer detacheren, meer internationaal bemiddelen, met een grotere diversiteit aan mensen en met een grotere rol voor ons bij onze klanten.'

Is zijn gespecialiseerde bedrijfsmodel bestand tegen mogelijke marktontwikkeling van buiten? Van der Ploeg geeft aan dat hij geregeld nadenkt over buitenstaanders die het spel in zijn markt radicaal veranderen. 'Je moet er niet aan denken dat er internationale payrollachtige bedrijven ontstaan, die gekoppeld aan LinkedIn, van de arbeidsbemiddeling in één klap een compleet ander, mondiaal speelveld maken.' Humares probeert zich daartegen te wapenen, door zelf te investeren in internetstart-ups. 'Hoewel dat totaal niet bij ons past.' Revolutionaire innovatie is daar nog niet uit voortgekomen, stelt Van der Ploeg: 'Ik zie dat de meeste van dat soort innovaties een korte levensduur hebben en het nog wordt

'We groeien opnieuw sterker dan de markt'

YoungCapital brak door de omzetgrens van 100 miljoen euro heen. Tijd voor directeur Ineke Kooistra om stelling te nemen. 'Houd uitzendkrachten zo lang mogelijk bij één juridisch werkgever.'

Hoe kijkt u terug op 2014?

'Als een mooi jaar vol hoogtepunten. We wonnen veel prijzen en zijn uitgeroepen tot een van de vier meest innovatieve bedrijven van Nederland. Afgelopen jaar hebben we voor de vierde maal op rij een dubbelcijferige omzetgroei behaald. Daarmee groeiden we opnieuw sterker dan de markt.'

Welke ambitie heeft u met YoungCapital?

'Ook dit jaar willen we ons marktleiderschap versterken. Dat doen we met een grootscheepse marketingcampagne, waarin onze eerste tv-commercial een mijlpaal is. Verder groeien dus.'

Op welke ontwikkelingen in de markt wilt u inspringen?

'De rol van online en mobiel blijft groeien. Je ziet dat veel bedrijven de noodzaak van een vernieuwingsslag inzien. Webwinkels bijvoorbeeld steken extra aandacht in de selectie van servicegerichte koeriers en klantenservicemedewerkers. Zij staan direct in contact met de klanten en zijn daarom heel belangrijk voor de



Ineke Kooistra

totaalbeleving van het winkelen online. Daar springen wij op in met speciale chauffeurs en koeriers, of onze virtuele professionals, die gewend zijn

via alle mogelijke media te communiceren.'

U sprak zich in een blog uit tegen het overnemen van uitzendcontracten door payrollers tegen voordelige tarieven. Vanwaar die kritiek?

'In de gesprekken die ik voer met klanten hoor ik dat alle payrollpartijen hun dienst aan bedrijven verkopen als kostenbesparingstool en dat zij wil ik keren. Daarom wil ik iedere uitzendorganisatie oproepen hetzelfde te doen, want alleen zo zijn zij *fair* richting hun uitzendkrachten. We hebben niets tegen payroll, dat is nog steeds een mooie en belangrijke dienst. Wij pleiten ervoor dat uitzendkrachten bij voorkeur zo lang mogelijk via één juridisch werkgever tewerkgesteld moeten worden. Als zij dus bij ons in dienst zijn willen wij ze zo lang mogelijk houden. Zo verliezen zij geen opgebouwde rechten. Wij roepen alle uitzenders op om hetzelfde te doen.'

Omzetranglijst 2014 Nr 49 t/m 64



Positie in 2014 (2013)	Omzet 2014 in mln. euro's (2013)	
49 (42)	Careermaker	18,2 (20,6)
50 (46)	WerkTalent	15,7 (12,5)
51 (47)	De Kooyenga Groep	15,2 (12,0)
52 (51)	Mekano Industrial	14,6 (9,4) Interview op p. 29
53 (-)	HR Via Care	14,0 (9,0) Snelst groeiende nieuwkomer (%)
54 (52)	Aethon	13,4 (9,2)
55 (45)	Artec Groep	12,5 (13,1)
56 (50)	GJ Personeelsdiensten	12,3 (10,9)
57 (49)	Regiebouw	10,5 (11,0)
58 (-)	H&S Personeelsdiensten	8,5 (8,1)
59 (54)	WerkCentrale Nederland	7,0 (6,0)
60 (-)	Progress Uitzendbureau	7,0 (7,0)
61 (53)	Vaktec	5,9 (6,1)
62 (-)	Green Talent	5,7 (4,3)
63 (-)	Visser Vakmensen	5,5 (4,4)
64 (-)	De Speer Personeelsdiensten	5,1 (3,9)

ingehaald door iets nieuws. Maar door het te proberen, leren we.'

Uitdagen

Innovatie heeft niet alleen met specialisatie te maken. Met de wens om vernieuwend bezig te zijn in de flexmarkt, wendde de meeste bedrijven niet radicaal hun steven. Kleine stappen, met sociale innovaties in strategie, de eigen organisatie, de bedrijfsprocessen en businessmodellen hebben op lange termijn misschien wel meer impact.

Uitzendbureau Timing - in de Omzetranglijst onder ADG Dienstengroep - heeft bijvoorbeeld bewust gekozen om zich als algemeen uitzender verder te ontwikkelen. Dat is een gewaagde keuze - in economische laagconjunctuur profiteren de marktleiders vaak van consolidatietenden, terwijl kleinere partijen in niches snelle groei boeken. De meest recente crisisjaren troffen het middensegment in de Flexmarkt Omzetranglijst dan ook hard. Opvallend genoeg heeft Timing het afgelopen jaar een autonome omzetgroei weten te boeken van 18,8 procent - goed genoeg voor een notering op de zesde plaats in de lijst. Volgens commercieel directeur Paul Haarhuis is de keuze voor een generieke strategie bewust. 'Onze specialisatie zit in onze doelgroep: wij onderscheiden ons van andere bureaus doordat we ons richten op kandidaten van mbo-plus-niveau. Op de doeners dus. De meeste uitzenders durven niet te zeggen dat zij zich niet richten op hbo'ers.' Met zijn specialisatie op uitvoerende flexkrachten tuigt Timing bijvoorbeeld inhouseconstructies op in zijn vestigingsnetwerk.

Bij deze focus horen grote volumes en dus grote klanten. In de publieke sector ontbraken die tot voor kort bij het bedrijf. Daar kwam onlangs verandering in. Afgelopen februari wist Timing zijn grootste overheidsaanbesteding tot dusver te winnen: die van het Kadaster. Met deze tender - met een geschatte omzet van vijf miljoen euro - overtroefde Timing concurrenten Randstad, Start People, Adecco, Manpower en Olympia. Volgens Haarhuis doorbrak zijn bedrijf een plafond. 'Voorheen leverden we in de publieke sector vooral aan kleinschalige gemeenten en afvalverwerkende organisaties. Dat zijn aanbestedingen die eerder over tonnen gaan, dan over miljoenen.' Timing wil als algemeen uitzender komend jaar opnieuw verder groeien. De aanbesteding van het Kadaster biedt daarin mooie kansen, aangezien grotere overheidsdiensten bij het uitbrengen van tenders vaak referenties vragen. Wie niet eerder een grote aanbe-

steding heeft gewonnen en dus een groter volume aan flexkrachten heeft geleverd, komt voor soortgelijke overheidsdiensten vaak niet in aanmerking.

Samenwerken

Opvallend aan deze aanbesteding was de beslissing van Timing om met een payroller samen te werken. Voor de verwerking van flexibele arbeidskrachten in fase C offereerde Timing gezamenlijk met HR-dienstverlener Meurs Werkt en passeerde daarmee de eigen payrollorganisatie Persoonality. Haarhuis: 'Bij de dienstverlening voor fase-C-krachten gaat het om de vraag wie de risico's van het juridisch werkgeverschap van de flexkrachten heeft in geval van beëindiging van de relatie. Met Persoonality, dat zich met name op het mkb richt, nemen wij het juridisch werkgeverschap voor fase-C-kandidaten alleen over, indien de opdrachtgever het ontslagrisico mede wil dragen. Meurs Werkt geeft ook een goede, maatschappelijk verantwoorde vorm aan die rol. Wij wisten dat het Kadaster als overheidsorgaan dat laatste aspect erg belangrijk vond. Wij hadden dus de keuze: ofwel we tuigen zelf kunstmatig iets op, waarmee we waarschijnlijk onvoldoende aantrekkelijk worden, ofwel we gaan samenwerken met een partij die daar beter in is. We kozen het laatste.' Van dergelijke samenwerkingen verwacht Haarhuis de komende jaren veel. Samenwerkingsverbanden zoeken is een vorm van vernieuwing in deze volgens Haarhuis 'traditionele branche'. Welke andere vormen van innovatie ontwikkelt Timing? Haarhuis: 'Innovatie is onderdeel van onze missie. De vraag mag dan groeien, de markt commoditiseert onverminderd door. Onze uitdaging is om aan de winstkant groei te realiseren. Dat is vrijwel onmogelijk als je grotere volumes levert. Wij zoeken de winstgroei daarom in verhoging van onze toegevoegde waarde. Daarvoor proberen we big-data-oplossingen, nieuwe platforms en afgeleiden van onze dienstenmodellen te ontwikkelen. Wij zijn nu bijvoorbeeld bezig met een soort marktplaats voor zzp-achtige klussen. Daarin pionieren hoort bij ons bedrijf.' **X**

Legenda pijlen

-  Omzetstijging >5,5%
-  Omzetstijging <5,5%
-  Geen omzetstijging/-daling
-  Omzetdaling

Omzetranglijst 2014 Nr 65 t/m 80



Positie in 2014 (2013)	Omzet 2014 in mln. euro's (2013)
65 (56)	Krosto Techniek 5,0 (4,2)
66 (55)	Module Personeelsdiensten 4,8 (4,9)
67 (-)	@WORK Personeelsdiensten 4,3 (4,3)
68 (58)	Skanna Horeca Uitzendbureau 3,2 (2,7)
69 (60)	Shifter Verloning Nederland 2,6 (1,8)
70 (65)	FlexFirst Personeelsbemiddeling 2,5 (1,0)
71 (-)	KGU Recruitment 2,5 (3,1)
72 (-)	Techwork 2,5 (1,7)
73 (-)	Bolap.nl 2,0 (3,2) Grootste daler (%)
74 (-)	Eastmen 2,0 (1,4)
75 (-)	Sifleks 1,8 (2,1)
76 (-)	Ervaren Jaren 1,8 (1,7)
77 (63)	Top Groep Nederland 1,4 (1,4)
78 (-)	Teleemployment 1,3 (1,3)
79 (64)	A&E Personeelsdiensten 1,2 (1,2)
80 (-)	ProLabor 0,2 (-)

Infographic: Ymke Pas

Ingrediënten voor supergroei

Snel groeien is niet elk bedrijf gegeven. Flexmarkt deelde zijn ranglijst in zes segmenten in en koos de winnaars per segment. Deze FlexTopGroeiers zagen hun omzet tot 78 procent groeien. Wat is hun geheim?

Wilbert Geijtenbeek

1. ManpowerGroup: het nieuwe kralenrijgen

Van de grote vier uitzendbedrijven Randstad, USG People, Adecco en ManpowerGroup is de laatste het afgelopen jaar in omzet het snelste gegroeid. Een van de redenen is de veranderde overnamestrategie van het bedrijf. De afgelopen twaalf maanden deed het bedrijf drie overnames van Nederlandse bedrijven: mei 2014 verkreeg de Amerikaanse groep controle over het vijf vestigingen tellende Goudse ICT-detacheringsbedrijf iSense en vlak voor de jaarwisseling kocht het een meerderheidspercentage van de stukken van Salarisprofs. Bovendien nam ManpowerGroup onlangs een 70-procentsbelang in detacherings- en outsourcingbedrijf Peak-IT. Opvallend aan deze deals: het gaat om gedeeltelijke overnames, de zittende directie bezit een belang en de bedrijven blijven zelfstandig bestaan. Daarmee lijkt het Amerikaanse bedrijf enigszins op het vroegere Vedior, dat zich met meer- en minderheidsbelangen uitbreidde tot een lappendeken van zelfstandige al dan niet lokale flexbedrijfjes. Waarom ManpowerGroup niet inlijfde? Directeur Frits Scholte van Manpower-



Frits Scholte van ManpowerGroup

werGroup Nederland: 'Wij zijn al heel lang niet meer slechts een uitzendbureau, maar een HR-dienstverlener bestaande uit verschillende merken die naast uitzenden ook bijvoorbeeld detachering, assessment, MSP en outsourcing doet. Groei moet uit de merken afzonderlijk komen.' Innovatie speelt daarbij volgens Scholte een belangrijke rol. 'Het is een proces waardoor we onszelf versneld verrijken met kennis in andere markten en waarin we verregaande vormen van partnerships aangaan.' Scholte verwacht de komende jaren onder meer te groeien door nieuwe arbeidsmarktoplossingen te ontwikkelen voor mkb'ers. 'Dat segment zal profiteren van de oplevende economie en heeft niet alleen de klassieke behoefte aan flexibele arbeid. Mkb-ondernemers verlangen innovatie van dienstverleners als wij.'

2. De Staffing Groep: blij bij je leest

De Staffing Groep, een detacheerder annex intermediair van zzp'ers, groeide het afgelopen jaar opnieuw sterk met zijn detacheringdiensten. Met een omzetgroei van 69 miljoen euro is het bedrijf de grootste groeier van de lijst in absolute cijfers. Volgens directeur Wessel van Alphen junior is het succes van zijn bedrijf in het afgelopen jaar te danken aan standvastigheid. 'We detacheren al sinds jaar en dag. En dat doen we nog steeds. Die strategie werpt zijn vruchten af.' Dat De Staffing Groep de markt verslagen heeft nu de vraag naar flexibel en vast personeel aantrekt, verbaast Van Alphen niet. 'We zijn niet in paniek geraakt toen de markt tegenzat, maar we hebben continu geïnvesteerd in het netwerken met freelancers en leveranciers. We zitten goed aan tafel bij onze relaties. Op het moment dat de markt aantrekt, denken



Wessel van Alphen jr. van De Staffing Groep

ze aan jou.' Wat wel is veranderd, is de vraag van klanten. 'Klanten hebben veel meer behoefte aan transparantie. We maken daarom gebruik van klantenportalen. We zien heel veel mogelijkheden op dat vlak, met name in communicatie en continu informeren van alle stakeholders.' Toch verwacht Van Alphen dat zijn bedrijf over vijf jaar nog altijd hetzelfde doet. 'Al zullen de processen en diensten veranderen, detachering blijft onze kernactiviteit. Schoenmaker blijf bij je leest.'

3. Driessen HRM: alles in flex groeit naar elkaar toe

HR-dienstverlener Driessen HRM heeft in 2014 opnieuw omzetgroei geboekt. Directeur Jeroen Driessen denkt dat het verschil tussen de uiteenlopende soorten dienstverlening in de flexmarkt steeds kleiner is geworden. Driessen HRM is daarop ingesprongen, stelt hij: 'De schotten tussen alle vormen van flexarbeid vallen weg. Het gaat er uiteindelijk alleen maar om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen. De flexibilisering neemt toe, maar de vraag in welke contractvorm is ondergeschikt aan het worden.' Payrolling en uitzenden beschouwt Driessen

dan ook als 'gerelateerde diensten'.

Driessen: 'Onze klanten zien dat ook. Dan kun je die twee diensten vanuit de sector wel als verschillend betitelen, maar uiteindelijk gaat het erom mensen ter beschikking te stellen voor tijdelijke inhuur.' Driessen heeft daarbij geprofiteerd van het feit dat zij een breed palet aan diensten aanbiedt. 'Neem bijvoorbeeld salarisadministratie. Het aantal klanten dat dat wil uitbesteden groeit enorm. Dat geldt ook voor marktplaatsen voor de inhuur van zzp'ers. Tegelijk nemen traditionele diensten als uitzenden en detacheren flink toe. Over de hele linie hebben we het afgelopen jaar dubbele cijfers gerealiseerd.' Komend jaar verwacht Driessen opnieuw dubbelcijferige groei. 'Dat zit er de komende jaren nog wel in.'

4. Staffing Management Services: je eigen koers bepalen

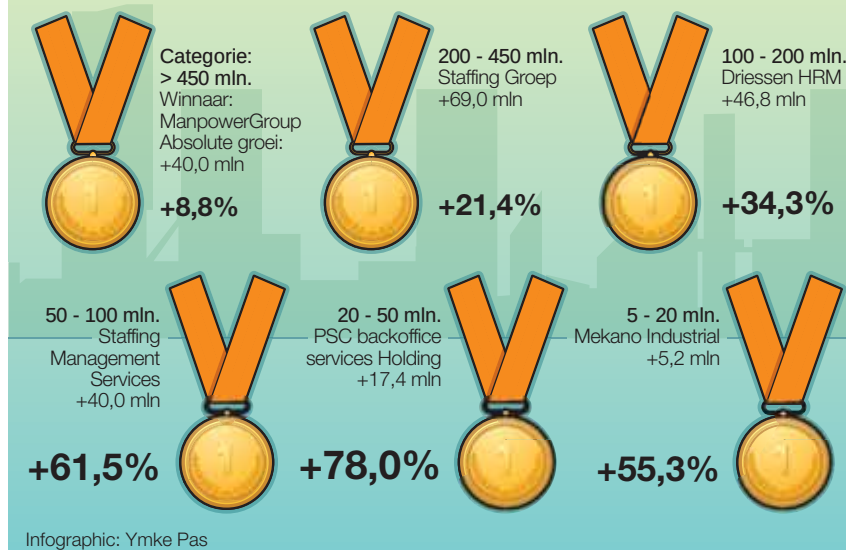
Ook managed service provider Staffing Management Services groeide in 2014 dubbelcijferig door. Oprichter Rob de Laat oogstte daarmee de vruchten van zijn inspanningen in de jaren ervoor. 'Tot 2014 hebben we veel zendingswerk verricht – klanten begrepen onze propositie toen vaak nog niet. We hebben eind dat jaar een boek uitgebracht waarin we onze eigen visie op neutraal inhuren hebben uitgewerkt. Bij het ontwerpen van ons model hebben we nooit gelet op wat concurrenten doen. Dat boek leidde tot een aantal grote deals, die in de loop van 2014 in omzet resulteerden.' De aanloop-tijd van deals is lang stelt De Laat, maar grote bedrijven zijn inmiddels veel beter bekend met MSP-dienstverlening. 'We hoeven steeds minder uit te leggen.' De Laat denkt dat zijn bedrijf zich onderscheidt door zijn neutrale rol als spelverder van in te huren externen. 'Wij wijzen kandidaten toe, leveren ze niet zelf. Ik denk dat wij dankzij die onafhankelijkheid bij een aantal klanten in beeld komen als de concurrent, als de uitdager in de markt.' Hij verwacht dat zijn bedrijf dit jaar nog sterker zal groeien. 'Er is inmiddels veel aandacht voor ons model dankzij de politieke discussies over flex. Ik verwacht dat we dit jaar minimaal dezelfde groei boeken.'

5. PSC backoffice services Holding: trouw aan klant

PSC backoffice services Holding is procentueel de grootste groeier van de FlexTop-Groeiers. Met een nichedienstverlening aan uitsluitend uitzendbedrijven boekte het 78 procent meer omzet dan een jaar eerder. Directeur Ed van Viegen verklaart: 'Ons zusterbedrijf FlexService levert administra-

Omzetranglijst 2014 **Klassenwinnaars**

Grootste groeiers in de flexmarkt in 2014, per omzetcategorie



tieve software gericht op de uitzendsector. Klanten die gebruik maken van FlexService, kunnen onze administratieve diensten daarbij inschakelen. Omdat wij onze klantenkring beperken tot intermediairs, ontstaat er nooit een belangenconflict tussen PSC en de klant. Onze klanten leveren al payrolldiensten aan inleners. Omdat wij geen concurrent van onze klanten zijn, hebben wij bij hen een streepje voor.' PSC levert administratieve diensten, doet de feitelijke afhandeling van contracten, maar verzorgt ook het debiteurenbeheer, verstrekt eventueel voorfinanciering via het werkkapitaal en handelt de facturatie af. Van Viegen: 'Door dat alles kunnen intercedenten zich op de verkoop richten.' Dat laatste is een voordeel voor veel uitzendbureaus nu de vraag naar flexibele arbeid aantrekt en intercedenten zoveel mogelijk tijd aan klantcontacten willen besteden. Van Viegen: 'Wij zijn de haarlemmerolie in het bemiddelingsproces.' Hoewel de markt dit jaar nog verder aantrekt, verwacht Van Viegen procentu-

eel minder hard te groeien dan in 2014.

'We bestaan pas zes jaar en zetten nu al veertig miljoen euro om. Elk jaar verdubbelen houden we niet vol, maar ook dit jaar zullen we fors groeien.'

6. Mekano Industrial: buitenstaanders in flex

De hekkensluiter in deze groeierslijst is Mekano Industrial, een bemiddelaar voor uitsluitend technische zzp'ers. Het bedrijf werd in 2014 door ZZP Barometer uitgeroepen tot *Bemiddelaar van het jaar*. Commercieel man Lars van Beek geeft aan dat het bedrijf heeft geprofiteerd van de ontwikkelingen op de markt. 'We bemiddelen zzp'ers met technische profielen. Daar zijn er steeds meer van. Tegelijk richten steeds meer bedrijven in die sector zich flexibel in.' Mekano wist ook grote klanten aan zich te binden, benadrukt Van Beek. 'We zijn transparant en werken snel. Als je vanmiddag belt, staat er morgen een technicus op de stoep. Tegelijk leveren wij kwaliteit.' Die combinatie is niet vanzelfsprekend, vindt Van Beek. Mekano rekent met standaardmarges per functieprofiel voor elke bemiddeling. Van Beek: 'Beide partijen weten dat. Geen dubbele agenda dus. Zzp'er en opdrachtgever zijn beide klanten van ons. Wij staan dus in voor beide.'

Van Beek en zijn compagnon Jeroen van der Velden werkten voor zij Mekano Industrial startten nooit eerder in de arbeidsbemiddeling. Van Beek: 'Ik heb een commerciële achtergrond en Jeroen is als zelfstandig monteur gestart. Ik begrijp de klant goed, hij kan zich inleven in technische zzp'ers. Samen met de transparantie, zijn dat onze ingrediënten. Heel eenvoudig eigenlijk.' **X**



Lars van Beek (l) en Jeroen van der Velden van Mekano Industrial.

Het geheim van 26 procent groei in de payrollmarkt

Het gaat de payrollmarkt al jaren voor de wind. De branche kent met Driessen HRM en Payroll Select partijen die hun omzet met meer dan 15 procent zagen groeien. De payrollmarkt als geheel groeide het afgelopen jaar echter met niet meer dan 4 procent. Hoe realiseerden Driessen en Payroll Select deze jaloersmakende groei?

Dennis Mensink

Nieuw in de omzet top-tien van de payrollmarkt is Driessen HRM, die met het veroveren van plek 9 Brunel achter zich weet te houden. Het Helmondse bedrijf zag in de periode 2007-2014 de omzet groeien van 36 miljoen tot 183 miljoen euro (een gemiddeld groeipercentage van meer dan 26 procent). Daarmee is Driessen de snelst groeiende partij in de markt. 'Een leuke ontwikkeling, maar geen doel op zich', is de eerste reactie van directeur Jeroen Driessen.

Het typeert de filosofie van het familiebedrijf: 'Wij zijn geen beursgenoteerd bedrijf en daarom minder bezig met winst maken. We houden oog voor de lange termijn en richten ons op innovaties. Wij hebben juist de ruimte genoten om ons te

focussen op de vraag vanuit onze klanten en online oplossingen. Daarom bieden we veel diensten – zoals werving en selectie – voor een deel online aan, maar ook met ruimte voor de persoonlijke ontmoeting.' Kortom, de juiste mix van *bricks and clicks*. Driessen stelt dat het bij deze loodgieter niet lekt: 'Als HR-bedrijf is het daarbij belangrijk dat je goede mensen in huis hebt. Onze vaste medewerkers geven ons bedrijf een 9 bij tevredenheidsonderzoeken, een record volgens TNS Nipo. Onze circa 15.000 flexibele medewerkers geven het bedrijf een 8-.'

Maatwerk

Volgens Monique Ramondt, commercieel directeur van Payroll Select hangt het succes van Payroll Select niet alleen af

van de groei op de markt: 'Om nieuwe kansen te benutten is het zaak om je te onderscheiden', benadrukt ze. 'Door expert en marktleider te zijn in verschillende branches is Payroll Select in staat om net dat beetje extra te bieden. Als je in een hotel slaapt, ga je er vanuit dat het bed schoon is, dat is de zogenoemde hygiënefactor. Maar je bent pas echt tevreden als je verbaasd wordt door het geleverde maatwerk. Daarom leveren we naast payrolling ook uitgebreide managementtools aan. Daarnaast investeert Payroll Select in de ontwikkeling van de automatiseringsdiensten. Daarmee heeft de klant 24/7 toegang tot zijn persoonlijke 'online kantoor', waar informatie en wijzigingen van bijvoorbeeld de medewerker inzichtelijk en transparant worden weergegeven.'

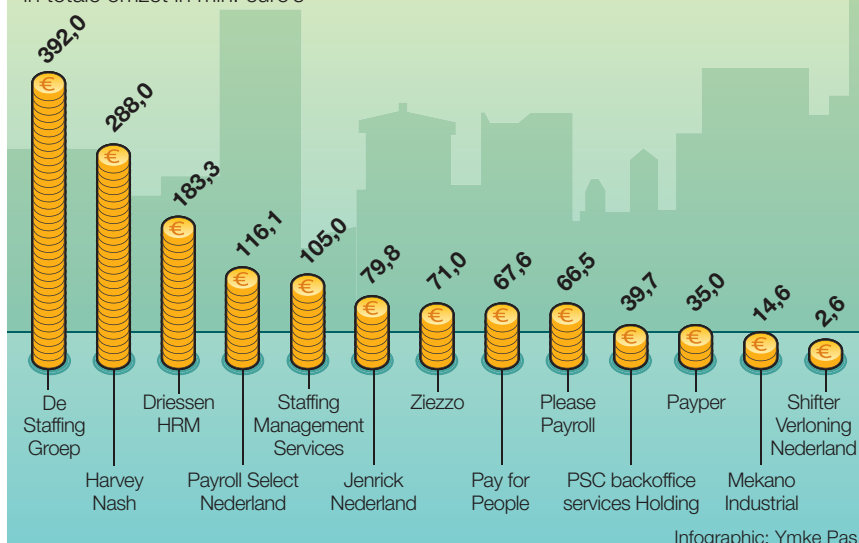
Het is dat maatwerk dat zich terugverdiend; Payroll Select is nummer 14 in de Omzetranglijst en zag de omzet in de periode 2007-2014 jaarlijks met meer dan 17 procent groeien.

Consolideren

Deze indrukwekkende cijfers suggereren een exploderende payrollmarkt, maar payrolling is in 2014 slechts met 4 procent gegroeid. Wat is hier aan de hand? 'Net zoals in de uitzendbranche, zijn er enorm veel partijen actief als payroll', vertelt Ramondt. 'Kleine bedrijven groeien nou eenmaal makkelijker met een groter percentage dan grote bedrijven, maar dat hoeft niet een grote groei voor de hele sector te betekenen. Ik verwacht trouwens, net als in de uitzendbranche, een consolidatie van een aantal partijen. Alleen de professionals blijven over, want die hebben de kennis. **X**

Omzetranglijst 2014 Payroll & Contracting

De payrollers/contractingbedrijven (msp'ers en brokers) op De Omzetranglijst, in totale omzet in mln. euro's



Consolidatieslag flexmarkt wekt interesse private equity

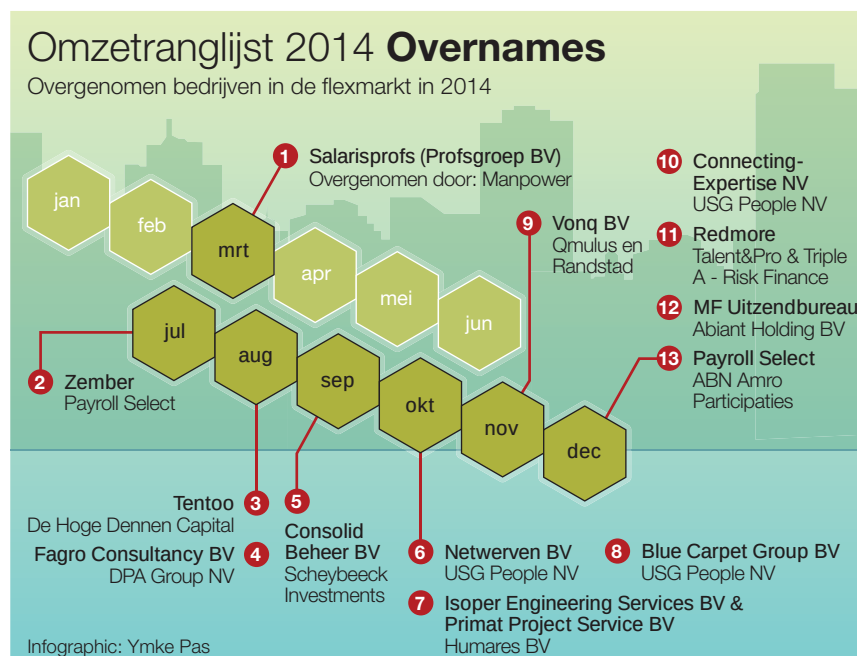
Kleine partijen hebben het moeilijk in de flexmarkt. Kon je vroeger als klein uitzendbureau of payrollbedrijf nog voldoende marge maken, met onder druk staande prijzen wordt dit steeds moeilijker. Investeren in automatisering is de sleutel tot succes. Maar doe je dit zelf, of kies je ervoor je te laten overnemen?

Dennis Mensink

Vorig jaar vonden er dertien overnames plaats in de flexmarkt, waarbij de koper of het target Nederlands was. In 2013 waren dat nog 23 transacties. Opvallend is dat vorig jaar in bijna 40 procent van de gevallen een private-equitybedrijf de koper was. In ruim 45 procent van de gevallen was dit een beursgenoteerd bedrijf. 'Private equity kijkt met belangstelling naar de consolidatieslag die in de sector plaatsvindt', zegt Klaas de Bruijn, consultant bij Markmlink, dat overnames begeleidt. 'Ze volgen hierbij onder andere een *buy and build*-strategie. Door het kopen van partijen en het samenvoegen ervan, creëren ze synergievoordelen en schaalgroottes.' Automatisering speelt hierin een cruciale rol. Voorheen verdien-den de uitzendbureaus, ook de kleine, altijd goed. Tot het moment waarop de kostprijsstructuur steeds transparanter werd. De grote partijen, die veel konden investeren in automatisering, konden de prijzen verlagen; de kleine partijen hadden vaak minder middelen om te investeren in automatisering. De Bruijn: 'Veel kleine partijen staan op het punt dat ze moeten automatiseren om mee te komen. De omvang van deze investeringen maakt de terugverdientijd lang en risicovol, dus staan ze vaak open voor een overname.'

Payrolling wordt volwassen

Bij de dertien overnames in de flexmarkt vorig jaar zaten vier bedrijven die actief zijn in payrolling: Salarisprofs, Zember, Tentoo en Payroll Select. Salarisprofs werd overgenomen door Manpower-Group; Zember door concurrent Payroll Select. In december 2014 nam ABN Amro Participaties een minderheidsbe-lang in het bedrijf. Tentoo en Payroll



Select verkochten beide een deel van het bedrijf aan private equity. Eerstgenoemde aan De Hoge Dennen Capital en Payroll Select aan ABN Amro Participaties, een deal die werd begeleid door Markmlink. De sector werd voorheen nog wel eens

slag in de flexmarkt doorzet. 'Bedrijven zullen nog meer investeren in de automatisering van processen, want dit biedt een platform om de essentiële volumegroei te faciliteren zonder veel extra kosten te maken.' Ook in de markt voor payrolling

'Automatisering is cruciaal'

geteisterd door cowboys die het niet zo nauw namen met de regels. 'De interesse van private equity voor payrollbedrijven laat zien dat de payrollsector volwassen wordt', constateert de Bruijn. 'De branche is transparanter geworden en door de consolidatieslag ontstaan er nieuwe, grote spelers die nog meer dan de kleine onder een vergrootglas liggen.'

De Bruijn verwacht dat de consolidatie-

zet de trend van consolidatie volgens hem door. De interesse van private equity voor de flexmarkt wordt ook nog eens versterkt door het feit dat de economische groei aantrekt. 'De uitzendmarkt zit vroegcyclisch in het economische herstel. Nu de economie begint te groeien, zullen deze bedrijven daarvan dus als eerste de vruchten plukken.' **X**

Nieuwe tijden, anders organiseren

Organiseren op basis van vakmanschap, verbinding en vertrouwen

Een unieke dag met JAAP PETERS, HAROLD JANSSEN, MATHIEU WEGGEMAN en JAN SMIT



Al 4x
uitverkocht,
gemiddeld
beoordeeld met
een 8+



Een Rijnlands bedrijf is anders opgezet dan een traditionele organisatie: weinig hiërarchie, de staf is dienend in plaats van sturend, leiderschap is gericht op het bevorderen van autonomie en vakmanschap. De professionals op de werkvloer komen op de eerste plaats!

Een unieke dag

Onder begeleiding van topsprekers **Jaap Peters**, **Harold Janssen**, **Jan Smit** en **Mathieu Weggeman** krijgt u alle informatie over het Rijnland model die u nodig hebt om het in uw eigen organisatie in te voeren.

De dag is ingedeeld in 4 blokken:

- **Blok 1:** Kennismaken met het Rijnland model
- **Blok 2:** Handvatten om uw eigen organisatie Rijnlands in te richten
- **Blok 3:** Nieuwe tijden, anders organiseren
- **Interactief blok:** praktijkkennis & inspiratie

Alle deelnemers ontvangen bij inschrijving het Rijnland boekje & het Rijnland praktijk boekje.

Powered by:



www.veranderkunde.nl/rijnlands-organiseren

‘Minister Asscher speelt payrollers onbedoeld in de kaart’

Minister Lodewijk Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid dreigt met nieuwe wetgeving rondom payrolling om de in zijn ogen ‘doorgeslagen flex’ aan te pakken. Maar juist de druk van de steeds complexer wordende wet- en regelgeving rondom personeel zoals de Wet werk en zekerheid (WWZ), is voor (kleinere) werkgevers een belangrijke reden om het werkgeverschap uit te besteden, zo stelt Please Payroll-directeur Hans van de Ven. Asscher bereikt dus het tegenovergestelde effect.



Paul Bremmer
Strategisch directeur en
oprichter Online-People

Voor de meeste ondernemers in het mkb wordt het door alle nieuwe wetgeving bijzonder complex om een verantwoord personeelsbeleid te kunnen voeren. Daarnaast zet de flexibilisering door, ondanks en dankzij de nieuwe Wet werk en zekerheid. Men poogt hiermee meer mensen een vast dienstverband te geven. Zowel de vakbonden als de politiek steken met betrekking tot dit onderwerp hun kop het zand. De laatste is vooral druk om het kabinet in stand te houden. Men ontkent dat flexibilisering niet meer tegen te houden is en komt met wetgeving die alleen de symptomen bestrijdt. Als men dan door iemand de spiegel wordt voorgehouden, reageert men daarop overdreven in plaats van de realiteit onder ogen te zien. Flexibilisering zal alleen maar toeneemen waarbij bedrijven en organisaties steeds meer vanuit een groeiende flexibele schil gaan werken. Is er geen plaats meer voor een vaste baan? Jawel, maar het aantal zal steeds verder afnemen. Naast de politiek is er ook een belangrijke taak weggelegd voor de sociale partners. Samen met de politiek zullen zij de handschoenen moeten oppakken om de arbeidsmarkt écht te flexibiliseren.



Franziska Szabó
Directeur/eigenaar
PA Online Secretaressepool

Eens. Wij werken al jaren met een bij de NBBU aangesloten en NEN-gecertificeerd payrollbedrijf, tot tevredenheid van klanten, PA's en ons. Medewerkers van de payroll zijn op de hoogte van nieuwe regelingen, wetten en aanpassingen. Bovendien worden onze PA's goed betaald, vaak beter dan eigen medewerkers van de klant. De Belastingdienst krijgt afdrachten correct en op tijd. Kortom, probleem? Pak de kleine fraudeerende minderheid aan. Dat zou correct zijn en levert meer op. Ruim een jaar geleden heeft een zaal vol HRM'ers en werving- en selectiebureaus tijdens een bijeenkomst minister Asscher gevraagd zijn WWZ niet door te zetten. Hem werd gemeld dat dit juist niet zou leiden tot vaste dienstverbanden, maar hij wilde niet luisteren. Mijs inziens: liever flexwerk dan geen werk. Overigens zoekt na zeven jaar crisis het ministerie van Buitenlandse Zaken interim werknemers in vaste dienst bij bureaus. Iedereen, ook politici en ambtenaren, zou(den) eens een maand ondernemer moeten zijn. Theorie versus praktijk.



Martin Staats
Associate
Professionals in Flex

De stelling is een beetje een open deur – althans, voor iedereen buiten de vierkante kilometer rond het Binnenhof. Natuurlijk, concurrentie op arbeidsvoorwaarden is niet wenselijk. De voorkoming daarvan is de intentie van de Wet werk en zekerheid. Voor payrollbedrijven is deze nog eens extra onderstreept door de motie Hamer en dat moet niet onderuit gehaald worden. Maar, de uitwerking in tamelijk complexe regelgeving leidt tot onzekerheid bij en (mogelijk) hogere (administratieve) lasten voor werkgevers. Deze onzekerheid leidt tot een vlucht naar flexibiliteit, zoals veel mensen uit de praktijk al voorzagen. Misbruik, valse concurrentie en schijnconstructies moeten worden bestreden en als het beslist noodzakelijk is door (aanpassing van) wetgeving. Maar bij elke stap daarin moet worden bedacht of sprake is van doelmatige en heldere maatregelen, of van een oplossing die de (veronderstelde) kwaal alleen maar vererbert. Of mogelijk zelfs nieuwe kwalen oproept. **X**



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



Foto: Koos Groenewold

Boete en dwangsom voor ontduiking cao door schijnconstructie

Vakbond FNV vordert tegen een scheepsbouwer een verbod op de inzet van Roemeense werknemers tegen lagere arbeidsvoorwaarden dan binnen de CAO Metalektro zijn afgesproken. De kantonrechter stelt de vakbond in het gelijk en legt de scheepsbouwer een boete en een hoge dwangsom op.

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

De feiten

Vakbond FNV als cao-partij bij de CAO Metalektro wijst een scheepsbouwer op de overtreding van de cao door het inzetten van meer dan honderd Roemeense arbeidskrachten tegen veel lagere arbeidsvoorwaarden dan volgens de cao verschuldigd zouden zijn. De scheepsbouwer stelt zich op het standpunt een aannemingsovereenkomst te hebben gesloten met een vennootschap naar Cypriotisch recht, waar de Roemenen bij in dienst zouden zijn. Voorafgaand aan dat standpunt stelde de opdrachtgever dat de Roemenen als zzp'er werkzaam waren. FNV vordert een verbod op de inzet van de Roemeense werknemers tegen arbeidsvoorwaarden die niet overeenkomen met de arbeidsvoorwaarden die binnen de betreffende branche zijn overeengekomen.

De beslissing

De kantonrechter besteedt weinig tot geen aandacht aan de stellingen dat er sprake zou moeten zijn van het Cypriotische arbeidsrecht. Het werkland is Nederland en dat leidt ertoe dat niet mag worden afgeweken van dwingende arbeidsrechtelijke bepalingen uit het Nederlandse arbeidsrecht als dat recht voor de arbeidskrachten gunstiger is. De regels waarmee dan rekening gehouden moet worden zijn de algemeen verbindende cao's en de arbeidswetgeving. De rechter begint bij de kwalificatie van de relatie die de Roemenen hadden ten opzichte van de scheepsbouwer en ten opzichte van de Cypriotische vennootschap. Er is sprake van Roemeense werklieden in een afhankelijke en ondergeschikte positie in Nederland, die tegen beloning werken. Dat brengt de rechter bij de kwalificatie van de arbeidsrelatie als een arbeidsovereenkomst. De vraag is dan met wie deze arbeidsovereenkomst bestaat. Daarover is de rechter ook duidelijk. De scheepsbouwer betreft de arbeidskrachten van deze buitenlandse vennootschap, die daarvan klaarblijkelijk haar bedrijf maakt. De arbeidskrachten zijn door de Cyprioot aan de scheepsbouwer ter beschikking gesteld. Uit de feiten blijkt verder dat leiding en toezicht berust bij de scheepsbouwer. Daarmee is ook de gestelde aanneming van werk niet aannemelijk en dat maakt de vennootschap tot een uit-

zendorganisatie. Hoewel deze vennootschap zich volgens Nederlands recht geen uitzendonderneming mag noemen, kwalificeert de arbeidsrelatie met de Roemenen zich als een uitzendovereenkomst. Dit brengt de Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs en de algemeen verbindend verklaarde cao voor uitzendkrachten in beeld. De scheepsbouwer heeft zich onder meer niet gehouden aan de wettelijke vergewisplicht of de ingezette arbeidskrachten op deugdelijke wijze werden beloond. De slotsom is dat de vordering van FNV wordt toegewezen en de scheepsbouwer per direct de inzet van de onderbetaalde Roemeense arbeidskrachten moet staken. Naast een boete legt de rechter een hoge dwangsom op.

COMMENTAAR

Nog voor de invoering op 1 juli 2015 van de Wet aanpak schijnconstructies, zijn de kantonrechters actief bezig met het doorprikken van constructies. In de besproken situatie is flink gezwakt tussen verschillende constructies, van zzp via contracting naar aanneming van werk. Naast vakorganisaties moet ook rekening worden gehouden met de Stichting Naleving CAO voor Uitzendkrachten (SNCU), die zich actief bemoeit met het onderzoek naar ontduiking van arbeidsvoorwaarden door bureaus die als intermediair optreden. Aan de hand van alle feiten en omstandigheden zal worden beoordeeld of er sprake is van aanneming van werk, van contracting of van een uitzendsituatie. De gezagsverhouding, ofwel de aansturing van de arbeidskrachten, is een aanwijzing voor wie werkgever of opdrachtgever is. Zodra leiding en toezicht ligt bij de partij voor wie de werkzaamheden worden verricht, dan is aanneming van werk en contracting al uit te sluiten. De inhoud van de overeenkomsten tussen de verschillende partijen zullen vervolgens duidelijkheid moeten geven over de benaming van de andere contractrelaties. De Wet aanpak schijnconstructies legt onder andere een ketenaansprakelijkheid vast terzake van de juiste arbeidsvoorwaarden.

Kantonrechter Groningen 4 maart 2015,
Jurisprudentie Arbeidsrecht 2015, nummer 85



Masterclassreeks **Modern Leiderschap**

Richting geven & loslaten Start: 17 september 2015 | Groot Kievitsdal, Baarn

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

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

4-daagse leiderschapsreeks: 3^e vernieuwde editie

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

Uitsluitend deskundige topsprekers

Onze zeer deskundige sprekers Bas Blekkingh, Wouter Hart, dr. Gabriël Anthonio en prof. dr. Jeff Gaspersz laten een onuitwisbare indruk achter en u gaat met veel inspiratie aan de slag.

Vier bijeenkomsten filevrij!

De reeks bestaat uit vier blokken die alle in de namiddag worden gehouden zodat u filevrij de reeks kunt volgen. We starten om 15.00 uur en we eindigen rond 19.30 uur. Tussendoor verzorgen wij hapjes & drankjes en een lichte maaltijd.

Meer informatie en direct online inschrijven:

www.academyleiderschap.nl/leiderschap3

De masterclassreeks Modern Leiderschap wordt georganiseerd door de Leiderschap Academy.

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

Imago

Over het imago van uitzendbureaus is al heel veel geschreven. En niet altijd in de meest poëtische vorm. Niet zelden blijft een beeld achter van uitzendkrachten die hun lot lijdzaam ondergaan, omdat werken via het uitzendbureau het noodzakelijke kwaad is om de schoorsteen te doen roken. Bij inleners heeft het hardnekkige beeld van koppelbazen jarenlang de toon gevoerd. Nu dat beeld eindelijk vervaagt, blijven er scheurtjes in het nieuwe imago verschijnen. Natuurlijk zijn er altijd de boeven die geen premies afdragen of Bulgaren in veel te kleine vakantiehuisjes proppen. Maar ook de echte bureaus ontkomen niet aan de nodige scepsis door de inzet van weekcontracten of het wisselen van werkgeversbranche om de kosten van ziekte te minimaliseren.

Het nieuwste kunstje is het alvast verwerken van de verplichte transitievergoeding in het tarief. Niet dat de gemiddelde uitzendkracht twee jaar of langer op uitzendbasis werkt, maar het is een nieuwe manier om weer wat marge op te poetsen. Ook het ieder jaar ophogen van het tarief als gevolg van wettelijke wijzigingen is een verhaal op zich. Blijkbaar zijn de 'wettelijke' verhogingen voor ieder bureau verschillend gezien de brede variatie aan kostprijsverhogingen.

Natuurlijk is er de ABU, maar als ik de bureaus die ik spreek moet geloven, zijn het de grote jongens die daar de dienst uitmaken. Het zijn diezelfde grote jongens die werken met bijvoorbeeld de beruchte weekcontracten, waardoor een einde van dit merkwaardige fenomeen nog lang niet in zicht is. Denkend aan uitzendbureaus blijft het beeld hangen van een voortdurende overlevingsstrijd. Een strijd waarin continu de randjes opgezocht worden en waar uitzendkrachten en inleners slechts pionnen zijn in het bikkelharte gevecht om een paar centen.

En dat is jammer. De andere kant van de medaille glimt namelijk wel degelijk. Zou het niet veel mooier zijn als we bij het denken aan uitzendbureaus direct de associatie leggen met de kruipolie die de economie doet ronken? Die mkb'ers de middelen geeft om succesvol te zijn. Uitzenden is als de verpersoonlijking van de flexibiliteit die nodig is om als inlener te overleven in een steeds bozere buitenwereld. Het beeld van de uitzendbureaus die werkzoekenden kansen biedt die ze vrijwel nooit op eigen kracht hadden kunnen grijpen. Bureaus die kandidaten een tweede kans geven en een cv niet afstruinen om een reden te vinden om hem of haar af te wijzen, maar juist om de mogelijkheden te spotten. Het uitzendbureau als een onmisbare pijler van de arbeidsmarkt. Met een commercieel en sociaal gezicht.

Dat klinkt toch een stuk beter.

Agenda

Controle houden door Risicogestuurd Werken
tweedaagse expert class: slimmer omgaan met risico's
Start donderdag 18 juni 2015



Over risicomanagement wordt vaak nogal ingewikkeld gedaan. Er zijn veel benaderingen en modellen voor, u moet kansen en gevolgen inschatten die u niet precies weet, en dat alles kost extra tijd, die u eigenlijk niet hebt. Kortom, hoogste tijd om anders naar risicomanagement te kijken en het vooral gewoon te gaan doen.

Slimmer omgaan met risico's

Leer tijdens de expert class hoe u risico's eenvoudig kan aanpakken. U leert verder kijken dan alleen de financiële aspecten, u leert diversiteit te benutten en eigenaarschap te creëren. Na afloop bent u in staat om voor toekomstige doelen zelf een stappenplan voor risicosturing te ontwikkelen om zo tot een gezonde bedrijfsvoering te komen.

Ga voor meer informatie en inschrijven naar:
academyleiderschap.nl/risico

Loopbanen

Stefanie Kollen en **Maartje van Mackelenbergh** zijn samen **Licht** gestart, een organisatie die zich richt op de bemiddeling van zzp'ers. Kollen en Van Mackelenbergh hebben jaren ervaring in de bemiddeling van marketing- en communicatieprofessionals vanuit USG Capacity. Van Mackelenbergh heeft daarnaast de afgelopen jaren franchiseondernemers bij Olympia Uitzendbureau ontwikkeld en begeleid. Stefanie Kollen is bij Augustus Connect bezig geweest met het opbouwen van kennisdelingsgroepen op directieniveau en het organiseren van interactieve bijeenkomsten.

Patricia Zwaagman is onlangs gestart als accountmanager bij **Servicepunt Flex**, het gezamenlijke kenniscentrum van UWV en de uitzendbranche, waar medewerkers van UWV Werkbedrijf en uitzendorganisaties terecht kunnen met vragen over bemiddeling van uitkeringsgerechtigden.

Begin april zijn bij **Payper HRM** – dat HRM-diensten levert zoals payroll en backoffice services voor uitzendbureaus – acht nieuwe medewerkers gestart. **Ingrid Lievens** als casemanager Verzuim, voorheen Achmea Verzuim en **Suzanne van Melick** als sales coördinator, voorheen facility talents bij Randstad. **Christel de Bie** is gestart als executive HR-assistent, voorheen was zij management-assistent in de regio Zuid-West Nederland bij Tempo-Team, **Rens Evers** als bedrijfsjurist, voorheen werkzaam bij Zomer Advocaten en **Elle Roovers** is gestart als operations manager, voorheen senior operationeel manager HRflex Randstad Payroll Solutions. **Yvonne van Antwerpen** als medewerker debiteuren en klantacceptatie, **Milou Geldhof** als backoffice medewerker en **Nelly Clavijo** als midoffice medewerker.

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, 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 veeleenvoudigd 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**

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

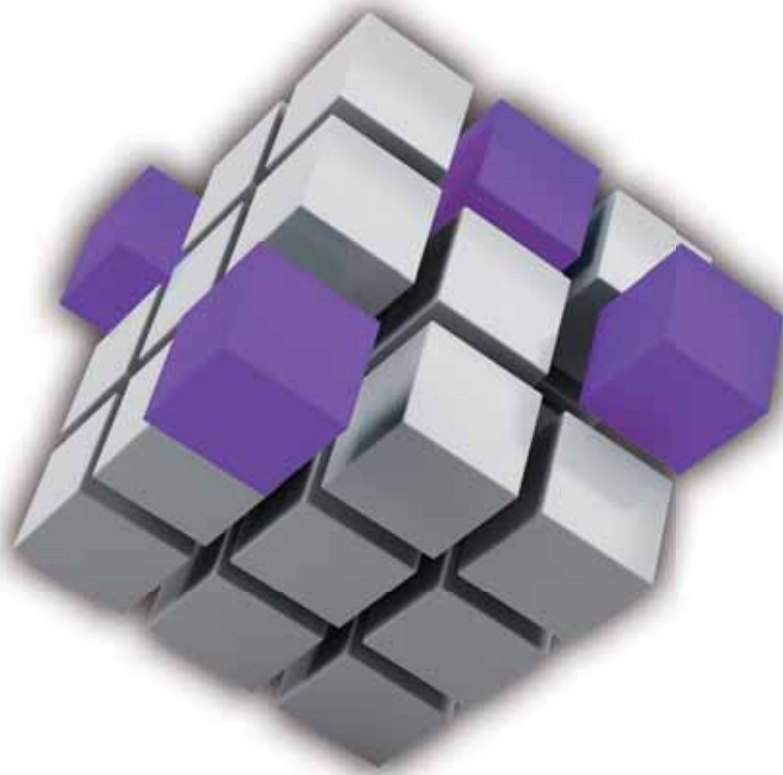
PARTNER:

EFFECTORY



profitwise

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