

flexmarkt

Excellent ondernemen in flex



Innovatie in ICT

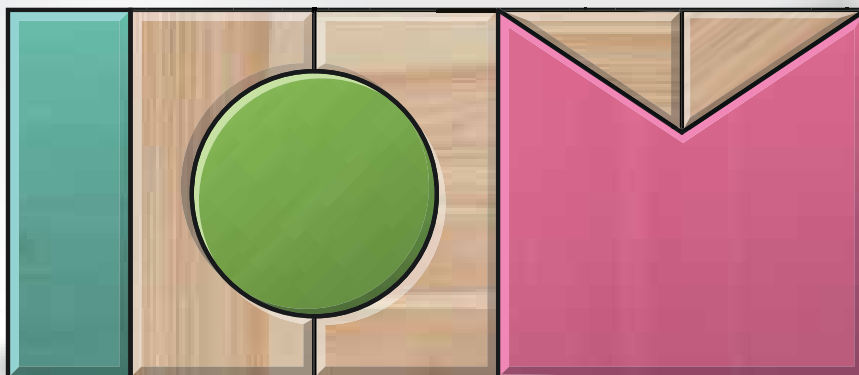
'De helpdeskachtige functies worden als eerste geautomatiseerd'



04
Starter
Licht wil talenten
zp'ers ontwikkelen



32
Gevolgen ABU-CAO
'De inlenersbeloning
wordt onvermijdelijk'



INZET OP MAAT

Een reis door Duurzame Inzetbaarheid

2 & 3 NOVEMBER - 1931 Congrescentrum Brabanthallen Den Bosch

BESTEL NU JE KAARTEN OP: WWW.INZETOPMAAT.NL

The Game

Ervaar de betekenis van Duurzame Inzetbaarheid in "The Game".

Uitgedaagd door tijdsdruk, bottlenecks, dilemma's en onverwachte wendingen, ga je onder leiding van een deskundige spelleider een opdracht oplossen door informatie in te winnen bij partners op het plein!

Workshop en lezingen

Bezoek de theaters en laat je informeren en inspireren. De hoofdthema's van dit jaar zijn:

1. Vergroten van gezondheid
2. Creëren van betrokkenheid
3. Ontwikkelen van medewerkers
4. Organiseren van overleg en samenwerking
5. Meten van rendement

Netwerken

Bezoek het café en wissel onder het genot van een hapje en een drankje ervaringen uit met collega's.

Bezoek de interactieve beursvloer en maak kennis met alle facetten van Duurzame Inzetbaarheid. Bestel snel je toegangskaarten!

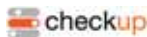


Initiatiefnemers:

XpertHR

P&Oactueel

Partners:





Ook in dit nummer

- 06 Actueel
- 07 Commentaar
- 13 Best practice
- 29 Infographic
- 30 Q&A UWV
- 31 Column Steven Gudde
- 32 Gevolgen ABU-CAO
- 38 Stelling
- 39 Jurisprudentie
- 41 Column Gert-Jan Duis
- 42 Agenda



04 Starter: Licht

Niet pochen met een enorme database aan kandidaten, maar investeren in een kleine groep goede marketing- en communicatieprofessionals. Dat willen Stefanie Kollen en Maartje van Mackelenbergh met hun nieuwe bureau Licht.



18 Special ICT

Vandaag lijkt ICT dé doorbraaktechnologie – mobiel internet en onvoorstelbare rekenkracht creëren overal ontzagwekkende mogelijkheden. Dan gaat het over *machine learning*, robotisering, *autonomics*, *enterprise social networks*, HR-analytics, *omnichanneling* – hoe kunnen we dat benutten in onze manier van werken en organiseren? In dit nummer staan we met vijf artikelen uitvoerig stil bij ontwikkelingen, mogelijkheden en de ontdekkingsreizen die erbij horen.



34 Flex als innovatiebron

Het steeds verder uitdijende legioen zzp'ers in Nederland voegt weinig toe aan de economische groei, vooral omdat deze eenpitters meestal geen groeiambities hebben. Wetenschappers waarschuwen dat teveel afhankelijkheid van flexibele arbeid ongezond is voor de economie, maar het ontbreekt bedrijven ook aan de fantasie om hun flexibele medewerkers anders te beschouwen dan 'extra handjes'.



Licht

Eigenaren Maartje van Mackelenbergh en Stefanie Kollen.
Nieuw in de branche? Nee, de ondernemers waren collega's bij USG Capacity. Kollen werkte ook bij onder meer SNS Bank en Michael Page. Van Mackelenbergh werkte eerder bij Tempo-Team en een reclamebureau. **Gestart** 20 april 2015 **Personeel in dienst?** Nee, Maartje en Stefanie runnen de zaak met zijn tweeën.

‘We wilden niet zomaar de zoveelste bemiddelaar zijn’

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.

Licht wil talenten zp'ers ontwikkelen

'Het draait om topkandidaten'

Niet pochen met een enorme database aan kandidaten, maar investeren in een kleine groep goede marketing- en communicatieprofessionals. Dat willen Stefanie Kollen en Maartje van Mackelenbergh met hun nieuwe bureau Licht.

Frans Tilstra

Maartje van Mackelenbergh (links op de foto) en Stefanie Kollen leerden elkaar kennen als collega's bij USG Capacity, waar ze marketing- en communicatieprofessionals bemiddelden. Daar ontstond het idee ooit samen een bureau te beginnen. Kollen werd vervolgens partner bij Augustus Connect, waar ze kennisdelingsgroepen opbouwde voor directies van grote bedrijven. Van Mackelenbergh ging werken bij Olympia Academy, waar ze franchisenemers trainde. 'Leuk werk, maar steeds dacht ik: ik mis het verbinden van mensen.' Afgelopen zomer startten ze hun eigen bureau. 'We wilden niet zomaar de zoveelste bemiddelaar zijn, maar echt meerwaarde scheppen voor kandidaten en opdrachtgevers', vertelt Van Mackelenbergh. 'Bij ons draait alles om een selecte groep van ongeveer veertig topkandidaten. Hen willen we bovendien blijven ontwikkelen en aan het werk houden. Wat zijn je grootste talenten? Hoe wil je die ontwikkelen? Wanneer is een opdracht geslaagd? Dat soort vragen stellen we voortdurend.'

Zelftraining

Veel zp'ers – zelfstandige professionals, zoals Licht hen noemt – blijken daaraan behoefte te hebben. 'Het werkende bestaan van veel freelancers is soms best eenzaam', aldus Kollen. 'En zelftraining schiet er vaak bij in. Tegelijk ligt de lat van opdrachtgevers hoog. Zij verwachten dat je overal wel even een antwoord op hebt. Bij Licht kunnen onze kandidaten tijdens kleine, vertrouwde intervisiebijeenkomsten terugvallen op elkaar. Onze opdrachtgevers bieden we zogenaamde Licht-ses-

sies. Aan de hand van een vraag van een opdrachtgever verzamelen we een groep marketing- en/of communicatie-experts uit verschillende branches. Die proberen samen een antwoord te formuleren. Opdrachtgevers profiteren van ons netwerk en professionals krijgen een podium en de kans om van anderen te leren. Het zou in de toekomst een verdienmodel kunnen worden, maar dat is het nog niet.' Van Mackelenbergh: 'Een voorbeeld van een probleem dat we behandelen is hoe communicatieprofessionals hun reputatie hoog kunnen houden als ze vanwege bezuinigingen werk moeten teruggeven aan beleidscollega's. Zo van: 'Ik heb weinig tijd, schrijf dat persbericht zelf maar even, dan controleer ik het wel.' Of we behandelen de vraag hoe een organisatie omgaat met kwesties die lastig te verenigen zijn met de reputatie van het bedrijf.'

Zonnige markt

Marketing- en communicatieprofessionals liggen weer goed in de markt, merkt Licht. 'Bedrijven maken weer winst en durven te investeren in personeel. Overheden hebben de afgelopen jaren bezuinigd en zien weer ruimte voor nieuwe mensen', zegt Kollen. 'Vooral online marketing, branding, analyse en interne communicatie zijn in trek. Veel organisaties kiezen voor de relatief veilige optie van een tijdelijke kracht en ze verwachten dat deze interim-professionals frisse ideeën meebrengen.' Sinds de start eind april heeft Licht vier mensen bemiddeld naar een project. 'Dat is boven verwachting', aldus Van Mackelenbergh. 'Over twee jaar willen we twintig mensen continu aan het werk hebben en onze poule van veertig topkandidaten compleet hebben.' **X**

Flexondernemer aan het woord

Bij FlexFirst staat ondernemerschap voorop



Bart Withagen, oprichter FlexFirst.

De Flexmarkt Omzetranglijst 2014 toont aan dat FlexFirst Personeelsbemiddeling bij de vele groeiers in de branche hoort. De omzet steeg van een miljoen euro in 2013 tot 2,5 miljoen het afgelopen jaar. En daar zal het niet bij blijven als het aan Bart Withagen ligt. De oprichter van FlexFirst streeft naar een 'landelijke dekking van het A-merk FlexFirst' en vertelt over het geheim van het succes.

U heeft in 2012 FlexFirst opgericht. Waarom de keuze voor een franchiseorganisatie?

'Ik geloof in het franchiseconcept. Kijk naar Olympia, de grootste franchise flexorganisatie, die doen het ook goed. Ik heb zelf ervaring opgedaan bij onder meer Manpower en een eigen uitzendbureau in de sector bouw en techniek opgericht en tien jaar later verkocht. Ik heb daar geleerd dat je het ondernemerschap laag in de organisatie moet leggen. Er zijn heel veel aanbieders op de markt en wij onderscheiden ons daarin door onze franchisenemers. Dat zijn echte flexondernemers die minimaal tien jaar ervaring hebben in de branche.'

Waarom is dat ondernemerschap zo belangrijk?

'Onze franchisenemers zitten aan tafel met andere ondernemers, veelal mkb'ers, en spreken dus dezelfde taal. Franchisenemers zetten ook een stap meer, hebben meer betrokkenheid, omdat ze zelf ondernemer zijn. Zij hebben geen geromantiseerd beeld dat het 'alleen maar leuk is om met mensen te werken', zij hebben meerdere conjunctuurgolven meegemaakt en kijken dus verder. Onze franchisenemers zullen niet zomaar vijf uitzendkrach-

ten plaatsen als een opdrachtgever dat vraagt, maar ook meedenken en achterhalen waar die (plotselinge) vraag vandaan komt. Die flexondernemers – actief in de sectoren management en sales, industrie en productie, bouw en techniek en administratie en ICT – hebben veel ervaring, hun eigen netwerken en zijn gericht op langetermijnrelaties met klanten. Dat is ons onderscheidend vermogen.'

U wilt graag groeien met FlexFirst. Wat is uw doel?

'Groeï is geen doel op zich, het gaat mij niet om zoveel mogelijk franchisenemers of vestigingen. Het fysieke vestigingschap is sowieso achterhaald, maar die fysieke herkenbaarheid zie je bijvoorbeeld wel in het wagenpark en reclame-uitingen. FlexFirst willen wij natuurlijk als A-merk op de kaart zetten en streven naar een landelijke dekking. Ik wil graag dat alle potentiële klanten weten wie FlexFirst is. We willen *lean and mean* blijven, geen logge, procedurele organisatie worden. De franchiseondernemers bepalen zelf hun marges en in welke sectoren zij willen groeien. Bij ondernemerschap hoort vrijheid en verantwoordelijkheid.'

(AL)

Staat geeft 3 procent minder uit aan flexkrachten

In 2014 gaf de rijksoverheid 19 miljoen euro minder uit aan flexkrachten dan een jaar eerder. Terwijl de markt aantrekt, bespaart de staat nog een jaartje op externe inhuur.

Het afgelopen jaar daalden de uitgaven van de rijksoverheid aan uitzendkrachten licht. In 2014 besteedde de staat 643 miljoen euro aan uitzendkrachten. Daarmee lijkt de opleving van de overheidsuitgaven aan flexkrachten die vorig jaar is ingezet alweer ten einde.

De grootste begunstiger van de arbeidsbemiddelingsbranche is het ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M), dat vorig jaar 193 miljoen euro aan uitzendkrachten uitgaf. Een stijging in de flexkosten van 11 procent. Slechts 6 procent van de uitzendkrachten werkt op het ministerie zelf. De post van de uitvoe-

ringsorganisatie Rijkswaterstaat bedraagt vijftig miljoen euro.

Het ministerie van Defensie bespaarde juist op de inhuur van uitzendkrachten. De daling van het bedrag dat Defensie uitgaf aan flexibele arbeid, bedroeg 30 procent. Defensie bespaart al jaren op de inhuur van vast en flexibel personeel en heeft ook een eigen inhuurmarktplaats waarmee het departement op de prijs kan besparen. De uitgaven aan extern personeel worden al enkele jaren beperkt 'met het oog op de marktomstandigheden', zo meldden eerdere jaarverslagen. Nu de uitzendmarkt aantrekt, zette Defensie zijn beperking van de uitgaven aan uitzendkrachten verder door. De ministeries van Financiën en Veiligheid en Justitie (V&J) gaven respectievelijk 8,9 en 4,5 miljoen euro minder uit aan uitzendkrachten dan een jaar eerder.

De rijksoverheid hanteert sinds 2010 de zogenaamde Roemernorm, die stelt dat ministeries niet meer dan 10 procent van hun uitgaven aan arbeid aan externen uitgeven. Uitzendkrachten vallen (naast adviseurs, interim-managers, communicatiespecialisten, accountants en juristen) ook onder die noemer. De grootafnemers van flexibele arbeid zijn naast I&M, het ministerie van Financiën (inclusief de Belastingdienst) en het ministerie van V&J (inclusief de Dienst Justitiële Inrichtingen). Van de elf ministeries overschreden Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en I&M de norm ruimschoots. Gemiddeld besteedde de rijksoverheid 5,6 procent van zijn personele uitgaven aan uitzendkrachten. **X**

(WG)

Samenwerking tussen USG en Telegraaf

Uitzendbedrijf USG People en Telegraaf Media Groep lanceren dit najaar een platform voor online arbeidsbemiddeling.

Via het platform zullen werkgevers hun vacatures op online media en in de gedrukte pers kunnen plaatsen. Volgens beide bedrijven zullen vraag en aanbod zo beter bij elkaar gebracht worden: kandidaten zijn beter in staat passende vacatures te vinden middels het bereik van de Telegraaf Media Groep (TMG). TMG bereikt naar schatting zeven miljoen Nederlanders per dag met media als De Telegraaf, regionale en lokale kranten, Vacaturekrant.nl en de radiozenders van dochtermerk Sky Radio Group. Het arbeidsmarktplatform moet in het derde kwartaal van dit jaar worden gelanceerd. Welke investeringen er met dit initiatief gemoeid gaan is niet bekend gemaakt. Wel noemt USG People het platform 'een vernieuwend arbeidsmarktplatform' met onder meer een online *one-stop-shop* voor de werving en selectie van personeel. De gebruiksvriendelijkheid van het platform moet groot zijn en erop gericht de vindbaarheid van vacatures te vergroten. Dit moet mogelijk worden met online instrumenten voor kandidatenbeheer, kandidatenselectie en een panel dat een overzichtelijke voortgang van het wervingsproces in beeld brengt. Gekoppeld aan het platform zijn modules waarmee gebruikers het werven van flexmedewerkers kunnen vereenvoudigen. Met het platform moet dus niet alleen recruitment mogelijk zijn, maar ook payrolling, uitzenden en detacheren. De samenwerking met TMG gaat verder dan de eerder aangekondigde co-operatie met FD Media Groep. In april startte het bedrijf onder de titel Werkverkenners een crossmediaal project met de focus op de Nederlandse arbeidsmarkt. Radiozender BNR Nieuwsradio zendt sindsdien een wekelijks programma rond arbeidsmarktgerelateerde actuele thema's uit. Ook organiseerde USG People evenementen, rondetafelsessies en publicaties in het Financieel Dagblad en online. Bij het arbeidsmarktplatform dat USG People met TMG ontwikkelt, is dochterinvestering Adver-Online betrokken. Dat merk, onderdeel van het nieuwste bedrijfssegment Online Business Solutions, zet zijn technologie in om de wervings- en selectieprocessen gebruiksvriendelijk en goedkoop te kunnen beheren. **X**

(WG)

commentaar Wim Davidse

Hoofdredacteur Flexmarkt
flexmarkt@reedbusiness.nl



De verplichte kansen van ICT

Onze vooruitgang wordt gestuurd door nieuwe technologieën en de toepassing daarvan. Dergelijke doorbraaktechnologieën – zoals het schrift, het wiel, de boekdrukkunst en elektriciteit – zijn breed toepasbaar en hebben veel impact op het dagelijkse leven. Al die radicale innovaties hebben ons de afgelopen jaren, eeuwen en millennia ver gebracht, maar adoptie ervan is beslist geen vrije keuze. Wie niet vroeger of later meedoet, gaat – het is niet anders – eraan. En het is nog lang niet afgelopen.

Vandaag lijkt ICT dé doorbraaktechnologie – mobiel internet en onvoorstelbare rekenkracht creëren overal ontzagwekkende mogelijkheden. En dus verplichte veranderingen. Dan gaat het over *machine learning*, robotisering, *autonomics*, *enterprise social networks*, HR-analytics, *omnichanneling* – klinkend jargon! Wat kunnen we daarmee, hoe kunnen we dat benutten in onze proposities, onze manier van werken en organiseren? Er is niks minder dan een digitale transformatie nodig. In dit nummer staan we met vijf artikelen uitvoerig stil bij ontwikkelingen, mogelijkheden en de ontdekkingsreizen die erbij horen (vanaf pagina 14).

Het is geweldig dat in die turbulente wereld het belang van wendbaarheid en flexibiliteit alleen maar groeit. Ook deze keer faciliteert en eist de acceptatie van nieuwe technologie nieuwe vormen van organiseren. Innovatie-hoogleraar Jeff Gaspersz voorziet een grote toekomst voor de netwerkorganisatie. Flex kan in die context een cruciale bijdrage leveren aan de broodnodige innovatiekracht. Maar, vult strategie-hoogleraar Henk Volberda aan, dan moeten we naast numerieke flexibiliteit ook kwalitatieve flexibiliteit creëren. En binding van flex, zo stelt bijvoorbeeld ASML (vanaf pagina 34).

Daar ligt een geweldige kans voor flexbureaus: oplossingen bieden voor complexere flex, of opdrachtgevers helpen dat (gedeeltelijk) zelf te realiseren. Managers en directeuren van flexbureaus die wij spraken onderschrijven dat. 'We willen de flexibele arbeid van onze klanten organiseren', stelt marketingmanager Jos van Moerkerk van Tence onomwonden op pagina 33. Mooi zo, want waar een wil is...

boeken

Professionaliseren als professional

Alles draait in moderne organisaties om kennis. Professionals moeten dus de ruimte krijgen (en nemen) om optimaal hun kennis toe te passen. Dat vraagt om maximale autonomie en minimale sturing. Maar zelfmanagement is niet de sterkste kant van de mens. Hoe zorg je als kenniswerker voor de juiste zelfsturing? Om het optimale niveau van autonomie te behalen hanteert auteur Gerard Alders verschillende theoretische modellen. Hij draagt hulpmiddelen aan voor het objectiveren van je eigen functioneren als professional. Kern is ons onderscheidend vermogen, de toegevoegde waarde (naar de klant) proberen te bepalen en de eigen kennis zo productief mogelijk in te zetten. Jezelf als kenniswerker professionaliseren dus. **X**



Titel: **Professionaliseren als professional**
Auteur: **Gerard Alders**
Uitgever: **Scriptum**
ISBN: **9789055949144**
Pagina's: **186**
Prijs: **€ 17,95 (e-book: € 14,99)**

Passieve kandidaten werven met Twitter

Monsterboard lanceert met Monster Social Job Ads een nieuw middel om te werven op Twitter. Advertenties worden gericht verspreid onder bijna drie miljoen Nederlandse gebruikers die aansluiten bij de criteria van de vacature.

Sociale media zijn tegenwoordig niet meer weg te denken uit het recruitmentproces. Platforms als Facebook, LinkedIn en Twitter hebben zich definitief bewezen als een ideale plek voor het vinden van kandidaten. Probleem is wel dat deze platforms zo zijn uitgedijd dat het voor kandidaten moeilijk is om de vacature te vinden die bij hen past. En voor bedrijven is het lastig om in de immense massa de juiste kandidaat te vinden voor een vacature. Vacaturesite Monsterboard speelt in op dit probleem en lanceert daarom Monster Social Job Ads, specifiek gericht op Twitter. Monster Social Job Ads verwerkt vacatures automatisch tot een reclamecampagne op Twitter. De vacatures worden vervolgens met bedrijfslogo op Twitter getoond aan een nauwkeurige – en volle-



Monster Social Job Ads verwerkt vacatures automatisch tot een reclamecampagne op Twitter.

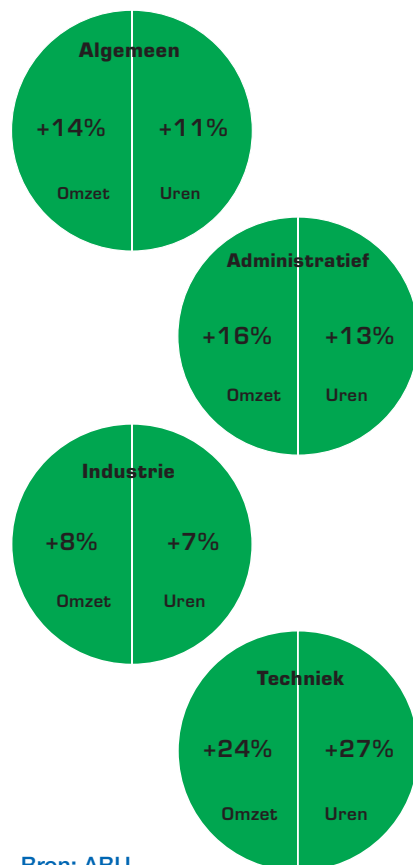
dig geautomatiseerd – gekozen doelgroep. Zo komt de vacature alleen terecht bij mensen voor wie de vacature relevant kan zijn. Bijkomend voordeel van Twitter is dat de vacature ook bij passieve werkzoekenden onder de aandacht komt. Kandidaten die normaal gesproken onder de radar blijven omdat ze niet actief op

zoek zijn naar een nieuwe baan, maar die wel goed matchen met de vacature. Monsterboard gebruikt hiervoor eigen technologie die informatie uit openbare bronnen en de eigen database aggregiert en koppelt aan Twitter-data. **X**

(JW)

Marktontwikkelingen

De Speer profiteert van groei techniekvacatures



Bron: ABU

Deze maand: techniek
Periode: 7 (week 25-28)
Bedrijf: De Speer Personeelsdiensten
Bron: directeur Simon Rikmenspoel
Omzetcijfers: 5,1 miljoen euro in 2014 (3,9 miljoen in 2013)

De Flexmarkt Omzetranglijst 2014 laat een mooie groei zien voor jullie. Is dat te danken aan de grote vraag naar technisch personeel?

‘Onze groei komt gedeeltelijk door de groei van vacatures in de techniek. Het afgelopen jaar zijn er 150.000 vacatures bijgekomen. Wij zijn overigens vooral actief in de (af-)bouw, installatie en techniek.’

Hebben jullie geen last gehad van de crisis die de bouw zo zwaar trof?

‘Ik ben in 2007 voor mijzelf begonnen, vlak voor de crisis, dus ik ken de markt niet anders dan dit. Het gaat elk kwartaal weer iets beter. Dit jaar kwam het iets later op gang, maar over het gehele jaar zit een groei van 10 tot 15 procent er zeker in. Het is ook een kwestie van hard

werken. Wij zijn voortdurend op zoek naar accountmanagers die bereid zijn net iets meer te doen. Dat doen wij ook voor hen. En uiteindelijk geldt dat ook voor de uitzendkrachten. Wat ons daarnaast onderscheidt van de grote concurrenten in de markt is onze persoonlijke benadering.’

Is een overname voor jullie ook een optie om verder te groeien?

‘Er zijn enorm veel overnames in de markt, veel uitzendorganisaties proberen op die manier te groeien, om vervolgens overigens vaak weer te krimpen. Wij zijn op dit moment niet bezig met acquisities, maar het staat wel op ons verlanglijstje. Het is een gemakkelijkere manier om exponentieel te groeien. Naast de organische groei is dat dus wel een optie voor ons. Groei is belangrijk; mijn doel is vanaf het begin geweest om Adecco in te halen. Misschien dat het mij niet lukt, maar wellicht de volgende generatie die het bedrijf dan runt.’ **X**

(AL)

5^x Vragen

Aanpassing detacheringsrichtlijn EU

De detacheringsrichtlijn is bedoeld om het werken door EU-burgers binnen de EU te vergemakkelijken. Toch wil minister Lodewijk Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid deze richtlijn graag aanpassen. Hoezo?

1 Om het geheugen op te frissen: wat is de detacheringsrichtlijn ook alweer precies?

De detacheringsrichtlijn richt zich op Europese gedetacheerde werknemers. Dat zijn werknemers die met hun werkgever meereizen of die via een uitzendconstructie ingezet worden voor een grensoverschrijdende dienst. Wat betreft de arbeidsomstandigheden zijn de wettelijke bepalingen van het land waar ze tijdelijk werken van toepassing. De detacheringsrichtlijn is bedoeld om het werken door EU-burgers in andere EU-landen te vereenvoudigen.

2 Waarom wil Asscher die detacheringsrichtlijn wijzigen?

Bijkomend gevolg van de detacheringsrichtlijn is dat werknemers uit een ander EU-land gedurende langere tijd tegen een lager loon aangesteld kunnen worden dan de mensen van het land zelf. Dit onder het voorwendsel van 'het verlenen van een dienst'. Deze oneerlijke situatie wil hij aanpassen. 'Het kabinet is voorstander van het vrije verkeer van werknemers. Dat moet dan wel hand in hand gaan met een betere bescherming van werknemers', aldus Asscher. Kortom, werken door EU-burgers in andere EU-landen is prima, maar dat mag niet tot gevolg hebben dat er loonverschillen ontstaan tussen werknemers uit andere EU-landen en werknemers uit het land zelf.

3 Wat wil Asscher in de richtlijn wijzigen?

In het kort wil Asscher dat binnen de EU hetzelfde werk op dezelfde werk-

plek op dezelfde manier beloond gaat worden.

4 Gaat het hem wel lukken?

Dat is nu nog de vraag. Asschers voorstel is gestuurd naar Eurocommissaris voor Werkgelegenheid en Sociale Zaken Marianne Thyssen. Zij buigt zich er nu over. Wel staat Asscher sterk, want zes andere landen hebben de brief mede ondertekend: Frankrijk, Duitsland, Zweden, België, Luxemburg en Oostenrijk. Volgens Asschers ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid stond Asscher lange tijd alleen in zijn plannen.

5 Wat vindt de ABU van Asschers idee?

Stafmedewerker Jochem de Boer van de ABU laat weten: 'De ABU is er geen voorstander van dat buitenlandse uitzenders voor een lange periode op andere voorwaarden kunnen concurreren op de Nederlandse arbeidsmarkt. Het is echter de vraag of dit wordt tegengegaan door aanpassing van de detacheringsrichtlijn. De ABU constateert dat de concurrentie in het Europees detacheringdienstenverkeer gelegen is in onduidelijkheid over arbeidsvoorwaarden in Nederland en de verschillen in werkgeverslasten tussen de Europese lidstaten. Dat los je niet op door de detacheringsrichtlijn aan te passen, daar gaat die richtlijn namelijk niet over. Voor de ABU ligt de oplossing van een gelijk speelveld in meer, maar bovenal slimmere handhaving van bestaande regels in Nederland zelf. Ook is de ABU voor een uniforme Europese afgifteprocedure van de zogeheten A1-verklaring en strikte Europese handhaving hierop. Het is daarom spijtig dat minister Asscher, ondanks het advies van de SER, daar niet voor wil pleiten in Brussel.' **X**

(PP)

Startpagina

Flextweets

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



@OTTOWorkForceNL

Wij zijn Uitzendbureau van het Jaar 2015! #UvhJ2015 #makethedifference

24 juni

OTTO Work Force werd eind juni voor het tweede jaar op rij bekroond met de titel *Uitzendbureau van het jaar*. De publieksprijs is een initiatief van Q&A Research & Consultancy. Uitzendkrachten en inleners beoordeelden OTTO Work Force met een gemiddelde van een 8,79. 'We zijn er trots op dat we de prijs ook dit jaar weer in ontvangst mochten nemen. Eerste blijven is toch altijd lastiger dan eerste worden', aldus Frank van Gool, oprichter van OTTO Work Force.

Dit jaar hebben alle uitzendbureaus samen ruim 8.600 beoordelingen verzameld. De uitzendbureaus werden beoordeeld op twaalf aspecten. Uitzendkrachten vinden de snelheid/stiptheid van het betalen van het salaris het belangrijkste aspect en dit weegt daarom relatief het zwaarst voor het eindcijfer van een uitzendbureau (11 procent). Waarom OTTO Work Force daar zo goed op scoort en uitzendbureaus als Unique (tweede plaats) en Randstad (derde plaats) voorblijft? 'Dat is eigenlijk heel simpel. We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen. Zowel richting onze inleners als voor onze uitzendkrachten. 'We hebben een goede performance en betalen op tijd en correct. Dat geeft veel vertrouwen.'

Om de winst te vieren werd de champagne opengetrokken, aldus Van Gool. 'Maar bij zoiets moet je vijf minuten stil staan en dan weer gefocust aan het werk, want volgend jaar willen we ook weer nummer één worden.' **X**

(EL)

Hoeveel kunt u besparen op uw verzuimkosten?

FlexCom4 is dé specialist binnen de uitzendbranche voor de begeleiding van zieke flexkrachten. Wij zijn de eerste private uitvoerder van de Ziektewet en nemen u al het werk uit handen. Hiermee beperken wij de verzuimduur van uw zieke flexkrachten en dus de kosten. Met onze verzuimoplossingen bespaart u gegarandeerd! Nu en op de lange termijn.

Wilt u weten hoeveel verzuimkosten u kunt besparen?
Neem dan contact met ons op voor een vrijblijvend adviesgesprek.

Kies voor kwaliteit, gemak en zekerheid.

▶▶▶▶
FlexCom4
goed geregeld

FlexCom4
Kerkenbos 10-16 D
Postbus 6992

T : 024-3741675
E : info@flexcom4.nl
I : www.flexcom4.nl

Onderdeel van de
Bovemij
VERZEKERINGSGROEP



Masterclassreeks Modern Leiderschap

Richting geven & loslaten

Start: 17 september 2015 | Groot Kievitsdal, Baarn

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.

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.

Smart Robotics duikt in verhuur van robots

‘Flexibele robots veroveren uitzendmarkt’

Industriële bedrijven veranderen snel onder de invloed van robotisering. Steeds meer productie vindt plaats door robotarmen. Die zijn nog duur in de aanschaf, maar steeds sneller in te zetten. Het Eindhovense bedrijf Smart Robotics – ‘het eerste uitzendbureau voor robots’ – ziet een groeimarkt in de flexibele verhuur van robots. Flexmarkt sprak mede-oprichter Mark Menting.

Wilbert Geijtenbeek

Hoe kwam u op het idee om robots per uur te verhuren?

‘Ik heb me bij mijn vorige werkgever, een technisch consultancybedrijf, verdiept in de mogelijkheden van robotica, die voor industriële en logistieke bedrijven de spelregels van de markt radicaal verandert. Bij veel logistieke en industriële bedrijven merkte ik echter een huivering om robots aan te schaffen, omdat de kosten voor het automatiseren van de processen te hoog waren. Tegelijk worden productieseries steeds kleiner waardoor automatisering meer flexibiliteit vraagt. Er is dus wel een grote interesse in de inzet van robots. Zo kwamen Heico Sandee en ik op het idee om robots ook flexibel inzetbaar te maken.’

Wat kunnen uw robots?

‘Wij hebben in ons *customer experience center* twee eenarmige-robotopstellingen van het merk Universal. Die staan op een frame met wieltjes en zijn verrijdbaar. De arm van de robot is in staat om repeteerbare handelingen te verrichten, zoals het grijpen, uit- of inpakken en het verplaatsen van zaken. Net als uitzendkrachten zijn deze robots per uur in te huren. Wij kunnen dat alleen maar doen omdat onze robots in grote mate herbruikbaar zijn.’

Dat concept leende u van de uitzendbranche?

‘Ik heb tot vier jaar geleden gewerkt bij uitzendbedrijf USG People en was dus bekend met het bedrijfsmodel van deze branche. Door onszelf een uitzendbureau

voor robots te noemen, begrijpen klanten direct wat we doen, namelijk bedrijven ondersteunen bij het flexibel inrichten van hun productieorganisatie. Ondernemers die wel deze behoefte hebben, maar nooit hebben nagedacht over automatisering snappen namelijk wel hoe uitzendbureaus werken.’

Richt u zich alleen op grootbedrijven?

‘Ook voor kleine ondernemingen zijn robots interessant. Om een ludiek voorbeeld te geven: in Groningen is een café waar een robotarm achter de bar drankjes inschenkt. Zolang je de robot eenvoudige repeteerbare handelingen kunt laten verrichten, is die snel en op veel plaatsen inzetbaar. Wij verzorgen het inwerken en het configureren van de robot door slimme software te schrijven. Gecombineerd met de slimme sensoriek van het apparaat hoeft je niet precies te omschrijven waar die arm heen moet, maar je vertelt hem slechts welke taak hij moet volbrengen. Een bakker kan de robot bijvoorbeeld leren: ‘Pak het brood, belaad de snijmachine en verpak het brood in plastic.’ Daarmee weet de robot genoeg. Onze robots kunnen onder meer orderpicken, palletiseren, machines beladen en ontladen. En ze zijn slim: ze constateren het als ze mis hebben gegrepen, herstellen en volbrengen alsnog hun taak en kunnen daarom concurreren met zowel een uitzendkracht als met starre vormen van automatisering.’

Foto: Bart van Overbeek



Oprichters Mark Menting (links) en Heico Sandee van Smart Robotics.

In hoeverre concurreert u al met uitzendbedrijven?

‘Volop. Je kunt kiezen: of je huurt een orderpicker van een uitzendbureau of onze robot. Onze robot kan eenvoudig overwerken, is nooit ziek, blijft altijd flexibel. Wij hebben geen last van arbeidswetgeving of schaarste op de arbeidsmarkt. Wel hebben wij met veiligheidseisen te maken; onze robots moeten veilig en intensief met mensen kunnen samenwerken.’

Hoe ziet uw markt er over vijf jaar uit?

‘De behoefte aan flexibele robotisering groeit. Wij willen daarom snel groeien en in Europa en Azië uitbreiden. Over vijf jaar moeten wij Europees marktleider zijn in het leveren van flexibele automatiseringsconcepten in de industrie en logistiek volgens het uitzendmodel. Wij zien in de traditionele uitzendmarkt grote kansen omdat het een volwassen markt betreft die te maken heeft met commoditisering, de transparantie van het internet en een sterke prijserosie. Er is alle reden om een stuk van die markt over te nemen.’ **X**

‘Of je huurt een orderpicker van een uitzendbureau of onze robot’

HR THE NEXT LEVEL

PRESENT

FUTURE

HR THE NEXT LEVEL 2015

RE- THINKING HR!

DONDERDAG
15 OKTOBER 2015
MEDIAPLAZA
JAARBEURS UTRECHT

INITIATIEF VAN:

P&Oactueel

XpertHR

De HR Antwoordbank

GOLDPARTNER

pragmatiQ

Process Improvement

PARTNERS:

**GREAT
PLACE
TO
WORK®**

EFFECTORY 
marktleider in medewerkersonderzoek

De wereld om ons heen verandert in een razendsnel tempo. HR afdelingen moeten een visie ontwikkelen op hun gewenste positie binnen de organisatie. HR zal moeten veranderen en processen in kaart brengen en overdenken: 'Re-thinking HR'. Maar waar ligt de kracht van HR nu en in de toekomst? Hoe zorgt u ervoor dat HR weer de onmisbare schakel wordt voor de organisatie? Hoe kan HR blijven bestaan met alle veranderingen van nu en in de toekomst?

Mis niet het grote aanbod aan onderwerpen als:

- Duurzame inzetbaarheid
- Leiderschap
- Talentontwikkeling
- Goed werkgeverschap
- Jobcrafting

Dit mag u niet missen!

Dit evenement richt zich op HR professionals, die zich bezig houden met de positie van HR in de toekomst. Kom naar HR The Next Level en u bent in één dag op de hoogte van alle nieuwste en actuele onderwerpen. Een interactieve dag vol kennis, inspiratie, netwerkmogelijkheden, praktische tips en take aways.

WWW.PENOCONGRESSEN.NL/NEXTLEVEL



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@reedbusiness.nl o.v.v. 'Best practice'.

Driehoekssamenwerking tegen mismatch

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 Unique en Technicom.

In deze editie eens geen inlener aan het woord, maar wel aandacht voor een bijzondere driehoekssamenwerking. Namelijk die tussen UWV, opleider Technicom en HR-dienstverlener Unique. Dennis Vollebregt, commercieel directeur van Technicom, vertelt over de achtergrond van deze samenwerking: 'In de markt van de procesindustrie bestaat een tekort aan operators. Tegelijkertijd zijn er veel werkzoekenden die niet voor deze specifieke functie zijn opgeleid. Unique ontdekte die mismatch en benaderde ons of wij niet wat zouden kunnen betekenen.'

Vlees in de kuip

Gevolg was dat een samenwerking op gang kwam: UWV Friesland leverde snel honderd werkzoekende potentiële kandidaten aan, waaruit na een strenge selectie twintig kandidaten overbleven. Deze zijn onlangs begonnen met een opleidingstraject bij Technicom. Vollebregt: 'Wij leiden ze op voor de functie van operator en doen dat volgens de mbo-structuur. Na het doorlopen van drie intensieve modules in drie maanden tijd begint de stagemaand bij een van de klanten van Unique. De bedrijven en kandidaten kunnen in die maand aan elkaar ruiken, zien wat voor vlees ze in de kuip hebben.'

Ook maken de kandidaten praktijkopdrachten. Als alles goed gaat krijgen de kandidaten na die vier maanden een certificaat en kunnen ze – mits het bevalt – bij het bedrijf in dienst. Unique levert zo mensen aan hun klanten die de vaardigheden hebben om meteen aan de slag te gaan.'

Echt ondernemerschap

Vollebregt hoeft niet lang na te denken over een antwoord op de vraag waar Unique goed in is. 'Unique steekt enorm zijn nek uit. Er werd zoveel gesproken over tekorten aan procesoperators in de markt. Er waren best wat initiatieven op dat gebied, zo kun je in aanmerking komen voor subsidies als je aan allerlei voorwaarden voldoet. Unique ging echter voor kwaliteit en heeft op creatieve wijze iets geheel nieuws ontwikkeld. Daarbij draagt Unique het hele project. Al vanaf het allereerste begin trouwens, toen het bij eigen klanten navraag deed over aan wat voor eisen mogelijk nieuwe medewerkers zouden moeten voldoen. Ik vind het moedig dat Unique deze flinke exercitie is begonnen. Het getuigt van echt ondernemerschap dat de wens van de klant op het hoogste plan wordt gezet en dat ze vanaf dat moment vol zijn gegaan voor deze samenwerking.' (PP) **X**



'We zitten aan het
begin van een enorme
digitaliseringsgolf'

Foto: Ton Kestemans Fotografie

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.

Van pc naar R2D2

Het lijkt dubbelop: robot-automatisering. In de landbouw of in de zorg is het duidelijk wat een robot doet. Hij plukt tomaten of houdt een elektronisch oogje op de patiënt. Maar in de ICT? Is dat niet per definitie een machine mensenwerk laten doen? Toch is er ook in deze sector een robotiseringsgolf aan de gang. Alleen noemen we het meestal geen IT-robots, maar kunstmatige intelligentie of autonome, zelflerende systemen.

Annet Maseland

Robotica is een breed vakgebied, stelt Stefano Stramigioli, hoogleraar Robotica aan de Universiteit Twente. Het meest in het oog springen de fysieke taken. Een robot die rondwandelt, spreekt of onderhoud uitvoert. 'De mechaniek van de mens evenaren, dát is al moeilijk genoeg. We onderschatten wat er allemaal bij komt kijken om met je handen dingen te voelen, grip te hebben. Bewegingen zijn heel lastig om te generaliseren.'

Robotisering van automatisering gaat over het cognitieve deel van het brein, onze intelligentie. 'Er is ontzettend veel onderzoek in *machine learning*, maar het is nog een van onze grootste uitdagingen. We staan helemaal aan het begin.'

Machines kunnen weliswaar supersnel rekenen en grazen door enorme hoeveelheden data, maar dat is *peanuts* vergeleken bij de brede, algemene intelligentie van de mens. Die taal kan begrijpen, die kan leren van zijn ervaringen, die kan plannen en redeneren. Stramigioli: 'Alleen zoiets als een beslissing nemen. Beeld je eens in dat de robot een paprika geplukt heeft en die op de grond laat vallen. Een menselijke plukker kijkt even snel of hij vies is, veegt wat aarde eraf en legt hem terug in de mand. Of gooit de paprika weg als hij te erg beschadigd is. Zo'n moeilijke beslissing kun je een robot toch niet aandoen. Robots en mensen zullen in onze tijd nog vooral complementair zijn.' Het is niet de eerste keer sinds minister Lodewijk Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de discussie over robo-

tisering aanzwengelde, dat de hoogleraar door media wordt benaderd. Als het gaat over robots die banen inpikken, klinkt Stramigioli een beetje vermoed. 'Om de zoveel tijd laait de discussie weer op. In de jaren zestig zouden computers ons allemaal werkloos maken. Dat is nooit gebeurd. Sinds we handig zijn geworden met e-mail, Excel en Word, zijn veel secretaresses overbodig geworden. Maar er komen weer andere banen bij. We moeten gewoon weer even door deze onwennige fase heen.'

Smartphonetijdperk

Hij vergelijkt het met de smartphone. 'Bekijk op YouTube maar eens interviews met mensen over de smartphone vóór het smartphonetijdperk. 'Waar had je zo'n ding voor nodig? Je had toch al een toestel thuis? We moeten gewoon laten zien hoe handig robots zijn en wat voor goed werk ze allemaal kunnen doen.' Inderdaad, want je kunt je afvragen waarom eigenlijk, als we toch al beschikken over de meest vernuftige denkbaar - de mens - zouden we ons werk überhaupt door robots willen laten doen? 'Aan de ene kant is het de vooruitgang', zegt de hoogleraar. 'Robots kunnen bijvoorbeeld op plekken komen die voor mensen te gevaarlijk zijn, ze kunnen gasleidingen inspecteren of in een MRI-scan kruipen waar een arts moeilijk kan komen, om met robotische precisie een biopsie af te nemen. Ze nemen ons daarbij de vervelendste klusjes uit handen. Thuis heb ik twee robotstofzuigers, superhandig moet

ik je zeggen, maar het is ook een kwestie van vooruitdenken en anticiperen op de demografische ontwikkelingen. We hebben straks gewoon te weinig handen om al het werk te doen dat we nu doen.'

Taal

Computers zijn dus nog minder slim dan we denken. Op sommige deelgebieden is de computer de mens ver vooruit, hij kan sneller rekenen, beter dingen onthouden, wint met schaken en kan vele malen beter overweg met grote hoeveelheden data. Maar het begrijpen van het simpelste zinnetje krijgt de computer nog altijd niet voor elkaar. Taal ofwel betekenis geven, is een belangrijke beperking van kunstmatige intelligentie. Een halve eeuw na de eerste spraak- en vertaalcomputers begrijpt de computer nog steeds zo goed als niks van wat we zeggen. Hij doet maar alsof. Hij gebruikt zijn rekenkracht om immense databanken van taal op te slaan en stukjes tekst naast andere tekst te leggen en komt zo tot een *educated guess*. Maar maak vooral geen taalgrapje en plaats hem niet voor een onvoorzien probleem, want dat kan hij vaak niet oplossen.

Dat verandert met de komst van Amelia, zegt Martijn Gribnau, chief change officer van het Amerikaanse IPsoft vanuit New York. Creativiteit of gezond verstand valt nog niet te programmeren, zegt hij, maar als het aan hem ligt, komt Amelia wel heel dicht in de buurt van een mens.

Amelia is een virtual assistant die natuurlijke spraak herkent, legt Gribnau uit. Van ►



Mark Wiermans ziet als managing director van Accenture Technology Solutions dat computertechnologie steeds bepalender wordt voor het succes van bedrijven.

een heel andere orde dan de virtuele chatrobot van een webwinkel, die wat scriptjes uit zijn hoofd leert. En nog een stap verder dan IBM's supercomputer Watson, die een vraag beantwoordt door razendsnel te zoeken in alles wat er maar over het onderwerp geschreven is. 'Wat Amelia anders maakt, is dat ze taal leert als een kind, dat ze emoties herkent en een echt gesprek voert, omdat ze begrijpt wat je zegt. Daarom herken je haar niet als een robot. Ze leert van elke interactie. Als ze een vraag niet begrijpt, schakelt ze door naar een echte medewerker die het gesprek overneemt en luistert ze mee. In deze fase zal Amelia vooral ingezet worden voor de simpele vragen en blijven de moeilijkere vragen nog liggen voor de mens.' De menselijke IT-helpdeskmedewerker zal de komende jaren dan ook niet helemaal uit beeld verdwijnen.

Maar begrijp Gribnau goed, Amelia is de pioniersfase definitief voorbij. 'Ze wordt al ingezet in de olie-industrie in samenwerking met Accenture en fungeert in een groot Amerikaans bedrijf als IT-helpdesk en zal vanaf nu breed worden uitgerold.'

Autonomics

Maar IPsoft houdt zich met veel meer

bezig dan alleen Amelia. De core business is de robotisering van de automatisering, *autonomics*, zoals IPsoft het zelf noemt. Codes schrijven, testen, zelfs het repareren van software kan tegenwoordig volledig automatisch. IT-beheer leent zich bijzonder goed voor automatisering, aldus Gribnau. 'Systemen zijn zo ongelooflijk ingewikkeld geworden dat je bijna niet meer buiten de rekenkracht van computers kan om die spaghetti van informatiesystemen te beheersen.'

Een expertsysteem is een investering die vooral voor de grotere bedrijven die veel werken met data zich snel terugverdient, rekent Gribnau voor. 'Je bent minder afhankelijk van mensen. Een robot kan een capaciteitsprobleem signaleren voordat een systeem vastloopt, zodat een engineer nog kan ingrijpen. Vroeger merkte je een fout pas op als het systeem vastliep. En als er toch een rood lampje gaat branden, schakelt de robot door naar de best beschikbare engineer of beheerder. Je krijgt als engineer dus een soort feedback of ranking.' Systemen worden kortom minder foutgevoelig en gaan minder vaak *down*. 'Bij een incident krijgt een engineer binnen vijftien minuten een antwoord op het probleem, iets waar hij anders twee uur over zou doen. Het levert dus veel tijd-

winst op.' En ja, Gribnau zal het niet ontkennen, daardoor verdwijnen banen. 'Maar', benadrukt hij, 'dat zijn de systeembeheerbanen op de laagste levels. Het leuke werk blijft over. Alleen wie zich niet ontwikkelt en alleen op het laagste level wil of kan werken, heeft een probleem.'

Standaardwerk

Mark Wiermans (foto's) ziet als managing director van Accenture Technology Solutions dat computertechnologie steeds bepalender wordt voor het succes van bedrijven. Accenture Technologie Solutions, dochter van Accenture, is een van de snelst groeiende ICT-organisaties van Nederland. 'De impact van een goed werkend systeem is heel groot, net als de impact van een falend systeem.'

Ook Wiermans constateert dat het automatiseren van routineuze IT-taken allang geen toekomstmuziek meer is. 'De helpdeskachtige functies worden als eerste geautomatiseerd. Een deel van het beheer, het testen en het analyseren van systemen, gebeurt nu al allemaal door robots. Simpele repetitieve handelingen, zoals regressietesten, worden steeds vaker door software vervangen, net als het signaleren van *bugs*. Het simpele testwerk verdwijnt. Als een *bug* is aange-

pakt, kan een IT'er naar huis en 's nachts een programma met een testscript laten draaien.'

Aantrekkingskracht

Wiermans ziet er overigens geen enkel probleem in dat standaardhandelingen worden geautomatiseerd. 'Het werk wint alleen maar aan aantrekkingskracht.

Jarenlang hebben we hoogopgeleide IT-professionals onder hun niveau laten werken en ze simpele taken als testwerk laten uitvoeren. Bijvoorbeeld bij een SAP-programma kijken of er nog wel facturen uitrollen. Zonde. De testers kunnen aan de slag met bedenken van nieuwe testoplossingen.'

Wiermans benadrukt daarbij dat een groot deel van het simpel IT-werk allang niet meer in Nederland wordt gedaan.

Het bulkwerk aan ontwikkelen en testen is uitbesteed, geoffshored aan landen als India. Accenture doet zelf volop mee aan die ontwikkeling, met ongeveer drie keer zoveel offshore-medewerkers in de wereldwijde *deliverycenters* als er gedetacheerd zijn bij Nederlandse klanten.

Betekent dit dat de klappen voornamelijk

'Systeembeheerbanen op de laagste levels verdwijnen. Het leuke werk blijft over'

gaan vallen bij offshore-medewerkers in India? Een Indiase software-engineer blogde onlangs niet voor niets: *'If you lose your job, blame it on Amelia.'* Maar Wiermans verwacht van niet. 'De offshore-industrie staat ook niet stil. Het is indrukwekkend wat je ziet gebeuren in een land als India, met enorm grootschalige campussen van duizenden hoogopgeleide engineers. Ik zie India nu al mee-ontwikkelen, slimme tools inzetten en op zijn beurt een groot deel van het werk robotiseren. Zo schaaft het allemaal op. Wat daar aan werk overblijft, zal de interactie met Nederlandse opdrachtgevers zijn, het vertalen van problemen in een organisatie naar digitale gebruikerseisen en het analyseren van een systeem. De creativiteit, het ontwerpen, blijft groten-

deels in Nederland. Het bedenken van nieuwe technologieën, nieuwe portals, mobiele apps. Het is een voortdurend proces. Je begint met nieuwe ontwikkelingen in Nederland en zodra die gestandaardiseerd zijn, kun je het offshoren.'

IT-arbeidsmarkt

Hoe ver weg de superintelligentie ook nog is, autonome, zelflerende systemen en Amelia-achtige toepassingen zullen de komende jaren de IT-arbeidsmarkt wezenlijk veranderen. Onderzoek van recruitmentorganisatie Hays uit begin 2015 bevestigt dat. Ruim de helft van de Nederlandse IT'ers verwacht dat 80 procent van hun werk straks door robots wordt gedaan. Een kwart van de IT'ers tussen de 41 en 50 jaar denkt dat hun baan over vijftien jaar verdwenen is. Een deel van die functies verschuift. Claims-processing, hypotheekadviezen en helpdeskachtige functies zullen als eerste verdwijnen. Maar ook een deel van de software-ontwikkelaars en testers zit over vijftien jaar zonder werk. Gewilde functies van het moment, zoals software-ontwikkelaar, embedded software-engineer en tester, zullen geleidelijk verdwijnen. Volgens het Hays-onderzoek gaan beveiligen en analyseren een belangrijke rol spelen. Verder zien de onderzoekers een verschuiving van hardware-beheerders naar cloud-beheerders. Voorlopig is banenverlies niet aan de orde, constateert Mark Wiermans. 'We zitten aan het begin van een enorme digitaliseringsgolf. IT'ers van alle niveaus en leeftijden zijn nog enorm hard nodig. Maar geen vakgebied dat zo snel verandert en IT'ers moeten wel mee-ontwikkelen. Een specialist in een programmeertaal als Cobol heeft geen werk meer. In Java wel, maar voor hoe lang nog? Als IT'er moet je je constant afvragen of je nog iets kunt toevoegen.'

Als méns moet je je constant afvragen wat je kunt toevoegen. Want een heleboel is nu al te programmeren. Zelfs empathie, zegt Wiermans. 'Als een helpdeskmedewerker begrip toont voor iemand bij wie de computer is vastgelopen, is dat ook maar een script.' **X**

IT-Contracts over de ICT

'De ICT is een van de snelst veranderende beroepsgroepen: om de zoveel jaar is de inhoud van het werk totaal veranderd.' Ron Looijen is oprichter van IT-Contracts, een marktplaats voor freelancers. Ongeveer 12 procent van de 275 duizend IT'ers werkt nu als zelfstandige. 'Zolang je als IT-professional je *skills* up-to-date houdt, is er altijd werk.' Maar tot Looijens frustratie lukt het hem niet een grote groep aan het werk te krijgen. 'Niet elke IT'er speelt even goed in op de ontwikkelingen.'

Het gevolg is een mismatch van jewelste. IT'ers zijn nergens te vinden en tegelijkertijd zijn er veel zzp'ers die geen werk of opdracht kunnen bemachtigen. Looijen ziet veel werkloze IT'ers die lang in een vaste baan hebben gezeten en getraind zijn in één bepaald kunstje. 'Niemand heeft wat aan ze, want ze hebben niet meer de goede skills. Ze zijn getraind in verouderde methodes om software te ontwikkelen of om snelheid en kwaliteit te meten. Het is ook een geldkwestie. Een zzp'er investeert niet snel in een opleiding. Dat is jammer. Anders konden ze zo aan het werk. De vraag naar softwaredevelopers en -testers is zo groot dat veel bedrijven hun heil zoeken in het buitenland.'

Wordt testen dan niet door robots gedaan? 'Deels wel, maar de markt voor testers groeit zo hard dat er naast die robots ook altijd behoefte blijft aan mensen, al is het maar aan mensen die robot-apps ontwikkelen en ermee kunnen werken.' Ook aan helpdeskachtige functies is nog een tekort. Niet alle organisaties zijn gecharmeerd van het idee een helpdesk te laten bemensen door een computer, weet Looijen. 'Xs4all bijvoorbeeld dankt zijn naam aan z'n goede helpdeskmedewerkers, dat bedrijf wil z'n goede naam niet op het spel zetten. Mensen vinden het heel vervelend om een robot aan de lijn te krijgen. Dat wil zeggen, zolang deze nog niet zo goed problemen kan oplossen als mensen en een écht luisterend oor kan bieden.'

Sociale media: intern beginnen is extern winnen

Op de werkvloer worden Twitter, LinkedIn en Facebook vooral nog extern ingezet. Terwijl sociale media, in de vorm van zogenoemde *enterprise social networks* (ESN), ook een belangrijke rol kunnen spelen binnen de organisatie. Flexmarkt zocht uit welke laagdrempelige ESN's interessant kunnen zijn voor flexondernemers.

Marco Hendrikse

Sociale media zijn al lang niet meer weg te denken uit ons leven. Privé en zakelijk. Zo weten we ondertussen wel dat Twitter, LinkedIn, Facebook en Pinterest ingezet kunnen worden voor marketing- en communicatiedoelstellingen. Dat flexbedrijven deze media kunnen gebruiken om contact te onderhouden met kandidaten en opdrachtgevers en dat ze een prima aanvulling zijn op de mogelijkheden om geschikte kandidaten te werven. Er is dan ook geen flexonderneming meer te vinden die op de website niet naar alle externe sociale media accounts verwijst. Maar wat is er socialer dan de eigen werkvloer? Daar moeten medewerkers voortdurend met elkaar communiceren en samenwerken. Het lijkt daarom logisch dat sociale media ook een belangrijke rol spelen binnen de organisatie. Facebook heeft dat begrepen en werkt momenteel aan de ontwikkeling van *Facebook at Work*. Medewerkers krijgen onder deze noemer een werkaccount dat gescheiden is van het persoonlijke Facebook-account. Iedereen kent Facebook al – in Nederland hebben ruim 9,2 miljoen mensen een account – en dat zou de adoptie van een dergelijke tool vergemakkelijken, al blijven er wel voortdurend discussies over privacy en gebruikersvoorwaarden.

Inboxvervuiling

Het inzetten van sociale media op de werkvloer heeft vele voordelen. Zo wordt er beter samengewerkt, meer kennis gedeeld en ontstaat een makkelijk doorzoekbaar archief. Maar een van de

belangrijkste voordelen van het inzetten van sociale media op de werkvloer is het terugdringen van de enorme hoeveelheid (interne) e-mails. Waar eerst een eindeloze stroom mails werd rondgestuurd, met *replies* op *replies* en cc's, vindt communicatie via een enterprise social network (ESN) veel gestroomlijnder plaats. Zo heeft IT-dienstverlener Atos met behulp van ESN het aantal mails met 64 procent weten terug te dringen. Facebook timmert dus hard aan de weg om op de werkvloer een positie te verwerven, maar ondervindt op dat terrein stevige concurrentie. Onder meer van gerenommeerde ondernemingen als IBM, Salesforce en Microsoft, sinds 2012 eigenaar van Yammer. Deze ondernemingen bieden geavanceerde systemen, alleen is de implementatie hiervan vaak complex en een goed gevulde portemonnee noodzakelijk. Flexmarkt zocht meer laagdrempelige alternatieven:

• Slack

Het Amerikaanse Slack Technologies biedt een geavanceerde communicatietool voor teams. Alle teamcommunicatie wordt samengebracht op één plek, is onmiddellijk doorzoekbaar en overal beschikbaar. Momenteel maken 850.000 personen gebruik van het in februari 2014 gelanceerde Slack. Binnen Slack kun je één op één contact hebben met collega's en openbare en besloten groepen aanmaken. Voor besloten groepen, bijvoorbeeld projectgroepen, moet je uitgenodigd worden. De andere groepen zijn vrij toegankelijk. Integratie met allerlei andere tools, zoals Dropbox

en Google Drive is mogelijk. Met *drag and drop* zijn documenten hieruit in Slack te delen. Ook Twitter is te integreren. Zo kunnen de tweets van concurrenten, klanten of flexkrachten in specifieke groepen in Slack binnenkomen. Ook blijft alles wat gezegd en gedeeld wordt bewaard en steeds doorzoekbaar. Slack heeft apps voor Android en iOS en is overal, vanaf ieder apparaat, toegankelijk. Voor kleine teams of voor een korte testperiode is Slack gratis beschikbaar. In deze variant is een archief met maximaal 10.000 doorzoekbare berichten inbegrepen, vijf gigabyte aan opslagruimte en integratie met vijf andere tools mogelijk. Een standaardabonnement kost 6,67 dollar per gebruiker per maand. Dit bedrag geeft toegang tot een ongelimiteerd archief en ongelimiteerde integratie met andere systemen. Bovendien krijg je er gebruikersstatistieken en -rapporten bij.

• Speakap

Het Nederlandse Speakap lanceerde in 2013 haar ESN en werd meteen tot start-up van het jaar gekozen door zakenblad Sprout. Dagelijks maken nu zo'n 50.000 personen gebruik van Speakap. Naar verwachting zijn dat eind dit jaar 100.000 gebruikers. Speakap biedt vele functionaliteiten waardoor het wisselen van platform of tool tot een minimum wordt beperkt. Speakap werkt met een tijdlijn en profielen, zoals dit ook bij bekende sociale netwerken het geval is. Op de tijdlijn kunnen berichten, foto's en documenten worden geplaatst. Tevens is het mogelijk om privéberichten te sturen en

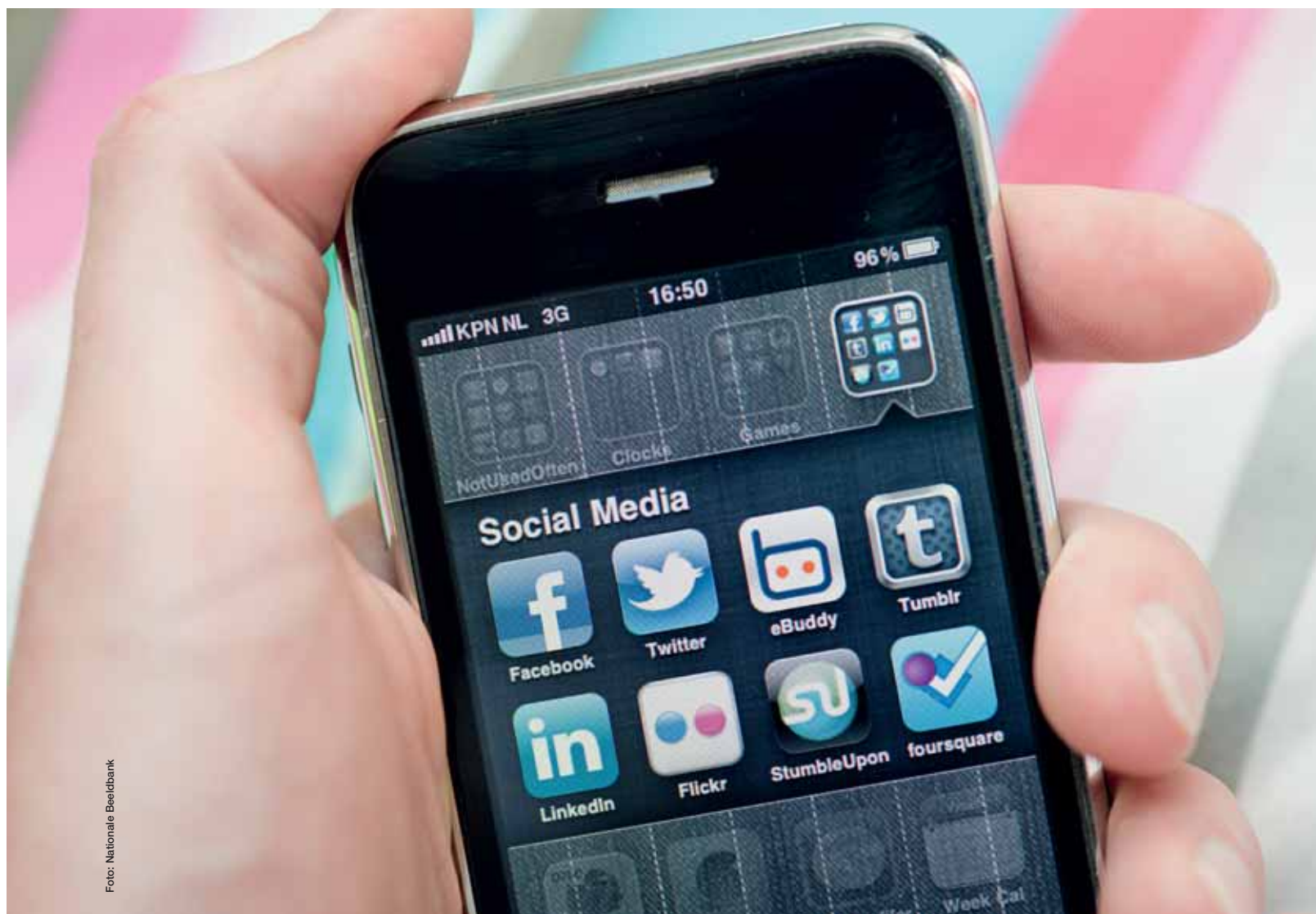


Foto: Nationale Beeldbank

Er is geen flexonderneming meer te vinden die op de website niet naar alle externe sociale media accounts verwijst. Van zogenoemde enterprise social networks wordt nog weinig gebruik gemaakt, terwijl de inzet van deze sociale media op de werkvloer vele voordelen heeft.

om open en besloten groepen aan te maken. Speakap heeft een uitgebreide zoekfunctie en alle informatie is altijd beschikbaar via iPhone, iPad, Android, mobile en web. Verder is het systeem volledig te integreren met reeds gebruikte software-oplossingen zoals Sharepoint of AFAS. Zo is het mogelijk om het systeem aan software van personeelszaken te koppelen, zodat wijzigingen in het personeelsbestand automatisch worden meegenomen. Speakap benadrukt het belang van veiligheid. Alle data wordt gehost in Nederland en niet in een cloud bewaard, maar opgeslagen op eigen servers. Een basisabonnement op Speakap is gratis. Wie meer mogelijkheden wil, waaronder een documentmanagementsysteem, toegang bieden aan externe gebruikers en het platform in de eigen huisstijl, betaalt abonnementskosten van drie euro per gebruiker per maand. Binnen de uitzendbranche maakt USG People reeds gebruik van het platform.

• Jive-n

Ook de online software van het Amerikaanse bedrijf Jive biedt vele mogelijkheden tot communiceren en samenwerken. In de Nederlandse versie kunnen open en besloten groepen voor teams, afdelingen of activiteiten worden aangemaakt. Door uitgebreide filtermogelijkheden voor content en collega's blijft een en ander overzichtelijk. Jive claimt dat door het gebruik van de software de productiviteit van medewerkers bij klanten met 15 procent is gestegen en de medewerkerstevredenheid met 38 procent is toegenomen. Integratie met andere systemen en software, zoals Microsoft Outlook, Google Drive, Salesforce en Dropbox is mogelijk. Via mobiele apps voor iOS en Android is de software overal en altijd bereikbaar. De geleverde statistieken bieden de mogelijkheid om te analyseren wie content leest en hoe die wordt beoordeeld. Jive heeft uitgebreide maatregelen genomen om data te beveiligen. Klanten kunnen er

tevens voor kiezen om data op Europese grond te hosten. Jive is dertig dagen lang gratis en zonder verplichtingen uit te proberen. Daarna betalen abonnees tot twintig gebruikers 220 euro per maand. Voor meer gebruikers is er een staffel.

Implementatie

Voor de ESN-oplossingen Slack, Speakap en Jive-n is het niet nodig om een uitgebreid IT-traject te doorlopen. In principe kunnen bedrijven er direct mee van start gaan. De grootste uitdaging blijft de adoptie van het systeem door alle medewerkers. Alle communicatie moet voortaan via het ESN lopen, wat om een behoorlijke omslag vraagt. Door klein te beginnen, te communiceren over successen en het daarna breder uit te rollen verloopt het adoptieproces soepeler. Wie dus extern wil winnen, start met een eigen enterprise social network en profiteert van de vele voordelen die een dergelijk netwerk biedt. **X**

Flexreuzen innoveren door overname start-ups

De grootste uitzendbedrijven van de wereld willen inspelen op de razendsnelle digitalisering, robotisering en automatisering van processen en diensten. Hun manier daarvoor? Participeren in kleine, innovatieve spelers, of ze zelfs overnemen. USG People innoveert door te participeren in dergelijke start-ups.

Wilbert Geijtenbeek

Eindelijk, de economie is weer op stoom. Tegelijkertijd is bij de meeste uitzendbedrijven het besef doorgedrongen dat de markt definitief is veranderd. De opkomst van nieuwe spelers en de ondergang van oude bastions zijn de laatste jaren versneld. Start-ups worden steeds jonger volwassen en bedreigen met hun dienstverlening gevestigde concerns. Het gemiddelde bedrijf in de Amerikaanse beursindex S&P500 is niet 25 jaar oud zoals rond de eeuwwisseling het geval was, maar slechts vijftien jaar. Die gemiddelde leeftijd daalt door de snelle opmars van internetbedrijven en technologische start-ups.

Deze trend – de ontwrichting van markten door technologische innovatie – raakt ook de HR-dienstverlening, zo betoogt Josh Bersin, een Amerikaanse leidende HR-researcher die voor adviesbureau Deloitte werkt. Die innovatie komt vaak van buiten de HR-branchen. Door gebruiksvriendelijke software – die op elk moment en vanaf elk toestel toegankelijk is – worden personeelsgegevens en informatie voor recruitment, talentmanagement of verloning steeds beter inzetbaar. Hoe betrouwbaarder deze data van gebruikers is, des te meer kennis de dienstverlener krijgt en des te beter die zijn klanten kan helpen en sturen op zijn bedrijfsresultaat. Nieuwe tools maken het bemiddelen van kandidaten en werkgevers steeds eenvoudiger. Dat verandert de markt voor arbeidsbemiddeling. Langdurige ervaring in de uitzendbranche of detachering is niet eens nodig om een ontwrichtend, of in jargon disruptief bedrijfsmodel te ontwikkelen. Integendeel: de nieuwe concurrenten van flexbedrijven

zijn steeds vaker afkomstig uit de ICT-branchen, de investeringswereld en de adviesbranche, of zelfs de schoolbanken. Soms worden vroegere leveranciers ineens concurrent, soms gaat het om klanten die pionieren met hun eigen

behoefte aan personeel als katalysator. Arbeidsbemiddelaars lopen risico's hun marktpositie te verliezen aan tientallen, zo niet honderden veel sneller groeiende, veel wendbaardere nieuwkomers. Wat staat de HR-reuzen te doen om te voor-

Lessen van disruptie

1. Koop een jong, snel groeiend op technologie gebaseerd bedrijf

USG People en ook Randstad hebben geld vrijgesteld voor acquisities. Beide bedrijven halen daarmee in huis wat ze niet hebben: snel groeiende en bewezen omzet genererende bedrijven. Niet de start-up met alleen maar een revolutionair idee en wat jonge ICT'ers dus. René Bos van USG: 'De bedrijven die wij kochten, waren de beginfase voorbij en hadden al een aantal betalende klanten.'

2. Knuffel de start-up niet dood

Een diervoorzorg die een muis bij een olifant in het hok zet, loopt het risico dat de muis dat niet overleeft. Zo is het ook met start-ups en grote corporates. Het beste is om nieuwe dochters op enige afstand van het moederbedrijf te plaatsen.

3. Hoor je klanten uit

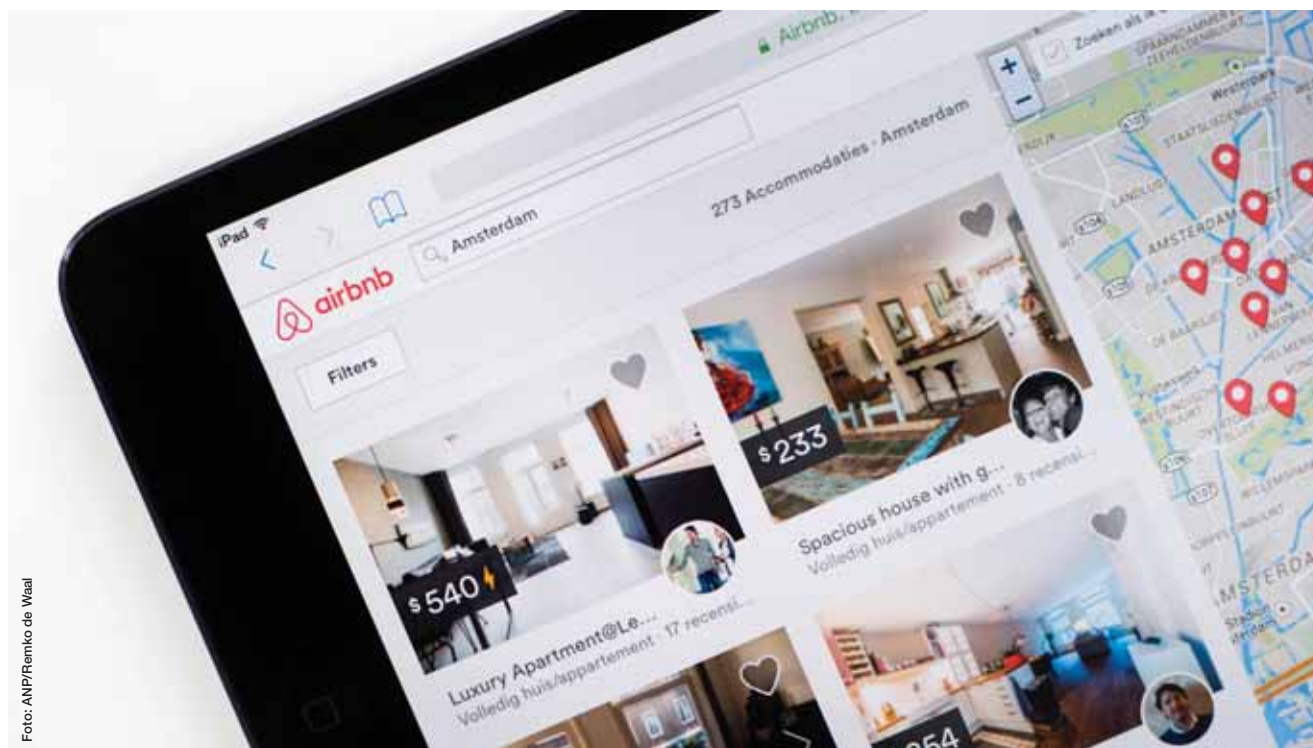
Innoveren doe je niet in je eentje. Daar zijn klanten bij nodig. Aangezien de gemiddelde klant steeds meer kennis van zijn processen en van de mogelijkheden in de markt heeft, valt er juist bij de klant het meeste te leren. Neem je klant daarom mee op je reis naar de toekomst.

4. Leer het uitzenden af

Volgens Bos moeten flexbedrijven soms 'durven afstand nemen van traditionele omzetstromen'. 'Vroeger waren we de klant met een nieuwe vraag kwijt geweest. Nu kunnen we die klant in contact te brengen met onze nieuwe bedrijven.'

5. Innoveren is proberen

Innovatie is een proces van vallen en opstaan. Bos: 'Ogenschijnlijk lijken nieuwe processen gemakkelijk te realiseren, maar de praktijk is altijd weerbarstiger. We vragen ons voortdurend af of onze ideeën sneller van start kunnen, of we een klantvraag niet nog een dagje eerder kunnen aanpakken, of de implementatie van nieuwe producten sneller kan. Dat blijft een kwestie van leren. En vergt een lange adem.'



Om te voorkomen dat HR-reuzen door een Uber- of Airbnb-achtige propositie irrelevant worden gemaakt moeten ze meedoen met innoveren. USG People doet dit door te participeren in kleine innovatieve spelers, of ze zelfs over te nemen.

komen dat ze door een Uber- of Airbnb-achtige propositie irrelevant worden gemaakt?

Meedoen

Het antwoord is eenvoudig: meedoen met innoveren. USG People deed dat zichtbaar vanaf april 2013, toen het een meerderheidsbelang in Adver-Online nam. Sindsdien heeft het bedrijf ook belangen in Netwerken, Connecting-Expertise, Blue Carpet en Speakap genomen. Hoewel deze bedrijven zelfstandig blijven voortbestaan, heeft USG People in juni het nieuwe bedrijfssegment Online Business Solutions (OBS) gelanceerd, waar deze vijf merken met nieuwe proposities vorm aan geven. De vijf online bedrijven worden overigens niet geïntegreerd, zegt René Bos, die als chief information officer (CIO) betrokken is bij de uitvoering: 'De investeringen zijn de speedboten en USG People is het moederschap. Het moederschap heeft veel bemanning, veel *power*, en is daardoor minder wendbaar. De speedbootjes eromheen manoeuvreren razendsnel, passen zich gauw aan.' De snelheid van die speedbootjes biedt USG People

voordeel, betoogt Bos. De online bedrijven profiteren op hun beurt van de toegang tot de netwerken van de HR-dienstverlener.

In de praktijk betekent dat drie dingen: 'Onze bestaande proposities opnieuw uitvinden, de proposities van OBS daaraan toevoegen en nieuwe eigen proposities ontwikkelen.' USG People kocht met zijn acquisities dus kennis en kreeg met de medewerkers bovendien 'bijzondere capaciteiten aan boord'. Daarmee wordt het moederbedrijf 'uitgedaagd om zijn traditionele perspectief op de markt op te frissen'. Kruisbestuiving is het doel, stelt Bos. 'Er is een drang in de markt om niet alleen het spel anders te spelen, maar om een geheel ander spel te leren spelen.' Dus werken de online-experts van OBS op hun eigen kantoren en komen ze in projectteams vaak samen met de verkopers, ICT-experts en operationele professionals van de kernmerken (of *star brands*, zoals het bedrijf ze noemt) Start People, Unique, USG Professionals, Secretary Plus en Solvus. En met klanten, die met hun nieuwe vragen over de dienstverle-

ning de organisatie uitdagen om nieuwe oplossingen te ontwikkelen. 'Dat heeft effect op de organisatiestructuur van USG People. Functietitels als IT-manager zeggen minder, steeds meer werknemers bewegen buiten hun eigen functieprofiel', aldus Bos. Het maakt minder uit of er nu *IT* of *business* op je visitekaartje staat. Vroeger stonden die twee afdelingen geregeld tegenover elkaar, nu werken ze samen.' Carrière maken bij USG People verandert door de vernieuwing ook, erkent Bos: 'Als je een nieuwe propositie ontwikkelt, krijg je behoorlijke vrijheid. Daarbij kijken we nu naar het leervermogen van onze mensen. Het vermogen om in nieuwe situaties snel te leren vinden we ontzettend belangrijk voor onze talenten.'

Een ander bedrijf

Hoe het bedrijf er over vijf jaar uit moet zien? Bos: 'De vraag is hoe belangrijk het menselijk contact blijft in ons vak. We denken niet dat ons bestaande bedrijfsmodel op korte termijn volledig digitaliseert. De menselijke factor blijft van belang. Dat om onze huidige kern nieuwe proposities ontstaan, die groter worden dan ons oorspronkelijke model, sluit ik niet uit. Maar dat is iets voor de langere termijn.' Volgens Bos is het romantisch om te denken dat USG People 'een Uber voor de arbeidsbemiddeling' wordt. 'Voorlopig blijven we met beide benen op de grond staan.' **X**

'De investeringen zijn de speedboten en USG People is het moederschap'

Ontwikkel de optimale customer journey

‘Functioneel is niet genoeg, inspireer de klant’

De concurrentie in de flexbranche is extreem groot. Onderscheidend zijn, daar draait het om. Een punt waarop bureaus onderscheidend kunnen zijn is de manier waarop flexbureaus hun klanten - zowel kandidaten als werkgevers - begeleiden en te woord staan.

Jos Widdershoven

Een goed functionerend frontoffice alleen is al lang niet meer voldoende. De klant wil aandacht en contact. Het liefst persoonlijk, op tijdstippen die hem uitkomen en op een manier die bij hem past. Soms via de telefoon of per mail, dan weer in een persoonlijk gesprek of via een videochat. Hoe kunnen uitzendbureaus die contactkanalen zo goed mogelijk integreren, zodat er een optimale *customer journey* ontstaat?

Een customer journey is niets meer dan de weg die een klant aflegt voordat hij een product of – in het geval van de flexbranche – dienst afneemt. Kandidaat X denkt in mei bijvoorbeeld dat hij in juli vakantiewerk wil doen en bekijkt bij een aantal uitzendbureaus de mogelijkheden. Hij loopt een keer langs de etalage van de uitzendbureaus in zijn stad. Later bezoekt hij van een aantal bureaus de website, hij belt een keer om te informeren naar een specifieke vacature en uiteindelijk stapt hij bij een bureau binnen. Kandidaat Y gaat heel anders te werk. Hij laat via de zoekwoorden *vakantiewerk* en *070* zijn tijdlijn op Twitter vollopen. Hij klikt op een aantal linkjes en via diverse jobboards komt hij op de website van een uitzendbureau terecht. Vervolgens chat hij met een medewerker van het

Valkuilen bij het inrichten van customer journeys

- **Alles zelf willen doen.** Het is ontzettend lastig voor een organisatie om vanuit de klant te denken. Automatisch denkt een organisatie vanuit zijn eigen gedachte. Durf dat los te laten en schakel externe hulp in.
- **Inrichting van de kanalen niet concreet uitgewerkt.** Het inrichten van de verschillende kanalen vraagt om perfectie. Er moet bijvoorbeeld een duidelijke instructie liggen voor de mensen die tweets versturen. En voor de medewerkers die de telefoon beantwoorden.
- **Centrale regisseur ontbreekt.** Veel organisaties roepen per onderdeel externe hulp in. Een webdesigner maakt een nieuwe website, de app wordt gemaakt door een ander bureau. Als niemand de regie heeft, sluiten de klantbelevingen geheel niet goed op elkaar aan.

bureau en stuurt zijn cv op.

Grijpen en begrijpen

Op het moment dat een bezoeker op de website van een uitzendbureau terecht komt moet hij gegrepen en begrepen worden. Op een goede website vindt de klant direct wat hij nodig heeft. Wat het lastig maakt voor uitzendbureaus is dat zij twee soorten klanten hebben: kandidaten (die werk zoeken) en werkgevers (die werk aanbieden). Twee doelgroepen die bovendien naar totaal verschillende zaken

op zoek zijn op de website. En dus ook op een andere manier geholpen willen worden. Hoe gaat een bureau hiermee om? Uitzendbureau Unique won al vier jaar op rij de prijs voor *Website van het jaar* in de categorie Carrière. Michael Baars is mede verantwoordelijk voor de online strategie van Unique. ‘Belangrijk verschil tussen de oude en nieuwe site (die dit jaar live is gegaan, red.), is dat we de doelgroepen strikt scheiden.’ Op de site van Unique wordt de kandidaat duidelijk bij de hand genomen in zijn zoektocht naar dé vacature. Een Google-achtige zoekbalk ziet hij als eerste, gevolgd door de topvacatures op dat moment. Als hij nog wat verder naar beneden scrollt vindt hij de topwerkgevers; werkgevers waarvoor veel kandidaten graag willen werken. Op de hele homepage is het aantal woorden beperkt. Veel wit en open ruimte. ‘Tekst gebruiken we op pagina’s

‘Wij gebruiken geen algemeen Twitteraccount meer om onze vacatures te verspreiden’



Foto: Nationale Beelbank

Op een goede website vindt de klant direct wat hij nodig heeft.

waar dat nodig is. Op de homepage is dat niet nodig, die moet rust uitstralen', legt Baars uit.

Contactkanalen

Tijdens de customer journey komt een klant in aanraking met verschillende contactkanalen. Die kanalen kiest het uitzendbureau uiteraard zelf. Het is verstandig om een gevarieerd aanbod te hebben, maar nog belangrijker is het om de kanalen goed in te richten. Een bureau schiet zichzelf in de voet door veel contactkanalen op te tuigen, maar de klanten op een aantal kanalen niet goed te

helpen. Beter twee topkanalen, dan zes kanalen waarvan er twee niet helemaal goed werken en de klant dus kan afhaken. De klant staat immers centraal. En als die geen contact kan opnemen via Twitter, dan probeert hij het wel via Facebook. Baars: 'Wij gebruiken geen algemeen Twitteraccount meer om onze vacatures te verspreiden. Onze eigen medewerkers verspreiden het op een manier die bij hen past. Voor de een is dat via Twitter, de ander gebruikt liever LinkedIn of Facebook.' De vacatures worden met andere woorden persoonlijker verspreid. Op een manier die bij de

klant past. Geen eenheidsworst, maar maatwerk.

Digital transformation

In het bedrijfsleven wordt het belang van een goede customer journey steeds duidelijker. Dat geldt ook voor de flexbranche. Jonge start-ups kunnen het gevestigde partijen lastig maken door een goede klantbeleving neer te zetten. Die jonge bedrijven zetten technologie in om nieuwe businessmodellen te creëren. Vergelijk bijvoorbeeld Knab met een willekeurige andere bank. Bij de Rabobank kun je (nog) terecht op een kantoor, hoewel die steeds vaker hun deuren sluiten. Knab heeft geen dure kantoren in statige panden. Een goed geïnformeerd telefoonteam en een chatteam is genoeg om heel Nederland te bedienen. Klanten worden ook buiten kantooruren geholpen en – niet onbelangrijk – de kosten liggen een stuk lager. Het gebruiken van technologie om nieuwe businessmodellen te creëren wordt *digital transformation* genoemd. In de flexbranche is WeMatchIT.nl een goed voorbeeld. Zij gebruiken algoritmes om een perfecte match tot stand te brengen. Online uiteraard, want dat is het uithangbord voor moderne bureaus. **X**

4 gouden tips voor het inrichten van de website

1. Neem **mobile als uitgangspunt** en bouw van daaruit de website op voor tablet en desktop.
2. Zorg ervoor dat de **doelgroepen duidelijk worden gesplitst**. Werkgevers zijn niet geïnteresseerd in andere vacatures en kandidaten willen geen vacature plaatsen.
3. **Durf keuzes te maken**. Probeer niet alles te vertellen op de homepage, dat jaagt bezoekers weg.
4. **Denk vanuit de bezoeker**. Wat wil de bezoeker als eerste zien als hij de site bezoekt?



Meer dan software alleen

Kennisplatform

Door een nauwe samenwerking met onze 300 klanten uit de flexbranche komen wij tot innovatieve ontwikkelingen in uw sector.



Wij zijn branche specialisten en delen graag deze kennis met u via onze software, netwerkbijeenkomsten, webinars en masterclasses.



Meld u aan op ons kennisplatform. Wij hopen u op een van de sessies te ontmoeten en samen kennis te delen.

Inschrijven via nocore.nl/kennisplatform

www.nocore.nl

‘Meer dan alleen een softwarepakket’

Het centrale woord waar alles bij Nocore om draait is kennis. Kennis van software, maar ook van de branches waarin Nocore actief is. Het liefst deelt Nocore deze kennis met zijn klanten. Via seminars en workshops, maar ook tijdens de Nationale Flex Golfdag.



Toen Ad Klösters in 1999 het bedrijf Nocore oprichtte werkten drie mensen voor evenveel klanten. Tegenwoordig ontzorgt de Udense ICT-specialist ruim 700 bedrijven in de schoonmaak-, thuiszorg- en flexbranche. Die forse groei dankt Nocore op de eerste plaats aan zijn branchekennis. ‘Wij leveren niet alleen een compleet softwarepakket aan onze klanten, maar stellen ze ook ruim van te voren op de hoogte van veranderingen in wet- en regelgeving en geven aan hoe zij daarop kunnen inspelen’, zegt Klösters. Klanten profiteren maar wat graag van de extra kennis die zij via Nocore in huis halen. De masterclasses, webinars en workshops worden ontzettend goed bezocht. ‘De medewerkers van ons Branche Service Centrum zitten weer aan tafel bij alle belangrijke partners in de flexbranche. Van Belastingdienst tot brancheorganisaties. Veranderingen zien we daarom al vroeg aankomen en we spelen daar direct op in.’

Van uur naar eenheid

Klösters ziet dat de flexmarkt de laatste jaren steeds meer aan het verschuiven is. ‘Vroeger was het gebruikelijk om flexkrachten een bepaald aantal uur werkzaamheden te laten

verrichten. Tegenwoordig staan de marges bij iedereen onder druk en zien we steeds vaker dat bedrijven resultaatafspraken maken met uitzendorganisaties. Er wordt betaald per verwerkte eenheid, ongeacht de tijd die eraan wordt besteed. De werkgever besteedt in feite de verantwoordelijkheid voor een deel van zijn productieproces uit, en het uitzendbedrijf wordt medeverantwoordelijk voor de prestaties van het bedrijf. Daar moet de backoffice van de uitzendorganisatie dan wel op ingericht zijn! In de schoonmaakbranche kennen we deze resultaatafspraken al veel langer, en daarom kan ons softwarepakket daar prima mee uit de voeten.’

Huren of kopen

Een ander groot voordeel waardoor veel bedrijven kiezen voor de softwareoplossingen van Nocore is dat de klant kan kiezen of hij het pakket koopt of huurt. ‘Tegenwoordig huurt bijna iedereen de software die dan volledig in de cloud draait. Maar er zijn ook bedrijven die nog een eigen server hebben. Voor die klanten bieden we de mogelijkheid om de software te draaien op hun eigen server.’ Daar komt bij dat de klant bij Nocore altijd kan kiezen welke taken hij zelf uitvoert en wat hij uitbesteedt.

‘Het is prima als de klant alles in eigen hand wil houden, maar mocht de nood aan de man zijn, dan kan onze serviceafdeling direct inspringen om bijvoorbeeld de loonverwerking over te nemen. Tijdelijk of structureel’, legt Klösters uit.

Nationale Flex Golfdag

Goed contact met de klant en met de branchepartners staat bij Nocore centraal. Vandaar ook dat Nocore dit jaar voor het derde jaar in successie de Nationale Flex Golfdag organiseerde. ‘Het is een manier om iets terug te doen voor de branche en al onze partners en klanten. Het is een mooie gelegenheid om eens informeel met elkaar van gedachten te wisselen en nieuwe contacten op te doen’, besluit Klösters. En uiteraard wordt er tijdens deze dag ook de nodige kennis uitgewisseld.



HR-analytics: springen flexorganisaties in het gat?

HR-analytics zijn niet meer weg te denken in discussies over de toekomst van personeelsbeleid. Toch zijn er maar weinig organisaties die er daadwerkelijk mee aan de slag gaan. Kunnen flexorganisaties wel de handschoen oppakken?

Emiel Lijbrink

An de gang met HR-analytics? Maar hoe doen dan? Die vraag weten veel organisaties niet te beantwoorden, zegt Sjoerd van den Heuvel, universitair docent HRM aan de Universiteit Twente (foto). 'Je ziet dat organisaties worstelen met het vormen van een strategie rondom HR-analytics. Ze weten niet of ze zelf een team moeten opbouwen of dat ze het moeten uitbesteden. Ook weten ze in veel gevallen niet op welke thema's ze zich moeten focussen en welke inhoudelijke vragen ze daarbij moeten stellen.' Bij het toepassen van HR-analytics gaat het om het voorspellen van organisatie-uitkomsten en het zoeken naar causaliteit. Zo zou je als uitzendbureau kunnen voorspellen of het uitzenden van een kandidaat een succes wordt. Bij het zoeken naar causaliteit kom je soms tot zeer verrassende conclusies, vertelt Van den Heuvel. 'Bij PostNL hebben ze een tijd geleden met behulp van HR-analytics onderzocht wat hun betrouwbaarste medewerkers waren. Dat bleken de huisvrouwen en de VUT'ers. Dat soort conclusies kun je vervolgens gebruiken bij het vormgeven van je werving- en selectiebeleid. Zo zijn er ook veel bedrijven die graag jonge honden aannemen. Maar waarom wil je dat als bedrijf precies? Met analytics kun je nagaan of deze medewerkers ook daadwerkelijk aan je verwachtingen voldoen.'

Strategisch beleid

Het vinden van de juiste kandidaat blijft één van de grootste uitdagingen, zowel voor uitleners als voor inleners, constateert ook Rudy Post, consultant bij Tempo-Team. Door HR-analytics toe te passen helpen hij en zijn team HR-afdelingen met het vormgeven van hun strategisch personeelsbeleid. Flexibiliteit speelt daarin een steeds belangrijkere rol en inleners verwachten ook steeds meer van de uitzender. Analytics worden in grofweg vier HR-processtappen toegepast door Post en zijn team: Bij het bepalen van de benodigde arbeidscapaciteit, het ontwikkelen van het recruitmentproces, het monitoren van de actuele bezetting en het monitoren van de uitstroom. 'In eerste instantie gaan we kijken naar benodigde arbeidscapaciteit en de mate van flexibiliteit die daarbij hoort. Daarbij adviseren we HR-afdelingen zeker niet altijd om hun personeelsbestand verder te flexibiliseren. We bekijken ook welke invloedsfactoren hebben op een flexibel personeelsbestand', vervolgt Post. 'Wat doen de arbeidsmarkt en de conjunctuur? En ook niet onbelangrijk: Heeft nieuwe wetgeving, zoals nu de Wet werk en zekerheid, invloed op verdere flexibilisering?'

Data verzamelen

Gedurende het werving- en selectieproces verzamelt Post samen met zijn collega's

alle denkbare data om achteraf te kunnen bekijken of het efficiënter en effectiever kan. 'We bekijken onder meer hoeveel kandidaten direct afvallen na een gesprek bij de inlener en wat hiervan de reden is. Op die manier kunnen inleners op een gegeven moment bepalen hoeveel respondenten ze moeten hebben en welke kanalen het effectiefst zijn bij het uitzetten van een vacature.' Als het gaat om uitzendkrachten kan Tempo-Team vervolgens bekijken of ook iets verbeterd kan worden aan het eigen selectieproces. 'Het kan zijn dat wij kandidaten leveren die simpelweg niet voldoen aan de verwachtingen van de inlener. Dat kan allerlei redenen hebben. In sommige gevallen zoeken inleners naar een schaaap met vijf poten. Een aantal jaar geleden, toen we nog niet met analytics werkten, zeiden we als uitzender: 'Sorry, die mensen hebben we niet.' Nu kunnen we die bewering ook onderbouwen met allerlei data en samen met een inlener op zoek gaan naar alternatieven.' Post merkt dat klanten vaak al veel data verzamelen, maar de analyse in veel gevallen achterwege blijft. 'Er is een groot verschil tussen erover nadenken en er daadwerkelijk mee aan de slag gaan.' De consultant wijst op het onderzoek *De Stand van Werven* dat de Academie voor Arbeidsmarkt Communicatie jaarlijks uitvoert. Hieruit blijkt dat vacatures vervullen en recruitmentresultaat verbeteren in 2014 een hoge prioriteit had voor zowel

'Als uitzendbureaus voor inleners data analyseren kun je vraagtekens zetten bij de geloofwaardigheid'



Sjoerd van den Heuvel, universitair docent HRM aan de Universiteit Twente: 'Met analytics kun je nagaan of medewerkers daadwerkelijk aan je verwachtingen voldoen. Deze informatie kun je gebruiken bij het vormgeven van je werving- en selectiebeleid.'

recruiters als directie. HR-analytics, een middel om deze doelen te bereiken, wordt door de directie wel erg belangrijk gevonden, maar bungelt bij de recruiters onderaan de prioriteitenlijst. Volgens universitair docent HRM Sjoerd van den Heuvel komt het tegenovergestelde ook voor: de business die de relevantie van HR-analytics niet onderkent. 'Het gaat erom dat je HR-data koppelt aan businessdata. De vragen achter HR-analytics moeten door de business bepaald worden, niet door HR. Als HR bij het management moet leuren om te mogen starten met HR-analytics, kun je je afvragen of het zin heeft om eraan te beginnen.'

WC-eend

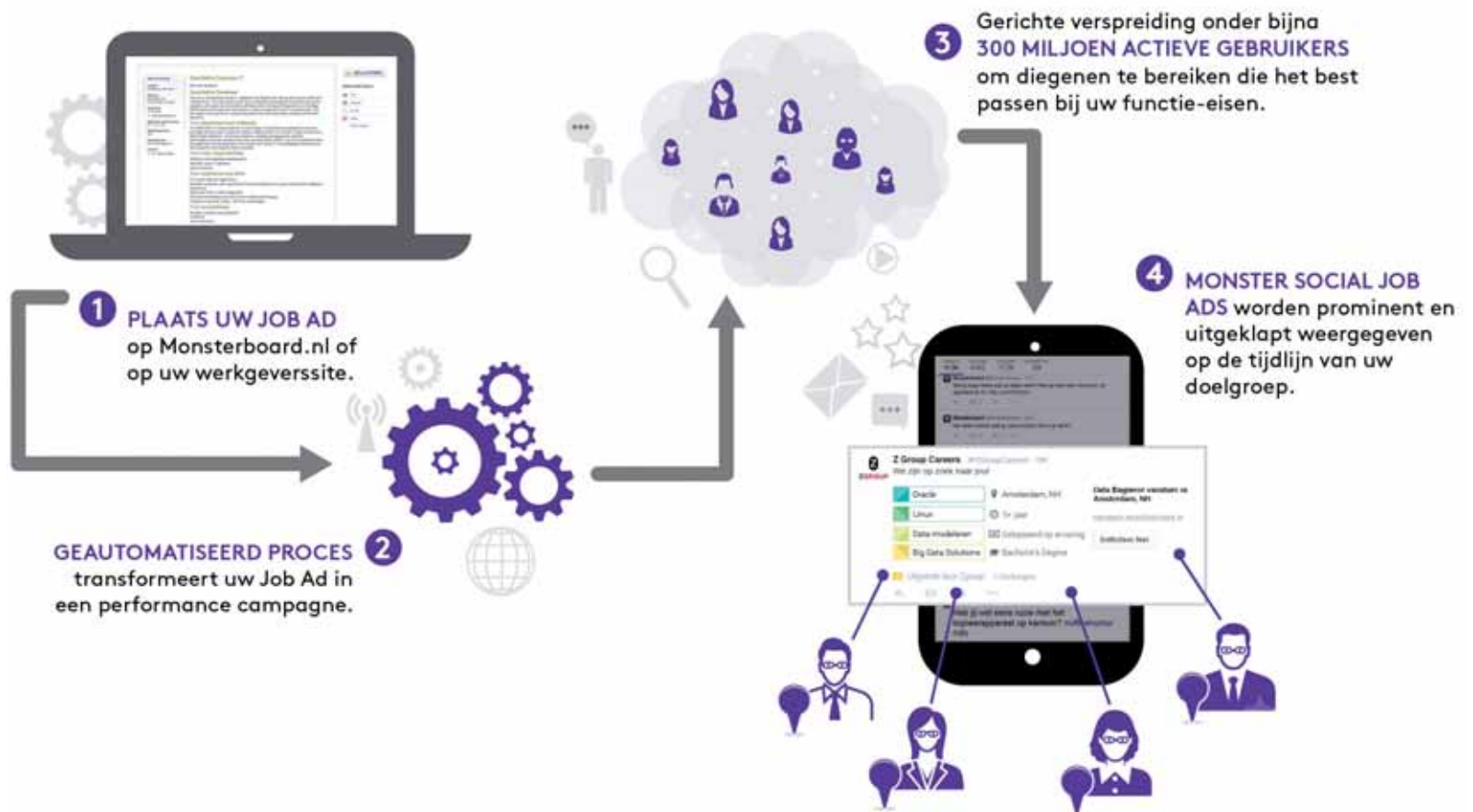
De vraagstukken die Tempo-Team met behulp van analytics oplost, kennen wel grenzen. Zo geeft de uitzender geen

advies over het verbeteren van productieprocessen. Daar is hele specifieke, vaak vertrouwelijke data voor nodig. 'Ik verkeer natuurlijk in een vreemde spagaat. Ik geef advies aan een organisatie over hun personeelsbeleid en tegelijkertijd ben ik in dienst van een uitzendbureau', aldus Post.

Gerard Evers, oud-hoogleraar Human Capital Valuation, momenteel ceo van adviesbureau Euro-HRM en gespecialiseerd in analytics, ziet die dubbele pet als een belemmering voor flexorganisaties. 'Als een uitzendbureau voor een inlener data gaat verzamelen en analyseren kun je vraagtekens zetten bij de geloofwaardigheid van de conclusies. Het is dan toch een beetje: 'Wij van WC-eend adviseren WC-eend.' Zo'n imago moet je als flexorganisatie zien te voorkomen. Analytics binnen de eigen onderneming zijn

voor uitzend- en detachingsbureaus wel heel waardevol. Want hoe mooi is het om te laten zien dat door het gebruik van HR-analytics jouw recruitmentproces een stuk effectiever is dan dat van je concurrenten?'

Volgens Post is de geloofwaardigheid bij de projecten van Tempo-Team niet in het geding, omdat de inzet van flexkrachten maar een klein deel is van de analytics die zij bij HR-afdelingen toepassen. 'We adviseren klanten ook regelmatig om hun aandeel flexkrachten te verkleinen. Bijvoorbeeld omdat een te grote flexibele schil een risico voor de continuïteit van het bedrijf oplevert. Analytics worden de komende jaren van steeds groter belang. En in sommige gevallen geldt nou eenmaal: wat goed is voor de klant, is ook goed voor ons.' **X**



Monsterboard focust op social recruitment

Al bijna twintig jaar verbindt Monsterboard de juiste mensen met de juiste banen. 'Twintig jaar geleden waren we pioniers op het gebied van online recruitment. Tegenwoordig is het de standaard.'

Monsterboard begon als vacaturebank en ontwikkelde zich in de loop der jaren tot een online recruitmentbedrijf met een breed scala aan producten en diensten om bedrijven te ondersteunen met het aantrekken van het juiste talent. 'Er zijn veel dingen veranderd in twintig jaar. Daar heeft Monsterboard altijd op ingespeeld. Nu zien we bijvoorbeeld dat de vacaturemarkt steeds verder fragmenteert. Er zijn ontzettend veel kanalen en aanbieders bij gekomen. Wij zien het als onze uitdaging om de werkzoekende in die versnipperde markt bij de hand te nemen om juist die vacature te vinden die bij hem past. Aan de andere kant helpen we bedrijven in hun zoektocht naar dat ene specifieke talent in die enorme online mensenmassa', zegt directeur Gianvittorio Zandonà.

Schaalvergroting en precisie

De oplossing om aan deze lastige doelstelling te voldoen, loopt langs twee assen: schaalvergroting en precisie. Aan de ene kant wil Monsterboard ervoor zorgen dat het de plek is voor alle banen en alle werkzoekenden en aan de andere kant moeten slimme tools ervoor zorgen dat

de juiste baan ook bij de juiste persoon terecht komt. 'Mensen zijn niet op zoek naar 1.000 vacatures. Ze zoeken één nieuwe baan. Onze tools moeten dat proces vergemakkelijken', aldus Zandonà. Die tools worden telkens aangepast aan de nieuwe mogelijkheden die de techniek te bieden heeft. Daarbij moet je ook kijken welke kanalen goed werken. Het gebruik van social media is niet meer weg te denken uit ons leven. 'Van alle tijd die we online besteden slokken social media het grootste deel op. Het bereik van sites als Facebook en Twitter is enorm maar wat echt opvalt is de gebruiksfrequentie. Ze worden meer bezocht dan welke andere sites dan ook.'

Social Job Ads

De nieuwste tool van Monsterboard heet Social Job Ads, en maakt gebruik van Twitter. Het is een zeer nauwkeurige en volledig geautomatiseerde oplossing voor social job advertising. Social Job Ads komen onder de aandacht van zowel actieve als passieve werkzoekenden. 'Dat is het voordeel van Twitter. Daar komen ook mensen die niet specifiek op zoek zijn naar een nieuwe baan, maar die wel geïnteresseerd kunnen zijn in een vacature',

aldus Zandonà. Door gerichte targeting worden de vacatures alleen getoond aan relevante kandidaten. De advertenties bieden meetbare en gespecificeerde resultaten.

Stappenplan Social Job Ads

1. Het begint met het plaatsen van een vacature op Monsterboard of op de eigen website.
2. Na een snelle, eenmalige installatie wordt een vacature automatisch omgezet in een Social Media Ad.
3. Op basis van targeting technologie dat speciaal ontwikkeld is door Monster, worden de advertenties zeer gericht verspreid onder de juiste twitteraars die het best aansluiten bij de functie-eisen. Die targeting technologie verzamelt data uit meer dan honderd verschillende online bronnen. Daarnaast wordt ook de cv-database van Monsterboard en TalentBin by Monster gebruikt.
4. De Social Job Ad wordt prominent weergegeven in de tijdlijn van de geselecteerde kandidaten. En blijft staan totdat de advertentie vijftig keer is aangeklikt.

Opstap voor arbeidsgehandicapte

In het sociaal akkoord van april 2013 beloven kabinet en sociale partners om de komende jaren extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Volgens Cedris, brancheorganisatie van de sociale werkvoorziening, staan werkgevers open voor arbeidsgehandicapten, maar zijn de meesten niet bereid om hen een vast contract aan te bieden. Uitzendbedrijven kunnen een bemiddelaar zijn.

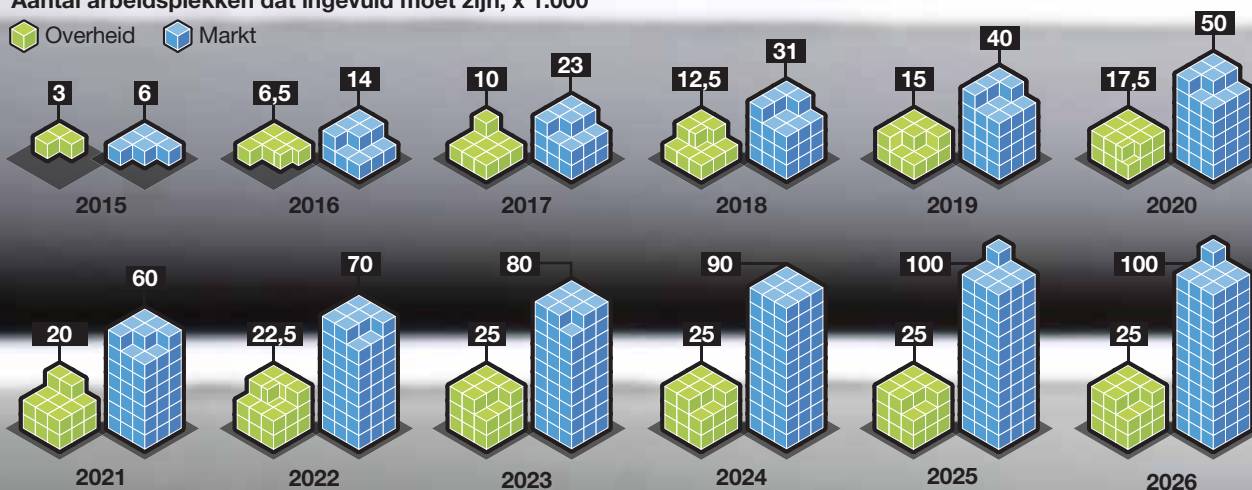
Infographic: Ymke Pas

Invullen arbeidsplekken

De 125.000 arbeidsplekken worden tot aan 2026 geleidelijk ingevuld. In 2016 controleert het kabinet of de afgesproken aantallen over 2015 zijn gehaald. Zo niet, dan treedt de Quotumwet in werking en krijgen ondernemers vanaf 2017 een boete van 5.000 euro voor elke niet-ingevulde werkplek.

Aantal arbeidsplekken dat ingevuld moet zijn, x 1.000

Overheid Markt



Uitzendkrachten

Ingeleende mensen uit de doelgroep (via uitzendbedrijven en detacheringen) tellen mee bij de sector waar de mensen die gedetacheerd zijn daadwerkelijk werken. Ook detacheringen van mensen met een wsw-dienstbetrekking tellen mee voor de banenafspraken. Banen via inkoop van diensten (contracting) tellen niet mee.

Bron: Kennisdocument Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten (Rijksoverheid), Foto: Shutterstock

Website Werk.nl verbeterd met hulp van uitzendbranche

BEELD: PETRA KWAADGRAS



De website Werk.nl is de grootste publieke Nederlandse website waar cv's van werkzoekenden en vacatures te vinden zijn. Op de site worden constant verbeteringen doorgevoerd. UWV en uitzendsector werken samen om hieraan meer bekendheid te geven.

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

Waarom wordt Werk.nl weinig gebruikt door intermediairs?

Veel medewerkers uit de uitzendbranche laten de website links liggen, omdat ze denken dat ze er niet mee kunnen werken. Onterecht, want UWV neemt de kritiek op het functioneren van de site ter harte en voert met regelmaat kleine en grotere verbeteringen door.

Wat wordt er gedaan om meer bekendheid te geven aan de verbeteringen?

Servicepunt Flex start in samenwerking met UWV, ABU, NBBU en een aantal deelnemers van het DRS-team (*digital recruitment specialists*) een campagne. Via internet, sociale media en vakbladen wordt gecommuniceerd dat Werk.nl voortdurend verbetert.

Hoe is deze samenwerking ontstaan?

Eindgebruikers uit de uitzendbranche en UWV hebben enkele jaren geleden de handen ineen geslagen om de site te verbeteren. De verbeteringen richten zich vooral op de zoekfunctie. Met hulp van brancheorganisaties ABU en NBBU is een team opgezet dat samenwerkt met de ontwikkelaars van UWV. Doel is om de kennis over digitale diensten en recruitment te delen en mee te nemen in de verdere ontwikkeling van Werk.nl.

Wat komt in dit team ter sprake?

Omdat de medewerkers uit de uitzendbranche dagelijks bezig zijn met het online bijeenbrengen van vraag en aanbod, weten zij als geen ander welke criteria belangrijk zijn en op welke punten er wordt gezocht naar werkzoekenden. Zij geven aan waar de meeste behoefte aan is. Dat is soms heel specifiek, van het verplaatsen van woorden tot het aanpassen van de manieren van zoeken aan de behoefte van de intermediairs.

Hoe ziet het team eruit?

Het team bestaat uit een mix van medewerkers uit de uitzendbranche (intercedenten, vestigingsmana-

gers en directieleden), de zogenoemde digital recruitment specialists, UWV en Servicepunt Flex.

Hoe vaak vinden de bijeenkomsten plaats?

Elke drie maanden komt het team bij elkaar en worden de voorstellen en wensen besproken. In de tussentijdse periode beoordeelt UWV de mogelijkheden.

Wat wordt er door UWV gedaan met de input?

Tijdens een volgende bijeenkomst worden de *go's* en *no-go's* besproken, zien de teamleden de nieuwe lay-out en komen de laatste details aan bod. Daarna kunnen de wijzigingen mee met de volgende release van Werk.nl. Hierdoor blijven vraag en aanbod met elkaar in gesprek en zal de zoekfunctie van de site voortdurend op een gebruikersvriendelijke manier worden aangepast.

Aan welke verbeterpunten wordt gewerkt?

Onderwerpen die ter sprake komen en als eerste een verbetering zullen laten zien hebben betrekking op publicatiedata, woonplaats, cv-details en de woon-werkafstand. Gebruikers van Werk.nl kunnen daardoor onderscheid maken in hoe lang een cv op Werk.nl gepubliceerd staat en/of de reisafstand tot de werklocatie voldoet aan de vereisten. Daarnaast wordt gewerkt aan het kunnen maken van notities bij cv's en het nog specifiek zoeken op bijvoorbeeld trefwoorden. Dit biedt gebruikers van Werk.nl de mogelijkheid op zoek te gaan naar de best passende kandidaat volgens de door hem ingevoerde criteria. Laatstgenoemde onderwerpen zullen in een volgende release worden meegenomen.

Hoe kan ik meedenken over Werk.nl?

Wie geïnspireerd is geraakt en veel met Werk.nl doet, kan meedenken en input leveren. Meld je hiervoor aan bij de medewerkers van Servicepunt Flex via info@servicepuntflex.nl. **X**

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

Column Steven Gudde



Foto: Roel Dijkstra

Rare westerling

De afgelopen weken heb ik rondgereisd door Indonesië. Bij het schrijven van deze column is dat allemaal alweer heel ver weg. Niet alleen omdat het vijftien uur vliegen is, maar vooral omdat de wereld daar haaks staat op de aangeharkte wereld van Nederland.

Als je denkt dat het hier vol is, druk, lawaaiig, rommelig of nooit stopt, dan ben je nooit in Azië geweest. Wat de meeste mensen bijblijft van een reis naar het verre oosten is de drukte en het lawaai dat nooit stopt. Spits is geen tijd van de dag, spits is een permanent gegeven. Of je nu om zeven uur 's ochtends, twaalf uur 's middags, zeven uur 's avonds of vier uur 's nachts op straat loopt; winkels zijn open, de saté ligt op het vuur, de straatverkopers verkopen hun waar, taxi's bieden zich aan en overal is chaos, herrie en bedrijvigheid. Openingstijden en werktijden zijn blijkbaar niet meer dan een algemene indicatie. Men is gewoon aan het werk. De boel is gewoon open. Altijd. Zolang er vraag of noodzaak is, past het aanbod zich aan. Zo simpel werkt dat.

En er is niemand die daar raar over doet of chagrijnig over is. Iedereen blijft vriendelijk. Op welk moment van de dag je ook een beroep doet op service in winkels, op straat of in het ziekenhuis; het blijft gemoedelijk. Mensen helpen elkaar en iedereen probeert klanten een zo goed mogelijke service te bieden. Werken en leven lopen glimlachend permanent door elkaar. Ik ben op de raarste tijden in kleine fabriekjes geweest waarbij het niet helemaal duidelijk was of ik in een woonhuis, een werkplaats of een winkel was. Als werk en leven niet van elkaar verschillen, is er blijkbaar altijd balans.

Toen een van mijn medereizigers vroeg hoe dat dan zat met de arbo-regels, werktijden en wetgeving werd hij niet begrijpend aangekeken. Regels? Het werkt toch? Evengoed werd er wel een poging gedaan om het uit te leggen. Als je werkt dan werk je. En als je klaar bent of niet werkt, dan werk je niet. Dat bepalen de meeste mensen zelf, afhankelijk van nut en noodzaak. Daarmee was alles verklaard. Was hij niet tevreden of zo? Rare westerling.

Natuurlijk is regel- en wetgeving zinnig. Ik ben blij dat het er is ter bescherming van vanalles en nog wat. Soms is het alleen een beetje veel. In de wereld van flex- en uitzendarbeid worden we bedolven onder regels, wetten, convenanten, richtlijnen, certificaten en normeringen. Maar werkelijke (werk)flexibiliteit en dienstverlening begint en eindigt met de *mind-set* om het te willen en er elke dag – onafhankelijk van tijd en plaats – iets van te maken. Voor jezelf, je klanten, je werkgever en de mensen om je heen. Daar zijn inderdaad geen regels voor nodig.

De gevolgen van de nieuwe ABU-CAO

‘De inlenersbeloning wordt onvermijdelijk’

De ABU-CAO is onlangs gewijzigd. Meest in het oog springend is de inlenersbeloning die vanaf dag één gaat gelden. Maar even heel praktisch: wat gaat een flexondernemer precies merken van die nieuwe cao? Flexmarkt vroeg het aan een drietal experts.

Paul Poley

Uitzendkrachten die onder de inlenersbeloning vallen, hebben volgens de vernieuwde ABU-CAO vanaf dag één (en niet meer vanaf week 26) dezelfde arbeidsvoorwaarden als werknemers die in vaste dienst zijn bij het inlenende bedrijf. De zes elementen waar het hierbij om gaat zijn: het brutoloon; atv/adv; toeslagen voor overwerk en onregelmatige uren; initiële loonsverhogingen; onkostenvergoedingen en periodieken. Volgens Maurice Rojer, adjunct-directeur van de ABU, moet het aantal uitzendbureaus waarvoor iets verandert niet worden overschat: ‘Voor veel uitzendbureaus was het allang praktijk om de inlenersbeloning vanaf dag één toe te passen. De mogelijkheid bestond weliswaar om gedurende de eerste 26 weken de ABU-CAO toe te passen, maar het kon ook al vanaf dag één. Ik denk dat ongeveer 80 procent van de uitzendbureaus vanaf dag één gebruikmaakte van de inlenersbeloning. Dat betekent dat er voor zo’n 20 procent nu écht wat verandert.’

Nervuze uitzendbureaus

Ook Maarten Tanja, arbeidsrechtadvocaat bij Köster Advocaten en gespecialiseerd in flexibele arbeidsrelaties, is van mening dat de wijzigingen niet moeten worden overdreven: ‘De enorme consternatie over de inlenersbeloning vind ik wel wat bijzonder te noemen, want inhoudelijk verandert er aan de inlenersbeloning niets. Die bestaat sinds 2004 en blijft ongewijzigd. Het enige wat verandert is dat hij – op enkele uitzonderingen na – nu altijd en voor iedereen vanaf dag één gaat gelden. De inlenersbeloning wordt dus onvermijdelijk.’ Voor de relatief kleine

groep uitzendondernemingen waarvoor daadwerkelijk iets verandert, is de grootste consequentie: de aanpassingen kosten tijd. Tanja: ‘Uitzendbureaus worden vanaf nu geleid door het beloningsbeleid van de inlener. In de praktijk kan dit erg onpraktisch zijn, omdat je als uitzendbureau goed op de hoogte moet zijn van het beloningsbeleid van al je inleners. En als dat er honderd zijn, moet je dus van honderd inleners weten hoe ze met hun beloningen omgaan. In mijn praktijk merk ik dat veel bureaus nerveus worden en niet weten hoe te handelen. De zes categorieën van de ABU-CAO zijn namelijk wel helder, maar vaak heten

eerste gezicht lijkt. Al met al een enorm technische exercitie, waarbij je precies moet weten wat een onderneming doet. Vergeet ook de gevolgen voor de inleners hierbij niet. Zij wilden flexibiliteit, maar ook bevrijd worden van administratief ‘gedoe’. Maar het wordt er voor hen alleen maar moeilijker op.’

Tijdrovende klus

Het beeld dat Tanja schetst, is in de praktijk inderdaad zichtbaar. Want inzetbureau Tence – tevens lid van de ABU – zegt bij monde van manager Marketing & Communicatie Jos van Moerkerk dat het een tijdrovende klus is om de hele organisatie

‘De enorme consternatie over de inlenersbeloning vind ik wel wat bijzonder’

ze in een inlenerscao nét weer even anders. Is atv bijvoorbeeld hetzelfde als een roostervrijtijdsregeling, om maar wat te noemen. En dan heb ik het niet eens over de cao’s waarvan de werkingssferen elkaar deels overlappen. Zo valt een reguliere ijzervlechterij bijvoorbeeld onder de CAO Bouwnijverheid, maar als er binnen die onderneming voornamelijk ijzervlechtwerk wordt gemaakt en minder geplaatst, dan valt het bedrijf onder een van de metaal- en techniekcao’s. Er zijn nog tal van andere redenen denkbaar waarom een andere cao van toepassing is dan dat op het

op de inlenersbeloning aan te passen: ‘Wij hebben bij onze inleners een grondige inventarisatie gemaakt van de zes hoofdcomponenten van de inlenersbeloning. Dat kostte veel tijd, want onze vragen waren heel specifiek. Opdrachtgevers zeiden ook vaak: ‘Wat willen jullie veel weten!’ We moesten echt doorvragen, het leek soms wel zeuren. Zeker als onze inleners met bedrijfseigen beloningsregelingen werken, was het lastig. Uiteindelijk hebben we antwoorden op al onze vragen gekregen, al moesten de HR-afdelingen van onze inleners er vaak aan te pas komen. Parallel hieraan hebben we



Foto: Nationale Beeldbank

Voor de positie van flexkrachten is het goed dat gelijke arbeid vanaf nu gelijk wordt beloond, aldus Jos van Moerkerk, manager Marketing & Communicatie bij Tence.

onze administratie in het flexmanagementsysteem op orde gebracht. Dat was een minstens zo tijdrovende klus. Voor alle klanten werken we nu met standaard loontabellen. Eventuele wijzingen kunnen vanaf nu automatisch worden doorgevoerd. Het is een investering voor de toekomst geweest, maar alles is nu op orde. We hebben onze klanten opnieuw laten tekenen voor hun beloningsregeling, met een speciaal ontwikkelde app. Die input is gecheckt door onze flexadviseurs en juristen. Belangrijk, want schone input levert schone output.'

In de werkwijze van Tence kan Tanja zich vinden. 'Mijn advies voor alle flexondernemers is om hun inleners goed en gericht te vragen naar alle specifieke aspecten van hun beloningsbeleid en deze goed vast te leggen en te verifiëren.' Rojer beaamt dit advies en wijst tegelijkertijd op de valkuil van het lezen van cao's van inleners: 'Cao's zijn vaak ingewikkeld opgebouwd. Wanneer gaat een toeslag exact gelden? Hoe zit het precies met

overwerk? Het is goed voor een uitzendbureau om als huiswerk de cao van een inlener te lezen, maar veel belangrijker is het om af te gaan op informatie van de inlener zelf. Communiceer goed met hem en laat bijvoorbeeld een formulier invullen waarop de zes elementen van de inlenersbeloning zijn uitgesplitst.'

Volop kansen

Veel tijd, een hoop administratie, zorgvuldige communicatie. Tot zover de 'mindere kanten' van de gewijzigde ABU-CAO. Kansen zijn er echter ook genoeg. Rojer: 'Om er twee te noemen: de nieuwe fase B biedt volop mogelijkheden voor flexibiliteit. De optie van zes contracten in vier jaar is keurig geregeld in de nieuwe cao. Een andere hieraan gerelateerde kans is de complexe nieuwe regelgeving – denk ook aan de Wwz – die aan uitzendbureaus de mogelijkheid biedt om hun expertise te tonen als adviseur. Om hun inleners te ondersteunen bij het arrangeren van flexibiliteit.' Tence gooit het al over

die boeg en treedt steeds meer op als adviseur en kennispartner van zijn inleners. Van Moerkerk: 'Dat gelijke arbeid vanaf nu gelijk wordt beloond is rechtvaardig en goed voor de positie van flexkrachten. Het vraagt echter van ons dat we meerwaarde op andere gebieden moeten gaan leveren. Dat doen we dan ook al jaren als inzetbureau, bijvoorbeeld op het gebied van vakken. Gesprekken met klanten verlopen anders, we zijn veel meer adviseur dan dat we 'uren aan het wegzetten' zijn. We willen de flexibele arbeid van onze klanten organiseren en zijn minder bezig met tarieven. Concreet voorbeeld: een van onze inleners heeft iemand in dienst die vijf dagen voor zijn bedrijf werkt. Een voorstel van onze kant kan dan zijn: laat diegene vier dagen werken, deel de vijfde dag op in twee dagdelen en laat die vervolgens invullen door flexkrachten. Op die manier kun je heel handig drie verschillende mensen aan je organisatie binden. Iets wat je in de toekomst weer van pas kan komen.' **X**

Zet flex een rem op Nederlandse innovatiekracht?

‘Flexibel personeel is bron van innovatie’

Het steeds verder uitdijende legioen zzp'ers in Nederland voegt weinig toe aan de economische groei, vooral doordat deze eenpitters meestal geen groeiambities hebben. Wetenschappers waarschuwen dat teveel afhankelijkheid van flexibele arbeid ongezond is voor de economie, maar het ontbreekt bedrijven aan de fantasie om hun flexibele medewerkers anders te beschouwen dan ‘extra handjes’.

Dennis Mensink

Onlangs verscheen het rapport *A Global Perspective on Entrepreneurship 2015*, dat de relatie tussen ondernemerschap en competitiviteit van economieën onderzocht. Nederland blijft achter op het gebied van innovatief ondernemerschap, zo concludeert het rapport. In vergelijking met andere geavanceerde westerse economieën (waaronder onze directe buurlanden) lanceren Nederlandse ondernemers veel minder vaak nieuwe producten en diensten. Een oorzaak zou te vinden zijn in het relatief hoge aandeel zelfstandigen in het arbeidsproces, die zelden een ambitie hebben die verder reikt dan het vullen van hun werkweek. Ons kabinet zou niet zozeer moeten inzetten op ondernemerschap in het algemeen, maar juist wat meer op de zogenaamde *high-growth entrepreneurs* die wel bijdragen aan extra groei en innovatie.

Zzp'er is geen TomTom

Zet flexibilisering een rem op innovatie? 'Dat is een van de manieren waarop je het rapport kan interpreteren', zegt Henk Volberda, hoogleraar Strategic Management & Business Policy aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, die in Nederland het onderzoek namens het World Economic Forum leidde. Hij wijst op het relatief hoge aantal starters in Nederland, dat hoger ligt dan in omliggende landen als België, Duitsland en Frankrijk. Deze ondernemers groeien zelden uit tot grotere bedrijven en lanceren ook weinig nieuwe producten en

diensten. 'Als je kijkt naar wie die starters zijn, betreft het met name zzp'ers. Zij vinden het fijn als zij hun eigen werkplek vol krijgen, denken *small is beautiful* en zijn doorgaans niet geneigd personeel aan te nemen. Je zou echter willen dat Nederland meer TomToms en Coolblues krijgt; bedrijven die snel groeien en personeel aannemen. Daardoor ontstaat economische groei.'

Ondernemerschap

Om onze TomToms en Coolblues de ruimte te geven, zou de politiek zich kunnen afvragen of de huidige stimuleringsmaatregelen voor ondernemers wel effectief zijn, stelt Volberda. 'De zelfstandigenaftrek is een maatregel die star-

groeien en met innovatieve producten en diensten komen.' Het aannemen van (vast) personeel brengt veel verplichtingen en risico's met zich mee en is daarom voor veel bedrijven niet aantrekkelijk, ziet Volberda. 'Maar maak dat dan aantrekkelijker. Het aannemen van personeel vraagt *commitment*. Beloon bedrijven daarvoor, bijvoorbeeld door de belasting op arbeid te verlagen.' Zoeken naar de optimale verhouding tussen vast en flex is niet alleen iets wat op nationaal niveau nauwe afstemming vergt. Een omvangrijke flexschil lijkt inmiddels de norm, zo concludeerde Flexmarkt in een eerder gepubliceerd artikel. Onderzoek door kennisorganisatie TNO onderschreef deze stelling. In 2013 was één op

‘Veranderingsprocessen gaan makkelijker als medewerkers een frisse blik hebben op zaken’

tende ondernemers ruimhartig compensert, maar de vraag is of je dit fiscale voordeel alleen aan starters moet geven. Veel zzp'ers groeien niet of doen zelfs veel herhalend werk voor dezelfde opdrachtgever. Ik vraag me af of dat echt ondernemerschap is. Zet dan wat meer van de fiscale ruimte in om echte ondernemers te stimuleren: bedrijven die

de vier werknemers binnen Nederlandse organisaties zzp'er, uitzendkracht of oproepkracht. In 2020 zal dit aandeel gestegen zijn naar één op elke drie werknemers. Toch heeft een succesvolle flexschil alles te maken met een strategische benadering. Flexibele arbeid is niet enkel een middel om pieken op te vangen of zieken te vervangen, maar ook een kans



Hoogleraar Henk Volberda: 'Je zou willen dat Nederland meer TomToms en Coolblues krijgt; bedrijven die snel groeien en personeel aannemen. Daardoor ontstaat economische groei.'

om de beste specialistische kennis uit de markt te halen.

Kernactiviteit

De flexeconomie wordt steeds groter, ziet ook Maikel Pals, directeur van detacheerder Brunel Nederland. 'Je ziet bedrijven steeds meer naar de kern van hun activiteiten teruggaan – de rest van de organisatie is flexibel. Zaak is dat je die kernactiviteiten goed weet te borgen. Lukt je dat, dan ben ik ervan overtuigd dat flex je concurrentiekracht vergroot. Je bent wendbaarder en je haalt mensen

met een frisse blik en kennis uit andere bedrijven binnen.' Tevens ziet Pals dat met het potentieel van flex niet altijd even verstandig wordt omgesprongen. Zo verdwijnt nog veel waardevolle kennis uit organisaties wanneer flexkrachten weer vertrekken. 'Veranderingsprocessen gaan vaak makkelijker als de betrokken medewerkers een frisse blik hebben op zaken. Daarom wordt vaak gekozen voor externen. Je hoeft die mensen niet vast te houden, maar je moet er wel voor zorgen dat hun kennis in de organisatie blijft.'

Sommige organisaties zijn afhankelijk van hun flexibele schil om 'mee te veren' met een volatiele markt, maar moeten ondertussen ook hoogwaardige kennis in hun (flex)netwerk zien te houden. ASML is een fraai voorbeeld van zo'n organisatie.

Harry de Vos, HR-directeur bij de Veldhovense chipmachinefabrikant, zei vorig jaar in het Financieel Dagblad dat het bedrijf veel slimmer was geworden in waar het flex toepast. ASML wil flex vooral in activiteiten waar het veel volatiliteit verwacht. Het vasthouden van flexibele medewerkers of hen in ieder geval binnen het eigen netwerk houden is ook een uitdaging, omdat zij belangrijke schaarse kennis vertegenwoordigen. Er wordt sterk op gelet dat zij zich geen tweederangs werknemers voelen. De salariskloof tussen vast en flex mag bijvoorbeeld maar maximaal 10 procent zijn en ook steekt ASML veel geld in opleidingen van tijdelijke medewerkers.

Employability

Een duurzame relatie opbouwen tussen werknemer en werkgever is iets anders dan deze contractueel vastleggen, vindt Jeff Gaspersz, hoogleraar Innovatiemanagement aan de Nyenrode Business University. 'Een baan voor het leven vind je bijna nergens meer. Bij Defensie zeggen ze bijvoorbeeld tegen een rekrut: 'Ga er maar niet vanuit dat je je leven lang militair bent. Maar als jij waarde aan het bedrijf levert, dan ligt de echte duurzaamheid in jouw vermogen om overal steeds waarde te leveren.' Het gaat om employability.' Juist het prikkelen van tijdelijke medewerkers om waarde te leveren is een van de meest fascinerende HR-vraagstukken, vindt Gaspersz. 'Als het de verkeerde kant opgaat hangen mensen erbij als calculerende nomaden, zonder betrokkenheid. Gaat het de goede kant op, dan maak je gebruik van het gigantische kennispotentieel aan de rand van je organisatie.'

Flexibele organisatie

Een economie heeft enige flexibiliteit nodig, stelt ook Volberda. 'Ik heb niks tegen flex. Zeker in sterk cyclische bedrijfstakken heb je gewoon een flexibele schil nodig. Alleen zie je nu heel veel bedrijven kiezen voor een flexschil, maar de rationaliteit daarbij ontbreekt. Het is kuddegedrag, terwijl ze geen commitment op lange termijn willen aangaan.' Een zeer rigide vaste arbeidsmarkt enerzijds en een grote flexibele schil anderzijds houden elkaar in stand, vindt Volberda. 'Doordat bedrijven de verplichtingen van de rigide arbeidsmarkt willen omzeilen is de flexi- ►

COLLEGEREEKS

Psychologie van leiderschap

5, 11, 18, 25 november en 3 en 10 december 2015 | Nyenrode Business Universiteit

Deze collegereeks geeft inzicht in de psychologische kant van leiderschap en (on)bewust menselijk gedrag

Ervaren gastsprekers

uit de wereld van wetenschap, bedrijfsleven en openbaar bestuur geven hun zienswijze vanuit een unieke invalshoek op goed leiderschap.

PROF. DR. RENÉ DIEKSTRA



COLLEGE 1

Psychologie
van leiderschap

PROF. DR. ROOS VONK



COLLEGE 2

Authenticiteit,
charisma en impact:
naar een betere
versie van jezelf

PROF. DR. DICK SWAAB



COLLEGE 3

Breinmanagement:
Verbeter je leider-
schap met kennis
uit de neurologie

PROF. DR. RENÉ TEN BOS



COLLEGE 4

Gestisch
leiderschap

PROF. DR. MATHIEU WEGGEMAN



COLLEGE 5

Leiderschap in
excellente profes-
sionele organisaties
en de invloed van de
Nieuwe Generatie

PROF. DR. ANDRÉ WIERDSMA



COLLEGE 6

Leiderschap:
Balanceren
van uitdagen
en ondersteunen

www.elsevierlive.nl/psychologieleiderschap

bele schil steeds groter geworden. Zij houden elkaar in stand en zijn steeds verder uit elkaar gaan lopen.' Hoewel hier dus sprake is van een arbeidsmarktprobleem, toont Volberda zich wel kritisch ten opzichte van de werkgevers. 'Flexibele arbeid is vaak een teken van de inflexibiliteit van managers. Zij willen een planingsprobleem oplossen, maar er zijn meer manieren om een organisatie te flexibiliseren. Bijvoorbeeld door mensen met een vast contract flexibeler te maken en een plattere organisatiestructuur te creëren.'

Ook Pals vindt dat de rationaliteit waarmee flex wordt ingezet vaak ontbreekt. 'Wat je veel ziet is dat mensen achter een bureau worden gezet en niet worden meegenomen in de strategie en cultuur van een bedrijf. Dat is toch zorgelijk, zeker wanneer zij ook nog met klanten in contact komen.' Het is tijd om externen veel serieuzer te nemen en de bijdrage die zij kunnen leveren aan een organisatie op waarde te schatten. De manier waarop ASML dat doet vindt Pals een mooi voorbeeld van hoe het óók kan. 'Zij maken heel goed gebruik van de kennis op de arbeidsmarkt en werken samen met leveranciers om krapte te voorkomen. ASML snapt de marktdynamiek heel goed, ik denk dat veel bedrijven daar wel met enige jaloezie naar kijken.'

Innovatiebron

Het is uiteindelijk niet de vraag of de inzet van flexibele krachten een rem zet op de concurrentiekracht van Nederlandse bedrijven, of dat de wijze waarop deze inzet plaatsvindt dat doet. 'Zzp'ers zijn een grote bron van innovatie en bedrijven maken daar nog te weinig gebruik van', vindt Gaspersz. 'Zij zetten flex in voor het opvangen van pieken, vanuit het idee van kostenbesparing of omdat zij projectgevijs willen werken. Maar er is ook een spin-off naar innovatiekracht en de vraag is of je die wilt gebruiken. Het gaat om het anders definiëren van de flexibele schil. Eigenlijk moeten we niet eens meer



Maikel Pals, directeur van detacheerder Brunel, vindt dat de rationaliteit waarmee flex wordt ingezet vaak ontbreekt. 'Wat je veel ziet is dat mensen achter een bureau worden gezet en niet worden meegenomen in de strategie en cultuur van een bedrijf.'

mensen in de periferie en anderen in de kern. Maar allemaal met een zzp-mentaliteit.' In een netwerkorganisatie is volgens Volberda een ander soort werkgever-

nodig: handjes die weten wat ze moeten doen.' Veel bedrijven streven louter naar kostenefficiëntie, maar door niet te investeren in mensen creëren zij problemen in hun primaire proces. 'Het gevaar loert dan dat je geen kwaliteit meer kunt leveren en concurrentiekracht verliest.'

Deze bedrijven zouden veel zuiniger moeten zijn op het kenniskapitaal in de periferie van hun organisatie en zich aantrekkelijker moeten maken voor de flexwerker. Gaspersz: 'Dit vraagt om modern werkgeverschap van een bedrijf dat mensen weet te binden door ze los te laten. Tijdelijke medewerkers zijn dan veel meer dan extra handjes, maar maken deel uit van een flexibele workforce met een innovatief potentieel.' **X**

'In de organisatie van de toekomst hebben alle medewerkers een zzp-mentaliteit'

spreken over een flexibele schil, want dat is de oude associatie met 'extra handjes'. De organisatie van de toekomst is een netwerkorganisatie. Met sommige

schap nodig om succesvol te zijn. 'Te vaak wordt nog de nadruk gelegd op numerieke flexibiliteit, die extra handjes. Maar je hebt ook functionele flexibiliteit

‘ICT haalt arbeidsmarkt overhoop’

De opkomst van nieuwe technologie, bijvoorbeeld computers en robots, heeft grote gevolgen voor de arbeidsmarkt, zo stelt het Centraal Planbureau in een recent rapport. Door de automatiseringsslag groeit de loonkloof tussen hoog- en laagopgeleiden en moeten ook middelbaar opgeleiden vrezen door hun baan. Veel administratieve taken en functies zullen immers verdwijnen.



Frank van Gool
Directievoorzitter
OTTO Work Force

Technologische ontwikkelingen zullen de arbeidsmarkt continu veranderen. Is dit iets nieuws en moeten we hier angst voor hebben? Nee, natuurlijk niet, want in het verleden is het niet anders geweest. Denk aan de ontwikkeling van de stoommachine en de melkrobot. Later de introductie van internet en e-mail. Werkgelegenheid in een bepaald type banen zal verminderen terwijl het bij andere juist weer toeneemt. Voor functies als webdesigner of social mediaspecialist zal de komende jaren voldoende werk zijn. En moet je daarvoor hoogopgeleid zijn? Dat lijkt me ook niet, maar je moet wel de juiste opleiding hebben gehad. Daarom is het logisch dat de overheid blijft stimuleren dat mensen levenslang blijven leren, zich blijven ontwikkelen. Iets wat niet alleen bij woorden moet blijven, maar met duidelijke daadkracht vanuit de overheid moet worden gestimuleerd. Door juist te anticiperen op de mogelijkheden hoeft niemand in de toekomst zonder baan te zitten.



Niels Huismans
Business developer
FastFlex

De opkomst van ICT heeft inderdaad een grote invloed op de maatschappij, maar ondanks de aantrekkende economie is er sprake van een toenemende mismatch op de arbeidsmarkt. Het aantal vacatures stijgt bijna evenredig aan het aantal werklozen. Er is steeds minder behoefte aan administratieve en productiegerelateerde krachten, terwijl de vraag naar hoger opgeleide professionals stijgt. De vraag verschuift en het is lastig om de arbeidspopulatie aan te passen aan deze veranderingen. Toch is het niet alleen ICT die voor opschudding zorgt op de arbeidsmarkt. De opkomst van de millenniumgeneratie en de vergaande flexibilisering van de arbeidsmarkt zijn andere *drivers* waardoor de beschreven mismatch blijft toenemen. Het op korte termijn overbruggen van deze kloof is niet eenvoudig, maar wel noodzakelijk. Op langere termijn kan dit namelijk leiden tot hogere werkloosheid en lagere economische groei. Hoewel een groot deel van dit probleem door de overheid opgelost moet worden, staan organisaties niet geheel machteloos. Door te focussen op bijscholing en het aanpassen van selectieprocedures, zetten zij de eerste stap richting het dichten van de kloof.



Raymond de Wit
Eigenaar
Wiver Logistiek

ICT haalt alles overhoop, dus ook de arbeidsmarkt is mijn beleving. Nu klinkt overhoop halen een beetje negatief, want ICT biedt ook veel kansen en ondersteuning bij het werk in de uitzendbranche. Als routinematige taken steeds meer worden geautomatiseerd blijft er meer tijd voor klanten en kandidaten. Daar zit de omzetgroei. Ik heb wel het idee dat nu klanten en uitzendkrachten ons steeds meer taken uit handen nemen er daardoor per saldo steeds minder mensen nodig zijn voor backoffice taken. Maar als je tijdig meegroeit met de veranderingen en je jezelf ontwikkelt in de online wereld, dan liggen daar nog volop kansen. Zowel op het gebied van werving van kandidaten als op het gebied van netwerken en salesactiviteiten. Kortom ICT biedt heel veel uitdaging en kansen. **X**



Foto: Koos Groenewold

Rechtmatige beëindiging na lange uitzendperiode

Een inlener kan de inzet van een uitzendkracht zonder toelichting naar de uitzendkracht beëindigen, zelfs na veertien jaar.

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

De feiten

Een uitzendkracht is veertien jaar werkzaam bij dezelfde opdrachtgever en heeft een vast dienstverband met het uitzendbureau. Bij de opdrachtgever vinden de jaarlijkse beoordelingen plaats en ook daar wordt besloten over loonsverhogingen. De opdrachtgever heeft het inleenbeleid gewijzigd, omdat het bedrijf af wil van de zeer lange inzet van uitzendkrachten. Niet direct, maar na een overgangperiode van twee jaar is de opdracht beëindigd. De officiële berichtgeving van de opdrachtgever aan de uitzendkracht luidt dat de werkzaamheden zijn teruggelopen. Hoewel de uitzendkracht na een periode van leegloop weer bij een opdrachtgever is geplaatst, wil zij terug naar de eerste opdrachtgever. De uitzendkracht stelt een vordering in tegen deze opdrachtgever en vordert in kort geding daar weer aan het werk te gaan. Zij stelt dat haar werk nu door uitzendkrachten wordt gedaan. Bovendien is zij van mening dat de opdrachtgever zich niet als goed werkgever jegens haar heeft gedragen. De vorderingen in kort geding zijn afgewezen, waarna hoger beroep volgt.

De beslissing

Volgens het gerechtshof is niet aangetoond dat de uitzendkracht ooit op een andere basis dan als uitzendkracht bij de opdrachtgever heeft gewerkt. Het uitzendbureau is de formele werkgever en er kan geen sprake zijn van een geruisloze verandering van de uitzendrelatie in een arbeidsovereenkomst met de inlener. Er is ook geen sprake van een schijnconstructie. De uitzendkracht heeft niet kunnen aantonen dat zij destijds door de opdrachtgever is geworven, met de intentie om een rechtstreeks dienstverband aan te gaan. Dat de opdrachtgever haar salaris vaststelde aan de hand van beoordelingen vloeit voort uit de uitzendcao, die een uitzendkracht recht geeft op het salaris dat bij de inlener van toepassing is. Ook de wijziging van het beleid bij de opdrachtgever biedt geen houvast voor een ander standpunt. Hoewel er meerdere uitzendbureaus betrokken zijn in de

periode van veertien jaar, is er nooit sprake geweest van een dienstverband met de opdrachtgever.

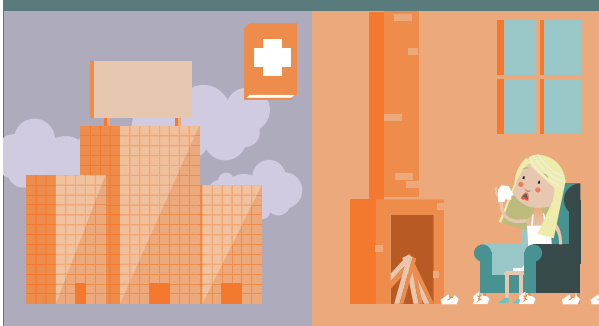
Gerechtshof Leeuwarden 17 maart 2015, ECLI:NL:GHARL:2015:1938 (Jurisprudentie Arbeidsrecht 2015, nr. 111)

COMMENTAAR

De uitzendkracht was ervan overtuigd dat zij te maken had met een schijnconstructie. Toen de inlener haar na veertien jaar afdankte met een ongeloofwaardige reden meende zij voldoende gronden te hebben om een dienstverband met de opdrachtgever af te dwingen. Gelukkig heeft het gerechtshof de lijn die al sinds 2002 in de rechtspraak wordt gevolgd doorgezet. De uitzendkracht is begonnen als uitzendkracht en dat is feitelijk nooit veranderd. Ook niet door het verstrijken van de jaren en het gevoel dat daardoor bij de uitzendkracht was ontstaan, namelijk dat zij bij de opdrachtgever hoorde. De uitzendkracht heeft weliswaar in de lange periode dat zij bij de opdrachtgever werkte verschillende uitzendbureaus als werkgever gehad, maar er is nooit sprake geweest van een rechtstreeks dienstverband bij de inlener. Tussen inlener en uitzendbureau bestaat natuurlijk een contractuele relatie, een overeenkomst van opdracht. Binnen de afspraken die daar zijn gemaakt, kan de opdrachtgever de opdracht beëindigen en daarmee het vertrek van de uitzendkracht realiseren. De opdrachtgever heeft richting de uitzendkracht geen verplichtingen bij de beëindiging van de uitzending. Toch kan een opdrachtgever wel onrechtmatig handelen richting uitzendkracht. Daar was in dit geval geen sprake van. De opdrachtgever heeft haar personeelsbeleid aangaande flexibel personeel aangepast en dat ordentelijk uitgevoerd. Er waren zelfs informatiebijeenkomsten georganiseerd voor de uitzendkrachten. Ook al zou een opdrachtgever onrechtmatig jegens een uitzendkracht handelen, dan brengt dat nog geen direct dienstverband tussen uitzendkracht en opdrachtgever mee. De uitzendkracht zou dan wel een schadeclaim kunnen indienen.

Eigenrisicodrager ziektewet

Meer controle,
minder kosten



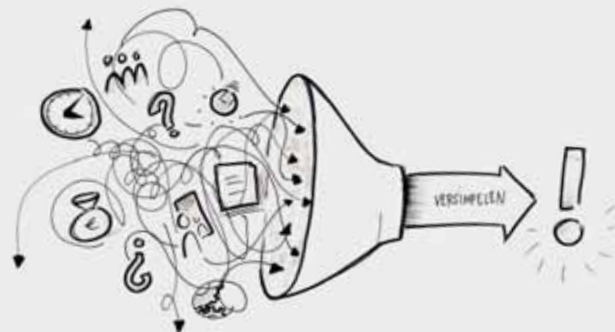
Als eigenrisicodrager ziekte wet houdt u **zelf de touwtjes in handen**. Als u Acture inschakelt zorgen wij voor **controle over ziekmeldingen**, zijn wij **verantwoordelijk voor uitbetalingen, verzuimbegeleiding en re-integratie** van uw (ex) werknemers. Daarnaast bent u als eigenrisicodrager bij Acture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

Acture

Meer weten? Bel (024) 890 94 73

www.acture.nl

 **LEIDERSCHAP
ACADEMY**



17 november en 1 december 2015
Jaarbeurs, Utrecht

2-daagse topclass **Versimpelen**

Projecten realiseren zonder gedoe

Organisaties zitten overvol met projecten. Er worden voortdurend nieuwe plannen en activiteiten gelanceerd en voordat u het weet, verzandt u in allerlei projecten die niets opleveren. Om te blijven vernieuwen en innoveren, zijn nu eenmaal projecten nodig. Nieuwe ideeën en samenwerkingen zijn de kracht van een organisatie. Maar hoe zorgt u ervoor dat het projectteam bij de essentie van het project blijft? Hoe blijft u gestructureerd en doelgericht met het hele team op het project? En belangrijker nog, hoe zorgt u ervoor dat het project een succes wordt?

Start direct met Versimpelen

Tijdens de 2-daagse topclass Versimpelen leert u hoe u een project ontrafelt en ontdoet van alle bijzaken, voor uzelf en voor het projectteam. In deze topclass worden uw projecten weer kraakhelder en doelgericht!

Top Sprekers

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

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

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

De Grote Krapte

Deze maand sloeg mij de schrik om het hart. Het was de derde keer dat een kandidaat die we uitnodigden voor een tweede gesprek niet meer reageerde. Geen antwoord meer op voicemailberichten en herinneringsmails. Alsof men van de aardbodem was verdwenen. Het besef brak eindelijk door dat de tijd weer was aangebroken. De periode van De Grote Krapte en de *war on talent*. De stilte met alleen het ritselen van de eerste herfstbladeren als een voorbode van een naderende najaarsstorm.

Ik merkte al dat ik weer wat vaker moest afwijken van de standaardprocedures en uitzonderingen accepteerde. Het overnemen van de studiekosten bij de vorige werkgever, het toestaan van een 'zevenzitter' als leaseauto en het schipperen met wat extra vakantiedagen. Maar vooral de druk om niet langer meer met tijdelijke contracten te werken had me kunnen laten inzien dat er slecht weer op komst was. Was een halfjaarcontract pas geleden de standaard, een paar maanden later is dat het contract voor onbepaalde tijd geworden.

Het sollicitatiegesprek is geleidelijk weer veranderd van een strak ingericht STAR-interview, gecombineerd met een scala aan referentiechecks, in een half verkoopgesprek waarin vooral het accent komt te liggen op waarom het toch zo prettig is om voor deze club te werken. En als er dan toch dingen boven water komen die regelrecht tot een afwijzing zouden moeten leiden, dan proppen we het liefst de vingers in onze oren en zingen we hard door het gesprek heen. De bijzondere extra arbeidsvoorwaarden worden weer van stal gehaald, zoals de stomerij, de boodschappenservice en de bedrijfskapper. En we geven graag weer de schuld aan de luie uitzendbureaus die niet meer in staat zijn onze vacatures in te vullen.

Met angst en beven denk ik terug aan de oververhitte arbeidsmarkt van rond de eeuwwisseling. De tijd dat medewerkers hun baan opzegden omdat het weliswaar superleuk was en de verdiensten goed waren, maar dat ze er voor hun gevoel toch niet helemaal hun ei in kwijt konden. De tijd dat je was overgeleverd aan te dure werving- en selectiebureaus, solliciterende goudzoekers en kromgetrokken arbeidsvoorwaarden.

Het verschil met nu is dat de krapte van toen gepaard ging met een bruisende economie en we de financiële impact van het tekort lachend tot ons namen. Nu klauteren we sinds lange tijd heel voorzichtig uit het dal en is het succes nog te fragiel om tegenslagen te verwerken. We dachten nog heel even met outsourcing en automatisering de naderende krapte te kunnen ontwijken, maar het klopt al aan de voordeur.

Steeds harder en harder.

Agenda

Flexwerken na de WWZ

De verregaande flexibilisering van de Nederlandse arbeidsmarkt

6 oktober 2015 | Media Plaza Utrecht



Steeds minder medewerkers wordt een vast contract aangeboden en een toekomst zonder flexibele krachten lijkt onvermijdelijk te worden. Maar flexkrachten brengen meer administratie en regels met zich mee dan vaste medewerkers en bovendien verandert de wetgeving rondom flex drastisch. Hoe speelt u hierop in? Hoe creëert u de beste kansen binnen de nieuwe wetgeving van de WWZ?

Ga voor meer informatie naar penocongressen.nl/flexwerken.

Advertentie

**Recruiter XL**
Recruitment Software



**De slimste
recruitment
software in
de branche**

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

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

www.recruiterxl.nl

Recruiter XL, creating the gold standard!

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, 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

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?
- Autobrief II van Wiebes

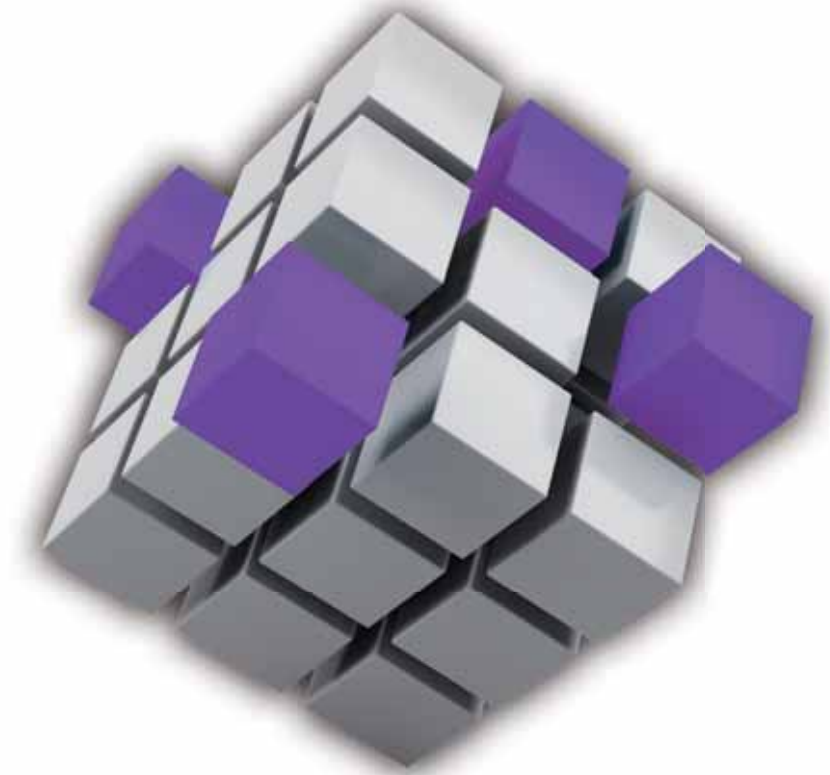
NIEUW dit jaar

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

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