

# flexmarkt

Excellent ondernemen in flex

Thema  
payrolling/  
backoffice

## Robotisering in de bouwsector 'De bouw wordt een multiplayer game'



04  
**Starter**  
HockeyPeople regelt  
werk voor hockeyers

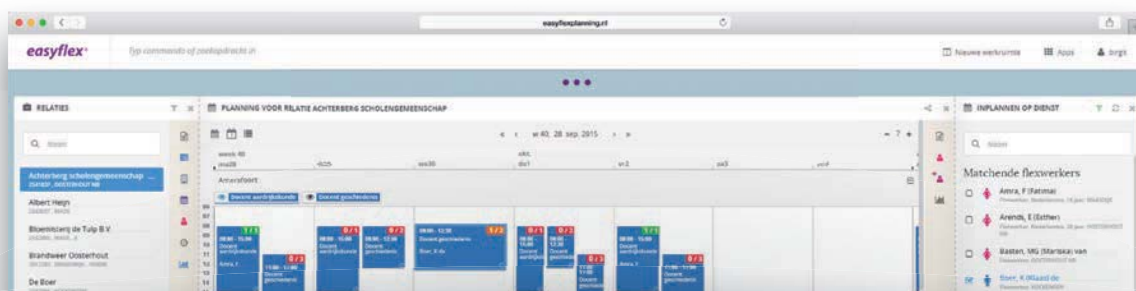


30  
**Payrolling**  
Meer toekomst dan  
Asscher denkt

# Doe jij teveel dubbel werk?



**Easyflex Planning brengt data van meerdere bronnen samen zodat jij direct kunt gaan plannen.**



## Nooit meer dubbel werk

Al je aanvragen, relaties en flexwerkers uit Easyflex staan automatisch in Planning. Ook de beschikbaarheid van je flexwerkers, die komt uit de gekoppelde app Flexwrapp. Je hoeft dus geen data meer samen te brengen, je kunt direct gaan plannen!

## Houd het overzicht

De logische opbouw en het gebruik van apps maken Planning intuïtief en modern; je kunt zonder training meteen aan de slag. Deel aparte werkruimtes in per klant, groep, kostenplaats of zelfs type aanvraag en ga direct verder waar je gebleven was.

## Efficiënter en sneller werken

Je planning staat *in no time*. Wijzigingen heb je zo doorgevoerd, op één plaats. Zo wil jij toch ook je klanten bedienen?



Bekijk hoe het werkt op  
[easyflexplanning.nl](https://www.easyflexplanning.nl)  
of vraag een demo aan  
0162 690410



## 14 Robotisering in de bouw

Huizen die uit de 3D-printer rollen en bruggen die zichzelf bouwen. Als je de krantenkoppen mag geloven, zijn we nog niet eens zo heel ver verwijderd van het moment dat een huis bouwen een kwestie is van een paar muisklikken. De praktijk is weerbarstiger. Technisch kan er al een hoop, maar het bouwproces is nog te versnipperd voor innovatie. En wie betaalt de robotisering?

## Ook in dit nummer

- 06 Actueel
- 07 Commentaar
- 13 Best practice
- 20 Q&A UWV
- 21 Column Steven Gudde
- 23 Infographic
- 38 Stelling
- 39 Jurisprudentie
- 41 Column Gert-Jan Duis
- 42 Agenda & Loopbanen



## 04 Starter HockeyPeople

Hockeyvereniging HIC regelt voor de teamleden van Dames 1 en Heren 1 vaak werk bij clubleden en sponsors. Dat kan ook voor lagere teams en andere clubs, dachten Lex Knobben en zijn compagnons, allen hockeyers. Het eerste recruitmentbureau voor hockeyers was geboren.



## 24 Terugblik Starters

Ruim duizend. Zoveel starters beginnen elk jaar aan het realiseren van hun droom: een eigen bemiddelingsbureau. Een gat in de markt inspringen, de wereld veroveren. Flexmarkt interviewde vanaf 2010 bijna vijftig startende ondernemers. Een bont gezelschap van groentjes, ouwe rotten, vakidioten, zij-instromers, idealisten en serieel-ondernemers. Welke bureaus bestaan nog, welke niet of nauwelijks en welke ideeën veroverden écht de markt?



## 30 Thema payrollrolling/backoffice

Vriend en vijand zijn het erover eens: minister Asscher schiet door in zijn kruistocht tegen flex en payrollrolling. Payrollrolling ontwikkelt zich ondertussen tot een van de reguliere gezichten van uitzenden. Het is een markt die bovendien tegen de verdrukking in weet te groeien. 'Als de minister het slecht vindt, zal het wel goed zijn voor de onderneming.'

'In de hockeycultuur  
staan onderling respect  
en meehelpen hoog in  
het vaandel'

## HockeyPeople

**Operationeel manager** Lex Knobben. Collega Daan van Boerdonk (links op de foto) is recruiter en marketingmanager. **Startdatum** April 2015  
**Nieuw in flex?** Nee, Lex Knobben was in de jaren negentig marketingdirecteur bij Tempo-Team en daarna freelance marketingadviseur voor diverse flexbureaus. **Personeel?** Knobben en Van Boerdonk runnen HockeyPeople met zijn tweeën. Drie freelance recruiters springen bij.

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.

Recruitmentbureau HockeyPeople uit Heemstede

# ‘Hockeyers zijn geliefde kandidaten’

Hockeyvereniging HIC probeert voor de teamleden van Dames 1 en Heren 1 vaak werk te regelen bij clubleden en sponsors. Dat kan ook voor lagere teams en andere clubs, dachten Lex Knobben en zijn compagnons, allen hockeyers. Het eerste recruitmentbureau voor hockeyers was geboren.

Frans Tilstra

**S**tarter heeft al aardig wat bureaus met een bijzondere doelgroep geïnterviewd, maar HockeyPeople spant de kroon: mensen die graag hockey spelen. Hoe kom je erop? ‘Recruiters zeggen het zelf: sporters zijn geliefde werknemers’, zo vertelt medeoprichter Lex Knobben. ‘Ze kunnen goed doelen stellen, in een team spelen, vooruitdenken en met tegenslag omgaan. In de hockeycultuur staan onderling respect en meehelpen bovendien hoog in het vaandel.’

‘Je positie op het veld kan de opening zijn voor een gesprek over je werkstijl: heb je als verdediger graag overzicht? Willen middenvelders overal bij betrokken zijn? Hebben spitsen weinig momenten nodig om te scoren?’

## Zoveel talent

HockeyPeople is het eerste en enige bureau dat zich helemaal richt op hockeyers. ‘Het idee ontstond toen het bestuur van hockeyvereniging HIC in Amstelveen vroeg hoe de club méér kan betekenen voor leden en sponsors. Al jarenlang probeert HIC voor mensen van Dames 1 en Heren 1 banen te regelen bij sponsors en clubleden. Die snappen dat hockeyers vier keer in de week om half zes moeten trainen. Wij dachten: waarom doen we dat niet ook voor lagere teams? Daar loopt net zoveel talent rond. En: waarom niet voor alle hockeyclubs in Nederland? Dan heb je meer kans op een match.’

## Clubs doen werving

Twintig clubs hebben zich inmiddels aangesloten bij HockeyPeople. Zij kunnen de

vacatures van HockeyPeople op hun eigen website in hun eigen clubkleuren tonen. ‘Sommige clubs verspreiden de vacatures ook via Facebook, Twitter of Whatsapp, dat hangt er een beetje vanaf of het een studentenclub of een seniorenclub is’, zegt Knobben. ‘15 procent van de matching fee gaat naar de club die de vacature levert, 15 procent naar de club van de kandidaat. Dit kan omdat de clubs feitelijk de werving doen. Wij verzorgen alleen de selectie. Dat doen we professioneel: een cv-check, telefonische intake, persoonlijk gesprek, assessment en nazorg. De reputatie van de clubs hangt ermee samen.’

## Minstens 50 000

HockeyPeople heeft sinds de start in april 2015 tien hockeyers aan een nieuwe baan of traineeship geholpen. Hoe groot is de niche? ‘Er zijn 290 clubs in Nederland. Wij hebben nu al een bereik van zo’n 30 000 leden. Daar moet je de jeugdleden van afhalen, maar als je hun ouders weer meerekent, kom je op minstens 50 000 mensen. Als we voor de helft van de clubs jaarlijks vier matches kunnen maken, kan HockeyPeople al bijna € 1,5 miljoen voor de clubs verdienen en veel mensen aan een leuke baan helpen. Op termijn kunnen we ook uitbreiden naar andere sporten, zoals tennis en roeien. Voetbalverenigingen hebben ons ook al benaderd, maar die doelgroep is lastiger. Hockeyers, tennisers en roeiers vormen een redelijk homogene groep: veelal hoog opgeleid, met een goed netwerk. Voetbalclubs hebben een diverser ledenbestand. Dat maakt matches lastiger.’ **X**

## Flexondernemer aan het woord

## ‘De markt groeit en is weer in beweging’



*Peter Rinkes, associate bij Professionals in Flex.*

**Dit jaar trad Peter Rinkes toe als associate bij advies- en managementorganisatie Professionals in Flex. Tot 2009 werkte hij bij Vedor, de laatste jaren als CFO Europa en Japan. Sindsdien werkt hij als interim-CFO bij verschillende organisaties in verschillende branches.**

#### Waar staat de branche nu?

‘De flexbranche herstelt zich sinds 2013. Aanhoudende groei leidt na enige tijd tot meer beweging in de markt, dan zijn bedrijven minder bezig met overleven en kijken ze weer naar nieuwe mogelijkheden. Maar in de branche zien wij daar-

naast ook tekenen van onzekerheid: vol- doet mijn model nog, wat moet er veranderen? Er zijn veranderingen in de klantvraag en ook in wetgeving. Hoe gaat dat uitpakken? Als gevolg daarvan komen nieuwe bedrijven op, met een vernieuwend businessmodel.’

#### Wat doen die bedrijven anders?

‘Zij hebben hun automatisering fundamenteel aangepakt en voeren dat vervolgens ver door, zowel online als in mobiele toepassingen. Je ziet dat ook bij de ‘grote vier’ het besef begint door te dringen dat ze hun bedrijfsmodel moeten aanpassen. Zo heeft Manpower recent overnames gedaan gericht op strategische veranderingen.’

#### Voorziet u grote veranderingen in de branche?

‘Ik verwacht niet dat er binnen vijf jaar heel dramatische veranderingen zullen plaatsvinden, maar er zullen geleidelijk aan wel wijzigingen komen in de wijze waarop veel spelers hun bedrijf inrichten. Dit kan betekenen dat bedrijven een breder palet aan diensten gaan aanbieden, bijvoorbeeld meer gaan werken met zzp'ers en contracting. Maar ook dat uitzendbedrijven gaan kijken hoe ze beter in contact kunnen komen én blijven met kandidaten en klanten.’

#### Staan we voor een consolidatieslag in de branche?

‘Je ziet nu twee trends in de branche: aan de ene kant is er een toenemende specialisatie. Zo groeien uitzenders die zich richten op een heel specifiek onderdeel van de markt duidelijk harder dan meer traditionele uitzenders. Daarnaast is er schaalvergroting. Dit speelt vooral bij pay-rollers en bij detacheerders. In payrolling zijn de marges relatief laag. Door schaalvergroting kunnen die marges wat worden opgerekt door onder meer efficiencyverhoging en kostenbesparing. In de detachering wordt het door de aantrekkende markt moeilijker om aan goede mensen te blijven komen – zoals in de financiële sector. Om aan de vraag te kunnen blijven voldoen, zie je bedrijven onder meer kijken naar samenwerking.’

#### Genoeg werk dus voor iemand met veel ervaring in strategie en management.

‘Zeker. Kijk, de natuurlijke neiging voor veel bedrijven is om meer van dezelfde taart te nemen. Daarvan zeggen wij: pas op, denk verder dan de bestaande business en modellen. En zorg ervoor dat je financieel precies weet waar je elke maand staat, zodat je weet waar je heen stuurt. Alleen zo kun je succesvol een nieuwe strategie implementeren.’ **X**

(FL)

## Gezocht: hypotheek voor flexwerker

**Ook flexwerkers moeten wonen, maar een hypotheek krijgen ze praktisch nooit. Vervelend voor de mensen die het betreft en een steeds groter probleem op de huizenmarkt. Sinds een paar jaar wordt gezocht naar oplossingen.**

Door de sterk toegenomen omvang van de groep zzp'ers, uitzendkrachten, pay-rollers en gedetacheerden staat een steeds groter deel van de bevolking buitenspel bij het kopen van een huis. Met name onder jongeren steeg het aandeel flexwerkers: van 24 procent in 2002 tot 39 procent in 2013. Daarom wordt er al jaren gestudeerd op mogelijkheden om ook flexwerkers toe te laten tot de huizenmarkt. Zo stelde Vereniging Eigen Huis (VEH) in maart 2012 dat hypotheekverstrekkers zich niet meer moesten blindstaren op baan zekerheid, maar op werk zekerheid. Ook de Autoriteit Financiële Markten (AFM) zei toen ‘graag

bereid’ te zijn om te praten over eventuele knelpunten.

#### Een proef

Begin 2014 begonnen uitzendorganisatie Randstad, Obvion Hypotheken en VEH met een proef om werknemers met een flexibel arbeidscontract makkelijker in aanmerking te laten komen voor een hypotheek. Obvion zegde toe een hypotheek te verstrekken als de flexwerker in kwestie een perspectiefverklaring van Randstad en een positief hypotheekadvies van de VEH kreeg. Hieraan deden uiteindelijk tienduizend flexwerkers mee. Alleen werknemers die al langer dan een jaar voor Randstad werken, kunnen aanspraak maken op zo'n perspectiefverklaring. Ook wordt gekeken naar het opleidingsniveau en de vooruitzichten van de flexwerker. De resultaten zijn nogal mager: tot dusver hebben 167 mensen een perspectiefverklaring gekregen en zijn



Foto: NBB/Annotee

op basis hiervan 27 hypotheeken afgesloten. Wel hebben onlangs ook andere hypotheekverstrekkers, waaronder Rabobank en ABN Amro, zich bij het initiatief aangesloten en kunnen ook flexwerkers die werken via Yacht en via Tempo Team, eveneens Randstad-labels, nu meedoen. Daarnaast is afgelopen zomer een andere proef van start gegaan, waarbij met een online test de kansen op de arbeidsmarkt en het risico op werkloosheid worden ingeschat. Valt deze test positief uit, dan kan een hypotheekaanvraag worden ingediend. In januari wordt de balans opgemaakt of dit werkt. **X**

(FL)

# Mekano Industrial bemiddelaar van het jaar

Intermediair van technische zzp'ers Mekano Industrial is uitgeroepen tot bemiddelaar van het jaar. De beste zzp-opdrachtgever was PostNL. De organisatie ZZZP Barometer, die de verkiezing organiseerde, liet 384 bemiddelaars door ruim 16 000 zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) en bijna 5 000 opdrachtgevers beoordelen.

Mekano Industrial won de verkiezing voor de tweede keer op rij. De belangrijkste criteria van de verkiezing waren transparantie van de dienstverlening, de betalingstermijn en het aantal opdrachten. Dit jaar werden de deelnemende intermediairs ook beoordeeld op marge en bereikbaarheid. De beste beoordelingen voor transparantie, tarief en betalingstermijn waren voor Mekano.

Oprichter Jeroen Sakkers van ZZZP Barometer: 'Zzp'ers voorzien in de flexibele arbeidsbehoefte van bijna iedere organisatie en overheidsinstelling. Grote opdrachtgevers regelen de inhuur veelal via een intermediair. Mekano Industrial heeft voor het tweede jaar op rij bewezen zowel zzp'ers als opdrachtgevers zeer succesvol te helpen.'

De andere verkiezing van ZZZP Barometer was die voor de beste zzp-opdrachtgever van het land. Uit 593 deelnemende organisaties werd logistiek bedrijf PostNL uitgeroepen tot winnaar. De kwaliteit van de deelnemende opdrachtgevers is beoordeeld aan de hand van de referenties van meer dan 19 000 zzp'ers. De communicatie met de zzp'ers, het in rekening gebrachte tarief en de kwaliteit van de overeenkomst waren de belangrijkste criteria voor de beoordeling.

Volgens onderzoek van ZZZP Barometer vinden zzp'ers de communicatie, het tarief, de overeenkomst, de betalingstermijn en de werksfeer de vijf belangrijkste criteria voor goed opdrachtgeverschap. PostNL scoorde dit jaar hoger op deze criteria dan een jaar eerder en liet verzekeraar Aegon en zorgbedrijf Evita Zorg achter zich. Volgens onderzoek is de gemiddelde zzp'er voor bijna tien opdrachtgevers per jaar actief. Sakkers: 'De vraag naar zzp'ers stijgt steeds verder. Door de kwaliteitsmeting zal de markt van zzp'ers, opdrachtgevers en intermediairs eerder volwassen worden en kunnen negatieve uitzonderingen en uitwassen zoveel mogelijk voorkomen worden.' **X**

(WG)

## commentaar Wim Davidse

Hoofdredacteur Flexmarkt  
flexmarkt@reedbusiness.nl



## Begint! (En bezint af en toe)

Banen verschijnen en banen verdwijnen, zoals de traditionele 2D-tekenaar. Wieger Willems, directeur van Kracht Recruitment, bespreekt de toekomstige bouw-arbeidsmarkt, de sector die dit keer centraal staat in onze serie over technologie en arbeidsmarkt. De moderne bouwwereld van ketenintegratie en bouw-informatiemodellen schreeuwt om nieuwe professionals, zoals ontwerpleiders en BIM-specialisten. En om nieuwe competenties. 'Nu het bouwproces meer multidisciplinair wordt, moeten kandidaten ook beschikken over *soft skills* als communicatieve vaardigheden, klantgericht denken en overtuigingskracht.'

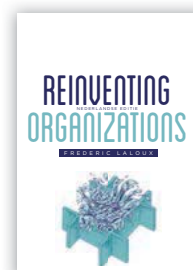
Naast de innovatieve technologie krijgt ook payroll veel pers. De wetgever is er – zacht gezegd – niet enthousiast over. Kousbroek, directeur van WePay-People, wel. Hij innoveert continu, dromend over grote mogelijkheden: 'Straks ontzorgen wij een werkgever totaal: van ziekte tot leegloop en loonadministratie. Dus het Amerikaanse idee van de *professional employer organization*.'

Sinds 2010 interviewde Flexmarkt bijna vijftig startende flexondernemers. Een bont gezelschap van groentjes, vakidioten, zij-instromers, idealisten en serieel-ondernemers. Na vijf jaar wilden wij weten: welke bestaan nog, welke ideeën veroverden de markt? De helft van de Starters boekte een omzetgroei van meer dan 300 procent, meer dan de meesten destijds verwachtten. Een kwart realiseerde minder dan 100 procent groei; ongeveer een vijfde vindt dat hun bedrijf niet aan de verwachtingen voldoet. Een vierde van de Starters bestaat zelfs niet meer. Pittige cijfers. 'Fysiotherapie verdween uit het basispakket, de BTW ging omhoog. Toen hebben we onze diensten uitgebreid met bemiddeling van freelancers en advies bij praktijkovernames.' Ontwikkelingen in wet- en regelgeving volgen, net als die in de technologie, en anticiperen. En soms moet je toch stoppen, zoals PROconnected voor de te kleine fietsbranche. Maar nooit zonder te proberen, leren, aanpassen, doorzetten – Fydalo, Cloudworkers en Morgenwerk zijn inspirerende Starter-voorbeelden. Wat een dynamiek. Let's flex!

## boeken

# Reinventing Organizations

'Dat de cartoons van Dilbert culturele iconen konden worden, zegt veel over de mate waarin organisaties werk ellendig en zinloos kunnen maken', zegt organisatieadviseur Frederic Laloux. De auteur pleit in zijn boek dan ook voor een nieuw organisatie-model. Laloux zegt structuren bij pionierende, geslaagde organisaties te herkennen die niets minder dan een 'blauwdruk van het organisatie-model van de toekomst' vormen. Laloux spreekt van een 'evolutionair-cyane' manier van werken (naast bestaande vormen als conformistisch-amberkleurig) en trekt de vergelijking tussen werknemers en pinguïns. Wie een pinguïn op het land ziet waggelen, vraagt zich af hoe de evolutie zulke klungelige dieren heeft kunnen voortbrengen. Maar in het water zijn het ongewoon getalenteerde zwemmers, wendbaar en efficiënt. Zo bepaalt de omgeving hoeveel van ons potentieel wij gestalte kunnen geven. In 'impulsief-rode' organisaties waggelen werknemers wat onhandig als pinguïns op het land, in 'cyane' organisaties voelt de werknemer zich als een pinguïn in het water. **X** (AL)



**Titel: Reinventing Organizations**

**Auteur: Frederic Laloux**

**Uitgever: Lannoo Campus/Het Eerste Huis**

**ISBN: 978 90 823 4770 8**

**Pagina's: 389**

**Prijs: € 34,99**

# Nederlanders in en uit uitzendtop

**De bestuurstop van de grootste uitzenders van de wereld krijgt er een Nederlander bij, maar verliest er ook een.**

## Adecco: in

Hans Ploos van Amstel wordt de nieuwe cfo van 's werelds grootste uitzendbedrijf



Foto: Ru Camilo  
Hans Ploos van Amstel.

Adecco. De kersverse financiële man is begin september aangetreden, op exact dezelfde datum dat ceo Alain Dehaze begon met zijn mandaat.

Ploos van

Amstel is geen bekende in de uitzendwereld. Zijn vorige betrekking was die van cfo bij textiel- en detailhandelsketen C&A, waar hij slechts anderhalf jaar bleef. Hij was de eerste topmanager van dat bedrijf

die geen deel van de oprichtende familie Brenninkmeyer uitmaakte. Daarvoor was Ploos van Amstel vier jaar lang financieel man van Cofra Group, het moederbedrijf van C&A. Nog eerder had hij leidinggevende posities bij modeconcern Levi Strauss en consumentenproductengigant Procter & Gamble. In zijn loopbaan droeg hij de verantwoordelijkheid voor meerdere markten, variërend van Duitsland, België, Zwitserland tot Saoedi-Arabië. Ook was hij enige tijd werkzaam in de Verenigde Staten. Ervaring met arbeidsbemiddeling heeft Ploos van Amstel niet – zijn toetreding tot de raad van bestuur van Adecco betekent een wending in zijn loopbaan.

## Manpower: uit

Bij concurrent Manpower Group vertrekt directeur Noord-Europa Hans Leentjes. Een reden voor zijn vertrek geeft het bedrijf niet. Volgens ceo Jonas Prising, ceo van de HR-dienstverlener, heeft Leentjes 'een belangrijke en bepalende bijdrage geleverd aan ons *global leader-*

*ship team*. Zijn kennis van de industrie, zijn klantgerichte houding en strategische visie leverden geweldige resultaten op.

Zijn leiderschap en passie hebben geleid tot fantastische resultaten bij onze klanten, aandeelhouders en medewerkers.'

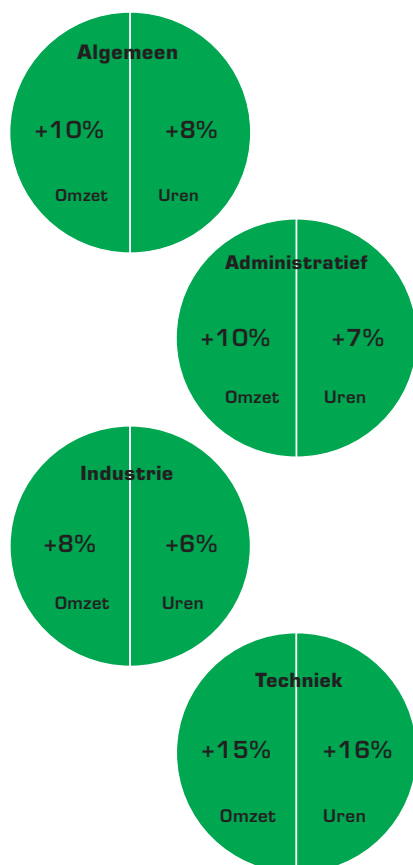
Leentjes, die meer dan tien jaar lang bij het bedrijf werkte, wordt opgevolgd door Jilko Andringa, die hem eerder al opvolgde als algemeen directeur Nederland en als hoofdverantwoordelijke voor meerdere Europese markten bij Manpower Group. Ceo Prising is 'ervan overtuigd dat we met Jilko aan het roer onze geweldige prestaties in de verschillende regio's kunnen voortzetten'. **X**



Foto: Manpower Group  
Hans Leentjes.

(WG)

## HeadFirst: 'Er blijven drie of vier partijen over'



Bron: ABU

**Deze maand:** algemeen

**Periode:** 10 (week 37-40)

**Bedrijf:** HeadFirst

**Bron:** algemeen directeur Gert-Jan Schellingerhout

**Omzetcijfers:** 10 procent groei sinds januari, over het hele jaar zal dit uitkomen op zo'n 15 procent.

**HeadFirst heeft onlangs een intentie-overeenkomst gesloten met Source Group om eind dit jaar tot een fusie te komen. Beide bedrijven zijn grote partijen in bemiddeling en contracting. Waarom deze stap?**

'HeadFirst heeft een paar jaar geleden in de strategie de doelstelling neergelegd om dagelijks acht- tot tienduizend professionals aan het werk te krijgen. Op dit moment zijn dat er tweeduizend. Wij kwamen tot de conclusie dat wij onze doelstelling niet met autonome groei zullen behalen en zijn dus op zoek gegaan naar een partner.'

**Wat maakt Source Group een goede fusiepartner?**

'Qua opdrachtgevers is er geen overlap en Source is een goed geleid bedrijf. Verder voorzien wij een consolidatieslag in de bemiddelingsmarkt – uiteindelijk zullen er drie of vier partijen overblijven die de markt beheersen. En wij willen daarbij horen. Door de fusie met Source zitten

we nu op zo'n vierduizend professionals. We zijn er dus nog niet, maar we hebben de tijd. Feit is dat je moet groeien omdat je een steeds breder bereik moet hebben om de markt te kunnen blijven bedienen. Er zijn steeds meer vormen van flexibele arbeid en zowel bedrijven als werknemers zoeken de flexibiliteit op.'

**Ook omdat bedrijven nog steeds erg huiverig zijn om mensen aan te nemen.**

'Dat speelt zeker een rol, maar mensen willen ook zelf meer flexibiliteit. Dat versterkt elkaar. Zeker in het professionele segment waarin wij opereren, zie je dat specialisten die veel gevraagd zijn, willen werken op hun eigen voorwaarden. Die kun je dus alleen maar flexibel inhuren.'

**Source Group is sterk in IT, HeadFirst is breder georiënteerd. Waarin kunnen jullie elkaar versterken?**

'Source wil zich breder gaan ontwikkelen. Tegelijkertijd doet Source ook zaken buiten Nederland, in België en Luxemburg, dat is voor HeadFirst een nuttige aanvulling. Omdat flex steeds meer de norm wordt, is er een grote behoefte bij klanten om hun vaste personeel en de flexkrachten als één geheel te managen. Daar liggen voor ons talloze mogelijkheden.' **X**

(FL)

# 5<sup>x</sup> Vragen

## De nieuwe WW-regels

De WW is continu in beweging. In juli 2015 waren er belangrijke veranderingen, en per 1 januari 2016 wijzigt er nog meer. Een korte en krachtige update.

### 1 Om het geheugen op te frissen: wat is er in juli 2015 ook alweer gewijzigd aan de WW?

Best veel. Een belangrijke greep eruit: nieuwe WW-uitkeringen worden vanaf juli 2015 eens per maand achteraf betaald. Voor uitkeringen die eerder zijn ingegaan blijft de situatie dezelfde: de uitkering wordt eens per vier weken gedaan. Nieuw is dat vanaf 1 juli voor mensen die langer dan zes maanden werkloos zijn na een half jaar WW alle banen als passend worden beschouwd. Dat betekent dat een werkzoekende na zes maanden ook moet solliciteren op banen van 'lager niveau'. Weer een andere verandering betreft het garantiedagloon. Als iemand een baan accepteert waarvoor hij of zij een lager inkomen dan in de vorige baan ontvangt, maar vervolgens opnieuw werkloos wordt, dan geldt onder voorwaarden het garantiedagloon WW. Dat houdt in dat het eerdere, hoge inkomen (uit de vorige baan) geldt als basis voor de WW-uitkering. De WW-uitkering wordt daardoor hoger.

### 2 Er veranderde toch ook iets voor mensen die naast hun uitkering werken?

Klopt. De WW-uitkering vult vanaf 1 juli 2015 het inkomen aan als een werkzoekende gaat werken voor een lager inkomen dan diens WW-uitkering. Daarmee loont het altijd om vanuit een WW-uitkering weer aan het werk te gaan. Heel concreet betekent het dat iemand van elke verdiende bruto euro altijd 30 procent zelf mag houden. Deze inkomensverrekening geldt dus niet voor mensen die al voor 1 juli 2015 een WW-uitkering hadden.

### 3 En wat gaat er in 2016 veranderen?

De belangrijkste wijzigingen: de maximale duur van een WW-uitkering en de opbouw ervan.

### 4 Hoe zit het met de duur van de WW-uitkering?

Die wordt vanaf 1 januari 2016 stapje voor stapje teruggebracht, met één maand per kwartaal. Wie voor 1 januari 2016 werkloos werd, heeft recht op maximaal 38 maanden een WW-uitkering. Vanaf 1 april 2019 is dat nog maximaal 24 maanden. Werkgevers kunnen die WW-uitkering in de cao wel weer aanvullen tot maximaal 38 maanden. Wie op 31 december 2015 wordt ontslagen, heeft nog te maken met een maximale WW-duur van 38 maanden. Wie op 1 januari 2016 wordt ontslagen, kan nog ten hoogste 37 maanden WW krijgen.

### 5 En wat verandert er aan de opbouw van de WW-uitkering?

In de oude situatie werd per gewerkt jaar één maand WW opgebouwd. Per 1 januari 2016 verandert dat, dan bouwen werknemers in de eerste tien jaar per gewerkt jaar nog steeds 'gewoon' één maand WW-recht op. Maar daarna bouwen ze per gewerkt jaar nog slechts een halve maand op. Dus wie na tien jaar werkloos raakt, blijft recht houden op maximaal tien maanden WW-uitkering. Maar wie na twintig jaar zijn baan verliest, heeft recht op maximaal vijftien maanden WW: in de eerste tien jaar tien maanden WW, in de tweede tien jaar vijf maanden WW (tien keer een halve maand). WW-rechten die iemand al heeft opgebouwd voor 1 januari 2016 blijven tellen zoals voor de wijziging. **X**

(PP)

Startpagina



## Flextweets

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



@RandstadNL

Niet alleen **#snelheid** maar ook **#teamwork** is belangrijk bij het wisselen van de voorvleugel **#droomstage #finaledag**

27 oktober

'Ik was er zelf bij. Het was fantastisch, imposant om te zien hoe snel zo'n racewagen gaat', zegt Suzan Bloemscheer, PR-manager van Randstad over de finaledag van Droomstage op 27 oktober op het racecircuit in Zandvoort. Randstad Techniek heeft getalenteerde technenuten (mbo-3-niveau) uitgenodigd om eens als monteur mee te draaien in een Formule1-raceteam – niet helemaal toevallig sponsort Randstad er zo een, namelijk dat van Williams. Uit de 2 300 aanmeldingen is een selectie gemaakt, waarbij per provincie een kandidaat zijn technische skills mocht laten zien in de finale. Een deskundige jury beoordeelde hoe de kandidaten tijdens de pitstop banden verwisselen, een storing verhelpen en een vleugel vervangen van een Williams Formule 3-raceauto. De winnaar, Ludo Verseveld, krijgt een droomstage bij de Britse Williams-fabriek, waarbij hij betrokken wordt bij het raceteam in de voorbereiding naar de Grand Prix van Abu Dhabi.

Waarom deze droomstage-campagne? Bloemscheer: 'Er is een enorm tekort aan technenuten. Wij willen laten zien hoe interessant dit high tech-vakgebied is en in contact komen met technische talenten.' Het was een geslaagde campagne, vertelt ze. 'Het was een hele organisatie, maar zeker de moeite waard. Wij hebben veel concrete aanmeldingen van monteurs. Bovendien hebben we veel aandacht van lokale en landelijke media gekregen en is de boodschap – techniek is een prachtig vak – goed overgekomen.' **X**

(AL)

PAYPER

BACKOFFICE



# UW BACKOFFICE UITBESTEDEN?

## DOWNLOAD HET WHITEPAPER OVER DE VOOR- EN NADELEN

[payper.nl/uitzendbureau](https://payper.nl/uitzendbureau)

your  
people's  
employer

PAY  
P  
ER

---

Payper faciliteert uitzendbureaus  
volledig in de bedrijfsvoering.

---

Lage Mosten 11  
4822 NJ BREDA

---

info@payper.nl  
www.payper.nl

# USG People koopt bemiddelaar van zorg-zzp'ers

Uitzendbedrijf USG People versterkt zijn positie in de arbeidsbemiddeling voor de medische sector. Met de overname van Zorgzuster zal dochtermerk Start meer zzp'ers in de thuiszorg gaan bemiddelen.

Wilbert Geijtenbeek

De overname is opmerkelijk. De zorgmarkt kampte de laatste drie jaar met de gevolgen van hervormingen van de AWBZ, waardoor gemeenten veel zorgtaken op zich moesten nemen. Dat ging gepaard met bezuinigingen in de zorg- en welzijnssector, met name in de ouderen- en thuiszorg. In 2014 verdwenen al 36 000 banen, dit jaar nog eens 14 000. Ook de vraag naar flexibele arbeidskrachten in de zorgbranche heeft in dezelfde periode onder grote druk gestaan. Uitzendbedrijven en detacheerders die in de zorgsector actief waren, zagen hun omzetten zo sterk krimpen dat branchevereniging ABU vorig jaar besloot niet langer marktcijfers over dit segment te rapporteren. In het laatste jaar waarin de ABU dat nog wel deed, 2013, daalden de omzetten in het medische segment van de ABU Marktmonitor met 23 procent. Toenmalig topman Ben Noteboom van concurrent Randstad gaf destijds bij een presentatie van de jaarcijfers van dat bedrijf aan dat de zorgmarkt in Nederland goed was voor minder dan 1 procent van de totale flexmarkt.

## Toekomst in zorgmarkt

USG People geeft met de overname van Zorgzuster, die september dit jaar beklonken werd, aan wel toekomst in de zorgmarkt te zien. Het bedrijf is al sinds 1993 actief in deze markt met Medi Interim, een dochterlabel van Start People. Medi Interim is een uitzend- en detacheringbureau voor zorg en welzijn en biedt flexibel inzet-

bare medewerkers aan, met een scholingsniveau van mbo tot en met wo. Daarbij richt het label zich op uitvoerende en ondersteunende functies. Zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) horen daar vanouds niet bij. Met de overname van Zorgzuster zal Start People ook zzp'ers gaan bemiddelen in zorg en welzijn. Voor dat laatste is het volgens algemeen directeur Jan-Willem Gelderblom van Start People nu een goed moment. De vraag naar hoger opgeleide zorgprofessionals trekt aan. Gelderblom verwacht niet alleen op korte termijn de zorgmarkt te kunnen bedienen met een breder portfolio, maar ook op langere termijn: 'In 2035 telt Nederland vier miljoen ouderen. Veel van die ouderen hebben straks hulp nodig en ze hebben de middelen om goede zorg in te huren. Wie een beroep doet op een zorginstelling loopt vaak tegen bureaucratie en starre regelgeving op. Zelfstandige zorgverleners hebben veel minder last van regels en zijn dus veel flexibeler.'

## Eigen identiteit

In die zelfstandige zorgprofessionals is juist Zorgzuster gespecialiseerd. Zorgzuster is volgens Gelderblom 'geen traditioneel bemiddelingsbureau in de zin dat het mensen naar werk bemiddelt'. Zorgzuster faciliteert het uitvoeren van opdrachten door zzp'ers in te schakelen. De organisatie is daarbij de schakel tussen de particuliere cliënten en de zorginstellingen enerzijds en de zelfstandig werkende



Foto: Start People

Algemeen directeur Jan-Willem Gelderblom van Start People.

zorgverleners anderzijds. Gelderblom vertelt dat Zorgzuster een nieuw onderdeel van Start People wordt, dat binnen dat merk de eigen identiteit zal kunnen behouden. 'Medi Interim en Zorgzuster blijven naast elkaar opereren, maar kunnen elkaar wel degelijk versterken en elkaar bij opdrachtgevers introduceren. Er zijn bijvoorbeeld opdrachtgevers van Zorgzuster die ook op zoek zijn naar tijdelijk of vast personeel of ander flexibel personeel; die kan Medi Interim leveren. Andersom werkt Medi Interim voor instellingen die zorgopdrachten willen uitzetten en daarvoor op zoek zijn naar zelfstandige zorgverleners.'

## Vestigingen openen

Zorgzuster, dat een hoofdkantoor in Maastricht had, is met dertien franchisevestigingen actief in het zuiden en oosten van het land. Gelderblom geeft aan de komende tijd vestigingen van Zorgzuster te zullen openen in regio's waar het nu nog niet actief is, ook in de Randstad. Hoeveel Start People heeft betaald voor de overname, maakt het bedrijf niet bekend. **X**

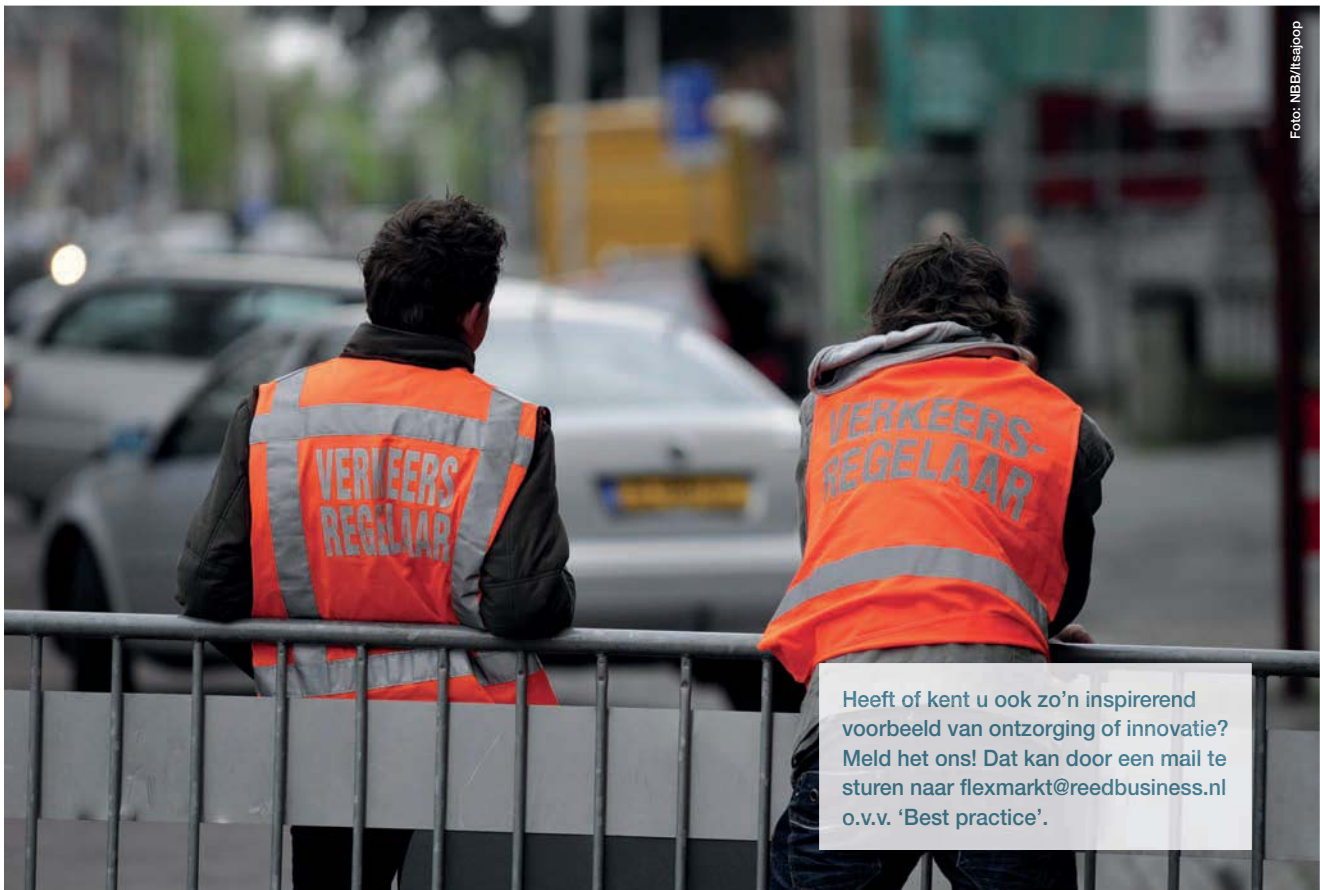
'Zelfstandige zorgverleners hebben veel minder last van regels en zijn dus veel flexibeler'

# “Blijf vooral je backoffice zelf doen dan kunnen wij lekker doorgroeien...”

Maartje Daamen, Directeur Dag 1 en winnaar FD Gazellen Award 2015

Overstappen op Intermediair Plus van WePayPeople heeft zo zijn voordelen. U zegt vaarwel tegen de rompslomp rondom uw backoffice maar houdt wel de omzet binnen uw boeken. Nog belangrijker, u maakt uw handen vrij om te doen waar u goed in bent: uitzenden, klanten en uitzendkrachten blij maken. Precies wat Maartje Daamen, directeur en oprichter van Dag 1, heeft gedaan. Zij steekt haar energie liever in ondernemen en groeien dan in dingen die dé intermediaire dienstverlener beter kan. Eén van de redenen waarom Dag 1 winnaar is van een FD Gazellen Award 2015. Hebt u ook groeiambities? Kijk op [wepaypeople.nl/verdienmeer](http://wepaypeople.nl/verdienmeer) of bel **020 820 80 41**





## Individu regelt verkeersregelaars voor KWS Infra in Noord-Holland

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 **KWS Infra BV Amsterdam-Heerhugowaard** en **Individu**.

Om aan verkeersregelaars in de regio Amsterdam te komen deed KWS Infra BV Amsterdam-Heerhugowaard al langere tijd een beroep op uitzendorganisatie Individu Service & Veiligheid. Maar voor andere regio's in Noord-Holland voorzagen andere uitzenders KWS Infra van personeel. KWS Infra besloot dat het eenvoudiger en efficiënter was om zaken te doen met één partij en schreef een aanbesteding uit. Volgens Pepijn Kok, bedrijfsleider bij KWS Infra, was daarbij partnership heel belangrijk. 'Wij wilden als partner een echte specialist die niet alleen een dienst aanbiedt, maar die ook continu wil verbeteren.'

### SROI-percentage

Als winnaar kwam Individu uit de bus. Dankzij de beste totaalaanbieding staken zij boven hun concurrenten uit. Kok: 'De ene concurrent hamerde alleen op de lage prijs die hij vroeg, de andere was vooral gericht op zijn eigen proces. Individu was vooral op ons gericht, kon ons als klant meerwaarde beloven.' Dat maakt benieuwd naar die meerwaarde. Volgens Kok is dat veel meer dan alleen de prijs. 'Natuurlijk was die gunstig, maar het ging ons ook om andere onderscheidende dingen. Zoals de SROI (social return)-verplichting, passend bij ons beleid voor maatschappelijk verantwoord

ondernemen (mvo). Individu zorgt ervoor dat wij een hoog SROI-percentage hebben, waarmee we mensen terugbrengen op de arbeidsmarkt. Naast dit alles is de focus van Individu enorm gericht op ons als klant. Wat ik daarmee bedoel is dat zij niet afwachten, niet denken 'zij vragen, wij draaien'. Integendeel, Individu is onze vraag vaak al vóór, communiceert proactief en denkt echt met ons mee. Om een voorbeeld te geven, ze informeren ons uitvoerig over de aanwezigheid van verkeersregelaars. Wie kunnen wij wanneer en hoe verwachten? Zo ontstaat duidelijkheid.'

### Periodiek overleg

Kok wijst er ten slotte op dat KWS Infra bij alle partners, dus ook bij Individu, de druk hoog houdt om te presteren en te verbeteren. 'Een mooi contract afsluiten is één, daar uitvoering aan geven is twee. Om goed de vinger aan de pols te houden, hebben we met Individu afgesproken om maar liefst elke acht weken overleg te houden. Deze periodieke bespreking gebruiken we om alle afspraken langs te lopen en eventueel bij te stellen. Zodat beide partijen tevreden blijven.' **X**

(PP)

A full-page portrait of Kas Oosterhuis, a middle-aged man with short, light-colored hair, wearing a dark blazer over a light-colored button-down shirt. He is standing in a modern building with large glass windows, looking directly at the camera with a serious expression. The background shows a blurred view of other buildings and a bright sky.

Kas Oosterhuis:  
'Het maakt een computer niets  
uit of hij tien keer hetzelfde of  
tien keer iets anders doet'

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

# De bouw wordt een multiplayer game

Huizen die uit de 3D-printer rollen en bruggen die zichzelf bouwen. Als je de krantenkoppen mag geloven, zijn we nog niet eens zo heel ver verwijderd van het moment dat een huis bouwen een kwestie is van een paar muisklikken. De praktijk is weerbarstiger. Technisch kan er al een hoop, maar het bouwproces is nog te versnipperd voor innovatie. En wie betaalt de robotisering?

Annet Maseland

Een huis printen in plaats van steen voor steen opbouwen. De suggestie dat dit al realiteit is en geen ver toekomstbeeld, zette Amsterdam voor even wereldwijd op de kaart. President Obama wandelde samen met de Amsterdamse burgemeester Van der Laan en minister-president Rutte langs de maquettes van het eerste 3D-geprinte grachtenpand. Bezoekers kunnen voor 2,50 euro de giga-printers op de bouwplaats met eigen ogen aan het werk zien. Er is nog wat crowdfunding nodig, maar dan, als alles volgens plan verloopt, zal het pand in 2016 in Amsterdam-Noord verrijzen onder auspiciën van DUS architecten en bouwer Heijmans.

## Opschalen

Architect Kas Oosterhuis moet een zucht onderdrukken. Geloven we dan echt alles wat er gedrukt staat? '3D-printen kan helemaal nog niet op een dergelijk grote schaal.' Net doen alsof je met de printer een heel huis kunt bouwen, vindt Oosterhuis voor de gekhouderij. 'Dat grachtenpand? Dat gaat om een bekisting van plastic, niet meer en niet minder. Een pr-stunt.' Waarmee hij 3D-printing allerminst terzijde wil schuiven. 'Het heeft vele mogelijkheden, die zien we bij de TU Delft ook, en daar experimenteren we volop mee.' Kas Oosterhuis is behalve eigenaar van het Rotterdamse architectenbureau ONL dat over de hele wereld vooruitstrevende gebouwen neerzet, hoogleraar bij de onderzoeksgroep Hyperbody in Delft, waar bouwkunde en robotica samenkomen.

Maar, zo benadrukt hij, het opschalen van 3D-printen is niet waar robotica in de kern over gaat. Voor hem gaat dat over de integratie van technologie en architectuur, wat de meest complexe ontwerpen in eindeloze combinaties van onderdelen mogelijk maakt. Radicaal anders dan zoals nu nog meestal wordt gebouwd, als een herhaling van een vaste set bouwelementen, waarbij je telkens dezelfde combinaties ziet terugkeren. 'Catalogusbouw' noemt de architect dat. Oosterhuis ziet het ontwerpen en bouwen als een en hetzelfde digitaal proces, dat doorloopt van de wensen van de eindgebruikers tot het afbouwen. Als ontwerpen en maken onderdeel zijn van hetzelfde digitale proces, kunnen de productcodes straks zo van de computer naar de fabriek overgeseind worden. En dan is the sky the limit. 'Elk gebouw is maatwerk, een unieke serie van bouwcomponenten. Het maakt voor een computer namelijk niet uit of hij tien keer hetzelfde doet of tien keer iets anders. Als hij maar goed wordt aangestuurd.'

## 'Non-standard'

Oosterhuis paste deze 'non-standard' architectuur in Nederland toe bij het geluidsscherm langs de A2 bij Utrecht, waarin een autoshowroom kwam. Het anderhalve kilometer lange scherm bevat niet één dezelfde component. Op diezelfde manier ontwierp zijn bureau ONL de elegant ogende LIWA wolkenkrabber in Abu Dhabi, die er vanuit elke hoek weer heel anders uitziet.

In dat nieuwe bouwen interesseert de architect zich ook meer voor het maakproces dan nu het geval is. Bij Hyperbody ontwikkelde promovendus Jelle Feringa bijvoorbeeld een robotarm die met snijden en frezen beton in complexe vormen kan storten. Iets wat de traditionele architect waarschijnlijk eerder aan de ingenieurs van de maakindustrie had overgelaten.

De bouwkundestudenten krijgen bij Hyperbody les in 3D-modeling en parametrisch ontwerpen, waarbij een ontwerp in al z'n varianten automatisch wordt doorgerekend. Een ander vak is gaming software, want ontwerpen is voor de hoogleraar niet eenzaam boven je schets-tafel hangen, hij ziet het als een multiplayer game.

## Een hard vak

Als ontwerpen van computer naar fabriek gaan en steeds meer kant-en-klare bouwstenen van de band rollen, zullen op termijn de bouwvakkers van de bouwplaats verdwijnen, voorspelt hij. Dat is niet per se een slechte ontwikkeling. 'Je moet het vooral niet romantiseren. Bouwvakker is een hard vak. Robotisering betekent overigens niet dat een machine voortaan die steentjes gaat leggen in plaats van de bouwvakker, het betekent dat we bouwen op een totaal andere manier zullen gaan realiseren.' Voorwaarde voor vernieuwing is dat het bouwproces op de schop moet. Niet top-down, waarbij de architect een schets ettelijke keren over de schutting gooit en ►



*Piet Oskam: 'Op het laatst pas komt de installateur erbij, die in het ontwerp zijn domotica niet kan inbouwen.'*

die schets vervolgens bij de verschillende partijen even zo vele eigen levens gaat leiden. 'Gooi dat om en maak er een team van dat van begin tot eind samenwerkt en samen verantwoordelijk is voor het product.'

Bij Oosterhuis' eigen bureau ONL verloopt het ontwerpproces al zo, maar hij is zich ervan bewust dat hij een voorhoedegevecht voert. 'Dat nog niet overal zo wordt gewerkt, ligt aan de stroperigheid van de bouwwereld, de wijze van opdrachtgeven, van aanbesteden. Dat moet allemaal anders.' Hij heeft niet de illusie dat hij de bouw kan veranderen. 'Je kunt alleen tot de verbeelding sprekende voorbeelden maken. Dan word je zichtbaar, dan zien mensen hoe het anders kan.'

## Bouwinnovatie

Piet Oskam heeft die verwachting dat hij het bouwproces kan veranderen wél. Of althans, dat hij een beginnetje kan maken. Hij richtte in 2000 het Centrum voor Innovatie van de Bouwkolom (CIB) op met als doel de verschillende partijen in de bouwkolom samen te brengen. Het is een bekend gegeven in de bouw: de keten is te lang, te versnipperd, te verticaal. Bouwers zitten eerst om de tafel met architecten en ambtenaren. Vervolgens gaat het ontwerp telkens opnieuw de bouwkolom in, door een lange keten van onderaannemers. Iedereen in de bouw weet dat daarom

projecten zo vaak foutlopen, vervolgt Oskam. 'Vanaf het begin werken partijen niet goed samen. Dan komt op het laatst de installateur erbij, die in dat ontwerp zijn domotica niet kan inbouwen. Hoe vaak moeten gebouwen niet alsnog weer worden afgebroken? Wat zie je gebeuren als er zo'n project misgaat, zoals in Alphen aan de Rijn, waar twee kranen omvielen bij het terugplaatsen van het brugdek? Alle partijen wijzen naar elkaar. Niemand is verantwoordelijk.'

Al die losse bouwprocessen smeden tot één integraal bouwproces is de niet malse taak waar Oskam voor staat. Maar, zo benadrukt hij, kanteling van de bouwkolom is een belangrijke eerste stap, een voorwaarde om te komen tot innovatie en robotisering.

## Metselrobot

Gemechaniseerd en geautomatiseerd is er wel al veel. 'De bouwplaats staat vol met hulpmiddelen voor tillen en verplaatsen. Het graven van sleuven en trekken van leidingen gaat automatisch. Het is echt niet meer zo dat je op de bouwplaats nog mensen aan het kijken ziet. Maar robots die de volledige bouw overnemen, dat is nog een eind weg.' Aan de techniek ligt het niet, zegt Oskam. 'In België heb ik laatst een metselrobot aan het werk gezien, die snel en goed zijn werk doet, een mooi ding hoor. Al in 2007

is het eerste prototype van een stratenmakerrobot gebouwd, de ontwikkelkosten lagen tussen de 2 en 3 miljoen euro. Maar niemand wilde hem in gebruik nemen, de fabrikant ging failliet en de robot staat nu weg te roesten in een hok.' De grote vraag is dan ook wie wil investeren in robotisering. 'Veel bouwers zitten nog in dat traditionele bouwproces waar alle partijen hun eigen gang gaan. En daarin bestaan weinig prikkels voor innovatie', concludeert Oskam. 'Wie is bij robotisering gebaat? Aannemers niet, die zoeken de goedkoopste onderaannemers bij elkaar voor dat ene project. Waarom zou een onderaannemer investeren in robotica als hij zelf metselaars in dienst heeft? Bouwers zijn projectgericht, denken niet strategisch. Als een project voorbij is, gaan alle slimme oplossingen een la in. Daarbij is de bouw erg regionaal gebonden: elk land heeft zijn eigen bouwmores en bouwtechnieken. Je kunt robotica dus ook niet zomaar even invliegen. Om innovaties tot rijpheid laten komen, zijn langlopende investeringen nodig, waarbij de technologie zich kan bewijzen. Maar ook vertrouwen. Een huis bouwen is een kwestie van vertrouwen in de techniek. Iets staat als een huis, luidt niet voor niets het gezegde. We weten dat de huidige bouwtechnieken goed zijn, we weten hoe lang de huizen zoals we die nu bouwen, meegaan. Maar hoe weet je van

een 3D-geprint huis dat het niet over tien jaar in elkaar stort? Bouwers geloven in bewezen oplossingen, zij vragen niet om innovatie.'

## Bimmen

Het wachten is eigenlijk op de eerste Über in de bouw, zegt Oskam. Toch kunnen de ontwikkelingen ook ineens heel hard gaan. Zoals met de digitalisering, het voorportaal van integraal

# 'Hoe weet je van een 3D-geprinte woning dat die over tien jaar nog staat als een huis?'

bouwen en robotisering. Zeven jaar geleden had nog niemand van building

information modeling gehoord; 'bimmen' in goed bouwjargon. Inmiddels werkt ongeveer de helft van de bouwers met een digitaal platform waar alle partijen, van opdrachtgever tot installateur, samen 'live' ontwerpen en bouwen. Vanaf de eerste ontwerpfase wordt zoveel mogelijk informatie gekoppeld aan het computer-model, bijvoorbeeld de tarieven van grondstoffen, omgevingsfactoren en bijkomende kosten. Zo weet een opdrachtgever precies wat zijn gebouw kost. De partijen verbinden zich bovendien aan elkaar doordat ze samen één prestatie-overeenkomst aangaan. Dat maakt ze samen verantwoordelijk.

De volgende fase is dat uit het bouwproces procescalculatie en planning voortvloeien. En nog een stap verder is dat robots in de fabriek kozijnen, dakplaten en hele vloeren in elkaar gaan zetten, aangestuurd door de computer. De bouwvakker bouwt dan niet meer, maar assembleert, hij wordt een soort productiemedewerker.

Zover is het nog niet, maar de kanteling in de bouwkolom in combinatie met het bimmen maakt nu al ontwerpen mogelijk die voorheen technisch ondenkbaar waren. Huizen die in korte tijd in elkaar gezet worden, zoals de huizen van MorgenWonen van VolkerWessels, waar elementen uit woningen kunnen worden losgenomen en muren kunnen worden verplaatst.

Oskam zelf was als aanjager betrokken bij pilots in de zorgbouw waar de eindgebruiker en diens wensenlijstje het ontwerp stuurden. Stuk voor stuk een groot succes, blikt hij terug. 'Bij deze pilots was niet de vorm, maar de functie leidend. Bij het traditionele bouwen is er eerst het gebouw om dan te bedenken wat er in dat gebouw komt. Hierbij integreerde de installateur de domotica al direct in het ontwerp. Dat heeft ook weer gevolgen voor de routing, de looplijnen. Een mooi voorbeeld van hoe een intelligent bouwproces en slimme gebouwen samenkomen.' **X**

## Kracht Recruitment: 'Soft skills worden extra belangrijk'

De hele bouwwereld wordt opgeschud. Dat merkt Wieger Willems, directeur van het Arnhemse Kracht Recruitment, als geen ander. De traditionele manier van ontwerp en realisatie van gebouwen – waarin architectuur, constructie, installaties, uitvoering en gebruik los naast elkaar bestaan, is aan het verdwijnen, constateert hij. 'Veel functies zullen compleet veranderen en de vraag is wie straks welke rol gaat krijgen. Is er dan nog wel een aannemer nodig? Architecten dreigen op hun beurt het hele tekenproces te verliezen. Vibes bijvoorbeeld is zo'n vooruitstrevend ontwerp bureau dat het hele bouwproces van ontwerp tot beheer op zich neemt. Zij bouwden al enkele pilotprojecten zonder aannemer. Bij Vibes werken alle partijen virtueel samen rond één 3D-model. Die manier van werken heeft waarschijnlijk de toekomst.'

Willems ziet van nabij hoe de bouwwereld worstelt met de innovaties. 'Een enkele bouwer is al heel ver, BAM is daar een voorbeeld van. Maar het blijft een traditionele wereld. Lang niet iedereen wil of kan investeren in die nieuwe manier van werken.'

Om de opdrachtgevers beter te kennen en te kunnen bedienen, gaf zijn bureau Max IJben, een student aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, de opdracht de veranderende vraag naar bouwprofessionals in kaart te brengen. Daaruit kwam heel duidelijk naar voren wat hij zelf ook in zijn eigen recruitment bureau al een tijdje merkte. De traditionele bouwberoepen zijn zoetjesaan aan het verdwijnen. Werkvoorbereider en calculator: Willems zelf bemiddelt ze al niet meer en over vijf jaar zal er nergens meer werk voor ze zijn. De volgende die van de bouwplaats verdwijnt, is de opzichter. 'Waarom zou je nog iemand ter plekke moeten hebben als je straks virtueel kunt rondwandelen in het bouwproject? Kwestie van scans maken van wat er klaar is en die over het 3D-model plaatsen.' Sommige beroepen zijn al bijna uitgestorven, zoals de traditionele 2D-tekenaar. 'Daar heb ik ook al in geen vijf jaar meer voor bemiddeld.'

Kracht Recruitment bevindt zich in het bovenste segment in de bouw. Waar de rest van de bouwwereld zijn wonden likt, bleef zijn bureau in de crisisjaren stevig overeind en draaide vorig jaar zelfs een recordomzet. Dat komt omdat hij bemiddelt in schaarste, weet Willems. De moderne bouwwereld van ketenintegratie en bouw-informatiemodellen schreeuwt om nieuwe professionals. 'Zoals ontwerpleiders', zegt hij, 'die in de keten het ontwerp coördineren en alle disciplines uitdagen om met het winnende ontwerp te komen. Voor bouwingenieurs die met de nieuwste software overweg kunnen, de BIM-specialisten, is altijd plek.'

Tegelijkertijd stelt het nieuwe integrale werken ook nieuwe eisen aan de technici. 'Met harde skills alleen kom je er niet meer. Nu door digitalisering en robotisering het bouwproces multidisciplinairder wordt, moeten kandidaten ook beschikken over soft skills als communicatieve vaardigheden, klantgericht denken en overtuigingskracht.'

En daar ontbreekt het de huidige generatie bouwers nog wel eens aan, constateert Willems. Zijn bureau speelt daar nu handig op in met cursussen sales en communicatie.

**Inclusief:**

- tweedaagse intensieve training
- boekenpakket
- één overnachting
- alle maaltijden en drankjes

**2<sup>e</sup> editie**

# **Topclass Meesterlijk Beïnvloeden** **Gedragsbeïnvloeding voor managers**

2-daagse intensieve training • 18 en 19 mei 2016 • Kontakt der Kontinenten - Soesterberg

**Als manager en leidinggevende moet u 'dingen gedaan krijgen'. De tijden dat een simpele opdracht voldeed, zijn voorbij. U moet nu uw stem laten gelden zonder weerstand te wekken. Hoe krijgt u uw medewerkers mee en houdt u ze bovendien gemotiveerd?**

## **Gedragsbeïnvloeding en motivatie zijn de sleutels voor een succesvol team**

Als leidinggevende moet u de koers uitzetten en er vervolgens voor zorgen dat die koers wordt gevolgd en gehandhaafd. Hoe gaat u daarmee om en - heel belangrijk - hoe communiceert u daarover helder met uw medewerkers?

## **Topclass Meesterlijk Beïnvloeden**

In de Topclass Meesterlijk beïnvloeden gaat u twee dagen intensief aan de slag met alle *ins and outs* van gedragsbeïnvloeding en met de vraag hoe u uw stem in de organisatie nog beter laat gelden. We bespreken de laatste bevindingen en talloze voorbeelden uit de praktijk.

### **Voor wie?**

Deze topclass is bestemd voor leidinggevendenden die doelbewust, krachtig en positief willen beïnvloeden. Na het volgen van deze topclass Meesterlijk beïnvloeden draait u daar uw hand niet meer voor om.

### **Topsprekers**

Vier experts op het gebied van gedragsbeïnvloeding en motivatie brengen u de fijne kneepjes van het meesterlijk beïnvloeden bij: **Manon Bongers, Roos Vonk, Ronald van Aggelen en Hans van der Loo.**

### **Beperkt aantal plaatsen**

Om een goede interactie zeker te stellen, is het aantal plaatsen beperkt. Aan deze topclass kunnen maximaal veertig personen deelnemen. Schrijf u daarom snel in, zodat wij uw deelname kunnen garanderen.

Meer informatie en online inschrijven via:

**[www.academyleiderschap.nl/meesterlijk2](http://www.academyleiderschap.nl/meesterlijk2)**

De Topclass Meesterlijk Beïnvloeden wordt georganiseerd door de Leiderschap Academy.

# Nieuwe tijden, anders organiseren

Organiseren op basis van vakmanschap,  
verbinding en vertrouwen

Een unieke dag met Jaap Peters, Harold Janssen,  
Mathieu Weggeman en Jan Smit



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

## Een unieke dag

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

### De dag is ingedeeld in 4 blokken:

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

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

Powered by:



[veranderkunde.nl/rijnlands-organiseren](http://veranderkunde.nl/rijnlands-organiseren)



# Nocore in de Cloud

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

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



[www.nocore.nl](http://www.nocore.nl)

Tel: 0413-24 20 50

# Uitzendsector in beeld



BEELD: PETRA KWAADGRAS

UWV heeft samen met werkgevers- en werknemersorganisaties en arbeidsmarktdeskundigen de uitzendsector in beeld gebracht. Handig bij het opstellen van een jaarplan of voor het bijstellen van doelstellingen.

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

## Wat staat er in dit rapport?

In dit rapport staan de cijfers en feiten van uitzendarbeid over de periode 2009 tot en met 2014. Onderwerpen zijn bijvoorbeeld de ontwikkeling van het aantal uitzendkrachten, in welke sectoren ze voornamelijk werken en de economische en maatschappelijke trends.

## Hoeveel mensen werken er in de uitzendbranche?

De uitzendbranche is deel van de bredere sector Arbeidsbemiddeling, uitzendbureaus en personeelsbeheer. Het aantal banen in die sector is tussen 2003 en 2014 gegroeid met 140 000 tot ongeveer 600 000. Deze groei zet ook na 2014 door. UWV verwacht in de totale sector in 2020 bijna 720 000 banen.

## In welke sectoren werken uitzendkrachten vooral?

De meeste uitzendkrachten werken in de industrie: in 2013-2014 gemiddeld 34 000. Dit aantal is door de tijd gezien stabiel. Er werken ook relatief veel uitzendkrachten in de sector vervoer en opslag, in de handel en bij de overheid. De grootste groei vertoont de bouwnijverheid met een plus van 10 000 tussen 2003 en 2013. Het aantal uitzendkrachten in de sectoren 'overige zakelijke dienstverlening' en zorg en welzijn krimpt, elk met 4 000.

## Welke beroepen zijn sterk vertegenwoordigd?

De meeste uitzendkrachten (9 procent) behoren tot de beroepsgroep financieel specialisten, accountants en financieel-administratief leidinggevers. Andere grote beroepsgroepen zijn: horecapersoneel, evenementmedewerkers en lager verkoop- en kassapersoneel in de detailhandel.

## Wat kenmerkt uitzendkrachten verder?

Uitzendkrachten zijn relatief jong: 25 procent is jonger dan 25 jaar, tegen 17 procent voor de gehele Nederlandse beroepsbevolking. Het aantal jongeren binnen de uitzendbranche is tussen 2003 en 2014

afgenomen met 19 000. Daar staat een groei van het aantal oudere uitzendkrachten tegenover. Ruim zes op de tien uitzendkrachten is man. Het aantal mannelijke uitzendkrachten is ook veel sterker gegroeid dan het aantal vrouwelijke uitzendkrachten. In de uitzendbranche werken traditioneel relatief veel lager opgeleiden en relatief weinig hoog opgeleiden ten opzichte van de totale beroepsbevolking. Maar tussen 2003 en 2014 is het aantal middelbaar en hoger opgeleide uitzendkrachten stevig gegroeid (een plus van 47 000), terwijl het aantal lager opgeleide uitzendkrachten is afgenomen.

## Welke trends zijn er te zien?

De doorstroom van uitzendwerk naar vast (ook tijdelijk) werk is sterk afgenomen. Stroomde in 2009 nog 28 procent binnen een jaar door naar een contract, in 2014 is dat 22 procent. De kans om in een uitzendbaan te blijven, is toegenomen: 37 procent in 2009, 49 procent in 2014. Vervanging van zieke werknemers door uitzendkrachten is steeds belangrijker geworden: van een op de acht uitzendkrachten in 2009 tot een op de vijf in 2013. Het aantal bedrijven dat structureel uitzendkrachten inzet op vaste werkplekken is de afgelopen jaren fors afgenomen, het meest bij bouwondernemingen.

## Welke kansen zijn er voor de uitzendbranche?

Bij de economische trends in het rapport worden een aantal kansen voor de uitzendbranche genoemd. Hierbij wordt onder andere ingegaan op de verbreding van dienstverlening. Ook publiek-private samenwerking wordt beschreven, waarbij enkele sprekende voorbeelden worden genoemd. Maar ook de scholing van uitzendkrachten komt in de beschrijving aan bod. **X**

Deze sectorbeschrijving is terug te vinden op de website [werk.nl](https://www.werk.nl/werk_nl/arbeids-marktinformatie/sector-beroep/sector/uitzendarbeid): [https://www.werk.nl/werk\\_nl/arbeids-marktinformatie/sector-beroep/sector/uitzendarbeid](https://www.werk.nl/werk_nl/arbeids-marktinformatie/sector-beroep/sector/uitzendarbeid)

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](mailto:steven@gudde.nl), [@stevengudde](https://twitter.com/stevengudde))

## Column Steven Gudde



Foto: Roel Dijkstra

### Een echte baan

Op de lagere school was ik stikjaloers op mijn klasgenoten. Hun vaders (en sommige moeders) hadden echte banen. Er was een vrachtwagenchauffeur, een dokter, een journalist. Er werkte zelfs een vader op het stadhuis. Voor bijna alle andere vaders was het heel makkelijk. Want op een lagere school in Eindhoven werkten bijna alle andere vaders bij Philips. Dat was dus helder: of je vader had een echt beroep of hij werkte bij Philips. Behalve die van mij.

Ik had de enige vader die geen beroep had of bij Philips werkte. Als andere kinderen erom vroegen, kwam ik nooit veel verder dan dat hij op kantoor werkte en iets deed met het buitenland. Of zo iets.

Mijn vader had dan wel geen echt beroep, ik kon wel stoere verhalen vertellen. Over verre landen met woestijnen en rare mensen. Maar stiekem was ik jaloers op Kristel. Haar vader was ober in een bekend restaurant in de stad. Dat was pas echt cool.

Meer dan dertig jaar later had ik opnieuw dat probleem. Maar dit keer van de andere kant en was ik de papa. 'Papa, wat doe jij eigenlijk voor werk?', vroeg mijn dochter enkele jaren geleden. Na jaren werken in de uitzendbranche bleef ik uiteindelijk een beetje hangen bij 'Papa praat met mensen over werk'. Ik was best tevreden met dit antwoord. Maar mijn dochter snapte er niets van. Dat was toch geen echt beroep? Hoe moest ze dat nu op school uitleggen? Een knoop vormde zich in mijn maag. Ik had gefaald. Net als mijn eigen vader had ook ik geen echt beroep. Erger nog: ik had niet eens stoere verhalen. En toch...

Enkele weken geleden was een bekende van mij op zoek naar hulp. Na dertig jaar was zijn functie komen te vervallen en moest hij op jacht naar een nieuwe baan. Maar wat hij ook deed, het wilde gewoon niet lukken. Alle tips op internet ten spijt. Hij mocht niet eens op gesprek.

Uiteindelijk heb ik samen met hem aan de keukentafel gezeten. Wat zocht hij eigenlijk? Hoe vertel je dat? Hoe zet je dat in een cv? Hoe pak je dat solliciteren aan? Bleek ik opeens een echt vak te hebben. Ik zat daar een wezenlijk verschil te maken voor iemand die hulp nodig had met kennis die voor mij vanzelfsprekend is, maar voor de ander blijkbaar bijzonder. Het feit dat hij nu opeens wel aan tafel zit bij potentiële werkgevers, deed mij iets beseffen: ik heb een vak! Een echt beroep. En niet zomaar een.

Ik heb het leukste beroep dat er is. Een beroep in een branche waar we voor mensen het verschil maken. In hun werk en in hun dagelijks leven. Noem mij eens een beroep en een branche waarbij je dat ook kan. Een ober? Ik dacht het niet.



# Met **HRMatches+** wordt recruiten echt anders!

HRMatches en Online-people hebben hun krachten gebundeld, zodat er een volledig digitaal HR-systeem ontstaat voor werving, selectie, juridisch werkgeverschap, planning, urenregistratie, verloning en facturering.

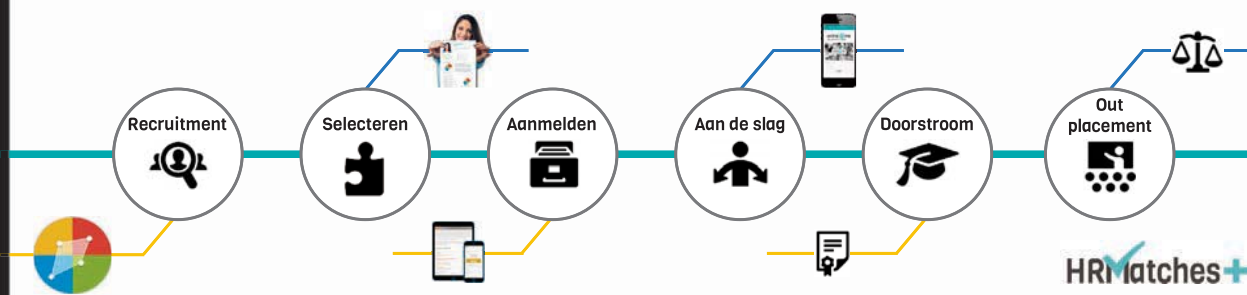
Met HRMatches+ heb je als bedrijf/intermediair een digitaal recruitmentsysteem in handen dat je een hoop tijd bespaart en zorgt voor een kwalitatieve instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. HRMatches+ biedt de oplossing voor elk bedrijf dat op zoek is naar efficiency en effectiviteit binnen het recruitmentproces.\*

Tijdens het recruitmentproces wordt niet alleen gekeken naar de kennis en werkervaring van een kandidaat, maar ook naar de karaktereigenschappen en competenties van de kandidaat.

Door niet alleen te selecteren op harde selectiecriteria, maar ook op de soft selectiecriteria is de kans vele malen groter dat de nieuwe werknemer binnen het bedrijf past.

Is de juiste kandidaat gevonden, dan worden de overeenkomsten digitaal door HRMatches+ opgesteld en digitaal ondertekend door de opdrachtgever en werknemer. HRMatches+ neemt het juridisch werkgeverschap van de opdrachtgever over. Bedrijven en intermediairs kunnen hun instroom, doorstroom en uitstroom van personeel daardoor efficiënter en effectiever inzetten en besparen zo enorm veel tijd op allerlei administratieve rompslomp.

\* HRMatches+ is ook voor intermediairs interessant!



Voor personeelszaken  
+31(0)88 6654 630  
info@online-people.nl  
www.online-people.nl/hrmatchesplus

Voor recruitment & assessments  
+31(0)73 7820 204  
support@hrmatches.com  
www.hrmatches.com

# Uitzendbranche doet goede zaken voor 50-plusser, maar vergeet plaatsingsfee

Meer dan een kwart van de 50-plussers stroomt uit de WW via een uitzendbureau. Opvallend is dat de uitzendbureaus slechts beperkt aanspraak maken op de bonus die zij hiervoor kunnen opstrijken.

Infographic: Ymke Pas

## De 50-plussers die in 2013 aan de slag gingen via USG People in het eerste kwartaal van 2015



## Plaatsingsfee

Sinds eind 2013 kunnen uitzendbureaus in het kader van Actieplan 55pluswerk een bonus krijgen voor het bemiddelen van een 50-plusser vanuit de WW. Er wordt nog relatief weinig gebruik van gemaakt.

Uitgekeerde fees  
1 jan - 17 mei 2015

2.964

Aangevraagde fees  
jul en aug 2015

3.300

Totaal uitgekeerde fees (okt '13 - okt '15)

6.555

Totaal uitgestroomde 50-plussers sinds okt '13

30.000  
via uitzendbureau

112.901

82.901  
andere manier

Bron: UWV, USG People, Foto: Shutterstock

# 47 verschillende wegen naar succes – of toch niet

Ruim duizend. Zoveel starters beginnen elk jaar aan het realiseren van hun droom: een eigen bemiddelingsbureau. Een gat in de markt inspringen, de wereld veroveren. Flexmarkt interviewde vanaf 2010 bijna vijftig startende ondernemers. Een bont gezelschap van groentjes, ouwe rotten, vakidioten, zij-instromers, idealisten en serieel-ondernemers. Welke bureaus bestaan nog, welke niet of nauwelijks en welke ideeën veroverden écht de markt?

Frans Tilstra

**D**e rubriek *Starter* ging zelf in de lente van 2010 van start met een interview met Nills Delzenne van Vitamine P, een uitzendbureau dat allochtone hi-po's als nichemarkt had (zie kader op pagina 26). Het bureau was begonnen in 2009: een jaar waarin de economie in crisis was en de uitzendmarkt al twee jaar in het slop zat. Een jaar later ging het iets beter: veel bureaus liften mee op een positief golfje in de uitzendmarkt. Helaas zette de neerwaartse trend zich in 2011 weer voort. Eind 2013 keerde het tij en in 2014 ging het pas echt lekker: de branche groeide met 7 procent. Die groei zette in 2015 door, met in vrijwel elke maand een omzetgroei van meer dan 10 procent ten opzichte van 2014. Zo beleefden onze Starters qua conjunctuur een ritje in de achtbaan. Ook andere ontwikkelingen hadden hun weerslag op de markt: toenemende flexibilisering, digitalisering, mondialisering en outsourcing, een nieuwe uitzend-cao, nieuwe wet-

regelgeving: de Ziektewet, de Wet werk en zekerheid, de Wet aanpak schijnconstructies en zo meer.

## Boven verwachting

Te midden van al dat tumult probeerden de Starters hun plekje te veroveren op de markt. Dat ging de een beter af dan de ander. Vrijwel allemaal werden ze geïnterviewd nadat ze minstens een half jaar aan de slag waren. De helft heeft sindsdien een omzetgroei geboekt tussen 300 en 500 procent. Een op de acht zit daar zelfs nog boven. Bijna de helft van de Starters presteert dan ook boven hun eigen verwachting. Tegelijk noteert een kwart van hen sinds het prille begin een omzetgroei onder de 100 procent. 19 procent van de Starters vindt dan ook dat hun bedrijf niet aan de verwachtingen voldoet. En 12 van de 47 ondernemingen bestaan zelfs niet meer: failliet, opgeheven, of anderszins in de kiem gesmoord.

Dat laatste geldt niet voor een van de eerste Starters: Fydalo uit Alphen aan de

Rijn, een bemiddelingsbureau voor fysiotherapeuten van Jeroen Klemann en Conny Dieneske. Zij startten in 2010 met niets meer dan een telefoon, een lijst met nummers van fysiopraktijken, een pakket flyers en een hoop frisse moed. Het succes van Fydalo volgt vrij secuur de economische conjunctuur van die jaren. Na een vliegende start in 2010 waarin twee parttimers werden aangenomen en een nog beter 2011 waarin het bureau meer dan achthonderd vacatures vulde, kwam in 2012 de klad erin. 'Fysiotherapie verdween uit het basispakket, de BTW ging omhoog en de aanvragen liepen terug. Ik kreeg er buikpijn van', zegt Dieneske. 'In 2013 en 2014 zakten we terug naar het niveau van 2010. Inmiddels gaat het weer beter. We hebben onze diensten uitgebreid met bemiddeling van freelance fysiotherapeuten en advies bij praktijkovernames.'

## In the cloud

Ook Cloudworkers kende een dip, in 2013. Deze start-up ontstond in 2011 als apart label van thuiswerkbemiddelaar Moneypenny, opgericht door Marianne Sturman. Cloudworkers was specifiek gericht op studenten die vanachter hun laptop in *the cloud* werken. Gemiddeld heeft Sturman nu zestig mensen continu op een opdracht, maar ten opzichte van 2011 klimt haar bedrijf nog steeds uit een dal. Toch is ze tevreden, want in zekere zin doet Cloudworkers nu pas echt waarvoor het is opgericht. 'In 2011 kwam een

Fydalo startte in 2010 met niets meer dan een telefoon, een lijst met nummers, een pakket flyers en een hoop frisse moed



Foto's: Peter Amo Broer

Met de klok mee: de oorspronkelijk foto's bij de interviews met ProConnected, Morgenwerk, Cloudworkers en Flex Uitzendwerk Nijkerk.

## Top 5 adviezen van Starters

1. Concentreer je aandacht op je core business. Besteed uit waarin je niet goed bent.
2. Durf ook je formule aan te passen. Hou niet vast aan ideeën die niet werken.
3. Evalueer voortdurend kritisch je concept.
4. Geef niet op bij tegenslag. Beschouw teleurstellingen als normaal.
5. Durf jezelf te verkopen. Onderscheid je in marketing. Schrik niet van afwijzingen.

groot deel van mijn omzet van grote (overheids)klanten. Nu heb ik veel meer kleine opdrachtgevers, zoals Cloudworkers bedoeld is. Misschien past de formule nu beter bij de tijd. Sociale media zijn volledig ingeburgerd, ook voor zakelijk gebruik. *Digital natives* zijn een begrip. Jonge mensen zijn gewend aan de toenemende flexibilisering en aan taakgericht, plaatsonafhankelijk werken. Vacatures zet je niet meer op een jobboard, maar op Facebook. En een kennisma- ►



Illustraties: Petra Kwaadgras



kingsgesprek hoeft niet persoonlijk maar kan via Skype.'

Cloudworkers zal binnenkort weer opgaan in Moneypenny en niet meer als zelfstandig label bestaan. 'Ik begon ermee omdat ik verwachtte dat jonge mensen zich niet thuis zouden voelen bij Moneypenny', vertelt Sturman. 'En ik wilde met de lagere studententarieven niet mijn eigen merk beconcurreren. Die angst bleek onterecht. Opdrachtgevers snappen heel goed dat ervaren medewerkers meer kosten dan studenten. Het kost te veel moeite en geld om beide labels overeind te houden. Het is leuk om nieuwe dingen te beginnen, maar soms moet je gewoon versimpelen. Da's ook duidelijker voor je klanten.'

### Formule aangepast

Een Starter die zijn tijd zonder twijfel vooruit was, heet Morgenwerk. Maarten Timmerman en Gaston van de Wetering

'We waren veel tijd kwijt aan ongeschikte kandidaten. De fiet-senbranche trekt veel hobbyisten'

begonnen het bedrijf in 2012 als volledig online uitzendbureau. Kandidaten maakten een profiel aan op de website, inleners snuffelden in de database naar een uitzendkracht van hun gading. De contractafhandeling en de verloning gingen vervolgens volledig digitaal. Het motto was 'matchen kun je zelf' en het tarief was navenant. 'Die formule hebben we inmiddels aangepast', vertelt Van de Wetering, tegenwoordig in z'n eentje directeur van Morgenwerk. 'Kandidaten snaptten het nog wel, maar opdrachtge-

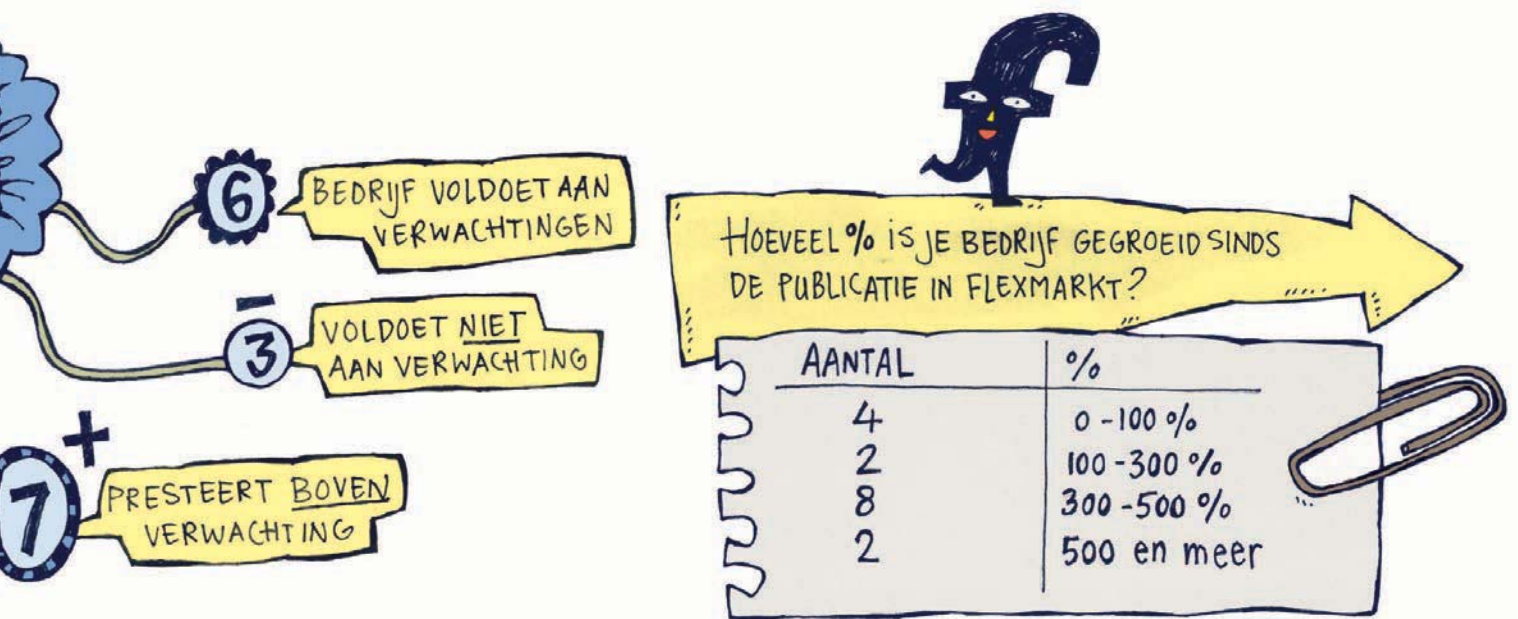
vers moesten we het steeds opnieuw uit-leggen. Daarom hebben we onze dienst-verlening in 2014 uitgebreid met het klassieke uitzenden: persoonlijk contact, behoeftebepaling, matching en ontzor-ging. Daar hoort ook een hoger tarief bij. Ook het aantal branches hebben we uit-gebreid. In het begin deden we vooral horeca in en rond Utrecht. Nu richten we ons ook op callcenters, marketing en sales, productie, logistiek en zakelijke dienstverlening. Met resultaat: het gaat inmiddels formidabel met Morgenwerk.'

## De allereerste Starter: Nills Delzenne



foto: privé-archief

**Nills Delzenne** was 29 jaar toen hij uitzendbureau Vitamine P begon. Hij geloofde heilig in de positie-ve invloed van culturele diversiteit op de werkvloer: het verhoogt de productiviteit. In zijn privéleven ervoer hij hetzelfde. Een jaar daarvoor had hij de Turkse Elif ontmoet tijdens een vakantie en na veer-tien keer heen en weer vliegen trouwden ze. Het was een bijzonder druk jaar voor Delzenne, maar hij bleef energiek en vrolijk en die indruk wekte hij ook tijdens zijn interview met Flexmarkt. In 2011 ging het Delzenne zakelijk voor de wind, al draaide zijn marketingbureau KapaCity beter dan Vitamine P. In 2012 besloot hij zijn energie op KapaCity te concentreren, vanaf het voorjaar van 2014 gecombineerd met de zorg voor z'n pasgeboren zoontje. Nog diezelfde zomer werd Delzenne ziek, hij bleek een hersentumor te hebben. Op 11 december overleed hij, 35 jaar oud.



De cijfers in bovenstaande illustraties zijn gebaseerd op een rondvraag waarop zestien Starters antwoord gaven. (N=16).

## Een té klein wereldje

Proberen, leren en aanpassen. Dat kan ook betekenen dat je moet toegeven dat een idee gewoon niet werkt. Fietsfanaten en oud-Maandag-collega's Jurgen Stolk en Stefan Derksen startten in 2013 een van de opmerkelijkste recruitmentbureaus van dat jaar: PROconnected. Voor ingenieurs, salesmanagers, developers en andere professionals in de fietsenbranche.

De compagnons wisten dat goede connecties cruciaal zijn in dit kleine wereldje. Ze hadden ook een goede blik op de toekomst van de sector: 'Een fiets is meer dan een vervoermiddel. Klanten willen 'm beleven. Geef ze dus grind, modder en emotie!'

Toch bleek het wereldje al snel té klein. 'Als kandidaten latent bewegen, weet de markt dat al', vertelt Derksen. 'Bovendien is het een conservatief wereldje. Kandidaten met visie, persoonlijkheid en ervaring zijn schaars, maar werkgevers willen nauwelijks vers bloed uit een andere sector proberen. Goede kandidaten zijn bovendien moeilijk te binden. Vaak krijgen ze

meerdere aanbiedingen. Aan de andere kant waren we veel tijd kwijt aan ongeschikte kandidaten. De fietsenbranche trekt veel hobbyisten: trambestuurders die in het weekend graag fietsen en daarom denken dat ze bij fietsfabrikanten Trek of Sram kunnen werken.' Na een jaar stopten Stolk en Derksen ermee. 'Ik geloof niet in van-alles-wat. Je moet keuzes maken.' Verloren voor de flexmarkt zijn ze niet. Hun bedrijf Werving op Maat levert financials aan de bancaire wereld. 'En dat loopt wel heel goed.'

## 55-jarige beginners

De ultieme Starters zijn misschien wel Reyer Morren en Aalt Koopman van Flex Uitzendwerk Nijkerk. Allebei 55 jaar oud, zonder een dag ervaring in de flexbranche - of als ondernemer - begonnen ze in 2012 aan hun avontuur als uitzenders in de bouwwereld. Ze waren na veertig jaar werken bij een bouwbedrijf ontslagen bij een reorganisatie. Bijna honderd sollicitatiebrieven verder concludeerden ze dat de arbeidsmarkt niet op ze zat te wachten. 'Als het werk niet naar ons

komt, moeten wij maar naar het werk', dachten ze.

Als franchisers van Flex Uitzendwerk konden ze zich concentreren op hun core business: uitzenden. Daarover viel nog een hoop te leren. 'Kandidaten vinden was niet zo moeilijk, maar hoe haal je opdrachtgevers binnen? 'In het begin waren we veel te lief', vertelt Morren. 'Dan gingen we koud bellen en kregen we te horen: we hebben al een uitzendbureau. Of: die meneer is er nu niet. En morgen ook niet. En dan werden we moedeloos.' Maar Morren en Koopman gaven niet op. Ze leerden dóór te vragen. Zich te presenteren. Ze flyerden. Begonnen publieksacties in Nijkerk. Schakelden hun netwerk in. En langzaam begon de zaak te lopen.

'In het begin konden we er nog niet van leven, maar de omzet is sinds de start alleen maar gestegen. Het aantal uitzenduren is nu al 400 tot 500 procent hoger dan aan het einde van ons eerste volle jaar. Da's ruim boven onze streefomzet.' Overmoedig worden de heren niet. 'Er zijn genoeg uitdagingen. Technici worden schaarser, dus we bedienen nu meer branches. Concurrenten schieten als paddenstoelen uit de grond. De regels veranderen steeds: de inlenersbeloning, de Participatiewet, de Wet werk en zekerheid. Je mag niet inslapen.' Optimistisch over hun start-up zijn Morren en Koopman wel. 'Over vijf jaar mag je ons gerust weer bellen voor een update!' **X**

'Vacatures zet je niet meer op een jobboard, maar op Facebook. En een kennismakingsgesprek kan best via Skype'

# PAYROLLING? LAAT U **NIKS** WIJSMAKEN!

Betaal ik niet  
teveel?

Klopt die  
omrekenfactor  
wel?

Wat vinden  
medewerkers  
ervan?

Wat zit er nou  
allemaal in die  
berekening?

Loop ik nog  
risico's?

Houden ze  
zich wel aan  
de regels?

ERVAREN ONDERNEMERS WETEN AL LANG;  
'ALLEEN DE BESTE IS DE GOEDKOOPESTE'



**DIRECT**  
Payrolling

Uw partner in personeel

Wij beantwoorden graag al uw vragen over payrollling

✉ [info@directpayrolling.nl](mailto:info@directpayrolling.nl)

☎ 026 – 372 45 20

BEZOEKADRES Jansbuitensingel 7

6811 AA Arnhem

# “Payrolling levert je veel op, maar laat je goed informeren”

**Payrolling wordt steeds populairder bij bedrijven, zeker onder uitzendorganisaties. Toch zijn er nog veel organisaties die niet weten of ze nu payrollkrachten of vaste werknemers in dienst moeten nemen. Dit komt voornamelijk omdat ze niet goed weten hoe het werkt en waar ze op moeten letten. Fatima Dahman, directeur van Direct Payrolling, belicht daarom de voor- en nadelen van payrolling.**



↑ Fatima Dahman

## Flexibel

Een groot voordeel is dat een uitzendbureau door payrolling een stuk flexibeler wordt. Het wordt veel makkelijker om in te spelen op veranderende marktomstandigheden en seizoensinvloeden. Ook ziekteverzuim en leegloop zijn doeltreffender op te vangen. Daarnaast weten werkgevers bij payrolling van tevoren altijd precies waar ze aan toe zijn en wat de kosten zijn. Door de overname van het juridisch werkgeverschap, komen de werkgeversrisico's tenslotte bij de payrollonderneming te liggen. Flexibeler dus en geen onaangename verrassingen meer.

## Tijdsbesparing

Twee andere belangrijke redenen voor uitzendbureau's om voor payrolling te kiezen, zijn ontzorging en tijdsbesparing. De personeelsadministratie moet professioneel geregeld worden maar is bij uitzendorganisaties vaak een ondergeschoven kindje. Een payrollbedrijf is deskundig op het gebied van personeelsadministratie en regelgeving en neemt die back-office grotendeels van de werkgever over. Zo ontstaat er meer ruimte voor waar het om gaat, ondernemen.

## Wettelijk eindverantwoordelijk

Een payrollbedrijf is als juridisch werkgever wettelijk eindverantwoordelijk voor het afdragen van belastingen en sociale verzekeringspremies. Echter wanneer zij daar om wat voor reden dan ook niet aan hebben voldaan, kan de fiscus bij jou als opdrachtgever alsnog aankloppen om de verschuldigde bedragen te vorderen. Uitzendbureau's die met een payrollonderneming gaan samenwerken, doen er daarom goed aan zich ervan te verzekeren dat de financiële draagkracht van de payrollonderneming naar behoren is. Een WKA check (Wet Ketenaansprakelijkheid) is daarom aan te bevelen.

## Certificering

Het is aan te bevelen alleen met een payrollonderneming in zee te gaan die NEN4400-1 gecertificeerd is en lid is van een brancheorganisatie (ABU, VPO of NBBU). Ten eerste ben je als werkgever ervan verzekerd dat je zaken doet met een betrouwbare partij. Ten tweede beperk je hiermee het risico op verhaal en boetes van de Belastingdienst en andere overheidsinstanties. Ondernemen betekent natuurlijk risico's nemen maar dan wel op verantwoorde wijze.

## Verschillende tarieven

Zoveel payrollbedrijven zoveel verschillende tarieven. Die zijn niet altijd even transparant. Bij payrolling heb je het over de omrekenfactor. Belangrijk is of een payrollonderneming hierin een all-in tarief hanteert (inclusief bijvoorbeeld vakantiegeld, vakantiedagen en pensioen) of juist niet. Een payrollbedrijf met een lage omrekenfactor kan feitelijk duurder zijn dan een payrollonderneming met een op het eerste gezicht hogere omrekenfactor. Vraag daarom goed uit wat er precies allemaal is meegenomen in het tarief en leg dit contractueel goed vast.

## Band met het bedrijf

Een vaak benoemd nadelig effect van payrolling is dat de payrollkrachten een minder goede band hebben met hun werkgever dan hun collega's die in vaste dienst zijn. Dit komen wij ook tegen maar doet zich in onze beroepspraktijk alleen voor bij duurder en hoger opgeleid personeel. Deze categorie medewerkers missen een aantal voordelen, maar die spelen in de uitzendbranche sowieso niet.

## Tips

Samengevat, wanneer u de voordelen van payrolling voor uw onderneming ziet en overweegt over te stappen, houd dan de volgende tips in het achterhoofd bij de beoordeling van offertes:

- **Kijk goed naar welke zaken al dan niet inbegrepen zijn in de omrekenfactor;**
- **Doe een WKA check en controleer of de payrollmedewerkers gecertificeerd zijn**
- **Behandel payrollmedewerkers hetzelfde als vaste medewerkers.**

Met een goede payroll partner is payrolling zeker een goede keuze!

# Payrollen, een regulier gezicht van uitzenden?

Vriend en vijand zijn het erover eens: minister Asscher schiet door in zijn kruistocht tegen flex en payroll. Payrolling ontwikkelt zich ondertussen tot een van de reguliere gezichten van uitzenden. Het is een markt die bovendien tegen de verdrukking in weet te groeien. 'Als de minister het slecht vindt, zal het wel goed zijn voor de onderneming.'

Annet Maseland

Het is oorlog tussen minister Asscher (Sociale Zaken en Werkgelegenheid, SZW) en de payrollbranche. 'De Wet werk en zekerheid, hét hoofdpijndossier van 2015', schalt dit voorjaar uit de radio. Payrollbedrijf Tentoo presenteert zich in de radiospot als de oplossing voor de transitievergoeding, aanzegtermijn en beperking van de ketenregeling. De minister is *not amused*. Dit is misleiding, reclame om werknemers goedkoop te kunnen dumpen, is zijn getergde reactie in de media. Tentoo heeft zijn reclameboodschap inmiddels aangepast, maar de boodschap is er niet minder waar om. De ontslagvergoeding mag voor de flexondernemers net zo'n zware dobber zijn als voor de opdrachtgevers, onder de streep lijkt de Wet werk en zekerheid de payrollbranche eerder in de kaart te spelen.

## Snelstgroeïend

Naarmate het werkgeverschap steeds meer wordt omgeven met verplichtingen en risico's, groeit de behoefte aan flex alleen maar, is de ervaring van Julius Kousbroek, directeur van WePayPeople. 'Het lijkt wel alsof Asschers kruistocht werkgevers naar ons toebrengt. Zij redeneren: als de minister het slecht vindt, zal het wel goed zijn voor de onderneming.' Zijn organisatie, die zowel payrolling verzorgt als de backoffice van uitzendbu-

reaus, hoort al jaren bij de snelstgroeïende ondernemingen van Nederland. WePayPeople is geen uitzondering. De branche in z'n geheel doet het helemaal niet slecht. De forse groei van het aantal werknemers in de sector arbeidsbemiddeling komt vooral op het conto van niet-uitzendkrachten. Zo groeide het aantal payroll-werknemers van 90 000 in 2007 naar 150 000 dit jaar. Een gestage groei dus, maar bij lange na niet het cijfer van 218 000 dat in 2010 nog voorspeld werd voor 2015 door onderzoeksbureau EIM in het onderzoek *Payroll-services in Neder-*

'De markt is gestabiliseerd', zegt Maurice Rojer van brancheorganisatie ABU. 'De markt groeide in 2014 met 4 procent en loopt in de pas met de groei van de arbeidsmarkt. Al is zoiets lastig hard te maken, ik heb sterk het gevoel dat de vele onduidelijkheden boven de markt de groei hebben afgeremd. Er had meer in gezeten.'

## Nieuwe bedrijfsnamen

Asschers gevecht heeft de sector beslist in een kwade reuk gezet, zegt Kousbroek. Een sector die toch al herstellende

## Wie payrollt waarom?

- Onder werkgevers met minder dan 20 werknemers is het vereenvoudigen van de salaris- en personeelsadministratie het belangrijkste motief om gebruik te maken van payroll-services.
- Bij werkgevers met 20 tot en met 99 werknemers is de belangrijkste motivatie om gebruik te maken van payrollservices, de ruimere mogelijkheden die ontstaan rondom proeftijd en de keten van contracten (voor bepaalde tijd).
- Voor werkgevers met meer dan 100 werknemers is de belangrijkste motivatie de verhoging van de flexibiliteit van het personeelsbestand.

Bron: EIM/VPO 2010.

land. Bekendheid, markt en marktpotentie. Het onderzoek wordt in opdracht van ABU/VPO (Vereniging Payroll Ondernemingen) dit jaar herhaald, de uitkomsten zijn eind 2015 bekend.

was van de golf van negatieve publiciteit die hij drie jaar geleden over zich heen kreeg toen de rechter diverse payrollconstructies naar de prullenbak verwees. Kousbroek vertelde zo vaak als de media het wilden horen dat deze gammele draaideurconstructies niets van doen hadden met wat hij en de meeste brancheleden deden. Maar de toon was gezet. Wat Kousbroek vorig jaar deed besluiten de oude bedrijfsnaam Payroll Works te vervangen door WePayPeople. 'Toen begrepen mensen ineens wel wat we doen.' Ook het succesvolle Driessen HRM, dat begon als payrollbedrijf, heeft

Naast het 'platte payrolling' met een beetje begeleiding ontstaat meer een HR-dienstverlener



Illustratie: Petra Kwaadgras

het besmette woord uit de naam geschrapt.

Voor de ABU, zegt Maurice Rojer, is payrolling inmiddels een volkomen ingeburgerd onderdeel van de flexbranche geworden. 'Uitzenden en payrollen zijn de laatste jaren naar elkaar toe gegroeid. Van onze leden doet tweederde tot driekwart ook aan payrollen. Andersom zijn ook veel payrollers gaan uitzenden. Iets waar VPO-leden zich nog mee onderscheidten was hun arbeidsvoorwaardenregeling, maar die is inmiddels alweer ingehaald door de ABU-cao.' De ABU ziet payrolling net als detachering als een reguliere vorm van uitzenden, een vorm waarbij niet aan werving en selectie wordt gedaan.' Om

die visie kracht bij te zetten, hebben brancheorganisatie VPO en de ABU de krachten gebundeld. De ABU zal vanaf januari de belangenbehartiging voor payrolling overnemen van de VPO, die per januari ophoudt te bestaan.

### Tweede hobbel

Maar minister Asscher ziet dat dus anders. En om zelf het 'goede voorbeeld' te geven, zet de rijksoverheid per mei 2016 alle payrolldiensten stop. Payrollen verbieden kan de minister niet, maar met wet- en regelgeving probeert hij de propositie zo in te perken dat dat het nauwelijks nog de moeite loont. Het Ontslagbesluit, de uitwerking van de motie-Hamer

in wetgeving (zie kader); ze zijn er stuk voor stuk op gericht de arbeidsvoorwaarden van flexkrachten, en met name payrollkrachten gelijk te trekken met die van gewone werknemers.

En dan is er nog een tweede hobbel op de weg: de juridische kwestie rond de definitie van payrollen en uitzenden die zich de laatste jaren voortsleept van rechtbank naar rechtbank. Is een payroll-overeenkomst een uitzendovereenkomst? Volgens sommige rechters niet en is daar de allocatiefunctie voor nodig. Volgens andere wel en is de kern het ter beschikking stellen van arbeid; zijn het juridisch dezelfde dingen, met alleen een ander businessmodel. ►



Voor komende zomer staat een definitieve uitspraak van de Hoge Raad op de rol. Spannend, zegt Kousbroek. 'Om te beginnen hangt ons bestaansrecht ervan af, maar als de rechter in ons nadeel beslist, legt hij een bom onder de hele flexbranche. Als je bemiddeling tot de kern van uitzenden maakt, is de volgende vraag wat je onder bemiddeling verstaat en is elk uitzendcontract discutabel. Dan zullen er de komende jaren heel wat uitzendkrachten bij de rechter een vast contract eisen, omdat zij niet of nauwelijks zijn bemiddeld door het uitzendbureau.'

## Werkgeverschap

Minister Asscher haalde zich niet alleen de toorn van de hele flexbranche op de hals, ook in wetenschappelijke kringen wordt aan de effectiviteit van diens maat-

regelen getwijfeld. De Wet werk en zekerheid noemde hoogleraar arbeidsmarkt Ton Wilthagen in het Financieel Dagblad 'een gevaarlijk experiment'. Bedrijven zetten flexkrachten juist eerder op straat, voorspelde hij in 2014 en dat gebeurde ook.

Ook voormalig UvA-hoogleraar employability Aukje Nauta heeft haar bedenkingen. Ze noemt het niet slim om elke vorm van payrolling te vuur en te zwaard te bestrijden. 'Asscher ziet het iets te zwart-wit. Je hebt slechte vormen, puur bedoeld om alle lasten van het werkgeverschap te omzeilen, maar ook goede waarbij alles keurig netjes is geregeld. Waarom zou je niet net als bij de uitzendbureaus alleen de uitwassen aanpakken? Wat schiet je ermee op om ook de goede uit te bannen? Straks helpt hij nog een hele branche om zeep.'

'De wetgever heeft, helemaal terecht in mijn ogen hoor, een voorbeeldrol als het gaat om goed werkgeverschap. Maar de overheid is naast wetgever ook werkgever en in die tweede rol voelt ze net als elke andere werkgever de noodzaak van meer flexibiliteit. Dat is een logisch spanningsveld. De wetgever had in mijn ogen

beter eerst te rade kunnen gaan bij de eigen HRM-afdeling: is het wel *doable* als we payrollen helemaal afschaffen? Voor welke problemen komen jullie te staan? Je kunt je afvragen: is dit wel het goede voorbeeld geven of is het windowdressing?'

## Voorbeeldrol

Het is volgens Nauta veel effectiever om als overheid te laten zien hoe je payrolling wél goed kunt regelen. 'Door te werken met best practices. Door zelf als overheid te laten zien wat goed werkgeverschap inhoudelijk voorstelt.' Een vaste contractvorm is daarbij voor Nauta allang niet meer heilig. 'Het gaat om veel meer. Hoe investeer je in mensen, hoe betaal je ze, hoe kunnen werknemers zich ontwikkelen?'

Het heeft bovendien helemaal geen zin om payrolling af te schaffen, zegt ze. 'Als je dat doet, verzint de branche wel weer iets anders. De behoefte aan flexibiliteit haal je er niet mee weg.'

En inderdaad houden de ontwikkelingen de gemoederen bezig, vertelt woordvoerder Joost Heeroma. Voor Randstad, die alle payrolldiensten voor de overheid verzorgt, was het besluit er helemaal mee te stoppen pijnlijk. Deze en eerdere ontwikkelingen als het Ontslagbesluit hebben Randstad volgens Heeroma aan het denken gezet hoe ze 'de propositie anders kunnen inrichten, zodat ze opdrachtgevers met andersoortige dienstverlening kunnen blijven helpen met hun behoefte aan flexibel personeel'. 'Hoe die er precies uit komt te zien, zullen we later kenbaar maken', vervolgt Heeroma. 'Het is in ieder geval niet Tom

## Welke sector?

|                                            |             |
|--------------------------------------------|-------------|
| Horeca                                     | 21          |
| Ministerie, provincie, gemeente (overheid) | 18          |
| Anders                                     | 10          |
| Sport, cultuur, recreatie                  | 9           |
| Onderwijs                                  | 8           |
| Andere zakelijke dienstverlening           | 6           |
| Voeding en genotmiddelenindustrie          | 5           |
| Zorg en welzijn                            | 5           |
| Handel                                     | 5           |
| Transport en logistiek                     | 3           |
| Landbouw en visserij                       | 2           |
| Metaalindustrie                            | 2           |
| Banken en verzekeraars                     | 2           |
| Energie- en waterbedrijven                 | 2           |
| Andere industrie                           | 1           |
| Post en telecom                            | 1           |
| Automatisering                             | 1           |
| Bouwnijverheid en installatiebedrijven     | 0           |
| Chemische industrie                        | 0           |
| <b>Totaal</b>                              | <b>100*</b> |

\*Het totaal komt door afronding tot hele getallen op 101.

Bron: VPO/Ecorys 2011.

## Profiel van de payroll-werknemer

### Opleiding

|              |     |
|--------------|-----|
| Lager niveau | 24% |
| Midden       | 42% |
| Hoger        | 34% |

Noot: lager = basisschool, lbo, mavo en vmbo; midden = afgeronde opleidingen op havo, vwo en mbo; hoger = hbo, wo bachelor, wo kandidaats en wo doctoraal. Ter vergelijking: van de Nederlandse beroepsbevolking heeft 23 procent een hoger opleidingsniveau.

Bron: Payrollkrachten. Een onderzoek naar de kenmerken van payrollkrachten. VPO/Ecorys 2011

## Wat voor werk?

|                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| Dienstverlenend werk               | 50          |
| Commercieel werk (verkoop, handel) | 14          |
| Administratief werk                | 16          |
| Productiewerk                      | 8           |
| Onderwijs                          | 7           |
| Technisch werk                     | 5           |
| Medisch werk                       | 1           |
| <b>Totaal</b>                      | <b>100*</b> |

\*Het totaal komt door afronding tot hele getallen op 101.

Bron: VPO/Ecorys 2011.

Poes verzint een lijst, dat we payroll onder een iets andere naam op dezelfde manier voortzetten. We zijn er serieus op aan het studeren.'

## Marges

Nog een hobbel op de weg is de druk op de marges. Hoewel Julius Kousbroek dat niet direct een hobbel wil noemen. 'Voor een ondernemer zijn de marges altijd te klein. Maar je kunt er niet omheen, er is een prijenslag aan de gang. Dat is onvermijdelijk in een groeiende markt, met veel nieuwe toetreders. De markt consolideert, dat betekent druk op de tarieven, die naar elkaar toegroeien en nu zo rond de 5 procent liggen, afhankelijk van wat je allemaal doet voor een opdrachtgever en hoe divers je diensten zijn.'

'Om in deze markt te overleven, heb je volume nodig', zegt Maurice Rojer van de brancheorganisatie. De markt is erg versnipperd, met een paar grote namen en honderden kleintjes. Grote spelers als Payroll Select, Tentoo en Please zijn de laatste jaren actief op de overnamemarkt. 'Onder een omzet van tien miljoen kun je als payrollbedrijf niet overleven', beaamt Kousbroek. Zijn bedrijf haalt de groei evenwel liever niet uit overnames, die hij risicovol vindt, maar door nieuwe niches aan te boren. Die vindt hij over de volle breedte van de arbeidsmarkt. Contracters, doorstart bij faillissementen, 65-plusers die niet weer terug in dienst kunnen of een propositie verzinnen voor een nieuwe groep tussen loondienst en zzp'er in. Nog voordat een werkgever een probleem goed en wel uit de doeken heeft gedaan, ligt er een propositie op tafel. De gaten rechtbreien die de wetgever laat vallen, daar zit voor hem de lol van het werk.

## Toekomst

Maurice Rojer ziet ondanks alle hobbels een toekomst voor payroll. 'Contractflexibiliteit is belangrijker geworden voor werkgevers. Ook in branches waar van oudsher veel wordt gedetacheerd, wordt veel minder gewapperd met vaste contracten. Veel werkgevers willen hoogwaardig personeel zelf werven, maar zoeken voor de contractflexibiliteit een payrollbedrijf. In het mkb is een groeiende vraag naar ontzorging nu de rollen en taken van de werkgever steeds complexer worden. Middelgrote bedrijven hebben payrollbedrijven nodig voor hun structurele flexschil. Straks zullen niet meer hele werknemersbestanden worden overgenomen, maar per situatie bekeken

# Tijdljn Payrollen in beweging

## 2006

Payrolling is ontstaan als verlengd uitzenden. Nadat in 2006 de eerste payrollcao met de vakbonden is afgesloten om misstanden tegen te gaan, verspreidt de nieuwe propositie zich als een olievlek over branches met dure wachtgeldregelingen als het onderwijs en de overheid. In bijna alle gemeenten zijn payrollers aan de slag. Ook in de horeca, de tuinbouw, het mkb en de zorg wordt veel gepayrolld.

## 2012-2014

Jurist Johan Zwemmer pleit er in zijn proefschrift voor om de relatie tussen opdrachtgever en payrollwerknemer als een gewone arbeidsovereenkomst te zien. Diverse rechterlijke uitspraken in 2012 en 2013 nemen de conclusie van Zwemmer over. Het Gerechtshof Amsterdam denkt daar in twee uitspraken in 2014 anders over (Fresh Connections/StiPP en StiPP/Care4Care) en ziet payrollrolling als uitzenden.

## 14-2-2014

Motie-Hamer over gelijke behandeling payrollwerknemers wordt aangenomen door het parlement. De motie heeft een symbolische functie, waarna minister Asscher de motie eind 2015 zal uitwerken tot wetgeving.

## 1-1-2015

Het Ontslagbesluit is aangepast voor payroll: een payrollwerknemer krijgt dezelfde ontslagbescherming als de eigen werknemers van de inlenende werkgever.

## 1-7-2015

Wijzingen in de ketenbepaling (maximaal twee jaar, opvolgingsperiode zes maanden), de ontslagprocedure (via UWV en de kantonrechter) en de ontslagvergoeding (transitievergoeding).

## 1-1-2016

De Vereniging Payroll Ondernemingen (VPO) houdt op te bestaan. De Branchevereniging van Uitzendondernemingen (ABU), neemt de belangenbehartiging over, ten teken dat de branche payrollrolling ziet als een van de onderdelen van uitzenden, naast uitzenden zelf, detachering en zzp-bemiddeling.

## Voorjaar 2016

Uitspraak van de Hoge Raad in de zaak StiPP/Care4Care. Zaak over pensioenaufdracht aangespannen door Care4Care, die in de kwestie verder procedeerde tot de Hoge Raad, die het definitieve antwoord moet geven op de vraag of de allocatiefunctie de kern is van een uitzendovereenkomst.

## 1-5-2016

De overheid zet alle payrolldiensten stop. Een deel komt in dienst bij de overheid, voor het andere deel gaat Randstad Payroll Solutions bemiddelen voor een nieuwe functie. Aanleiding voor Randstad om zich te bezinnen op een nieuwe propositie voor payrollrolling.

wat het beste past: uitzenden, detacheren, payrollen of zzp-bemiddeling. De toekomst is waarschijnlijk aan de brede flexondernemer die niet aan één dienst doet, maar voor elk probleem een passende oplossing aandraagt.'

'Nu is het nog een vrij homogene markt', constateert Kousbroek. 'Payrollondernemers zullen zich meer moeten onderscheiden.' Naast het 'platte payroll' met een beetje begeleiding bij ziekte ontstaat meer een HR-dienstverlener, met uitbreiding naar andere werkgeverstaken als opleiden en loopbaanbegeleiding. Denk aan Driessen HRM en Please.

WePayPeople blijft grotendeels inzetten op de backofficedienstverlening aan uitzendbedrijven, zegt Kousbroek. 'Dat is 60 procent van wat wij doen. Een safe bet.' Ondertussen droomt Kousbroek ervan om de payroll helemaal bij payrollrolling weg te halen. 'Dan gaat het er niet meer om bij wie de werknemer in dienst is, maar ontzorgen wij een werkgever totaal: van ziekte tot leegloop en de loonadministratie. Een beetje het idee van de Amerikaanse *professional employer organization*. Vervolgens kiest de werkgever welke risico's hij wil lopen en daar hangen wij dan verschillende prijskaartjes aan.' **X**



**4<sup>e</sup> editie**

## **Masterclassreeks Modern Leiderschap**

### **Richting geven & loslaten** Start: 31 maart 2016 | Zuiver, Utrecht

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

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

#### **4-daagse leiderschapsreeks: 4<sup>e</sup> editie**

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

#### **Uitsluitend deskundige topsprekers**

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

#### **Vier bijeenkomsten filevrij!**

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

Meer informatie en direct online inschrijven:

**[www.academyleiderschap.nl/leiderschap4](http://www.academyleiderschap.nl/leiderschap4)**

**De masterclassreeks Modern Leiderschap wordt georganiseerd door de Leiderschap Academy.**



# Veranderkunde

Dé masterclasses voor succesvol **verandermanagement**

**Al 20 jaar best beoordeelde reeks!**

**UITSLUITEND DESKUNDIGE TOPSPREKERS | FILEVRIJ PROGRAMMA | 6 AVONDEN**

## Tijdens de masterclasses Veranderkunde leert u:

- Als manager omgaan met weerstand en onzekerheid
- Slachtoffer gedrag en vaste denkpatronen doorbreken
- Sturing geven aan veranderprocessen

**Volg de 6-daagse Veranderkunde reeks en leer wat u in huis moet hebben om een verandering te laten slagen!**

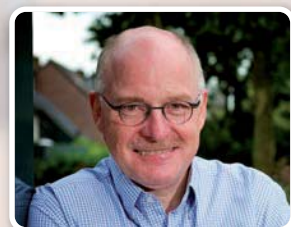
## Prof. dr. André Wierdsma

Hoe doorbreek je 'slachtoffer' gedrag en vaste denkpatronen?  
Hoe ontwikkel je de competentie om verschil te kunnen hanteren?

*"Ik bied graag een perspectief op hoe het effectiever kan"*



Dr. Hans Vermaak



Prof. dr. Thijs Homan



Dr. Arend Ardon



Drs. Jaap Peters



Drs. Leike van Oss

Meer informatie en direct online inschrijven:

**[www.veranderkunde.nl](http://www.veranderkunde.nl) of bel 020-515 92 15**

# Geautomatiseerde backoffice neemt veel werk uit handen

De backoffice is de ruggengraat van een flexorganisatie. Vitale handelingen zoals het verlonen en factureren gebeuren daar, achter de schermen. Een klein foutje kan tot grote problemen leiden. De vraag is in hoeverre het reëel is dat uitzendbureaus dit zelf helemaal goed kunnen regelen. Zeker in het licht van de constant veranderende wet- en regelgeving.

Jos Widdershoven

**K**leine, startende uitzendbureaus willen zoveel mogelijk tijd gebruiken voor het vinden van de juiste match bij een vacature. Zij zitten niet direct te wachten op het inrichten van ingewikkelde processen zoals het verlonen en factureren. Gelukkig zijn er tal van mogelijkheden om dit uit te besteden aan specialisten. Softwareleverancier Nocore levert de software aan deze specialisten. 'Onze klanten merken dat er steeds meer behoefte is om ook het uitvoerende werk over te nemen omdat uitzendbureaus zich op hun corebusiness willen richten', zegt marketingmanager Chris van den Berg van het Udense bedrijf. Als extra ruggensteun voor hun klanten beschikt Nocore niet alleen over ICT-kennis maar ook over specifieke branchekennis. 'De medewerkers van ons branche-servicecentrum zitten aan tafel bij alle belangrijke partners in de flexbranche, van Belastingdienst tot brancheorganisaties. Veranderingen zien we daarom al snel aankomen en we spelen daar direct op in.'

## Verschuiving

Van den Berg ziet de flexmarkt de laatste jaren steeds meer verschuiven. 'Vroeger was het gebruikelijk om flexkrachten een

## In de cloud of eigen server?

Bij het inrichten van de backoffice moet een uitzendbureau ook bekijken waar de gegevens worden opgeslagen. Vroeger had elk zichzelf respecterend bedrijf een eigen server waar alle applicaties op draaiden, inclusief de backoffice.

'Tegenwoordig is het veel gebruikelijker om alle software en computerkracht te huren via *cloudcomputing*', zegt Van den Berg. De voordelen zijn groot. Zo is de rekenkracht en ruimte makkelijk schaalbaar aan de grootte van het bedrijf. 'Maar dat wil niet zeggen dat iedereen dat moet doen. Waarom zou je overstappen als je al veel hebt geïnvesteerd in een server en software?'

bepaald aantal uren 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! Dit is een trend die overkomt uit de schoonmaakbranche. Omdat we ook voor die sector backoffice-software ontwikkelen, kunnen we voor

de flexbranche snel op die behoefte inspelen.'

## Automatisering

Het zijn niet alleen meer kleine, startende uitzendbedrijven die kiezen voor uitbesteding van hun backoffice, zo merkt ook de directeur van SmartServices, Rogier van der Voort. Tegenwoordig focussen ook de grotere partijen zich liever op kernactiviteiten en besteden zij hun backoffice uit. 'Vroeger lag het omslagpunt om een eigen backoffice in te richten bij een omzet van ongeveer 4 à 5 miljoen. Tegenwoordig nemen bedrijven eerder de strategische beslissing om de backoffice uit te besteden en kiezen ze een platform waar kennis en softwareontwikkeling gedeeld worden.'

Het bedrijf van Van der Voort neemt talloze uitzendbureaus de backoffice uit handen. 'Het werk in de backoffice is de laatste jaren erg veranderd. Vroeger bestond het vooral uit het invoeren van data, zoals het aantal gewerkte uren van een uitzendkracht. Tegenwoordig is dat allemaal geautomatiseerd en een verant-

'Tegenwoordig is de ureninvoer volledig geautomatiseerd en een verantwoordelijkheid van de uitzendkracht zelf'



Als je verloning en facturering uitbesteedt aan een specialist, kun je je als uitzender concentreren op je corebusiness.

woordelijkheid van de uitzendkracht zelf. Die logt in op een portal en geeft aan hoeveel uur hij voor welke klant gewerkt heeft. Hierdoor is het aantal handen in de backoffice afgenomen. Je ziet wel dat het werk complexer is geworden en dus wordt uitgevoerd door hoger opgeleid personeel', zegt Van der Voort.

### Hightech en high touch

De automatisering heeft vooral de kleine uitzendbureaus een sterkere positie gegeven. 'Vroeger konden alleen de grote uitzendbureaus zich een geautomatiseerde backoffice veroorloven. Daarmee bespaarden zij veel geld ten opzichte van de kleine partijen. Dat voordeel is nu verdwenen omdat een geautomatiseerde backoffice binnen ieders handbereik ligt', zegt Van der Voort.

De kleine uitzendbureaus kunnen zich juist extra onderscheiden. Zoals John Naisbitt in 1982 al stelde in zijn boek *Megatrends* hebben mensen bij een toename van technologische hulpmiddelen (high tech) ook steeds meer behoefte aan menselijk contact (high touch). 'De uitzendbureaus kunnen gebruikmaken van hightech automatiseringssystemen waardoor ze de handen vrij hebben voor 'echt' klantcontact: high touch.'

Van der Voort en Van den Berg zien echter ook een gevaar bij uitzendbureaus die in het overgangsgebied zitten tussen het uitbesteden van de backoffice en het naar binnen trekken ervan. 'Je moet natuurlijk ontzettend veel kennis in huis hebben van de cao's waar je mee te maken hebt, en daarmee loop je een afbreukrisico. Als iemand uit de backoffice de organisatie verlaat, ben je al zijn kennis in één keer

maken gekregen met verscherpte controles. Dat is een goede zaak, want daarvoor krijgen de rotte appels in de business steeds minder kans. De controles maken de urgentie voor een goede backoffice alleen maar groter', stelt hij. Een 100 procent up-to-date softwareoplossing waarin alle Nederlandse cao's zijn uitgewerkt, is er volgens hem niet. 'Hierdoor is het noodzakelijk professionals in

## 'Met hightech systemen krijg je de handen vrij voor high touch klantcontact'

kwijt. Hoe vang je een dergelijk scenario op? Het is zaak om daar goed over na te denken anders brengt het de continuïteit in gevaar', aldus Van den Berg.

### Meer controles

Paul de Waal van Nextpayroll ziet dat uitzendbureaus steeds vaker op zoek zijn naar een betrouwbare partner voor het uitvoeren van de backofficetaken. 'De uitzendbranche heeft de laatste jaren te

te zetten voor correcte en volledige uitvoering van de uitzend-cao. Zeker voor uitzendbedrijven die te maken hebben met meerdere cao's is het verstandig om de backoffice onder te brengen bij een partij die de cao's heeft uitgewerkt.' Op die manier profiteren uitzendbedrijven van schaalvoordeel, zodat er geconcentreerd kan worden met de grotere uitzendorganisaties. **X**

# ‘Robotisering levert meer banen op dan dat erdoor verdwijnen’

Minister Asscher (Sociale Zaken) waarschuwde het land onlangs voor stijgende werkloosheid door robotisering. Maar zijn eigen topambtenaar Maarten Camps is daar niet zo bang voor. ‘Banen komen, banen gaan, maar werk zal altijd blijven bestaan’, zo zei hij tijdens het ABU-congres *Fit for the future* begin oktober. Robots en drones nemen mensen weliswaar werk uit handen, maar er worden door technologische ontwikkelingen meer banen gecreëerd dan dat er verdwijnen.



**Bart Verleghe**  
Associate  
Professionals in Flex

Eens met de stelling: diverse internationale studies tonen aan dat robots zorgen voor een hogere productiviteit, meer werkgelegenheid en welvaart. Er is wel een belangrijke nuance: verreweg de meeste arbeiders die hun baan aan robots zijn verloren, deden laaggeschoold werk. Het zijn juist de hoogopgeleiden die van de inzet van machines profiteren. We moeten dus uitkijken dat het gat tussen hoger en lager opgeleiden door toedoen van robots niet verder toeneemt. De oplossing zit hem in het continu leren en ontwikkelen van de *21st century skills*, zoals samenwerken, probleemoplossend vermogen, ICT-geletterdheid, creativiteit et cetera, zowel voor hoger als voor lager opgeleiden. Deze skills zijn voor iedereen nodig om adaptief, ondernemend en nieuwsgierig te blijven opereren in continu veranderende werkomgevingen. Zo blijft men fit voor de nieuwe banen die door nieuwe technologieën, zoals robots en drones, ontstaan.



**Franziska Szabó**  
Eigenaar  
PA Online/Top Secretaries

Deze voorspelling c.q. stelling vind ik lastig. Ik ben van mening dat veel banen gaan veranderen, mede door robotisering en software. De visie is dat minder geschoold werk, waaronder lopende-bandwerk, door robots en interessant en motiverend werk door de mens gedaan wordt. De ontwikkeling in kunstmatige intelligentie gaat steeds verder. Software 'leert'. Vertalingen via software zonder kromme zinnen en woorden met andere betekenis en ook onveilige zelfrijdende auto's zijn straks (of binnenkort al?) verleden tijd. Zelf merken wij dat software taken van onze PA's vergemakkelijkt of soms overneemt, bijvoorbeeld agenda-apps. Een aantal taken binnen het PA-vak kan door software of robots worden gedaan. Maar voor de intermenselijke maat, denk aan collegialiteit, humor, samenwerken, sparen, écht netwerken, goede telefoongesprekken, melden 'wat er speelt' en alles organiseren heb je mensen nodig. Robots en software worden steeds meer dienend en faciliterend. Daardoor worden functies anders en voor velen interessanter. Maar wat als je een beperking hebt?



**Paul Bremmer**  
Directeur  
Online-People

In de afgelopen tweehonderd jaar hebben zich voortdurend industriële en technologische ontwikkelingen voorgedaan. Heeft dit geleid tot een alomtegenwoordige groeiende werkloosheid? Volgens mij hebben deze ontwikkelingen alleen maar bijgedragen aan extra werkgelegenheid. Zeker in landen die bekend staan om hun innovatie en hun technologiebedrijven, zoals Nederland. Kortom het biedt juist kansen! Deze ontwikkelingen leiden er wel toe dat de focus van bedrijven en onderwijsinstellingen meer zal moeten gaan liggen op technologie en innovatie en minder op de traditionele banen. Zo behoudt Nederland haar voorsprong en leveren deze ontwikkelingen juist meer werkgelegenheid op. Hierin is ook een belangrijke taak weggelegd voor de flexbranche. Op dit moment neemt het aantal IT- en technische vacatures alleen maar toe en bedrijven krijgen deze vacatures lastig ingevuld. Dit biedt dus veel kansen voor de flexbranche om daar hun specialisme in te ontwikkelen. Ondanks alle technologische ontwikkelingen blijft de menselijke factor een onmisbare schakel voor onze economie. **X**



Foto: Koos Groenewold

# Geen optelling van ontslaggronden

In het nieuwe ontslagrecht kan een ontslagdossier niet worden behandeld als het onvolledig is. Met andere woorden: een arbeidsovereenkomst kan niet worden ontbonden zonder heel duidelijke ontslaggronden.

*De rubriek Jurisprudentie wordt verzorgd door Jacqueline Caro van Advocatenkantoor Werk & Wet in Amstelveen. [office@werkenwet.nl](mailto:office@werkenwet.nl)*

## De feiten

Een werkgever vraagt ontbinding aan van de arbeidsovereenkomst van een lid van het managementteam op twee ontslaggronden: disfunctioneren en verstoorde arbeidsrelatie.

Eerder was met de werknemer afgesproken dat zijn functioneren op een bepaald moment zou worden geëvalueerd in verband met een ingrijpend fusietraject. Als die evaluatie in zijn nadeel zou uitvallen, zou hij alsnog kunnen terugvallen op het sociaal plan.

Zes maanden voor het afgesproken evaluatiemoment geeft de werknemer aan onvoldoende steun en vertrouwen te ondervinden om zijn functie naar behoren uit te voeren. De werknemer geeft ook aan dat hij zijn functie binnen uiterlijk zes maanden wil neerleggen, zodat de werkgever tijd heeft om een vervanger te zoeken.

De werkgever beweert dat door dit besluit van de werknemer de arbeidsrelatie onherstelbaar is verstoord; hij wil per direct afscheid van de werknemer nemen. Daarom dient de werkgever een verzoekschrift in. Hij voert de gebeurtenissen van de laatste paar weken aan ter onderbouwing van het ontslag.

## De beslissing

De kantonrechter maakt duidelijk dat onder het nieuwe ontslagrecht alleen een voldragen redelijke ontslaggrond kan worden toegepast. De werkgever moet daarbij kiezen voor een of meer van de acht in de wet neergelegde ontslaggronden, die deugdelijk onderbouwd moet(en) worden. In dit geval heeft de werkgever het veronderstelde disfunctioneren helemaal niet onderbouwd. Voor de duurzaam verstoorde arbeidsrelatie heeft hij alleen aangegeven dat hij de mededeling van de werknemer dat die niet voldoende vertrouwen en ondersteuning ervoer, beschouwde als een bom onder de arbeidsrelatie. Was het onder het oude ontslagrecht nog mogelijk om meerdere ontslaggronden op te stapelen om zo samen tot een gewichtige reden te komen, dat is nu niet meer mogelijk. Iedere grond op zich moet sterk genoeg zijn.

De gestelde feiten zijn voor de rechter onvoldoende om aan te nemen dat er sprake is van een duurzame verstoorde arbeidsrelatie. Hij merkt ook op dat er door de werkgever niets is gedaan om tot een verbetering in de arbeidsrelatie te komen. De gevraagde ontbinding wordt dan ook afgewezen.

**Kantonrechter Den Haag, 4 september 2015, ECLI:NL:RBDHA:2015:10521, Jurisprudentie Arbeidsrecht 2015/245**

## COMMENTAAR

De tijd dat de rechter alle feiten en omstandigheden optelde en vervolgens tot de conclusie kwam dat het beter was als partijen uit elkaar gingen, is definitief voorbij. Het kiezen van de juiste ontslaggrond is een belangrijk startpunt geworden voor een succesvolle ontslagprocedure. Vervolgens moet dit worden onderbouwd met feiten en omstandigheden, waarbij bij vrijwel elke ontslaggrond zal moeten worden aangetoond wat er is gedaan om het tij te keren. Ook zal de werkgever inzichtelijk moeten maken waarom er geen herplaatsing binnen de organisatie mogelijk is. Zie daarbij vooral het scholingaspect niet over het hoofd. Een werkgever kan niet volstaan met de mededeling dat er in zijn organisatie verder alleen functies zijn waarvoor de werknemer niet is gekwalificeerd. De werkgever zal moeten aangeven welke functionele aspecten bij de werknemer ontbreken en dat deze niet binnen een redelijke termijn zijn aan te leren met scholing.

De rechter zal het ontbreken van een behoorlijk dossier niet meer kunnen afstraffen met het toekennen van een hogere vergoeding aan de werknemer, maar zal overgaan tot afwijzing van het ontbindingsverzoek. Werkgever en werknemer zijn vervolgens weer tot elkaar veroordeeld, wat de verstandhouding ook niet zal bevorderen.

Het is dus raadzaam om een gedegen ontslagdossier op te stellen, of met de werknemer te onderhandelen over een vertrekregeling. Die zal dan vermoedelijk hoger zijn dan de wettelijke transitievergoeding. **X**

# collegereeks BEDRIJFSKUNDE VOOR HR

WEGENS  
SUCCES  
HERHAALD!

## Verhoog nu uw invloed als HR manager in de organisatie!

Als HR professional wordt u voortdurend geconfronteerd met **strategische paradoxen** in uw organisatie. U moet inzicht hebben in de **bedrijfskundige factoren** die voor het management van belang zijn. De HR functie zelf is ook in beweging. Het toepassen van **nieuwe technologie** en het integreren van data analyses zijn grote uitdagingen waar HR de komende jaren voor staat. Tegelijkertijd heeft u en uw organisatie **vernieuwingskracht** nodig om deze veranderingen te kunnen realiseren.

### Deze collegereeks geeft u handvatten en inzichten:

- Leer bedrijfskundige doelstellingen omzetten naar HR-doelstellingen
- Genereer een bijdrage aan de vernieuwingskracht van uw organisatie
- Ontwikkel u tot strategisch business partner

**WWW.PENOACTUEEL.NL/ACADEMY**

**P&Oactueel academy**  
IN SAMENWERKING MET  **NYENRODE**  
BUSINESS UNIVERSITEIT  
*A reward for life*

COLLEGES



### HR Strategie

*Prof. dr. Bob de Wit*  
7 maart 2016



### Financieel Management

*Drs. ing. Sander Oude Luttikhuis*  
14 maart 2016



### Effectief investeren in mens en organisatie

*Kees Kouwenhoven*  
21 maart 2016



### De kracht van het "nieuwe organiseren"

*Dr. Jelle Dijkstra*  
4 april 2016



### Uw ontwikkeling tot strategisch businesspartner

*Martijn Hulshof*  
11 april 2016



### De bijdrage van HR aan de vernieuwingskracht in de organisatie

*Prof. dr. Jeff Gaspersz*  
18 april 2016

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@hotmail.com](mailto:duisgertjan@hotmail.com))

## Column Gert-Jan Duis



Foto: Jan-Willem Schouten

### Cadeautje!

Je kan een HR-manager niet ongelukkiger maken dan te beginnen over het kerstpakket. Dat onderwerp staat met stip op nummer 1 als het gaat om *energy suckers* (naast andere hooggenoteerde dingen als wagenparkbeheer en medewerkers zonder zelfreflectie). Ik herinner me een e-mail van een senior manager die dringend een gesprek met me wilde. De urgentie stond als een paal boven water en ik maakte mijn agenda leeg. Ze kwam op me af en gooide resoluut een stapel lichtblauwe theedoeken op mijn bureau. Terwijl ze met haar rechterhand zwaaide met de kerstpakketbrochure, beet ze me toe: 'Dit is toch een heel andere kleur blauw dan in de folder!'

Ik kan het niet goed doen. Het ene jaar probeer ik een verrassingspakket en dan is de kritiek dat er allemaal spullen inzitten die mensen toch al hebben of voedsel dat niemand ooit eet. Van het goededoelenpakket vind ik de spekstenen Zimbabwaanse beeldjes de volgende morgen massaal terug in de container. En als ik dan maar overstag ga en een puntensysteem introduceer, zodat mensen zelf kunnen kiezen wat ze willen, dan krijg ik het verwijt dat ik me er wel erg makkelijk van afmaak.

En dan hebben we het alleen nog maar over het 'wat'. De 'wie' is weer een hoofdstuk apart. Wat doen we bijvoorbeeld met de mensen die per 1 december uit dienst gaan? Wat met de medewerkers die net begonnen zijn? En fêteren we dit jaar ook de uitzendkrachten? Boze geesten roepen dat uitzendkrachten elders in dienst zijn en dat het de uitzendbureaus zijn die er iets moois van mogen maken. Dezelfde managers zijn selectief verantwoordigd als diezelfde uitzendkracht wél een netje paaseieren krijgt in april.

Dit jaar trekken we een scherpe grens. Medewerkers die voor 1 september werkzaam waren, uitzendkracht of niet, mogen hun punten spenderen aan een breed assortiment, variërend van huishoudelijke artikelen tot dierentuinkaartjes, van tuinaarde tot donaties voor het goede doel. Wie daarna kwam, krijgt een mobiele telefoon – gegoten uit melkchocola met hazelnoten.

In de week voor Kerst barricadeer ik mijn deur, zet ik mijn *out of office* aan en mijn telefoon in de vliegtuigmodus. Even onderduiken tot het nieuwe jaar. Een jaar waarin ik het vast weer helemaal anders ga doen.

# Agenda

## Nieuwe Wet- en Regelgeving 2016

Dé praktijkdag voor HR- en salarisprofessional!

1 december 2015 | Progresszaal Jaarbeurs Utrecht



De laatste actualiteit: wat komt er per 1 januari op u af en wat zijn de consequenties voor de loonstrook? Jan-Bertram Rietveld van EY Human Capital loodst u met zijn team topsprekers langs alle belangrijke aandachtspunten voor 2016, zodat u zeker bent dat u niets mist. Zowel de instinkertjes als nieuwe mogelijkheden komen uitgebreid aan de orde.

Ga voor meer informatie naar <http://www.penocongressen.nl/nwr>.

# Loopbanen

**Jill Lemmens** is partner geworden bij **Vandaag Personeelsdiensten**. Ze heeft veel ervaring met het bemiddelen van personeel in de zorg en aan de zorg verwante sectoren.

**Roy Davids** is in september in dienst getreden bij **CareerTree**. Davids heeft ruim tien jaar ervaring in het recruitmentvak. Eerder werkte hij onder meer voor Brunel en USG People.

**Payper HRM** breidt de raad van advies (RvA) uit met **Peter Hulsbos** en **Siemon van den Berg**. Hulsbos was van 2000 tot 2009 managing director van Tempo-Team Group en aansluitend, tot oktober 2014, bij detacheerder Yacht. Van den Berg is ICT-ondernemer en ceo van The Datacenter Group.

**Bart Oudega** (46) start als business-manager bij **Hays Response Nederland**. Oudega was hiervoor werkzaam als zelfstandig ondernemer in de recruitmentbranche. Daarvoor vervulde hij ruim tien jaar verschillende functies bij Michael Page.

**Marc Servaes** is aangenomen om **Nova IT Solutions** op te bouwen, een nieuwe zelfstandige unit van NOVA Engineering. Hij heeft ruime ervaring in de IT-dienstverlening opgedaan bij Getronics, AAC Cosmos, DPA, CIS Group en Siliconhenge ICT.

**De Stichting Examens Uitzendbranche** (SEU) verwelkomt twee nieuwe bestuursleden: **Marieke Spijkerman** (USG People) en **Hank Conijn** (Adecco).

**Frits Scholte** is op 1 september benoemd tot vicepresident Sales & Marketing van **ManpowerGroup Europe**. Scholte is inmiddels zeven jaar werkzaam voor ManpowerGroup Nederland, waarvan sinds maart 2011 als directeur Manpower.

### Nieuwe baan?

Mail een korte omschrijving van je oude en nieuwe functie, liefst voorzien van een digitale kleurenfoto, naar [flexmarkt@reedbusiness.nl](mailto:flexmarkt@reedbusiness.nl). Zie voor de laatste vacatures [www.flexmarkt.nl](http://www.flexmarkt.nl).

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

### Uitgever

Wieneke Brandt

### Hoofdredacteur

Wim Davidse

### Algemeen hoofdredacteur Human Resources

Yolanda Stil

### Redactie

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

### Eindredacteur

Moon Saris (tijdelijk vervanger van 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](mailto:astrid.heystee@reedbusiness.nl)  
Lisette Nieuwenhuis | telefoon: 020-5159778  
e-mail: [lisette.nieuwenhuis@reedbusiness.nl](mailto: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](mailto:marieke.cloosterman@reedbusiness.nl)  
Eeva-Liisa Delatte | telefoon: 020-5159381  
e-mail: [eeva-liisa.delatte@reedbusiness.nl](mailto:eeva-liisa.delatte@reedbusiness.nl)

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

© 2015, Reed Business bv Netherlands bv  
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

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

Reed Business bv  
T.a.v. Adresregistratie, Postbus 808, 7000 AV Doetinchem.

ISSN 1382-5127

**HOI**  
2015  
KEURMERK

Nederlands  
**uitgeversverbond**  
Groep uitgevers voor  
vak en wetenschap

# HR in de ZORG

**PROFITEER VAN  
DE TEAMPRIJS**

€ 548,- voor 4 personen

**MELD U  
VANDAAG  
NOG AAN!**

3 december 2015 - Jaarbeurs Utrecht

## SPEEL IN OP DE TOP 5 HR PRIORITEITEN VOOR 2016 IN DE ZORG:



**HOE GAAT U OM MET DEZE  
EN ANDERE HR-UITDAGINGEN?  
WAT IS DE ROL VAN HR ALS  
BUSINESSPARTNER? EN HOE PAST  
E-HRM IN UW ORGANISATIE?**

Laat topsprekers als **Paul ter Wal** (*adviseur en trainer Andare, het adviesbureau voor de arbeidsmarkt*) u inspireren over talentontwikkeling, e-HRM en flexibilisering van arbeid.

Doorbreek de bureaucratische domeinen!  
Laat HR verantwoordelijk zijn voor het vitale succes van uw organisatie!

[ZORGVISIECONGRESSEN.NL/HRZORG](http://ZORGVISIECONGRESSEN.NL/HRZORG)

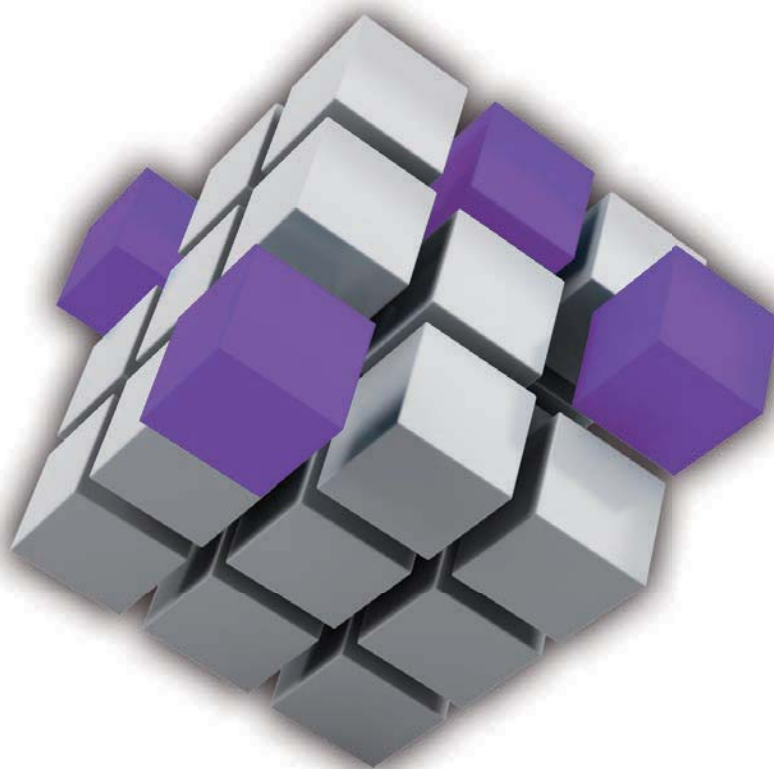
Loyalis

driessen  
HRM

grow/work  
gezondheidszorg

EFFECTORY  
Medewerkers- en klantenonderzoek

# 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](http://www.freepack.nl) e-mail: [sales@freepack.nl](mailto:sales@freepack.nl) Telefoon: 0172-427027