

flexmarkt

Excellent ondernemen in flex

De flexwerker als
vaste waarde



04
Starter
Raaak
Jachtinterieurbouw.nl



14
Innovatie
Accountancy:
denken in data



...en een Galaxy tablet cadeau!

U bent een voorstander van flexibel werken. Want u weet hoe flexibiliteit kan bijdragen aan efficiency. En aan de resultaten van uw uitzendbureau. Maar: te vaak lopen alle goede bedoelingen vast in de routine van het dagelijkse werk. In processen die uw aandacht vragen maar deze eigenlijk niet verdienen. Omdat ze teveel tijd kosten en te weinig opleveren. Wij draaien dat voor u om. Door uw backoffice te regelen én deze via een digitale portal 24/7 snel en simpel voor u inzichtelijk te maken. Zo houdt u het overzicht en krijgt u de ruimte om te ondernemen. Om kansen te grijpen en aan uw omzet te werken. Waarbij u de regie houdt: uw omzet blijft uw omzet en uw klanten blijven uw klanten. wepaypeople.nl

Maak kennis met WePayPeople en ontdek hoe simpel het is om kostbare tijd te winnen. Maak vóór 30 juni een afspraak via wepaypeople.nl/actie en u krijgt van ons een volledig geïnstalleerde Galaxy 9.7" tablet cadeau. Waarom we u die aanbieden, vertellen we tijdens het eerste gesprek.

WEPAYPEOPLE



Ook in dit nummer

- 06 Actueel
- 07 Commentaar
- 13 Best practice
- 19 Q&A UWV
- 21 Column Steven Gudde
- 22 Wet DBA
- 24 Infographic
- 26 Flexdiner
- 38 Stelling
- 39 Jurisprudentie
- 41 Column Gert-Jan Duis
- 42 Agenda & Loopbanen



04 Starter: Raaak Jachtinterieurbouw.nl

Nederland mag trots zijn op zijn jachtbouw. Tientallen werven door het land bouwen de mooiste, duurste en zo nodig grootste jachten ter wereld. De vakmensen die de jachten maken, worden echter steeds zeldzamer. Technisch uitzendbureau Raaak wil de veelgevraagde vaklui opsporen met een online vacaturebank: Jachtinterieurbouw.nl.



14 Innovatie accountancy

De accountantskantoren verkeren in zwaar weer. Door automatisering verandert het werk en de strengere controletaak zet de winstmarges onder druk. Flexondernemer USG verzor een list en zit als serieuze HR-partner bij de grote vier aan tafel.



34 Ronde tafel Fastflex

Zal de flexibilisering doorzetten? Terwijl de vraag naar arbeidskrachten aantrekt, zal nieuwe wetgeving voor zzp'ers ingaan die onzekerheid voor zzp'ers en werkgevers oplevert. En hoewel de balans tussen de belangen van inkoop en die van HR nog niet is gevonden, staat een nieuwe generatie te trappelen om bedrijven te veranderen. Een 'ronde' tafel over vijf dilemma's voor werkgevers.

‘Als ervaren timmerman
of zelfs interieurbouwer
maak je geen kans als
scheepstimmerman’



Raaak Jachtinterieurbouw

Contact Andreas Bouman

Startdatum 1 maart 2016

Nieuw in flex? Bouman heeft geen ervaring in de uitzendwereld. Hij is online marketeer. Raaak heeft hem in dienst genomen om de vacaturebank jachtinterieurbouw.nl succesvol te maken.

Personeel? Bouman werkt alleen, maar in nauwe samenwerking met zijn uitzendcollega's bij Raaak Personeel.

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.

Vaklui opsporen via Jachtinterieurbouw.nl

Rijksten der aarde kopen in Nederland hun jacht

Nederland mag trots zijn op zijn jachtbouw. Tientallen werven door het land bouwen de mooiste, duurste en zo nodig grootste jachten ter wereld. De vakmensen die de jachten maken, worden echter steeds zeldzamer. Technisch uitzendbureau Raaak wil de veelgevraagde vaklui opsporen met een online vacaturebank: Jachtinterieurbouw.nl.

Frans Tilstra

Het idee voor de vacaturebank komt van Jeffrey Duizer', vertelt Andreas Bouman, die de website jachtinterieurbouw.nl bestiert. 'Jeffrey is manager bij twee van de vijf vestigingen van Raaak, in Gorinchem en in Alblasterdam. Zij zenden veel kandidaten uit naar werven in de omgeving. Hij zag potentie in een vacaturebank voor jachtinterieurbouwers. Door heel Nederland is namelijk behoefte aan ervaren vakmensen.'

Tolerantie is miniem

Onze jachtbouwers zijn wereldberoemd. 'Denk aan spelers als Koninklijke De Vries Scheepsbouw, Oceanco of Heesen Yachts. De grootste werven bouwen jachten van meer dan honderd meter met prijzen tot een half miljard euro, een grote business. Maar we werken ook voor kleinere werven die kleine jachten bouwen.' Wat al deze werven gemeen hebben, is de kwaliteit die ze leveren. Alleen het beste is goed genoeg in materiaalgebruik en afwerking. 'Er wordt alleen met massief hout gewerkt en de toleranties zijn miniem. Als de naad tussen de plafonddelen precies de dikte van een A4'tje moet zijn, dan steken de interieurbouwers er een A4'tje tussen. Blijft het klem zitten? Dat gaat het hout er weer uit en doen ze de hele klus opnieuw.'

Te weinig jongeren

De werven vragen dan ook absolute vakmensen voor de technische functies. 'We

hebben in ons bestand meubelmakers, houtbewerkers, tekenaars, frezers, spuiters en meer. Ervaring in de jachtinterieurbouw is een vereiste, zolang het niet om stages gaat. Ben je veertig jaar timmerman geweest in de bouw? Leuk, maar je maakt geen kans als scheepstimmerman. Zelfs met ervaring in de interieurbouw kom je niet direct binnen. Het niveau van afwerking ligt simpelweg te hoog.' Het probleem voor de werven is dat vakmensen steeds zeldzamer worden. Het is het aloude liedje van de technische beroepen: de beroepsgroep wordt almaar ouder en te weinig jongeren stromen in. Veel werven en bemiddelaars zoeken daarom vakmensen in het buitenland. 'Misschien dat wij dat in de toekomst ook doen, maar we richten ons allereerst op de Nederlandse kandidaten. Die willen we eerst allemaal in kaart brengen.'

In de lucht

Jachtinterieurbouw.nl is nog maar net 'in de lucht' en wordt goed ontvangen. 'We zijn nu drie weken bezig en merken al dat werven willen adverteren op onze site. De grote uitdaging is goede kandidaten vinden. We doen aan contentmarketing en we adverteren via Google en sociale media zoals LinkedIn. Iedereen die een functie zoekt in dit vak, moet bij ons uitkomen. Gemiddeld krijgen we nu elke dag een nieuw cv binnen. Het doel is dat we uiteindelijk duizenden ervaren vakmensen in ons bestand hebben. Ik ben ervan overtuigd dat het gaat lukken.' **X**

Flexondernemer aan het woord

RAI Amsterdam en *the walk of the flex*

Duizenden flexkrachten op jaarbasis managen. En meer: zorgen dat ze zich thuisvoelen bij RAI Amsterdam. Dat is waar Vincent Elsing, manager Flexmanagement bij de RAI, voor staat.

RAI Amsterdam is natuurlijk een enorme organisatie. Kun je wat feiten en cijfers geven van jullie flexschil?

'Onze flexbehoefte is behoorlijk grillig. Soms hebben we 1200 mensen op een dag nodig, dan weer zijn dat er maar 20. Op jaarbasis hebben we tussen de 3000 en 4000 flexkrachten die voor ons werken, die met elkaar zo'n 30 000 tot 40 000 diensten leveren. Vertaald naar uren heb je het dan over circa 400 000 uren. Het gaat om erg verschillende functies, denk aan security, suppoosten, floormanagers, catering, theatertechniek et cetera.'

Hoe manage je in vredesnaam zo'n hoeveelheid flexkrachten?

'We hebben bijvoorbeeld een apart functiehuis dat we speciaal toepassen voor de flexkrachten. Alle dertig tot veertig onderscheiden functies hebben daarin een plek gekregen. Dit functiehuis staat dus naast het functiehuis voor ons vaste personeel. Het is meteen een goed voorbeeld van hoe de afdeling Flexmanagement en de afdeling HRM bij ons steeds

meer integreren. In het functiehuis specifiek voor flexkrachten zijn hun salarissen opgenomen, de overige voorwaarden volgens de *Beloningsregeling Inleners* enzovoort. Iets anders is onze eigen flexpool, een mogelijkheid die de flexwetgeving ons biedt. Het is in feite een payrollconstructie waarmee we een flexkracht meer structuur en garantie – denk aan uren en werkperiode – kunnen bieden. Deze flexpool hebben we opgezet om flexkrachten die specifiek werk bij ons uitvoeren, te trainen en te ontwikkelen met als mogelijke uitkomst een vast dienstverband bij RAI Amsterdam. Door zo'n flexpool voelen ze zich ook echt medewerker van de RAI.'

Hoe reageren de uitzendbureaus op zo'n 'concurrent' die de flexpool toch een beetje is?

'Positief. Want we ontnemen onze flexpartners misschien wel wat opdrachten, maar zij regelen in deze constructie de verloning voor ons, dus krijgen ze er ook werk voor terug. Akkoord gaan met deze flexpool was ook een van de voorwaarden voor een tender die we vorig jaar uitschreven om het aantal preferred suppliers terug te brengen. In 2009 hadden we maar liefst vijftig partijen waarmee we zaken deden, vanaf april 2016 zijn dat er nog maar acht, waarvan er twee het leeuw

wendeel van het werk doen.'

Wat zijn de flexuitdagingen van RAI Amsterdam voor de komende jaren?

'Allereerst natuurlijk het soepel laten verlopen van de implementatie van de acht flexpartners. Daarnaast willen we de arbeidsmarkt zo bewerken dat onze flexpool meer vorm krijgt. Zo willen we meer mensen voor strategische en tactische functies. Verder is engagement van de flexkrachten voor ons erg belangrijk. Daarbij hebben we aandacht voor *the walk of the flex*: het hele traject dat een flexkracht bij ons doorloopt. We willen continu aandacht voor hem hebben. Dat varieert van het faciliteren van een flexkracht – zodat hij kan doen waarvoor hij is aangenomen – en het geven van training en opleiding tot aan het organiseren van borrels en het op de juiste manier belonen. Alles om ervoor te zorgen dat de flexkracht zich bij ons thuisvoelt.' **X (PP)**



Foto: RAI

Vincent Elsing, manager Flexmanagement RAI.

Zakenbank NIBC doet Olympia van de hand

Na zes jaar doet zakenbank NIBC uitzendbedrijf Olympia van de hand. De nieuwe eigenaars zijn investeringsmaatschappij Avedon en franchise-nemer Dimitri Yocarini.

Voor een onbekend bedrag kochten de nieuwe eigenaren het moederbedrijf van het franchiselabel van zakenbank NIBC. NIBC werd begin 2010 eigenaar van de Nederlandse activiteiten van Olympia toen de beursgenoteerde Olympia Flexgroep failliet ging. NIBC, dat als huisbankier van het bedrijf de aandelen in de nasleep van het bankroet naar zich toe wist te trekken, nam in maart afscheid van het bezit. De omzet van het oranje flexbedrijf groeide van 231 miljoen euro in 2010 naar 281 miljoen euro vorig jaar. Vorig najaar zette NIBC het uitzendbedrijf in de etalage. Medio februari sloot de bank een akkoord met de nieuwe kopers.



Foto: Olympia

Dimitri Yocarini, nieuwe eigenaar van Olympia.

In het jaarverslag over boekjaar 2015 meldt NIBC dat het verwacht Olympia voor een prijs 'onder boekwaarde' te verkopen. Het ligt voor de hand dat de bank geen winst op de verkoop heeft gemaakt. Voorafgaand aan het besluit Olympia voor verkoop aan te bieden, schreef NIBC de waarde van de klantenportfolio van Olympia volledig af. Daarna waardeerde de

zakenbank de goodwill voor 17 miljoen euro af.

De overname moet verdere groei mogelijk maken, hoopt Yocarini, die als franchise-nemer negen vestigingen van Olympia uitbaat en nu bestuursvoorzitter van Olympia is. In 2001 begon Yocarini als intercedent in Apeldoorn. Daarna werd hij eigenaar van de vestigingen in Utrecht en Amersfoort en recenter ook in Amsterdam en Zaandam. De overname moet een einde maken aan een intern conflict, dat al twee jaar sleept. Het moederbedrijf hangt een collectieve claim van franchise-nemers boven het hoofd, omdat het hen jarenlang te hoge kosten in rekening zou hebben gebracht. Yocarini meldde in het Financieel Dagblad dat de claim van de baan is met het slagen van de overname. Ten tijde van het schrijven van dit artikel ligt de overname nog ter goedkeuring voor bij de Autoriteit Consument en Markt. **X (WG)**

Egeria en directie kopen The Employment Group

The Employment Group heeft een nieuwe eigenaar. Egeria en het managementteam kochten in maart de aandelen.

Uitzendbedrijf The Employment Group (TEG) is in andere handen. In maart verkocht investeringsmaatschappij Bencis het bedrijf, dat bekend is van het schilderslabel Faber Personeel en arbeidsbemiddelaar voor de bouw Tracé. Samen met het huidige management nam een andere investeringsmaatschappij, Egeria, de aandelen over van Bencis, dat sinds 2012 een meerderheid van de stukken bezat. De nieuwe eigenaren van TEG kochten in één beweging ook detachingsbedrijf KP&T. KP&T, dat wordt geïntegreerd in TEG, detachert professionals in de installatietechniek en industrie.

TEG, dat zijn omzet afgelopen jaar met 14 procent zag groeien, is uitgegroeid van een op de schildersbranche gerichte uitzender tot een brede arbeidsbemiddelaar. Volgens medeaandeelhouder en Arjen Bos is het na de overname van KP&T in staat om functies in te vullen 'van vakman tot ingenieur, in de brede bouw en techniek'. Bos: 'We hebben onze op regio's gerichte indeling afgeschaft en onszelf afgelopen jaar op de marktsegmenten geo-informatie, bouwkunde en civiele techniek toegespitst.'

Met Egeria als investeerder wil Bos de omzet verder laten groeien. De huidige 91,6 miljoen euro die TEG omzette, moet in 2020 een kwart miljard bedragen. De overname van KP&T – volgens Bos goed voor een omzet van ongeveer 35 miljoen euro – is een eerste stap in die richting. 'Met die deal zijn wij Nederlands grootste technische detacheerder buiten de olie- en gassector geworden.' Bos wil van het bedrijf spoedig één merk maken, waarvan de naam in de zomer zal worden gelanceerd. Dat merk hoeft niet de naam van moederbedrijf TEG te zijn, stelt Bos. Bos voorziet komend jaar groei in de bouwsector. De vraag naar woningbouw groeit, met name in de Randstad, en dat heeft een positief effect op de vraag naar flexibele arbeid. Bos: 'Het gemiddelde aantal uren per medewerker neemt toe.' Ook de vraag naar flexibele schilders groeit, merkt Bos op. **X**

(WG)

commentaar Wim Davidse

Hoofdredacteur Flexmarkt
flexmarkt@reedbusiness.nl



Foto: Marijn Beekman

Nog 'n paar nachtjes slapen...

... en dan treedt de Wet DBA in werking. De ingrijpende oplossing voor een weinig omvangrijk en geïsoleerd probleem. Eens kijken wat die wet met een aanzienlijk deel – maar liefst 30 procent – van de totale flexschil gaat doen. Deskundigen die wij spraken, zien kansen voor flexbureaus: ontzorgen, die opdrachtgevers die al die flex meer dan ooit nodig hebben!

Natuurlijk kijken we ook naar de langere termijn. Organisaties zetten strategische personeelsplanning (SPP) steeds hoger op de agenda, en zien dat in een veranderende, turbulente en onzekere omgeving vast en flexibel personeel integraal moeten worden gemanaged. Dat levert prachtige voordelen op, zoals snelheid, efficiency, motivatie en innovatiekracht. Maar makkelijk is 't natuurlijk – en gelukkig – niet. (In het tweede Flexdiner, eind mei, wordt onder andere hieraan aandacht besteed.) Betrek er in ieder geval de generatie Y, geboren tussen 1985 en 2000, bij. Van de jongsten onder hen heeft maar liefst 83 procent een flexcontract. Deze jongeren hechten minder dan elke eerdere generatie aan vaste contracten en komen, met hun smartphone in de hand, met compleet nieuwe ideeën, kennis, gewoontes en energie. Niet de kop indrukken, zo adviseert expert Aart Bontekoning, maar benutten!

Goeie tip voor de accountancy wellicht, zo leren we in deze aflevering van onze innovatieserie. De ontwikkelingen op de terreinen van big data en *predictive analytics* zijn zó ingrijpend dat zelfs een voorheen compleet carrièreveilige kenniswerker bij uitstek, de accountant, binnenkort de biezen kan pakken. Met interim- en contractmanagementspecialist FastFlex en een aantal van hun opdrachtgevers gingen we aan tafel, in discussie over de toekomst van de flexbranche.

Veranderingen, veranderingen. *Flex is in the air.*

boeken

De grootte van de vacaturemarkt

Recent verschenen promotieonderzoek laat zien dat de vacaturemarkt veel groter is dan op basis van bestaande statistieken wordt aangenomen. Uitzendvacatures worden in de statistieken niet meegenomen. Dit scheelt een factor twee. Daarnaast worden vacatures waarvoor niet actief wordt geworven veelal niet meegerekend, althans niet in de officiële statistieken. Hetzelfde geldt voor vacatures waarvoor de betreffende baan nog bezet is en vacatures die niet direct beschikbaar zijn. Verder maakt het uit of er alleen naar een bepaald moment wordt gekeken (standcijfers) of naar een bepaalde periode (stroomcijfers). Het gevolg is dat het aantal vacatures wordt onderschat. Het onderzoek concludeert ook dat er veel latente vacatures bestaan: vacatures waarvoor niet is geworven, maar wel iemand is aangenomen. Hier ligt een grote kans voor intermediairs en werzoekenden.

Voor flexondernemers biedt het boek aanknopingspunten om na te denken over de vraag naar arbeid, de vraag naar intermediaire dienstverlening en specifiek de acquisitie van latente vacatures. Een samenvatting van het proefschrift is te lezen op www.jobvacancyresearch.com. **X (AL)**



Titel: **Defining and measuring job vacancies in a dynamic perspective** (Erasmus Universiteit Rotterdam)
Auteur: **Peter Donker van Heel**
Pagina's: **198**
Prijs: **€ 30,00**

Nieuwe bestuurders in uitzendtop

Sinds dit jaar hebben detacheerder Brunel en uitzendbedrijf Unique nieuwe bestuurders. Loes Dingemans leidt Unique, Maikel Pals stuurt Brunel Nederland aan.

Niet alleen Olympia heeft een nieuwe directeur (zie pagina 6), ook Brunel heeft een nieuwe algemeen directeur voor zijn Nederlandse activiteiten. Maikel Pals, tot voor kort verantwoordelijk voor finance, legal en marketing & communicatie voor



Maikel Pals.

de internationale holding, leidt sinds januari Brunel Nederland. Hij volgt Jan Arie van Barneveld op, die waarnam, sinds Jeroen Ekkel eind 2014 vertrok bij het bedrijf. Pals

werkt sinds 2007 bij Brunel. Zijn ambitie is om Brunel Nederland verder te laten groeien en hij doelt daarmee zowel op groei in omzet als in verbreding van het dienstenaanbod. Pals: 'Allereerst door de kennis en ervaring die Brunel heeft op het gebied van de flexibele arbeidsmarkt nog actiever te delen met onze doelgroepen en stakeholders. We zien dat we op dat vlak steeds meer toegevoegde waarde leveren. Daarnaast gaan we ons sourcing- en recruitmentparaat nog verder professionaliseren. Tot slot zien wij grote mogelijkheden in de toename van activiteiten binnen onze Solutions-tak. Het bieden van verschillende arbeidsgerelateerde diensten op maat is een belangrijke succesfactor voor verdere groei.'

Unique

Uitzendlabel Unique heeft ook een nieuw management. Loes Dingemans trad in februari aan als algemeen directeur van



Loes Dingemans.

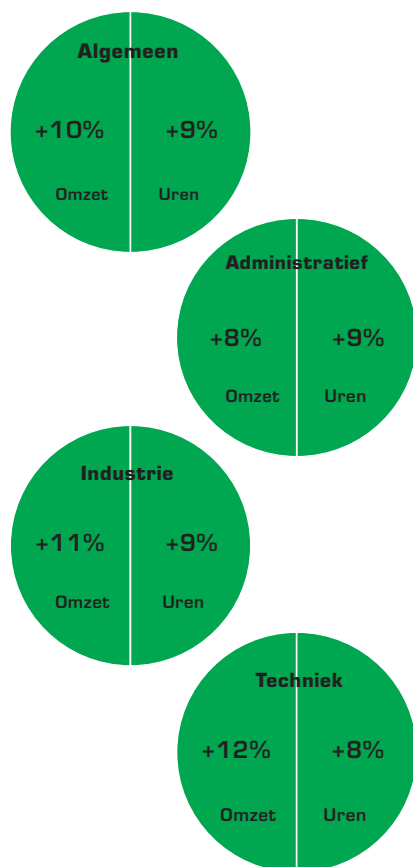
het kernlabel van USG People in Nederland. Raymond Puts, die Unique Nederland sinds 2010 aanstuurde, is gepromoveerd tot directeur USG Nederland,

een functie die tot voor kort nog niet bestond.

Dingemans werkt sinds 2012 bij USG People, toen ze toetrad tot het directieteam en als operationeel directeur verantwoordelijk werd voor de vestigingen en specialisaties van Unique Nederland. Zij begon haar loopbaan bij Unique in 1989 en werkte vanaf 2005 voor een adviesbureau. Dingemans heeft de ambitie Unique uitbreider te positioneren als 'vooruitstrevende HR-partner voor werkend en ondernemend Nederland'. **X (WG)**

Marktontwikkelingen

YoungCapital: opgeschaald



Bron: ABU

Deze maand: de algemene sector

Periode: 2 (week 5-8)

Bedrijf: YoungCapital

Bron: Ineke Kooistra (ceo)

Omzetcijfers: 127,6 miljoen euro in 2015, een groei van 29 procent ten opzichte van 2014.

Indrukwekkende omzetcijfers...

'De markt is in 2015 natuurlijk gunstig geweest. Ook wij hebben daarvan geprofiteerd in de vorm van extra aanvragen. Daarnaast hebben we een aantal bewuste keuzes gemaakt, zoals een grote landelijke naamsbekendheidscampagne vanaf Q2, maar vooral de keuze om enorm op te schalen. We wilden ons marktaandeel flink verhogen, en om dat te bereiken hebben we in 2015 honderd mensen aangenomen, van recruiters en accountmanagers tot IT-specialisten. Als je zoveel mensen aanneemt en ze goed begeleidt, levert dat meteen geld op. Hierdoor is niet alleen de omzet gestegen, maar ook het bedrijfsresultaat. Exacte cijfers communiceren we nog niet, maar het resultaat ligt hoger dan in 2014, toen het 9,6 miljoen euro bedroeg.'

Jullie ambitie: 40 procent omzetgroei.

Hoe willen jullie dat realiseren?

'Door nóg meer door te pakken. Dat

houdt concreet in: nog meer mensen aannemen dan vorig jaar. Waar er in heel 2015 honderd mensen in dienst kwamen, waren dat er in Q1 van dit jaar alleen al 75. Ook willen we extra vestigingen openen. We werken vanuit een online strategie, maar zien voor de lokale markt zeker het belang van de bricks. Die nieuwe vestigingen zijn moderne, start-upachtige locaties, waarbij een manager als een soort eigen ondernemer aan de slag gaat met een target en een klein team. Daarbij verwachten we ook dat de overeenkomsten met grote klanten die we eerder slopen hun vruchten gaan afwerpen.'

Hoe proberen jullie al die nieuwe medewerkers binnenboord te houden?

'Wij vinden dat je als werkgever niet alleen eisen mag stellen, maar je medewerkers ook iets moet bieden. Daarom gaan we met onze medewerkers een overeenkomst aan voor 24 maanden, waarin we heel precies een ontwikkeltraject voor die medewerker uitstippelen. We bieden iemand een bepaald salaris en investeren in opleiding. Vervolgens verwachten wij dat hij of zij bijdraagt aan de scherpe groeidoelstellingen van YoungCapital. In de 'volgende ronde' wordt dat salaris fors verhoogd, krijgt diegene meer opleidingen en meer verantwoordelijkheden, enzovoort. Zo weet iedereen gedurende twee jaar waar hij aan toe is, en welk doel we samen nastreven.' **X (PP)**

5^x Vragen

Gelijke behandeling

In contracten tussen de Rijksoverheid en uitzendbureaus voor de inhuur van uitzendkrachten staat vanaf nu een speciale antidiscriminatiebepaling. Waarom eigenlijk?

1 Ja, waarom eigenlijk? De wetgeving is toch duidelijk genoeg?

Dat klopt. Al in artikel 1 van de Nederlandse Grondwet staat dat iedereen in Nederland recht heeft op een gelijke behandeling. Dit artikel maakt duidelijk dat discriminatie op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook niet is toegestaan (discriminatieverbod). Verder gaat het Wetboek van Strafrecht nader in op discriminatie op de werkvloer. In ditzelfde wetboek staat ook een even archaisch geformuleerde als inhoudelijk heldere passage over wat onder discriminatie wordt verstaan: 'Onder discriminatie of discrimineren wordt verstaan elke vorm van onderscheid, elke uitsluiting, beperking of voorkeur, die ten doel heeft of ten gevolge kan hebben dat de erkenning, het genot of de uitoefening op voet van gelijkheid van de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden op politiek, economisch, sociaal of cultureel terrein of op andere terreinen van het maatschappelijk leven, wordt teniet gedaan of aangetast.' Ondanks dit alles komt discriminatie op de arbeidsmarkt nog regelmatig voor.

2 Waar blijkt dit dan uit?

Uit onderzoek van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in 2015 bleek dat – om een voorbeeld te geven – jonge allochtonen minder kans hebben om op sollicitatiegesprek te komen dan jonge autochtonen.

3 Wat doet minister Asscher daaraan?

Hij heeft ervoor gezorgd dat er een antidiscriminatiebepaling wordt opgenomen in alle contracten die de Rijksoverheid sluit om uitzendkrachten in te huren. Als het betreffende uitzendbureau zou worden veroordeeld voor discriminatie, dan wordt het contract met die partij

door de bepaling meteen beëindigd. Zo wil Asscher discriminerende uitzendbureaus 'pijn doen'. Het eerste contract met een dergelijke bepaling is inmiddels getekend.

4 Is dat alles?

Nee, de maatregel van Asscher maakt deel uit van een breder pakket aan maatregelen. Zo had Asscher al eerder een speciaal team bij de Arbeidsinspectie opgericht. Dit team heeft als doel het bestrijden van arbeidsmarktdiscriminatie. Zo controleert het bedrijven op de aanwezigheid van actief antidiscriminatiebeleid. Heeft het bedrijf zulk beleid niet, dan wordt het gedwongen om dit alsnog op te stellen. In een later stadium kunnen zelfs boetes volgen. Verder komt er in de komende maanden een grote voorlichtingscampagne om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan.

5 Is discriminatie altijd en overal verboden voor een werkgever?

In principe wel. Toch is er een kleine 'tenzij'. De wetgever maakt namelijk uitzonderingen waarbij 'discriminatie' wel is toegestaan. Denk aan een werkgever die in een vacature de voorkeur geeft aan iemand met een arbeidsbeperking om de achterstand van deze bijzondere doelgroep op de arbeidsmarkt weg te werken. Dit is een vorm van direct onderscheid, waarbij duidelijk is dat de werkgever verschil maakt. Bij indirect onderscheid lijkt het of alle werknemers gelijk behandeld worden, maar in de praktijk wordt één groep benadeeld. Een voorbeeld waarbij dit wél is toegestaan, is een werkgever die eist dat de werknemer de Nederlandse taal uitstekend beheerst omdat dat nodig is om de functie goed uit te voeren. Denk aan een dagbladjournalist of een docent Nederlands. Door deze eis is het voorstelbaar dat mensen met de Nederlandse nationaliteit in het voordeel zijn. Zo heeft de overheid nog enkele uitzonderingen op het gebied van gelijke behandeling. In heel bijzondere gevallen mag een werkgever bijvoorbeeld afstappen van het principe van gelijke beloning. **X**

(PP)

Startpagina



Flextweets

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



@YoungCapital_NL

We zijn van start, let's goooo!

#DutchCollegeLeague

29 maart 2016

YoungCapital is naamgevend sponsor van de Dutch College League, de eerste eSports-competitie in Nederland voor studenten. Dit competitief gamen wordt live gespeeld in bioscoop Vue Hilversum en uitgezonden op FOX Sports. Ook zijn de wedstrijden live te zien op YouTube en Twitch.

Waarom verbindt YoungCapital drie jaar lang zijn naam hieraan? 'Dit eSports-sponsorship is een logische stap voor ons', zegt Suzanne van der Cammen. 'YoungCapital is namelijk altijd op zoek naar *serious talent*. Gamers beschikken over bijzondere kwaliteiten die voor werkgevers van grote toegevoegde waarde zijn, dat hebben wij vaak gezien bij onze eigen kandidaten. De beste resultaten bereik je in eSports, net als op de werkvloer, alleen met talent, teamwork en toewijding.'

Er deden 35 teams mee in Nederland, waarvan na de play-offs de beste zes teams doorgaan. De topteams plaatsen zich voor de zogenoemde Premier League. De winnaar van deze competitie mag Nederland later dit jaar vertegenwoordigen op het WK League of Legends 2016. De WK-finales van het spel League of Legends worden live gespeeld in grote stadions en miljoenen mensen kijken die de wedstrijd thuis via de livestream. **X**

(AL)

SPITZE !

Z E I T A R B E I T G m b H

Payrolling vanuit Duitsland naar Nederland, EU-proof!

- De complete verloning vind plaats in Nederland, loonbelasting en sociale premies worden afgedragen bij de Nederlandse fiscus (geen A1 verloning).
- De NEN 4400-2 en de WKA-verklaring zijn voorhanden.
- Betaling is mogelijk op onze Nederlandse g-rekening.
- Verloning conform WAGA/Europese detacheringrichtlijn, speciaal voor buitenlandse uitzendkrachten.
- Duits arbeidsrecht van toepassing, daardoor geen opvolgend werkgeversschap of transitievergoeding.

Voor Nederlandse uitzendbureau's/payrollers en bedrijven met opdrachten in Duitsland

- U krijgt volledige backoffice ondersteuning, dus u kunt de verkoop alle aandacht geven.
- Door jarenlange ervaring zijn wij zeer goed op de hoogte van de Duitse markt en de kansen die hier liggen voor Nederlandse uitzendbureaus en bedrijven.
- Als Duits uitzendbureau beschikken wij over een officiële uitzendvergunning voor Duitsland. En vanzelfsprekend de aanmeldingen bij de diverse officiële instanties en de Duitse 'WKA verklaring'.

>> voor Payrolling vanuit Duitsland naar Nederland, EU-proof!

>> voor Nederlandse uitzendbureau's / payrollers en bedrijven met opdrachten in Duitsland.



Bahnhofstraße 6
47574 Goch (BRD)
E info@spitzezeitarbeit.de
T +49 (0)2823 9296829
www.spitzezeitarbeit.de

Voor meer informatie
belt u met met Jan Swartjes:
T 06 51525720



Werken in de bouw in Duitsland met uitzendkrachten. **Het kan wel!**

Dé oplossing voor uitzendbureaus, payrollers en bouw/infra-bedrijven die in Duitsland willen uitzenden in de bouw (Bauhaupt-gewerbe), of klanten hebben die in Duitsland in de bouw/infra willen kunnen werken.

- Wij beschikken over uitgebreide kennis van de Duitse markt;
- Bovendien zijn wij in het bezit van de officiële vergunning om te mogen uitzenden in Duitsland in de bouw;
- Wij bieden volledige Backoffice ondersteuning;
- Afdrachten worden gedaan in Duitsland waaronder SOKA BAU, Finanzamt, BG Bau en Krankenkassen;
- Wij hanteren een scherp payrolltarief, waardoor u concurrerend blijft;
- Ondersteuning van Duitse advocaten en fiscalisten;
- Wij zijn lid van Bouwend Nederland en NEDUBEX.

Voor meer informatie kunt u bellen met Frank Klaassen: T 088 0121727

Dankers International BV
Lichtenauerlaan 102 | 3062 ME Rotterdam
E info@dankersinternational.com
www.dankersinternational.com



DANKERS
INTERNATIONAL

Nieuwe generatie neemt softwarebedrijf Freepack over

Freepack Software wordt geleid door een nieuwe generatie ondernemers. Frans van Duijnen en Mirjam Bleyenbergh-Bultje willen het softwarebedrijf voor de uitzendbranche een nieuwe toekomst geven. 'We willen groeien, ook in een consoliderende markt.'

Wilbert Geijtenbeek

Softwarebedrijf Freepack uit Alphen aan den Rijn heeft twee nieuwe eigenaren. In januari droegen oprichters Bert van Duijnen (vader van Frans) en Kasper Bultje (vader van Mirjam) hun bedrijf na twintig jaar over.

Mirjam Bleyenbergh-Bultje begon meer dan tien jaar geleden bij Freepack als medewerker helpdesk. Via kwaliteit en onderzoek ontwikkelde zij zich tot kenner van de flexmarkt. Frans van Duijnen is een buitenstaander in de markt en was eerder ondernemer in Delft, waar hij ook industrieel ontwerpen gestudeerd heeft. Flexmarkt sprak met Van Duijnen junior over de kansen en uitdagingen van het familiebedrijf, dat administratieve software levert aan vooral kleinere en middelgrote uitzendbedrijven in het land.

Je hebt een softwarebedrijf in virtual reality opgericht en een animatiestudio. Waarom koos je ervoor om Freepack over te nemen?

'In het vak industrieel ontwerpen komen veel van mijn interesses samen. Ik heb aan de Technische Universiteit Delft geleerd hoe je nieuwe producten moet vormgeven en vermarkten. Ik maak graag nuttige producten die mensen graag gebruiken. Met die belangstelling is het voor mij logisch om ook in de uitzendmarkt actief te worden. Het is niet zo dat ik niets van de uitzendmarkt afweet – ik ben nooit dagelijks bij Freepack werkzaam geweest, maar ben wel al twintig jaar bekend met het bedrijf en de zaken waar het bedrijf mee bezig

is. Echt gaan samenwerken met de medewerkers en het bedrijf samen met Mirjam aansturen, is een mooie uitdaging.'

Wat was de indruk van Freepack bij je aantreden?

'Het bedrijf heeft een duidelijke focus op de uitzendmarkt, met een onderscheidend speerpunt: we verlenen klanten volledig gratis toegang tot onze helpdesk. Dat is de kracht van het bedrijf.'

Hoe is de bedrijfsoverdracht van Freepack tot stand gekomen?

'Via de gebruikelijke weg: we hebben een waardebeoordeling laten opstellen, en daarna de aandelenoverdracht en bijbehorende financiering geregeld. Omdat het een familiebedrijf is, moet je voor de waardebeoordeling ook met de fiscus overleggen. We zaten met onze familie aan een onderhandelingstafel, maar tegelijk waren we erg betrokken bij de toekomst van het bedrijf en de mensen die er werken. De continuïteit stond bovenaan.'

Welke plannen hebben jullie met Freepack?

'Onze organisatie staat als een huis. Die kwaliteit wil ik waarborgen. Maar het softwarepakket kan een opfrisbeurt gebruiken. Het lijkt in gebruik sterk op een MS-DOS-programma, met veel sneltoetscodes, die veel gebruikers overigens erg gebruiksvriendelijk en functioneel vinden. Voor de interface van onze software zie ik mogelijkheden voor verfrissing.'



Frans van Duijnen en Mirjam Bleyenbergh-Bultje.

Welke rolverdeling is er met compagnon Mirjam Bleyenbergh-Bultje?

'Mirjam is hoofd van de afdeling kwaliteit en onderzoek. Zij houdt ervan zich bezig te houden met de implementatie van veranderingen in wet- en regelgeving in de software. Ik richt me meer op het ondernemen, op samenwerkingsverbanden, communicatie, marketing en strategie.'

Op welke trends wil Freepack inspelen?

'Flexibel werken betekent ook onafhankelijk van plaats en tijd werken. Ook onze klanten zijn minder gebonden aan één plek, een kantoor. Daarom is er een grote behoefte aan webinterfaces voor onze software. Dat geldt ook voor de uitzendkrachten die onze klanten bemiddelen. Daarnaast zijn we bezig onze frontoffice-dienstverlening te verbeteren, bijvoorbeeld door de mogelijkheid te bieden cv's te matchen met vacatures. We zullen ons dus meer op de inlener en de uitzendkracht gaan richten. Zo willen we groeien, ook in een consoliderende markt.' **X**

'We zullen ons meer op de inlener en de uitzendkracht gaan richten'



Word ieder gesprek
meester voor € 599

MEESTERLIJKE GESPREKKEN

EFFECTIEVE TACTIEKEN VOOR IEDER GESPREK

Hoe ga jij tijdens een gesprek om met emoties als bewondering, afgunst, vreugde en verwijt?

Met ieder gesprek wil je een goed resultaat behalen. Toch loopt het elke keer anders als de trukendoos met emoties en manipulatie op tafel komt. Hoe heeft het zo ver kunnen komen? Had je dit anders kunnen aanpakken?

Met vaardigheden sta je sterker

Leer met Meesterlijke Gesprekken talloze, essentiële technieken om het gesprek te buigen naar het resultaat dat jij voor ogen hebt. Hierna beheers je ieder coach-, selectie- of slecht nieuws gesprek.

Kom je ook

Leren in theorie is leuk, maar doen is veel beter. Stroop je mouwen op en grijp deze workshop met beide handen aan!

17 mei 2016
Jaarbeurs Utrecht

Jacco van den Berg

Trainer performancemanagement
én leiderschap ontwikkeling



MELD JE NU AAN OP WWW.PENOCONGRESSEN.NL/GESPREK



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

Foto: NB/B/Frank Broekhuizen

WSP levert **WerkCentrale Nederland** gemotiveerde omschoolkandidaten

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 aandacht voor een samenwerking tussen **WSP** en **WerkCentrale Nederland**.

De samenwerking tussen Werkgeversservicepunt Groot-Amsterdam (WSP) – een initiatief van UWV, Pantar, AM Groep en een flink aantal Noord-Hollandse gemeenten – en uitzendorganisatie WerkCentrale Nederland is een mooi voorbeeld van een publiek-private samenwerking. Heel kort door de bocht: WSP levert aan WerkCentrale Nederland gemotiveerde werkzoekende kandidaten, die WerkCentrale Nederland vervolgens plaatst bij een van zijn grote opdrachtgevers op Schiphol. Patrick van Joolen, accountmanager bij WerkCentrale Nederland, vertelt hoe de samenwerking ooit tot stand kwam: 'Het begon eigenlijk bij onze opdrachtgever. Die zocht logistiek personeel en vroeg zich af of het mogelijk was personeel uit andere branches om te scholen. In die tijd ging het in veel branches slecht, denk aan de bouw. Zouden er timmermannen en stratenmakers zijn die geen werk hadden en geïnteresseerd waren in een logistieke functie?'

Speeddates

Van Joolen ging praten met het UWV, dat wel oren had naar een dergelijke constructie. Een proefplaatsing van twee mensen leidde uiteindelijk tot een structurelere samenwerking, waarbij inmiddels tussen de zestig en zeventig mensen op Schiphol worden geplaatst. De selectie van kandidaten is daarbij volgens Van Joolen de eenvoudigste fase. 'Het is in feite heel simpel: elke gemotiveerde kandidaat die wil, wordt aangenomen. Z'n cv, z'n skills zijn onbelangrijk, omdat de kandidaten uit een andere branche komen. Soms houden we speeddatesessies om groepen werkzoekenden te informeren

en enthousiast te maken. Daar houden we ook vaak een aantal kandidaten aan over.' Die worden vervolgens gescreend en krijgen cursussen in onder meer veiligheid. De volgende stap is proefplaatsing bij de opdrachtgever. 'Vier weken gaan ze op proef, met behoud van uitkering. De kandidaten kunnen hun enthousiasme dan in de praktijk laten zien. In de eerste dagen worden ze op de werkplek zelf verder 'opgeleid'. Het gaat om functies als productiemedewerker, orderpicker en dergelijke. Als de proefperiode alle betrokkenen bevalt, gaat de kandidaat in kwestie via ons aan de slag.'

Kansen voor iedereen

Van Joolen noemt het bijzonder dat de drie partijen – WSP, WerkCentrale Nederland én de opdrachtgever – iedereen een kans willen geven op werk op luchthaven Schiphol, ongeacht leeftijd, kleur, ras en religie. In het bijzonder roemt hij de soepele opstelling van het UWV. 'Het UWV heeft bij sommigen de naam groot en afstandelijk te zijn. In de praktijk heb ik bijzonder goede ervaringen. Ik heb namelijk één contactpersoon bij het UWV gekregen, die werkelijk alles voor me regelt. Hij schakelt snel, brengt me vlug in contact met bijvoorbeeld relevante gemeentes en maakt het contact heel persoonlijk. In feite gedraagt het UWV zich daarmee voor ons als een soort werving-en-selectiebureau dat compleet ontzorgt.'

[Kijk voor meer informatie over samenwerkingsvormen tussen uitzenders en UWV op \[www.servicepuntflex.com/samenwerkingsvormen\]\(http://www.servicepuntflex.com/samenwerkingsvormen\). X \(PP\)](http://www.servicepuntflex.com/samenwerkingsvormen)

Marcel Spoelstra: 'Op traditionele kantoren draait nog dezelfde Exact-versie als twintig jaar geleden'



Foto: Fotopersburo Dijkstra

Accountancy: denken in datastromen

De accountantskantoren verkeren in zwaar weer. Door automatisering verandert het werk en de strengere controletaak zet de winstmarges onder druk. Flexondernemer USG verzorgde een list en zit als serieuze HR-partner bij de grote vier aan tafel.

Annet Maseland

Als onderzoekers van de Oxford University in 2013 beroepen rangschikken naar de kans dat ze worden opgegeten door software, prijkt de accountant met 95 procent in de gevarezone, naast de buschauffeur, drukwerkvoorbereider en telemarketeer. Hoewel je nog niet kunt spreken van een alarmfase of een groot gevoel van noodzaak bij de *big four*, is er wel iets aan de hand bij de vier grote accountantskantoren.

Naast hun klassieke controletaak slaan de kantoren nieuwe wegen in. Ze storten zich op diensten als risicobeheersing, cybersecurity en analyse van big data. En voor het eerst worden op de kantoren, niet meer uitsluitend accountants aangenomen, maar mensen die online denken en dromen over slimme software. Natuurkundigen, wiskundigen en ingenieurs gaan aan de slag met de datastromen bij de grote accountantskantoren als Deloitte en KPMG. Op de traditionele kantoren, waar vastigheid van oudsher hoog in het vaandel staat en jonge accountants via een piramidesysteem van *up or out* richting het partnerschap werden geleid, staat ook het meester-gezelsysteem onder druk (zie kader).

Analyseren van big data

Een van de nieuwlichters die KPMG bevolken, is Sander Klous, hoogleraar big data ecosystems aan de Universiteit van Amsterdam (UvA). Sinds 2010 geeft hij bij de adviestak van KPMG leiding aan de big data analytics-dienstverlening.

‘Voor alle duidelijkheid, ik ben dus geen accountant’, zegt hij. Klous promoveerde op de hoge-energiefysica en deed verschillende projecten bij de deeltjesversneller op CERN in Zwitserland.

Hij constateert bij de grote accountantskantoren een verschuiving van traditionele accountantstaken naar data-analyse. ‘Het is geen toeval dat KPMG een deel van de mkb-accountancy-poot heeft verkocht aan softwarehuis EBPI. In het mkb zijn de berekeningen vrij eenvoudig. De automatisering zit daar echt in een stroomversnelling: boekhoudingen worden steeds meer gestandaardiseerd en het analyseren gaat bovendien steeds beter en sneller. Bij de kleinere bedrijven is de menselijke accountant overbodig aan het worden, je ziet het onder je neus gebeuren.’

Voor grotere bedrijven ligt dat stukken ingewikkelder, zegt hij. ‘Daar zitten we met de automatisering van de accountancy nog echt in de beginfase. Maar ook daar is het werk aan het verschuiven: van verantwoording over de cijfers naar verantwoording over de analyse van het systeem. Het simpel factureren van uren is een eindig businessmodel. Mijn eigen team is deels betrokken bij de automatisering van de accountancy en deels bezig met het opzetten van nieuwe adviesdiensten. Een nieuwe taak is bijvoorbeeld het doorrekenen van risico’s op een hypotheekportefeuille. Daarbij, zo heeft de bankencrisis ons geleerd, moeten we ook naar buiten kijken. Door bronnen als Funda te analyseren, kun je leren hoe die markt zich gedraagt.’

Risicomanagement

‘De klassieke rol van de accountant als samensteller van jaarrekening gaat verdwijnen’, zegt Klous. ‘Hij wordt meer een *data scientist*. Die moet begrijpen wat foutenmarges zijn van analyses en de context van de analyse snapt. Die begrijpt wat de systemen hem vertellen en die informatie terugkoppelt naar de klant. Van de jaarlijkse rekening achteraf ga je naar realtime monitoring waarmee je beter voorspellingen kunt doen over de toekomst. We gaan meer richting risicomanagement. Terugkijken wordt niet langer gewaardeerd.’

De computer doet steeds meer analyses automatisch en kan in de datastromen bijvoorbeeld misleiding of fraude herkennen. ‘Foutloos is het denkwerk van de computer nog niet. Hij slaat nog wel eens de plank mis en dan is het maar goed dat er achter de knoppen nog een heleboel slimme mensen zitten die goed nadenken over wat de antwoorden betekenen. Er zit regelmatig een advies tussen waarbij je er toch niet aan moet denken dat je het zo één-op-één had doorgegeven aan de klant.’

Tot de computer slimmer is dan de mens, zal een menselijke accountant volgens Klous nodig blijven om de analyses te controleren. De accountant ontpopt zich dan als een soort data-onderzoeker met Sherlock Holmes-achtige kwaliteiten. ‘De computer signaleert bijvoorbeeld misleiding, maar de mens denkt over dat antwoord verder na: is dát hier aan de hand of speelt er iets anders? De nieuwe accountant zal zich ook bezighouden met het begrijpen van complexe data-analyses.’

Cloudkantoor

Bij de kleinere bedrijven is het wegautomatiseren van de accountant al veel dichterbij. Het is een kwestie van tijd voordat bij bedrijven net als bij particulieren de belastingaangifte door de computer is

‘Iemand die zegt dat hij niet zo van verandering houdt, komt er bij ons kantoor niet meer in’



Foto: Alfa Accountants

Fou-Khan Tsang: 'De techniek haalt ons in. Die zien we nu echt keihard op ons afkomen.'

ingevuld. Voordat facturen de deur uitgaan zonder dat er een mens aan te pas komt en de jaarrekening realtime klaarstaat in de cloud. Bankmutaties van alle klanten kunnen nu al rechtstreeks in het boekhoudpakket worden binnengehaald en intelligente systemen leren transacties steeds beter herkennen en kunnen ze realtime zonder enige mensenbemoeienis 'inkloppen', wat ook het belastingwerk aanzienlijk versimpelt. Jaarrekening, administratie en boekhouding: straks hoeft geen mens ze meer te doen; ze zijn er gewoon.

Doordat om te beginnen het administratieve werk verdwijnt, gevolgd door eenvoudige controles die met algoritmes zijn te automatiseren, zal over drie tot zes jaar de helft van de banen bij accountantskantoren verdwijnen. Zo voorspelde Fou-Khan Tsang, ceo van Alfa Accountants, op een bijeenkomst over robotisering eind 2015.

Toch breekt er nergens paniek uit in accountantsland. Integendeel, zegt accountant Marcel Spoelstra van accountantskantoor Spoelstra & Scherer. Geen branche die zo kalmpjes voortkabbelt alsof er niets aan de hand is als de zijne. Zo niet Spoelstra zelf. Hij heeft iets met ICT en wil met zijn eigen 'cloudkantoor' koploper zijn. Hij werkt met online webportals, verstrekt gratis boekhoudsoftware en produceert via het dashboard realtime rapportages.

Na acht jaar compleet papierloos werken kon hij afgelopen kerst de laatste restanten van zijn papieren archief door de versnipperaar halen. 'Maar je hebt ook nog

traditionele DOS-kantoren', weet hij. Met stoffige interieurs, kasten vol papier, waar op de pc's nog diezelfde DOS-versie van Exact draait als twintig jaar geleden. Kantoren die elk jaar nog als vanouds de papieren jaarrekeningen in een envelop op de bus richting de klant doen. 'En daar trots op zijn, omdat het zo goedkoop is. Deze kantoren zullen de automatiseringsgolf niet overleven. Maar dat geeft niet, want hun klanten vergrijzen mee en ze sterven dus samen met hun klanten uit. Jongeren accepteren deze werkwijze niet meer. Die hoeft je echt niet meer te vragen om met hun boekhouding langs te komen op kantoor.'

Uurtje-factuurkje

Het gebrek aan noodzaak zit 'm ook in het verdienmodel van accountants, zegt Spoelstra. 'In het traditionele verdienmodel van uurtje-factuurkje ontbreekt elke prikkel om te investeren in automatisering.' Spoelsta heeft om *up-to-speed* te kunnen worden zijn eigen verdienmodel 180 graden gedraaid naar een soort abonnementenmodel. Klanten kunnen een pakket met meer of minder diensten naar keus afnemen, zoals facturatiepakketten en begrotingsalerts. Niet langer de jaarrekening en de aangiftes vormen het hart van zijn werk, maar het advieswerk



Foto: Jeroen Oerlemans

Sander Klous: 'Bij de kleinere bedrijven is de menselijke accountant overbodig aan het worden, je ziet het onder je neus gebeuren.'

‘Accountants willen niet meer in zo’n strak keurslijf. Ik vrees dat die tijd nooit meer terugkomt’

en het klantencontact. In plaats van rapportage achteraf, helpt hij zijn klanten via online monitoring vooruit te kijken. Met de meeste klanten kruipt Spoelstra vier keer per jaar bij elkaar om de cijfers te duiden. ‘Het dashboard wijst ons als een soort

tomtom de weg. Waar willen we naartoe? Moeten we ergens bijsturen? Klanten die zich via slimme begrotingssoftware laten adviseren, scoren significant beter dan klanten die bij mij bijvoorbeeld alleen de jaarrekening afnemen’, zegt Spoelstra.

Jonge accountants uit ratrace

Het zal de krantenlezer niet zijn ontgaan: de vier grote accountantskantoren verkeren in zwaar weer. De digitalisering of robotisering komt eraan, maar dat is wel *the least of worries* van de *big four*. Het speelt ook niet zo in het auditwerk van de registeraccountants, dat is nog echt mensenwerk, zegt registeraccountant Alex Buis, business director bij USG Finance. Waar de accountantskantoren op dit moment de handen vol aan hebben, zijn de strengere eisen aan de controletaak. Daardoor werken er meer mensen aan één order en daalt de verdien capaciteit navenant. ‘De grote accountantskantoren slaan zelfs aanbestedingen af voor klanten met een te hoog risicoprofiel’, zegt Buis.

De strengere controletaak is ook een van de redenen dat jonge accountants sneller dan vroeger het vak verlaten en richting controller gaan, signaleert hij. ‘Het vak is minder aantrekkelijk geworden. Advies en controle zijn volledig losgetrokken en het komt puur aan op strak uitvoeren van regels.’

Verder constateert hij dat jonge mensen niet meer aan de ratrace willen meedoen, waarbij jonge accountants worden opgeleid door een kantoor, met als hoogste doel partner worden. In deze piramide haalt lang niet iedereen de top: wie onderweg sneuvelt, is *out*.

‘Dat *up or out*-systeem is niet meer houdbaar’, zegt Buis. ‘Partner worden is niet meer het ultieme doel van jonge accountants. Ze hebben wel andere levensdoelen dan zich drie keer over de kop werken. Ze zoeken persoonlijke ontwikkeling, hechten belang aan een privéleven.’

Als antwoord op deze extreme schaarste en om het vak aantrekkelijk te houden voor de jongere generatie, bedacht USG Finance een nieuwe propositie. Zij hebben het eerste door beroepsvereniging NBA erkende stagebureau opgezet dat geen accountsorganisatie is of interne audit-afdeling. ‘Wij richten ons op jonge mensen die al tijdens hun opleiding beginnen te twifelen of ze hun hele leven wel audits willen blijven doen. Tegelijkertijd willen ze hun opleiding tot registeraccountant (RA) wel afmaken. Dus bieden we ze mogelijkheid om de benodigde audits te maken voor de RA-titel en de overige uren mee te lopen op andere afdelingen, in de controlling.’

‘Voor ons betekent de schaarste goed nieuws’, zegt Buis. ‘Er is schaarste én er is behoefte aan meer flex. Daardoor kunnen wij groeien. We groeiden de laatste jaren telkens met 100 procent. Dat is ongekend.’

‘Tegelijkertijd gaat het niet alleen om groei, ik voel ook een behoefte om mee te denken over structurele oplossingen. Dat is wel eens lastig, want accountantskantoren leven vaak bij de dag. We kunnen het nu nog wel af met de mensen die van school komen, vertellen ze. Maar hoe zit het morgen? Hoe hou je het vak interessant voor de jongere generatie? Hoe hou je de jonge generatie binnen? Daarover gaan we het gesprek aan met onze opdrachtgevers. Het mooie is dat we bij alle vier aan tafel zitten. We kunnen branchebreed de ontwikkelingen overzien en problemen in de beroepsgroep van tevoren zien aankomen. Daarom kunnen we serieus meepraten, verder kijken dan de waan van de dag en een serieuze HR-partner worden. De *big four* zouden het liefst op de oude voet verder gaan en als vanouds mensen in eigen huis opleiden en klaarstomen voor het partnerschap. Maar accountants willen niet meer in zo’n strak keurslijf. Ik vrees dat die tijd nooit meer terugkomt.’

Accounttech

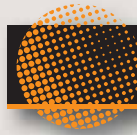
‘We staan aan het begin van een grote automatiseringsslag’, zegt Fou-Khan Tsang. Hij is behalve ceo van Alfa Accountants ook bestuurslid van beroepsvereniging SRA. Als SRA-bestuurslid doet hij de laatste jaren verwoede pogingen om robotisering op de agenda van zijn vakgenoten te krijgen. Pogingen, want zijn beroepsgenoten zijn niet wat je noemt *early adapters* als het gaat om technologie. Technologie is iets wat het nog niet doet, zo kenschetste hij ooit de houding van de branche. ‘Maar de techniek haalt ons in. Die zien we nu echt keihard op ons afkomen.’

‘Zoiets als fintech kenden we in de accountancy nog niet. Maar dit jaar wordt het jaar van de accounttech’, voorspelt hij. ‘Om te beginnen staat het elektronisch factureren op het punt van doorbreken. Nog een klein duwtje van de overheid en dan zal heel snel het omslagpunt bereikt worden dat het volume groot is genoeg is voor onze leden om in bulk te gaan afnemen. En dan gaat het hard hoor als een medewerker niet meer zeventig facturen per uur doet, maar tienduizend per uur zonder er ook maar een aan te raken.’ En elektronisch factureren is het startsein voor robotic accounting, waarbij medewerkers die voorheen factureerden procesoperatoren worden die in actie komen als ze een signaal krijgen dat er iets niet klopt.’

‘We zitten in een vreemde overgangsfase’, zegt Tsang. Want we staan aan de vooravond van *robotic accounting* en er is nog nooit zo’n groot gebrek geweest aan de klassieke accountant. Die schaarste is conjunctureel. ‘In de crisisjaren zijn kantoren gestopt met jonge mensen aan te nemen. Nu zeven jaar later de markt weer aantrekt, is er een plotselinge schaarste. Dat is vermoedelijk een raar soort tijdelijk fenomeen. Ik zie het ook op mijn eigen, middelgrote kantoor. We hebben ongeveer 850 medewerkers, hebben er het afgelopen jaar 120 aangenomen. Maar – en dat is veelzeggend – we hebben ook van 70 mensen afscheid genomen. We zijn op zoek naar een ander soort accountant. We zoeken accountants met ICT-kwaliteiten, maar ook bedrijfskundigen. Iemand die zegt dat hij niet zo van verandering houdt, komt er bij ons kantoor niet meer in. Verandering is voortaan de enige constante in deze branche.’ **X**



NOCORE



Van der Voort
Groep

Plan4Flex

flexmarkt

Excellent ondernemen in flex

Nationale
FLEXGolfdag



Dinsdag 21 juni 2016

www.flexgolfdag.nl



De Haverleij



NLG Werkvermogen



FlexCom4
goed geregeld

ARTRA
100% groei!

NBBU

DTYS
Recruiting Technology

De Wet banenafspraken



BEELD: PETRA KWADGRAS

Er is veel aandacht voor het bieden van werk aan mensen met een arbeidsbeperking. Onder werkgevers – en onder intermediairs – leven nog veel vragen.

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

Wat houdt de Wet banenafspraken ook alweer in?

De overheid heeft met de sociale partners afgesproken om 125 000 extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking te creëren. Het gaat om extra banen voor 2026 ten opzichte van de nulmeting op 1 januari 2013, waarvan 100 000 in de marktsector en 25 000 bij de overheid. Welke mensen meetellen voor de Wet banenafspraken zie je hier (<http://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/wet-banenafspraken/index.aspx>). In het zogenoemde doelgroepregister staan gegevens van personen die onder de banenafspraken vallen.

Wanneer telt werk als een baan?

25,5 verloonde uren per week worden als één baan geteld.

Wordt de quotumheffing echt ingevoerd?

Alle werkgevers, groot en klein, kunnen de extra banen realiseren. Monitoring gebeurt landelijk per sector (markt en overheid), niet per werkgever. Pas als de vrijwillige afspraak te weinig banen oplevert, volgt mogelijk activering van de quotumregeling.

Wanneer wordt bepaald of de quotumregeling wordt ingevoerd?

Dit ligt aan de resultaten van de banenafspraken. De quotumheffing kan voor het eerst ingaan voor het jaar 2017. In de zomer van 2016 beoordeelt de minister per sector of werkgevers uit die sector de aantallen banen voor 2015 gehaald hebben. Als dat niet het geval is, kan de quotumheffing gaan gelden voor de sector (of de sectoren) die de aantallen uit de banenafspraken niet heeft (of hebben) gehaald.

Hoe werkt een eventuele quotumregeling?

Als de marktsector of de overheid niet genoeg banen heeft gerealiseerd, kan het kabinet besluiten de quotumregeling te activeren. In dat geval wordt in 2016 het quotumpercentage voor de sector bepaald dat geldt voor 2017. Dat percentage geldt alleen voor werkgevers met 25 of meer werknemers die per jaar meer dan 40 575 verloonde uren via de loonaangifte hebben verantwoord. Als een werkgever er in 2017

niet in is geslaagd te voldoen aan het quotumpercentage voor zijn sector, wordt een heffing opgelegd, op zijn vroegst in 2018 over 2017. In 2017 wordt beoordeeld of er tot en met 2016 voldoende extra banen zijn gerealiseerd. De resultaten van de zogenoemde twee-meting worden rond de zomer 2017 bekend. Het proces rond het al dan niet activeren van de quotumregeling in 2017 start dan opnieuw.

Mag je als intermediair de premiekorting banenafspraken toepassen als je van een gemeente een bewijsstuk hebt dat iemand direct voorafgaand aan het dienstverband een uitkering had of als er op de betaalspecificatie staat dat iemand onder de Participatiewet valt?

In het doelgroepregister zijn personen opgenomen die niet in staat zijn het wettelijk minimumloon (WML) te verdienen. Als iemand een WWB-uitkering (bijstand) ontvangt, wil dat niet zeggen dat hij niet in staat is om het WML te verdienen. Als er twijfel over bestaat, kan de gemeente of de burger zelf vragen om een indicatie Banenafspraken. UWV beoordeelt dan of de persoon het WML kan verdienen en dus in het doelgroepregister hoort. Daarnaast zijn in het doelgroepregister mensen opgenomen die niet het WML kunnen verdienen zonder een voorziening. Als een werknemer tot de doelgroep banenafspraken behoort en in het register is opgenomen, hebben werkgevers recht op de premiekorting arbeidsgehandicapte werknemer. Die kan een werkgever maximaal drie jaar toepassen zolang de dienstbetrekking met de werknemer bestaat. Via de regelhulp premiekortingen kan een werkgever eenvoudig nagaan of recht op premiekorting. De regelhulp premiekortingen is beschikbaar via: www.regelhulpvoorbodrijven/premiekortingen.

Waar kan ik meer informatie vinden?

Het ministerie van SZW heeft een kennisdocument beschikbaar. Daar staan alle vragen en antwoorden in over de Wet banenafspraken. Ook het onderwerp inleenvverbanden komt hier uitgebreid ter sprake: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2015/03/06/kennisdocument> X

flexdiner

Profiteer
t/m 8 mei 2016 van
de vroegboekkorting!

De balans tussen vast en flex

Donderdag 26 mei 2016 • Naarderbos, Naarden

De wereld verandert en ontwikkelingen in de arbeidsmarkt volgen elkaar in hoog tempo op. In de flexbranche is dit direct voelbaar. Voor flexbedrijven is het daarom essentieel om bij te blijven, mee te bewegen en vooruit te lopen op de markt. Alleen dan kunnen zij het overleven in deze flexibele omgeving. Zo zullen werkgevers vast en flex in de toekomst steeds meer integreren, en het vinden van integrale vast/flex-oplossingen wordt daarom een belangrijke taak.

Neem plaats aan tafel met...



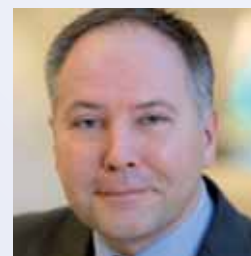
Dr. Wim Davidse
Oprichter/eigenaar Dzijng
en hoofdredacteur Flexmarkt



Rob van Elburg
Eigenaar RAVE-cruitment
en recruiter van het jaar 2014



Jan van Setten
Spreker, coach,
enter-trainer



Han Mesters
Sector Bankier
bij ABN AMRO

Hét Flexdiner geeft antwoorden op vragen als:

- Hoe ga je met de veranderende wereld om?
- Welke business modellen werken goed in de flexbranche?
- Hoe kan je nog meer worden gezien als adviseur en business partner?
- Hoe integreren klanten vast en flex en hoe kan jij daarop inspelen?
- Hoe blijf je aangesloten bij je klanten die ook continue bewegen?
- Hoe speel je in op de veranderingen in het werk?
- Hoe word je koploper in de flexbranche?

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

Ga voor meer informatie en inschrijven naar:

www.flexdiner.nl

Hoofdsponsor:

WEPAYPEOPLE

Initiatief van:

flexmarkt
Excellent ondernemen in flex



#flexdiner16

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



Foto: Jan-Willem Schouten

Column Steven Gudde

Vitaal met spierpijn

Een goed idee hoor, die vitaliteitscampagne van mijn werkgever. Maar ik zat toch mooi met de gebakken peren. Naast veel nieuwe kennis over gezondheid en een fantastische nieuwe bedrijfslunch was ik er met open ogen ingetuind. In de flow van de gezondheidspraat had ik me laten verleiden, met mijn ego en mijn grote mond.

Daar stond ik dus, in de startkooi van de City-Pier-City loop in Den Haag. Samen met bijna twintig collega's tegen wie ik had lopen snoeven dat ik, hoewel veel ouder, nog heel vitaal was en toch zeker als eerste zou finishen. Tuurlijk zou ik die vijf kilometer wel even fixen binnen 25 minuten. Hoe moeilijk kon dat zijn? Ik loop immers twee keer per week hard. En een rondje rond mijn dorp is toch al snel acht kilometer, dus vijf moet niet zo moeilijk zijn. Toch was ik nerveus, maar ja... wie A zegt moet ook B zeggen.

Zeker als het om vitaliteit gaat, blijft het nog wel eens bij A hangen, of strandt het bij B in intenties en algemeenheden. Aandacht voor vitaliteit is geen hype, het draait niet om powerfood, het is van groot belang in de wereld van vandaag. Alleen al de wetenschap dat van alle meisjes die vandaag tien jaar zijn ongeveer 50 procent de kans heeft om honderd te worden (en van de jongens zo'n 30 procent) laat zien dat aandacht voor vitaliteit noodzakelijk is. We moeten langer doorwerken, en dat kun je maar beter gezond doen. In combinatie met het toenemende risico voor werkgevers bij uitval van medewerkers en de toenemende druk op werknemers om te presteren, is vitaliteit geen luxeartikel.

Er zijn een aantal dingen waarover we goed moeten nadenken. Vitaliteit gaat bijvoorbeeld verder dan werkomstandigheden en kortetermijnacties. Nu worden vaak vooral de arbeidsomstandigheden en maatregelen voor veiligheid opgepakt, helaas ook nog met de nadruk op 'eigen' medewerkers. Flexibele medewerkers tellen niet mee, of maar een beetje. Daar waar 'eigen' medewerkers twee dagen training krijgen over veiligheid en gezondheid, moeten de flexwerkers het doen met twee uur. Dat klinkt misschien raar, maar het is de praktijk. Zo was oorspronkelijk in de nu in ontwikkeling zijnde certificering voor 'gezondheid en veiligheid magazijn' geen paragraaf over flexwerk opgenomen. En dat in een branche waar een enorm percentage van de medewerkers tijdelijk werkt. In een arbeidsmarkt die steeds verder flexibiliseert. Het tekent in het algemeen het denken over flexwerkers.

De belangrijkste oorzaken voor uitval en gebrek aan vitaliteit zijn niet de werkomstandigheden of de veiligheid. Het zijn de ervaren stress en de wijze van aansturing. Als het gaat om uitzendkrachten weten we daar eigenlijk nog te weinig van. Gelukkig wordt daar nu door TNO onderzoek naar gedaan. Het is aan ons allemaal om met de uitkomsten iets te doen als ze er straks zijn. Voor alle medewerkers voor wie wij als sector verantwoordelijk zijn.

Terug in de trein naar huis na de City-Pier-City loop branden mijn kuiten en hangt er een medaille om mijn nek. Gefinist. Ik ben niet eens heel ontevreden maar voel de spierpijn van morgen nu al opkomen. Mijn eindtijd had een prijs. Dan maar even iets minder vitaal de komende week.

Papier versus praktijk

Op 1 mei 2016 is het zover: de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) is een feit. Er is veel kritiek op deze nieuwe wet, die een einde maakt aan de VAR. Toch biedt hij ook kansen: 'Een intermediair kan zijn klanten nog meer toegevoegde waarde bieden.'

Paul Poley

Het is een mooie droom: iemand die als zelfstandige wil en kán werken en er een goed inkomen uithaalt, en een intermediair die een zelfstandige zonder enige sores kan bemiddelen. Maar zoals wel vaker staan tussen droom en daad weten in de weg, en anno 2016 is dat de Wet DBA. Althans, als we afgaan op geluiden uit het veld.

Bottomline van de reacties op de Wet DBA: het probleem dat ermee wordt opgelost, is relatief klein. ZZP-expert Pierre Spaninks is bepaald niet mild: 'De sterke kant van de Wet DBA is dat hij een fantastisch middel is om de coalitie VVD-PvdA in stand te houden. Dat is het enige wat ik kan verzinnen, want voor de rest vind ik de wet helemaal niets. Omdat een andere discussie veel belangrijker is: hoe willen we de sterk veranderende Nederlandse arbeidsmarkt organiseren, en welke rol spelen zelfstandigen daarbij? Daar zegt de Wet DBA totaal niets over. Die gaat echt alleen maar over het mini-probleem van de schijnzelfstandigheid, waarvoor nu een schijnoplossing is bedacht waarover de politiek schijntevreden is. Het is volgens mij geen goede oplossing, omdat de goedwillende zelfstandigen niet tot hun recht komen in de Wet DBA. Ze moeten immers maar hopen dat opdrachtgevers nog van hen gebruik willen maken, nu het risico op

naheffingen ook bij die opdrachtgever is komen te liggen.'

Tot nu toe lag dat risico niet bij de opdrachtgever, in de tijd van de Verklaring Arbeidsrelatie (VAR). Maar die is straks verleden tijd, want vanaf 1 mei 2016 is de Wet DBA een feit, al geldt tot 1 mei 2017 een transitieperiode. Het post-VAR-tijdperk lijkt erg op het pre-VAR-tijdperk, want onder de Wet DBA zijn opdrachtgevers weer verantwoordelijk voor de toetsing of sprake is van een dienstverband. Om zekerheid vooraf te krijgen, kunnen ze modelovereenkomsten opstellen en laten toetsen door de Belastingdienst. Als die deze goedkeurt en als in de praktijk ook wordt gewerkt volgens deze modelovereenkomst, dan hoeft de opdrachtgever geen loonheffingen af te dragen.

Negatief sentiment

Ook de werkgeversorganisaties zijn niet onverdeeld enthousiast over de Wet DBA. Zo laat Marco Bastian, directeur van de NBBU, weten: 'Als het aan ons lag, was deze wet er nooit gekomen. Zo slecht was de VAR helemaal niet. Ons grootste bezwaar is echter dat de Wet DBA uit een negatief sentiment is voortgekomen. Men wil er schijnconstructies mee bestrijden. Zo wordt er gezegd dat het bij 2 tot 17 procent van de zelfstandigen – wat op zichzelf al een merkwaardig brede range is – om een schijnconstructie gaat. Als je

uitgaat van 1 miljoen zelfstandigen, dan heb je het dus over ruim 800 000 zelfstandigen bij wie het wél goed gaat en waarnaar wel eens door een wat positievere bril mag worden gekeken. Want zij moeten nu lijden onder de onzekerheid die de Wet DBA veroorzaakt.'

Ook de ABU wijst op het geringe probleem dat door de wet wordt opgelost. Directeur Jurriën Koops: 'Zelfstandigen vormen een enorm vraagstuk in de huidige arbeidsmarkt. Het is jammer dat de politiek geen brede maatschappelijke discussie heeft aangedurfd, waarin een zelfstandige een plek krijgt als volwaardige arbeidsrelatie. Nu wordt maar een heel klein deel van dat vraagstuk behandeld en aangepakt, namelijk de schijnzelfstandigheid.'

Kansen van de wet

Alle commotie over de Wet DBA ten spijt, per 1 mei is hij gewoon werkelijkheid. Wat gaat de intermediair ervan merken? En vooral: wat kan hij ermee? Marco Bastian wijst op de onzekerheid die zal ontstaan. 'Waar de VAR vooraf duidelijkheid bood over vrijwaring van loonheffing, kan de Belastingdienst straks achteraf bij de opdrachtgever terecht voor eventuele naheffingen in het geval hij zich niet letterlijk aan de modelovereenkomst heeft gehouden.'

'Zo'n modelovereenkomst op papier is leuk, maar in de praktijk zijn er veel varianten en interpretaties mogelijk. Hoe oordeelt de Belastingdienst straks bijvoorbeeld over een zelfstandige die onderwijs geeft en de verplichting heeft om op tijd en in eigen persoon aan een college te beginnen? Voorlopig is het afwachten en onzekerheid troef over wat de Belastingdienst gaat doen.'

Maar de NBBU en de ABU zien onder de Wet DBA ook kansen voor intermediairs. 'Voor de situaties waarin momenteel sprake is van schijnzelfstandigheid denk

Seminar van VAR naar Wet DBA

In de Wet DBA komt de verantwoordelijkheid voor het op orde hebben van de arbeidsrelatie te liggen bij zowel de opdrachtgever (intermediair) als de opdrachtnemer. Dat is een risico. Als opdrachtgever (intermediair) moet je goed op de hoogte zijn van wat nu precies uw nieuwe verantwoordelijkheden zijn. Kom naar het seminar *Van VAR naar Wet DBA* op 10 mei in Utrecht voor antwoord op alle belangrijke vragen. Breng uw kansen en risico's in kaart! Voor meer informatie, kijk op www.penocongressen.nl/dba



Pierre Spaninks: 'De discussie 'hoe willen we de sterk veranderende Nederlandse arbeidsmarkt organiseren en welke rol spelen zelfstandigen daarbij' is veel belangrijker.'

ik dat een intermediair uitkomst kan bieden, bijvoorbeeld in de vorm van een uitzend- of payrolldienstverband', aldus Koops. 'De kleine groep zelfstandigen die nu schijnzelfstandig is, is wellicht beter af in loondienst. Voor het overgrote andere deel kan de intermediair meer toegevoegde waarde gaan bieden aan zijn klanten. Want als het risico bij het inschakelen van een zelfstandige te groot wordt voor een klant, kan hij bij de intermediair terecht. Die kan de klant ontzorgen en helpen bij het zorgvuldig en professioneel inhuren van zelfstandigen. Kortom, de intermediair krijgt bij de Wet DBA een kans om te laten zien wat hij waard is.'

Period of grace

De brancheorganisaties zijn daarnaast blij dat de tussenkomstvariant behouden blijft voor intermediairs, in de vorm van de modelovereenkomst Tussenkomst, waarbij een intermediair opdrachtgever wordt. ABU en NBBU hebben daarvoor gelobbyd. Voor de bemiddelingsvariant is nu ook een modelovereenkomst ontwikkeld. Bastian: 'We werken daarnaast aan

'De intermediair krijgt door de Wet DBA een kans om te laten zien wat hij waard is'

een keurmerk voor zzp-bemiddelaars. Dat wordt zodanig opgetuigd dat opdrachtgevers een duidelijk inzicht in de risico's krijgen en daardoor via bemiddelaars in zee kunnen met zelfstandigen.' Volgens Spaninks is de huidige modelovereenkomst Tussenkomst echter vooral een fiscaal-juridisch vehikel, waarvan het maar de vraag is of die de werkelijke arbeidssituatie weerspiegelt. 'Klanten en zelfstandigen zijn niet bij de ontwikkeling van die modelovereenkomst betrokken, terwijl van hen wel wordt verwacht dat ze zich straks daarnaar gedragen. Daarom denk ik dat de transitieperiode tot 1 mei 2017 een *period of grace* is waarin intermediairs de kans hebben om de fouten uit de modelovereenkomst te herstellen.

Mijn advies zou zijn dit jaar te gebruiken om naar de zelfstandigen te luisteren: wat hebben zij nodig om goed als zelfstandige te kunnen blijven werken? Overleg aan de andere kant met de klanten: wat hebben zij op hun beurt nodig om met een zelfstandige te kunnen blijven werken? Kijk hierbij altijd naar het feitelijke werkproces. Pas die modelovereenkomst zo aan dat die fiscaal *nét* genoeg afspraken bevat om geen gedonder te krijgen met de Belastingdienst, maar ook niet meer fiscaal-juridische aspecten dan dat. Zorg er aan de andere kant voor dat die modelovereenkomst alle ruimte geeft aan de werkpraktijk die nodig is om de zelfstandige goede producten of diensten te laten leveren.' **X**

Van VAR naar Wet DBA



Stappen bij VAR (Verklaring Arbeidsrelatie)*

* in dit geval gaat het om de VAR wuo (winst uit onderneming)

Toetsing en bewijs van zelfstandig ondernemerschap voor 1 mei 2016



1

Aanvraag

Met een aanvraag VAR bij de Belastingdienst kan een zelfstandige zich als ondernemer laten aanmerken. Opdrachtgevers hoeven geen loonheffingen in te houden en te betalen. Met het invullen van het aanvraagformulier, geeft de zelfstandige de verwachte arbeidsrelaties voor het komende jaar aan.

2

Toetsing

De Belastingdienst keurt de aanvraag goed als de gegevens overeenkomen met de voorwaarden voor zelfstandig ondernemerschap. Freelancer krijgt VAR toegestuurd, deze blijft een jaar geldig.

3

In de praktijk

Opdrachtgever kan bij inh zelfstandige om een kopie vragen. Bijvoorbeeld als er heid over de arbeidsrelatie ontstaan. Als de zelfstandig geldige VAR heeft, hoeft de zich geen zorgen te maken eventuele loonheffingen.

Toetsing en bewijs van zelfstandig ondernemerschap na 1 mei 2016

Wet dba: stappen in afsluiten modelov



1

Vooraf

De Belastingdienst stelt per sector een aantal 'voorbeeldovereenkomsten' op. Daarin staat duidelijk hoe de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer moet worden ingericht, zodat er geen arbeidsrelatie ontstaat.



2

Aanvraag

Willen opdrachtgever en zzp-er zekerheid hebben dat de relatie niet als arbeidsrelatie wordt beoordeeld, kunnen ze kiezen voor een van de overeenkomsten zoals te vinden op de site van de Belastingdienst. Ook kunnen ze zelf een overeenkomst opstellen. In alle gevallen moet goedkeuring bij Belastingdienst worden gevraagd.



3

Toetsing

Belastingdienst toetst de opgestelde modelovereenkomst. Bij goedkeuring is deze vijf jaar geldig.



4

In de praktijk

Zolang opdrachtgevers en nemers in de praktijk werk de bepalingen uit de overe hebben beide partijen zek de relatie niet als een arbei zal worden beoordeeld.



4

Aangifte

Aan einde van het belastingjaar doet de zelfstandige aangifte inkomstenbelasting.

inhuren van
pie van de VAR
s er onzeker-
latie kan
dige een
t de werkgever
ken over

5

Controle

Belastingdienst controleert aan de hand van de aangifte inkomstenbelasting of er inderdaad sprake is van zelfstandig ondernemerschap. Beoordeelt de belastingdienst de situatie anders, kan er een naheffing volgen voor de freelancer. De eerder afgegeven VAR-verklaring wordt ingetrokken. De opdrachtgever krijgt geen naheffing.

Bij constatering onregelmatigheden zijn de directe (financiële) gevolgen alleen voor de zelfstandige

Overeenkomst



5

Controle

De Belastingdienst zal controleren of er inderdaad conform de overeenkomst wordt gewerkt. Is dat niet zo, dan kan de Belastingdienst tot de conclusie komen dat er wel een arbeidsrelatie is. De opdrachtgever zal dan een naheffing loonbelasting en sociale premies ontvangen (plus mogelijk een boete). En mogelijk heeft de freelancer (met terugwerkende kracht) geen recht meer op fiscale voorzieningen.

Bij constatering onregelmatigheden zijn er directe (financiële) gevolgen voor zowel de zelfstandige als de opdrachtgever

en opdracht-
erken conform
ereenkomst,
zekerheid dat
beidsrelatie

Flexdiner 2016

‘De balans tussen vast en flex’

Het thema van het Flexdiner 2016 is ‘de balans tussen vast en flex’. Oftewel: hoe integreren bedrijven vast/flex-oplossingen in hun personeelsbeleid en hoe kan jij daar als flexbedrijf op inspelen? Hoe zorg je ervoor dat je door je klanten wordt gezien als businesspartner? Drie van de sprekers tijdens het Flexdiner geven vast een voorproefje van wat de deelnemers krijgen voorgeschoteld.

Arthur Lubbers

‘Laat de klant jouw marketing doen’

‘Hoe je ervoor zorgt dat je als businesspartner wordt gezien? Draai het eens om. Je moet zo met je klant omgaan dat hij jou overtuigt dat jullie businesspartners moeten worden. Tijdens een inventarisatiegesprek zeg ik regelmatig tegen een opdrachtgever ‘stop maar,

stellen. Dat klinkt als het intrappen van een open deur met sponningen en al, maar ik merk in de praktijk dat de werkelijke doorgronding daarvan ontbreekt. Omdat een behoefte van de klant niet onderhandelbaar is – wel de wijze waarop je hierin voorziet – moet je dus op drijfveerniveau van de klant komen. Moeilijk?

‘Een behoefte van de klant is niet onderhandelbaar, wel de wijze waarop je hierin voorziet’

u heeft mij overtuigd, ik ga het doen!’, stelt Jan van Setten, spreker en auteur op het gebied van organisatieverandering en klantgerichtheid.

‘Dus soms is het goed om in het belang van de klant uit te leggen dat je iets niet doet. Je moet jezelf, ook als flexbedrijf, durven afraden. Dan word je geloofwaardiger. Dat kun je doen als je de problemen, kansen en wensen van de klant kent. Je moet echt de vraag achter de vraag begrijpen om de werkelijke behoefte van de klant centraal te kunnen

Helemaal niet, ik kan je, ook tijdens het Flexdiner, in een oefening van twee keer een minuut laten ervaren hoe je dat doet.’ ‘Ik weet zeker dat vrijwel iedereen de intentie heeft om zijn klant goed te begrijpen. Je wordt echter door de klant beoordeeld op je gedrag, terwijl wij onszelf beoordelen op onze intentie. Als er een ‘gat’ zit tussen je intentie en je gedrag ervaart de klant een leeg gevoel.’ ‘Zeker in de flexmarkt, met veel spelers en veel verschillende activiteiten, is het belangrijk dat je jouw specifieke ‘behoef-



Jan van Setten: ‘Ik beloof dat de deelnemers na het Flexdiner minstens met een of twee nieuwe ideeën weggaan waar ze daadwerkelijk iets mee gaan doen.’

te’-groep kiest en daar als flexbedrijf op een aantrekkelijke, schaarse wijze invulling aan geeft. Wil je herkend worden, durf dan te kiezen, maak dat expliciet in je profiel. Dan word je ook gekozen. Vervul je vervolgens de wensen van de klant boven verwachting, dan word je niet alleen herkend, maar ook erkend en gewaardeerd. Voor je het weet, doet de klant jouw marketing.’

Flexdiner 2016



Op 26 mei houdt Flexmarkt het Flexdiner 2016 in het Naarderbos in Naarden. Flexondernemers mogen aan tafel plaatsnemen samen met topsprekers Jan van Setten (coach, enter-trainer), Rob van Elburg (eigenaar Rave-cruitment, specialist in global IT-recruitment en Meest invloedrijke recruiter van 2014), Wim Davidse (oprichter-eigenaar Dzing en hoofdredacteur Flexmarkt) en Han Mesters (sectorbankier bij ABN Amro).

Dit exclusieve diner biedt flexondernemers een unieke mogelijkheid om met deze tafelenoten en collega's in gesprek te gaan over de ontwikkelingen en uitdagingen van de flexmarkt van de toekomst. Inschrijven kan via www.flexcongres.nl

‘Nieuwe vormen van vast en flex’

‘**H**et vaste dienstverband is aan erosie onderhevig en er komen meer verschillende flexvormen, elk met hun eigen toegevoegde waarde’, zegt Rob van Elburg, eigenaar van Rave-cruitment, specialist in global IT-recruitment en ook Meest invloedrijke recruiter van 2014. ‘Vast en flex in organisaties gaan steeds meer door elkaar heen lopen, de grenzen

zet. Er is blijkbaar in de markt behoefte aan dergelijke flexoplossingen, waardoor bedrijven snel (weer) operationeel zijn.’ ‘Ook binnen vast werk is die trend naar specialisatie zichtbaar. Rouleerden vaste medewerkers voorheen vooral binnen het bedrijf om brede kennis op te doen, nu wordt er van hen verwacht dat zij zich focussen op een specialisme. Bedrijven richten zich meer en meer op hun

‘Ik flex al langer bij één opdrachtgever dan sommige vaste medewerkers er werken’

vervagen. Zo zit ik zelf al vijf jaar als flexwerker bij één opdrachtgever, dat is langer dan sommige vaste medewerkers.’ ‘Een duidelijke ontwikkeling in flex die ik, zeker in de ICT, constateer is dat er groepen specialisten worden ingehuurd. Voorheen werd een ICT-developer voor een bepaalde flexperiode ingehuurd, nu worden complete teams van ICT-specialisten voor een verkorte periode wegge-

kernactiviteit(en) en investeren in vast personeel dat het nodige specialisme hiervoor in huis heeft. Vast wordt minder vast en gaat dus op in specialisatie.’

‘Die ontwikkeling naar steeds veranderende, nieuwe vormen van vast en flex betekent voor flexbedrijven dat zij structureel innovatief moeten zijn – voor de troepen uitlopen, op zoek naar specialisten waarmee zij hun toegevoegde



Rob van Elburg: ‘Flex en vast veranderen in hoog tempo. Ik geef de deelnemers aan het Flexdiner voorbeelden en tips die hen helpen hun eigen vast-flexmodellen te ontwikkelen.’

waarde bewijzen. Welke vorm van vast/flex daarbij wordt gehanteerd maakt op zich niet uit, zolang je maar toegevoegde waarde biedt. Zo nemen wij bij Rave-cruitment (buitenlandse) IT-talenten met de meest gevraagde skills in dienst die vervolgens op payroll-basis worden ingehuurd; een soort vaste baan binnen een agency-omgeving.

‘De uitzender staat voor keuzes’

‘**E**igenlijk sta je als uitzender voor de keuze óf je blijft een generieke uitzender die zeer efficiënt opereert óf je richt je op de schaarsere profielen om meer toegevoegde waarde te bieden. De uitzendondernemer staat dus voor een keuze’, zo stelt Han Mesters, sectorbankier bij ABN Amro (zakelijke dienstverlening).

‘Mijn advies: blijf weg uit die *value trap* en zorg dat je meer onderscheidend wordt. In dit (tweede) geval zoek je de niches op, de sectoren waarin je een hogere toegevoegde waarde kunt bieden, zoals Maandag doet bij het bemiddelen van leraren. Dan richt je je op de schaarsere, kennisintensievere profielen zoals bepaalde groepen zzp'ers.’

‘Strategische personeelsplanning staat nu nog in de kinderschoenen, maar komt eraan’

‘In het eerste geval moet je het niet hebben van de onderscheidende profielen, maar van de strak ingerichte processen, waarbij de backoffice-activiteiten worden uitbesteed. Efficiency dus als antwoord op de steeds krappere marges. De opkomst van volledige online modellen past hierbij. Die hebben overigens als probleem dat de bemiddeling nóg goedkoper wordt.’

‘Een duidelijke trend is ook het vergroten van de toegevoegde waarde door meer te doen dan uitzenden alleen, door een pallet van flexdiensten, waaronder HR-advies, aan te bieden. Mooi voorbeeld is Randstad, dat traditiegetrouw uitzendcapaciteit levert voor het opvangen van ziek en piek, maar nu ook complete inhouse-oplossingen aanbiedt. In plaats



Han Mesters: ‘Om weg te blijven uit de value trap moet je je onderscheiden. Hoe je dat doet? Daarover wil ik graag met flexondernemers van gedachten wisselen.’

vanuit de eigen vestiging zit Randstad bij de klant om het vast/flex-personeelsbestand te helpen inrichten. Die push naar het bieden van strategische flexoplossingen zie je steeds meer. Als je daar als flexbedrijf een rol in kunt spelen, ben je bezig met strategische personeelsplanning. Dat staat nu nog in de kinderschoenen, maar het komt eraan.’ **X**

De flexwerker als vaste waarde

Het aantal flexwerkers neemt sterk toe. Had in 2003 nog maar 28 procent van de werkenden een flexcontract; vorig jaar was dat al 40 procent. Maar hoe combineer je als werkgever nu een flexibele schil met de vaste kern op de beste manier? Hoe spelen flexbedrijven en professionele dienstverleners zó op de trend in dat ze koploper worden? Onderwerp van gesprek tijdens het Flexdiner, hier alvast een stevig voorschot.

Dennis Mensink

Uit een publicatie van het CBS van februari 2016 blijkt dat niet alleen het aantal werkenden an sich is gestegen, maar ook het aanbod flexwerkers daarbij is toegenomen. Sinds het vierde kwartaal van 2008 werken er 600 000 mensen minder op basis van een vast contract. Vanaf medio 2010 stijgt het aantal werknemers met een flexibel contract gestaag. In het vierde kwartaal van 2015 telde ons land ruim 1,9 miljoen flexwerkers. Dat waren er 70 000 méér dan een jaar eerder. Ook is het aantal voltijdkrachten gedaald sinds 2008. Behalve eind 2015; toen waren er juist 51 000 meer voltijders dan het jaar ervoor.

Toegenomen dynamiek

Jos Sanders van TNO schrijft de groei van de flexschil toe aan de 'toegenomen

ontwikkeling. 'Juist door hen op te nemen in de bedrijfscultuur en ze als volwaardig werknemer te zien, word je als onderneming innovatiever. Van kerstpakket tot beslissingbevoegdheid tijdens werkoverleg: flexibel personeel betrekken bij de organisatie, komt die alleen maar ten goede.'

Dat geldt overigens ook voor vaste krachten. Meer betrokkenheid en beslissingsbevoegdheid leiden nu eenmaal tot meer welwillende, energieke mensen die zich verbonden voelen met hun werkgever.

Dat concept, ook wel *empowering people management* (EPM) genoemd, versterkt de marktpositie van bedrijven.

Ook Jacques Pijl, eigenaar van organisatieadviesbureau Turner, ziet dat. 'Bij Turner zijn we het denken in schillen al enkele jaren voorbij. Ook al werkt iemand niet exclusief voor ons, de selectie en *onboard-*

activiteiten zoals teambuildingsuitjes en kerstdiners worden aan alle Turner-professionals – vast of flex – aangeboden. Al onze mensen hebben, door zich te mengen in de rest van de organisatie, een bewezen *way of working* en kunnen het Turner-merk dragen. Of we dus nu een flexcollega inzetten voor een bepaalde opdracht of iemand die bij ons op de loonlijst staat: de klant mag dat verschil niet merken. Die krijgt wat hij verwacht. De kwaliteit is herkenbaar en schaalbaar.'

Blijven ontwikkelen

Flexwerkers kunnen dus zorgen voor meer innovatie en een sterkere bedrijfspositie. Dat vindt ook Job van der Weijden, coo en cio bij Validata Group. Onder Validata Group valt onder meer CV-OK, dat zich bezighoudt met het valideren van cv's. Het overgrote deel van CV-OK is uitbesteed aan flexibele mensen en partijen. Om zo variabel mogelijk de kosten te managen, maar het houdt ook de organisatie scherp, zo stelt Van der Weijden. 'Mijn zakenpartner en ik zijn met z'n tweeën begonnen. Toen we groeiden, hebben we er eigenlijk direct voor gekozen de rest van het bedrijf flexibel in te richten, in eerste instantie uit financieel oogpunt. Er staan nu vijf mensen op de payroll, los van de directie, bestaande uit drie man. Ongeveer twintig mensen werken indirect voor ons. Zaken als operations en service besteden we uit aan externe partijen, maar we zorgen wel altijd dat we de strategische en tactische kennis intern borgen.'

'Of we nu een flexcollega inzetten of iemand van de loonlijst, de klant mag dat verschil niet merken'

dynamiek rondom bedrijven', zo vertelt hij in een interview met BNR. 'Organisaties moeten sneller schakelen, en dat zie je terug in de manier waarop ze het personeelsbestand invullen.'

Sanders vindt de toename van het aantal flexwerkers in organisaties geen slechte

ding is in de basis even streng. Daarbij wordt het hele bedrijf uitgenodigd voor bijeenkomsten. Natuurlijk leiden verschillen in de intensiteit en behoeften van samenwerken tot een gedifferentieerd aanbod. Maar grote delen van ons opleidingsprogramma, faciliteiten, intervisie en sociale



Door te werken met een flexschil haal je het beste uit je organisatie, zo vindt de coo. 'De basiskennis moet standaard aanwezig zijn in een bedrijf, maar je moet pieken en dalen kunnen opvangen. Met een flexschil dus, specialisten in hun eigen niche die zich moeten blijven ontwikkelen. Uiteindelijk worden wij daar ook weer beter van. Alles rondom het bewaken en vercommercialiseren van het concept willen we juist wel dicht bij de vaste kern houden. Daar hebben we vaste krachten voor in dienst, maar ook zzp'ers. Het komt ook wel eens voor dat we een flexwerker een vast contract aanbieden. Als iemand al een tijdje voor ons werkt, groeit het vertrouwen. En dat is ook wat waard.'

Vrij laten

Pijl herkent zich in het verhaal van Van der Weijden. 'Flexwerkers moeten kennis en ervaring opdoen, om elke opdrachtgever dynamiek te bieden. Dat is gezond.' De ondernemer vergelijkt Turner met een Australisch weiland. 'Zonder hekken, maar met een aantrekkelijke bron waar je als professional graag op af komt. Wij zien onszelf als een van de strategische samenwerkingspartners van en voor flexprofessionals.'

Volgens Van der Weijden en Pijl moet je je flexwerker dus niet alleen als volwaardig onderdeel van je eigen organisatie zien. Je moet ze ook juist – om hun eigen groei tegemoet te komen – vrij laten in het aannemen van opdrachten van anderen.

En ook interne ontwikkeling lijkt cruciaal. Directeur van detacheerder FBD Bankmensen Michel Strikker: 'Wij investeren veel in de ontwikkeling van onze mensen, met een eigen academie. Je kunt uitgroeien tot financieringsprofessional met een breed scala aan kennis en ervaring, die niet per definitie uitstroomt naar het bankwezen. En juist die multidisciplinariteit is wat onze kandidaten – en daarmee ook veel andere flexwerkers – zoeken.' Strikker ziet de flexwerkers zelfs als nog belangrijker onderdeel van een organisatie. Werknemers worden door FBD Bankmensen ingezet om een bepaald probleem in de organisatie op te lossen. 'Ze staan eigenlijk aan de bovenkant van de markt: hebben ze hun brede scala aan ►

kennis kunnen toepassen bij het bedrijf waar wij ze naartoe brachten? Dan kan de bestaande bezetting het vanaf daar weer oppakken. Juist omdat ze alle problemen wel een keer gezien hebben, zijn ze van grote toegevoegde waarde voor onze klanten. Ze ontwikkelen zichzelf als volwaardig werknemer, brengen dynamiek, vernieuwing, verandering en voorkomen dat het bedrijf inslaapt.'

Gunstige positie

De positie van de flexwerker is gunstig, zo vindt Strikker. 'Die heeft geen verleden en geen toekomst bij het bedrijf, wat hem onafhankelijk maakt. Daardoor krijgen flexwerkers vaak meer voor elkaar.' Toch blijft een vaste kern ook belangrijk volgens de directeur, maar ook die mag enigszins flexibel zijn. 'Met een vast managementteam waarborg je de continuïteit van je bedrijf. Ze hebben wel de neiging regelmatig te rouleren, terwijl zij juist verantwoordelijk zijn voor duurzame beslissingen, maar een beetje flexibiliteit in de top komt de onderneming wel ten goede. Dat biedt immers nieuwe inzichten.'

Door de opkomst van flex raakt de samenstelling van organisaties dus meer *blended*, oftewel opgebouwd uit mensen met diverse achtergronden en talenten. *Total talent management* (TTM, waarbij organisaties het talent van hun personeel zo effectief mogelijk inzetten en hun door-groeimogelijkheden bieden) is gezien deze ontwikkeling geen overbodige luxe. Zo vindt ook Byran Peña, vicepresident van Staffing Industry Analysts. Een van zijn tips voor inhuurprofessionals om uiteindelijk van gecentraliseerde inhuur naar TTM te komen is het streven naar onderscheidende innovatie. 'En verwacht dat ook van de flexbureaus waarmee je samenwerkt. Daarbij: benader de doorontwikkeling van je inhuurbeleid als een veranderprogramma dat de hele organisatie raakt.' Voor flexbureaus betekent dat dat ze scherp moeten hebben wat een kandidaat hun klant kan bieden. Niet alleen voor een specifieke afdeling, maar voor het hele bedrijf.

Professionele procesbeheersing

Niet alleen functies veranderen, ook de competenties en mindsets die je zoekt in je personeel. En dat vereist ook een omslag voor werk- en opdrachtgevers. Zij investeren steeds meer in *contingent workforce management* (CWM). Het concept omvat het centraal en digitaal managen van de inhuur van flexwerkers. Via een geautomatiseerd systeem wordt

bijvoorbeeld gekeken naar prestaties van de flexwerker en wordt zijn contract beheerd. Doel van CWM is het overnemen van een groot deel van de taken van de managers waar de flexwerkers onder vallen, en daarmee kostenbesparing en risicoverkleining. Belangrijk onderdeel van

sonneelsmanagement. Naast VMS zijn ook *managed service providers* (MSP) een mogelijkheid binnen CWM. MSP's nemen bedrijven werk uit handen door IT-services aan te bieden, evenals een eigen netwerk van flexwerkers. Zo kan een MSP een bedrijf in een digitaal systeem

'Een flexwerker heeft geen verleden en geen toekomst bij het bedrijf, wat hem onafhankelijk maakt'

CWM is het *vendor management systeem* (VMS), dat het complete inhuurproces via leveranciers (de 'vendors') van flexwerkers van begin tot eind automatiseert en centraliseert. Zo wordt er via het VMS personeel geworven, gefactureerd en gerapporteerd aan het management. VMS biedt inzicht in onder meer kosten, risico's en het naleven van gemaakte afspraken. Met VMS wordt gewerkt aan het nog efficiënter omgaan met het per-

voor de administratie voorzien, maar ook een websitebouwer aandragen. Maar het draait niet alleen om hoe je je flexwerkers op de beste manier inzet: de kunst is juist de meest effectieve balans te vinden tussen flexibel en vast personeel en een complementair effect tussen beide partijen te creëren. Volgens onderzoek van Berenschot ADP en Performa (*HR Trends 2015-2016*) is strategische personeelsplanning (SPP) een van de HR-



prioriteiten van dit jaar. Het concept omvat het beleid rond in-, door- en uitstroom van personeel en hun meest effectieve plaats in de organisatie. SPP staat nog in de kinderschoenen. Uit het Nationaal Onderzoek Over Strategische Personeelsplanning blijkt dat slechts twee op de vijf werkgevers de inzet van flexwerkers uitgedacht hebben. Bij Turner staat SPP wel al hoog in het vaandel. Pijl: 'Maar wel in de nieuwe context van de volledig hybride, blended organisatie van de vaste en flexprofessionals die Turner rijk is.' Zo is een belangrijk onderdeel van SPP volgens Pijl het werken met een ruim en hoogwaardig aanbod aan professionals. 'In elk geval genoeg om altijd de beste casting voor te kunnen stellen. De besten zijn immers vaak aan het werk. Maar de pool waaruit je put moet ook weer niet te groot zijn. Als wij voor bepaalde professionals herhaaldelijk geen werk hebben, drijven ze af.'

Nog geen prioriteit

Hoe komt het toch dat werkgevers wél het belang van SPP inzien, maar er nog zo weinig in investeren? Een belangrijke reden daarvoor is dat organisaties ontwikkelingen niet meer kunnen bijhouden. Klanten en consumenten stellen hogere eisen, terwijl in budgetten wordt gesneden. De kwaliteit moet beter, maar met minder mankracht. Ook digitalisering speelt een grote rol volgens SPP-deskundige Hanneke Moonen. 'Bepaalde functies verdwijnen daardoor, andere komen

het SPP-proces ontworpen. HR-adviseurs zijn getraind om het proces goed te begeleiden. Zij hebben ook analysetools op maat gemaakt, bijvoorbeeld de HR3P-methode, waarin ontwikkeling in de functie zelf en in de breedte (horizontaal) duidelijk wordt gemaakt. En een mooie infographic om een SPP-analyse samen te vatten in één visual. Het SPP-proces is gekoppeld aan andere processen, zoals de jaarplancycclus en de gespreksycclus. Maar er is ook ruimte voor maatwerk in de timing. Sommige afdelingen herijken de analyse bijvoorbeeld frequenter omdat hun omgeving sneller verandert. Een mooie combinatie van een heldere koers en toch ruimte voor maatwerk en een doelgerichte inzet van SPP.'

Voorspelde opbrengst

Ook ABN Amro snapt het belang van SPP. Per 1 mei 2015 zijn de recruitmentteams voor vast en flex samengevoegd, om zo uiteindelijk tot de beste kandidaten te kunnen komen. Volgens Marian van Soest, *head of talent acquisition and mobility*, is echt talent echter schaars. De bank investeert daarom in opleidingstrajecten, en opdrachten moeten zodanig ingericht worden dat de opdrachtneemers hun talent erin kwijt kan. Bij het presenteren van de nieuwe wervingsstrategie lag de focus dan ook niet direct op kostenbesparing. 'Belangrijker is de voorspelde opbrengst van iemand in de flexibele schil. Misschien kost hij anderhalf keer zoveel als een vaste kracht,

ziet dat het concept *top of mind* wordt', concludeert Moonen. 'De voornemens zijn er vaak wel, maar de vertaalslag naar de praktijk blijkt nog lastig.' De SPP-expert ziet thema's als CWM, TTM en EPM als belangrijke onderdelen van strategische personeelsplanning. 'Al hangt het wel van het bedrijf en diens doel af welk thema prioriteit moet krijgen. Overigens moet SPP geen doel an sich zijn, maar een middel om bepaalde doelstellingen te bereiken. Daarbij moet de top van een organisatie ook niet te veel pushen, dan wordt het al gauw een invuloefening of het speeltje van HRM. Investeren in commitment en het gesprek over het waarom van SPP is belangrijk als basis voor succes.'

Over het algemeen denkt Moonen dat het begint bij agendasetting. 'SPP zou prioriteit op de agenda moeten worden. Bij HR, maar ook vooral bij managers. Zij kennen de strategie, veranderingen in het werk en de medewerkers het beste: zij zijn degenen die de SPP-analyse kunnen maken. Belangrijk is dat zij het urgent vinden.'

Iedereen profiteert

Flexbureaus die dus zo goed mogelijk hun werk willen doen, adviseren de klant de flexwerker zoveel mogelijk te betrekken bij de rest van het bedrijf. Zij laten hem eens meelopen op andere afdelingen om gevoel te krijgen bij de organisatie, en geven hem ook de juiste verantwoordelijkheden. Zij gebruiken de flexibele werknemer niet alleen voor één specifiek project, maar laten hem meedraaien als volwaardig medewerker. Zij investeren ook in de flexwerker door hem een opleidingstraject aan te bieden of in elk geval helder te krijgen waar zijn sterke kanten en ambities liggen.

Durf als flexbureau te investeren. Misschien kost iemand uit de flexibele schil in eerste instantie meer dan een vaste medewerker, als hij uiteindelijk ook meer oplevert, is het die investering waard. En bevat een flexwerker goed? Schroom dan als flexbureau niet deze in vaste dienst te nemen. Een vaste kern, met name in het managementteam, is immers ook van groot belang om zo de continuïteit van het bedrijf te kunnen waarborgen. Kortom: investeer in je flexwerker, want zit hij eenmaal op zijn plek? Dan profiteren alle partijen optimaal. **X**

Het onderwerp SPP komt uitgebreid aan bod tijdens het Flexdiner op 26 mei. Zie voor meer informatie pagina 26 en 27.

'SPP zou prioriteit op de agenda moeten worden. Bij HR, maar ook vooral bij managers'

erbij. En dat vraagt om de nodige aanpassingen, waar niet elke organisatie even snel en goed op kan inspelen. In sectoren als de zorg en het onderwijs bijvoorbeeld zijn er van oudsher niet de meest wendbare bedrijven', stelt Moonen. 'Als er dan weinig ruimte is voor nieuwe instroom en er gekort moet worden op budgetten, gaat het wringen. Dan wordt bijvoorbeeld een brede inzetbaarheid en een gezonde in-, door- en uitstroom van medewerkers belangrijk om wendbaar te blijven.' Toch is niet iedereen meer zoekende. 'RDW is bijvoorbeeld op de goede weg', vertelt de SPP-specialist. 'Die organisatie heeft in samenspraak met managers en een speciaal opgerichte klankbordgroep

maar als hij uiteindelijk ook anderhalf keer zoveel oplevert, is het dat waard.' ProRail is een ander voorbeeld van een instantie die investeert in SPP. Zo werkt ook dit bedrijf sinds 2014 met een tool die de zwakke en sterke punten van elke medewerker blootlegt. 'Daarmee hebben we niet alleen inzicht in het personeel zelf, maar ook in de samenstelling van de afdelingen', vertelt Yvonne van Duuren, manager organisatie & ontwikkeling. 'Met die expertise kunnen we doelgericht investeren in kennis en capaciteiten van onze mensen.' Uiteindelijk hoopt ProRail daarmee de dienstverlening naar een hoger niveau te tillen. 'Het merendeel van de bedrijven maakt mooie stappen als het gaat om SPP, je

Generatie Y is de flexkatalysator

Flexibiliteit is een van de hoofdkenmerken van de jongste generatie op de arbeidsmarkt. Zij staan voor creativiteit, willen gelijkwaardig en open met elkaar samenwerken en houden van afwisseling. Ziedaar een blauwdruk van de flexwerker zoals we die kennen. Generatie Y is dan ook de flexkatalysator.

Jos Widdershoven

Flex is in opmars. Dat bewijzen de cijfers. Eind vorig jaar had 40 procent van de werkenden geen vast contract. In 2003 was dit nog maar 28 procent. Maar de cijfers zijn nog duidelijker als we puur kijken naar jongeren: 83 procent van de 15- tot 20-jarigen (was 56%), 67 procent van de 20- tot 25-jarigen (was 36%) en 45 procent van de 25- tot 30-jarigen (was 25%). Waar jongeren vroeger een flexbaan nog zagen als opstapje naar een vast dienstverband, verandert dit snel naar de nieuwe werkstandaard. Flexibiliteit is een van de hoofdkenmerken van generatie Y (geboorteaar ongeveer 1985-2000), de jongste generatie op de arbeidsmarkt.

Evolutionaire zet

Volgens generatiedeskundige Aart Bontekoning heeft generatie Y op de arbeidsmarkt duidelijk andere behoeftes dan voorgaande generaties. 'Voor deze generatie is invloed op het werk, de werkomgeving en de werktijden erg belangrijk. Generatie Y streeft naar flexibiliteit.' De kern van Bontekoning's generatietheorie is

dat nieuwe generaties (in dit geval generatie Y) hun organisatie updaten en zo bij de tijd houden. 'Generatie Y handelt een aantal zaken slimmer af dan de generaties daarvoor en geeft daarmee een zetje aan de evolutie van hoe we samenwerken. Bij generatie Y zie je dat in de ontwikkeling van sociale media. Zij communiceren supersnel en met iedereen, er zijn geen grenzen. Dat snelle contact verandert het samenwerkingsproces waardoor nieuwe organisatievormen ontstaan.' Toch loopt generatie Y op de werkplek nog tegen problemen aan. 'Organisatieculturen veranderen niet zo snel. Veel organisaties zijn behoudend en zelfs een tikje conservatief. Die blijven verouderde gewoontes uit de vorige eeuw herhalen, zitten daar soms in gevangen en weten niet goed hoe ze de jongste generatie kunnen ondersteunen bij het updaten.' Daarmee verzwakken deze organisaties zichzelf, meent Bontekoning. 'De jongeren krijgen niet de ruimte die ze graag willen en dat vreet energie. Leidinggevers moeten daar slimmer op inspelen.' De paradox is namelijk dat die leidingge-

vende in de privésituatie vaak de opvoeder is van diezelfde jongere. 'Thuis geven ze hun kinderen wel alle ruimte om zich te ontplooien. Maar ergens op de route van thuis naar het werk gaat de knop om.'

Eigen verantwoordelijkheid

Aan de andere kant durven werknemers van de nieuwe generatie (zeker in het begin) niet genoeg voor zichzelf en hun waarden op te komen. 'Zij zijn blij dat ze een baan hebben en willen niet meteen de confrontatie aangaan. Dat klinkt logisch, maar uiteindelijk hebben ze zichzelf ermee. Het levert stress op waardoor ze energie verliezen. Bovendien is het slecht voor hun organisatie, die wordt niet geüpdatet en verouderd daardoor', stelt Bontekoning.

Als voorbeeld noemt Bontekoning de ICT-projecten die bij veel organisaties mislukken. 'Jongeren zien veel sneller de mogelijkheden van ICT. Ze zijn ermee opgegroeid. Aan de andere kant is ervaring ook belangrijk. Jongeren hebben de neiging om in zeven sloten tegelijk te lopen. Risico's herkennen ze nog niet zo snel. Ervaren collega's kennen die wel. Het goed combineren van de frisheid van jongeren met de rijke ervaring van ouderen is de kunst.' Zeker als het om een onderwerp als ICT gaat. Een ideaalbeeld voor generatie Y is het om – ongeacht het type arbeidscontract of werkervaring – voor vol te worden aanzien op de werkvloer. Dat ontbreekt nog te vaak door een verouderde cultuur. Dit probleem is overigens niet specifiek voor generatie Y, maar voor elke nieuwe generatie op de arbeidsmarkt.

Kenmerken generatie Y

Generatie Y groeide op in economische voorspoed. Een uitdaging voor werkgevers is om deze generatie te (blijven) boeien op het werk. Eigenlijk is deze generatie constant (latent) op zoek naar nieuwe uitdagingen. Dat biedt kansen voor intermediairs. Die kansen kunnen intermediairs eigenlijk alleen online benutten. Generatie Y verwacht een sterk, transparant merk met persoonlijkheid. Je moet ergens voor staan. Maatschappelijke betrokkenheid en zingeving vindt generatie Y belangrijk.



Foto: iStock/Point Studio

Voor de generaties X en Y is invloed op het werk, de werkomgeving en de werktijden erg belangrijk.

Hokjesgeest

Generatie Y ziet het Braziliaanse bedrijf Semco van voorbeeldondernemer Ricardo Semler als ideaal. Semler constateert dat organisaties nog vooral in hokjes denken en werken. Generatieverschillen liggen hieraan ten grondslag. 'Je werkt van negen tot vijf en morgen ga je verder waar je gebleven bent. Je krijgt salaris dat hoort bij een bepaalde functie gecombineerd met ervaring. Alles is in hokjes opgedeeld', zegt Semler in de VPRO-

opleiding, begint met werken, doet ervaring op en klimt langzaam op de ladder. Ondertussen zeggen de managers dat je out-of-the-box moet denken, maar juist door de structuur zit alles in hokjes opgesloten.'

Generatie Y kan die hokjesgeest doorbreken. Juist omdat bij hen flexibiliteit hoog in het vaandel staat. Dat kost wel even tijd, want verandering gaat langzaam. Die flexibiliteit zit generatie Y nu zelfs nog in de weg. De hele samenleving is namelijk

bewegen organisaties in de richting van de nieuwe generatie. Zo kunnen flexwerkers nu – onder strenge voorwaarden – wel een hypotheek afsluiten. Organisaties die zich aanpassen aan de nieuwe generatie zijn spekkoper. Daar willen ze namelijk allemaal werken.

Informatietijdperk

Dat ondervond Semler ook in zijn bedrijf. 'We zitten vast in het informatietijdperk. Een tijdperk waarin organisaties beslissingen nemen die slim lijken maar al snel achterhaald zijn omdat de technologie zich veel sneller ontwikkelt dan de mens zich realiseert.' Semler democratiseerde het werkproces in zijn bedrijf. Zijn personeel mocht meebeslissen over de koers van het bedrijf, het loon (!) en het management. De arbeidsvreugde steeg waardoor ook de productiviteit en uiteindelijk de winst toenamen. Er zijn nog niet veel bedrijven die het voorbeeld van Semler durven te volgen. Zeker geen grote bedrijven. Waarschijnlijk bang om oude culturen te snel te veranderen. **X**

'Het snelle contact verandert het samenwerkingsproces waardoor nieuwe organisatievormen ontstaan'

documentaire van *Tegenlicht* begin 2015. Hij gaat nog een stap verder en stelt dat ons hele leven is ingekaderd. 'Vanaf de geboorte volg je alles volgens een vast stramien. Je gaat naar school, volgt een

ingericht op vastigheid. Flexwerkers hebben moeite met het afsluiten van een hypotheek, waardoor ze eigenlijk in een vast dienstverband worden gedrongen of geen huis kunnen kopen. Heel langzaam

Vijf actuele flexdilemma's in ronde-tafelgesprek Fastflex

Flexibele opstelling bij externe inhuur

Zal de flexibilisering doorzetten? Terwijl de vraag naar arbeidskrachten aantrekt, zal nieuwe wetgeving voor zzp'ers ingaan die onzekerheid voor zzp'ers en werkgevers oplevert. En hoewel de balans tussen de belangen van inkoop en die van HR nog niet is gevonden, staat een nieuwe generatie te trappelen om bedrijven te veranderen. Een ronde tafel over vijf dilemma's voor werkgevers.

Wilbert Geijtenbeek

Voor werkgevers zijn dit tijden van grote verandering. Niet alleen houden de sterk fluctuerende bewegingen in de arbeidsmarkt aan, ook veranderen wet- en regelgeving vaak en is de rol van sourcing in bedrijven aan verandering onderhevig. Daarom was het tijd voor een ronde tafel. In deze bijeenkomst spraken zeven sourcingexperts – vier van hen vertegenwoordigers van werkgevers, drie van dienstverleners (zie fotobijschiften). Het gezelschap kwam onder leiding van Niels Huismans van sourcingpartner FastFlex bij elkaar in Restaurant Dengeh in Utrecht. Samen met hoofdredacteur Wim Davidse van Flexmarkt besprak hij de volgende vijf dilemma's.

Toenemende of remmende flexibilisering?

Flexibiliteit is belangrijk voor werkgevers. Zeker in tijden als de huidige, waarin het voorspellen van de toekomstige behoefte aan arbeid steeds moeilijker is geworden. Tegelijk is er een ontwikkeling van de grootschalige automatisering die veel generieke banen overbodig maakt. Werkgevers houden daarom rekening met een behoefte aan het snel op- en afschalen van het arbeidspotentieel van hun organisatie. Maar of flexkrachten, nu de markt aantrekt, doorstromen naar vaste dienstverbanden?

Dat laatste is niet voor elke werkgever zeker. Meerdere deelnemers aan dit gesprek hebben te maken met een behoefte van directieteam om kennis van mensen vast te houden en daarop te

bouwen. Vaak is dat in cao-afspraken vastgelegd, zoals Frank Neher van Nederlandse Spoorwegen erkent: 'Onze organisatie kent al een relatief kleine flexibele schil. Toch is het de bedoeling dat we minder flexibel gaan inhuren.' Ook in het bedrijfsleven is een druk op minder flexibel inhuren aanwezig. Dat onderstreept Veronique Christiaans van ING: 'De medewerkers van onze klantcontactcentra krijgen steeds meer bevoegdhe-

'Hoewel procurement gericht was op het beperkt houden van het aantal externen, ging het managers die de aanvragen deden om het invullen van een capaciteitsbehoefte. Of iemand zzp'er is of niet, dat is voor hen maar een contractvorm, en dus meer een thema voor HR. Gesteggel daarover was helemaal niet interessant.'

Maar lopen bedrijven niet het risico bedrijfskennis die hun externen bezitten

'Flex wordt minder een kwestie van piek en ziek en meer van specialisme'

den. Omdat opleiden en inwerken veel tijd en energie kosten, willen wij daar een grotere vaste kern hebben.'

Externen kunnen bovendien duur zijn. Darja Bokhove van Ziggo: 'Sommige externen kennen hun positie en waarde op de markt – en kosten je de wereld. Dat krijgen ze dan meestal ook, want deze mensen kun je niet inpassen in strakke richtlijnen voor tarieven. Je kunt met deze zzp'ers beter onderhandelen over andere voorwaarden, zoals werkzekerheid.' Ook de financiële sector heeft moeite mensen te binden. Maartje de Jonge, tot voor kort bij verzekeraar Nationale Nederlanden betrokken bij de inhuur van externe IT-professionals, ziet een discrepantie tussen wens en werkelijkheid.

aan concurrenten te verliezen? Neher: 'Dat is een reële irritatie, dat zzp'ers kennis brengen maar ook weer met kennis de deur uit open.'

Voor wie alleen een blik op de begroting werpt, is de keuze voor vaste krachten in een aantrekkelijke markt niet moeilijk. Maar sectorbankier Han Mesters van ABN Amro, die de vorm van contract irrelevant verklaart, betwijfelt de realiteitszin van plannen om flexibele schillen te verkleinen. 'Het is old school denken. Het management neemt ICT'ers met een zakelijk profiel graag in dienst. Maar die mensen willen meestal helemaal niet in dienst.' Volgens hem is de conjunctuur niet het enige wat grote organisaties dwarszit in hun inhuurbeleid. 'Er is een



Foto's: René den Engelsman



Deelnemers aan de ronde tafel: **Darja Bokhove**, sourcingspecialist bij kabelbedrijf Ziggo; **Maartje de Jonge**, tot voor kort resource manager bij verzekeraar NN Group, nu sourcingspecialist bij Smelt. **Frank Neher**, categorie-manager professional services bij spoorwegbedrijf NS; **Han Mesters**, sectorbankier zakelijke dienstverlening bij bankbedrijf ABN Amro; **Veronique Christiaans**, interim-manager HR Recruitment bij financieel concern ING;

revolutie in organisaties gaande. De harkjesstructuur die een eeuw lang standaard was, is voorbij. Voor professionals zelf wordt de zzp-component belangrijker. Die verandert van signatuur: flex wordt minder een kwestie van piek en ziek en meer van specialisme.'
 Waarschijnlijk zal de situatie na invoering van de wet lijken op de Amerikaanse praktijk waarin zzp'er en opdrachtgever hun afspraken vastleggen in een *state-*

ment of work: een gedetailleerd contract met afspraken die ter toetsing worden voorgelegd aan de Belastingdienst. Dat model kan ook met een groep van meerdere freelancers werken. Neher onderstreept daar met zijn organisatie naartoe te willen: 'Voorkeursleveranciers en zzp'ers per focusgebied, met wie we ook afspraken maken over de continuïteit en de kennisoverdracht aan onze organisatie.'

Belemmert wetgeving verdere flexibilisering?

Die ontwikkeling naar een relatie tussen bedrijven en externe krachten wordt versterkt door nieuwe wetgeving. Met de vorig jaar aangenomen Wet werk en zekerheid (WWZ) en de in mei van kracht wordende Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) probeert de regering flexibilisering juist tegen te gaan. Met die laatste wet wordt de Verklaring arbeidsre-▶

latie (VAR) afgeschaft, waardoor het risico voor (schijn)werkgeverschap bij opdrachtgevers komt te liggen. Welk effect verwachten werkgevers van die maatregelen? Niet veel, stelt Mesters: 'Bedrijven vinden wel een uitweg. Het aantal zzp'ers blijft ook na de invoering van de wet DBA groeien; dat is onvermijdelijk.' Huismans is het daarmee eens: 'Organisaties vinden wel hun manieren, welke wet er ook bedacht wordt.'

Een voor de hand liggende uitweg is de inzet van payrollbedrijven of detacheerders. Directeur Marc Loo van Fast-Flex vraagt zich af of veel zzp'ers al of niet gedwongen gedetacheerd zullen worden als gevolg van de invoering van de nieuwe wet. Christiaans valt hem bij: 'De wet is bedoeld om schijnzelfstandigheid tegen te gaan. Maar het kan ook effect hebben op de hoogopgeleide en goed betaalde zelfstandige professionals die wij inhuren. Die belemmer je in de manier waarop ze willen werken.'

Hoezeer de wet zzp'ers in een detachingscontract zal dwingen, is niet te voorspellen, maar de aanwezige werkgevers geven aan dat de onzekerheid voor werkgevers leidend is. Christiaans: 'Alles is nu onzeker. Wij verlengen heel veel contracten, maar zullen daar mogelijk voorzichtiger in worden.' Bokhove verwacht dat de Belastingdienst het nog druk gaat krijgen met het toetsen van overeenkomsten tussen bedrijven en zzp'ers. 'Op dit moment wordt bijna geen zzp'er op de arbeidsrelatie getoetst. Vanaf mei moeten alle zelfstandigen aan het werk onder vooraf getoetste modelovereenkomsten, maar ik moet nog zien of dat haalbaar is. Interessante vraag is hoe de Belastingdienst zichzelf gaat toetsen.'

Ondanks de onzekerheid bereiden alle aanwezige werkgevers zich op de wet voor. De ene deelnemer geeft aan instructies te hebben voor zzp'ers, die beide partijen ondertekenen, andere werkgevers wijzen op de transitieperiode van één jaar, en wachten definitieve maatregelen af. Een ander merkt op dat er een begeleidende rol voor arbeidsbemiddelaars is weggelegd.

Zzp'ers: binden of loslaten?

Ook voor veel zelfstandige professionals zelf is de toekomst onzeker. Net als werk-

'Organisaties vinden wel hun manieren, welke wet er ook bedacht wordt'

gevers zich beraden op hun aanpak van de nieuwe wetgeving, bereiden ook zelfstandigen zich voor op veranderingen. In de concurrentie tussen opdrachtgevers om talentvolle zzp'ers is het risico aanwezig dat die laatsten weglopen bij hun opdrachtgever. Hoe hoog staat het binden van zzp'ers in deze overgangperiode bij werkgevers op de agenda? Na bij één organisatie een project te hebben afgerond, gaan veel zzp'ers bij de concurrent een soortgelijk project doen. Gevaarlijk? De Jonge: 'Ik begrijp niet waarom daar zo krampachtig over gedaan wordt. Waarom zou je als organisatie geen flexpool delen met je concurrent? Dat gebeurt in de praktijk toch al. Externen doen nu eenmaal projecten bij verschillende opdrachtgevers. Het belangrijkste is dat je als organisatie de leukste opdrachtgever bent met de meest uitdagende opdrachten.' Bokhove merkt op dat organisaties die hun externen liever niet naar concurrenten zien vertrekken, er zelf meestal geen moeite mee hebben mensen in te huren die net bij de concurrent hebben gewerkt. Het inschakelen van ervaren krachten is voor werkgevers extra prettig, omdat het inwerken minder tijd en dus geld kost. Bovendien, vindt Neher: 'Als een externe kan worden doorverwezen, verhoogt dat de betrouwbaarheid. Daarom geloof ik in community's.' Neher vindt het bij de Nederlandse Spoorwegen ook niet erg om zelfstandige professionals na eerdere opdrachten opnieuw in te huren. Hoe bouwen de aanwezige werkgevers aan dergelijke community's van loyale zzp'ers? Neher geloof in focusgroepen, vaste pools van specialisten die je geregeld inhuurt voor soortgelijke opdrachten, en ziet dat op sommige plekken in het bedrijf ook gebeuren. 'Een proactieve benadering is noodzakelijk, waarbij je de professionals gericht benadert.' Robert Heier van dienstverlener Sinuo: 'Daarvoor

moet je aan de relatie bouwen. Daar zijn community builders voor nodig, geen procesbouwers.'

IBM en de grote vier accountancyfirma's zijn voorbeelden van grote bedrijven die hierin vooroplopen. Heier: 'Die bedrijven faciliteren trainingen voor flexwerkers.'

Mesters is sceptisch over community's en benadrukt dat er veel partijen die 'nog moeten leren dat zzp'ers per definitie ontrouw zijn'. Mesters: 'Ze gaan voor de opdracht en de job. Zelfs als je vriendjes met ze bent, is niet gegarandeerd dat ze alleen met jou zaken doen.'

Voorbereid op generatie Z?

Is het interesseren van talent ook een generatiekwestie? Veel bedrijven zijn bezig om mensen uit wat generatie Y (geboren in de jaren tachtig en negentig) heet, te bedienen en zijn daarom voor Generatie Z (geboren na medio jaren negentig en nul) nog niet klaar. Deze jongeren zijn opgegroeid in een tijdperk van smartphones en grenzeloze connectiviteit, en zullen zich komende jaren melden op de arbeidsmarkt. De Jonge is niet bang voor een aardverschuiving: 'Ze gebruiken minder e-mail en ze willen intrinsiek gemotiveerd zijn voor hun werk. Maar maakt dat hen tot heel andere werknemers?'

Ook Mesters betwijfelt dat: 'De jongeren die aangetrokken worden tot het bankwezen, omarmen nog de oude cultuur.' Ook Neher betwijfelt of generaties wel wezenlijk verschillen van elkaar: 'Oude waarden blijven van kracht. Zodra jongeren kinderen krijgen, veranderen hun behoeften. De behoefte aan zekerheid wordt dan groter.' Anderen geven aan dat de huidige generatie twintigers en vroege dertigers al blijkt geeft van een ander ethos dan de generatie van hun ouders en grootouders. Generatie X verandert organisaties nu al, stelt Loo: 'De jonge talenten die wij in data-analytics aantrekken, willen niet alleen goed betaald worden, maar vooral weten welke projecten ze in de toekomst kunnen doen. Het hebben van een hoger doel in het werk is belangrijk voor hen.' Christiaans noemt dat een cultuur van samen succesvol willen zijn: 'We wilden bij ING een app bouwen. Die kwam pas van de grond

'Om aan de relatie te bouwen, heb je *community builders* nodig, geen procesbouwers'



Foto's: René den Engelsman



Foto's: René den Engelsman



Deelnemers aan de ronde tafel: **Marc Loo**, directeur bij sourcingpartner FastFlex; **Robert Heier**, directeur bij HR-adviesbureau Sinuo; en **Wim Davidse**, hoofdredacteur van Flexmarkt.



toen we mensen in onze organisatie vroegen wie het leuk zou vinden daaraan mee te werken. In pizzasessies zijn medewerkers uit verschillende domeinen, met uiteenlopende vaardigheden, bij elkaar gekomen en hebben het eindproduct in elkaar gezet. Dat hoort bij de nieuwe generaties.'

Nieuwe generaties brengen ook andere praktische veranderingen in organisaties. Stelt Heier: 'Jongeren willen directe feedback van hun projectcollega's, niet alleen van leidinggevenden. We focussen daarom op continue coaching in onze organisatie.'

Een gezond evenwicht tussen HR en inkoop

In de crisisjaren zijn procurementmanagers en inkoopers veel belangrijker geworden in grote en middelgrote bedrijven. Nu de markt aantrekt en er steeds meer schaarse profielen ontstaan, is het de vraag hoe de invloed van HR in die bedrijven verandert. Krijgt HR bijvoorbeeld een grotere greep op de inhuur

van externen? Hoe ver gaat de inspraak van HR? In sommige organisaties hebben HR-teams niet de behoefte om zich tegen inhuur aan te bemoeien. Dat is de ervaring van De Jonge: 'In onze organisatie ging HR zich er pas na jaren mee bezighouden. Erg laat, want het

'Waarom zou je als organisatie geen flexpool delen met je concurrent?'

gaat om mensen, en de inkoop daarvan is echt geen zaak van spreadsheets. Het is idealiter een kwestie van een goede driehoeksverhouding van de lijn, HR en procurement.'

Bij ING zijn inkoop en HR gezamenlijk verantwoordelijk voor de contracten voor de externe inhuur. Christiaans: 'Onderhandeling van contracten doen we met het procurementteam samen.' Huismans

merkt op dat inkoop zich bij veel bedrijven terugtrekt uit externe inhuur. 'Wij zaten voorheen vaker met inkoop aan tafel dan tegenwoordig.'

Druk op de inhuurtarieven is er nog steeds. Althans, inkoopers stellen daar belang in. Maar de noodzaak om een

opdracht in te vullen is groter geworden. Neher: 'Je ziet altijd dat de planning niet op orde is, en dat er daarom plotseling externen nodig zijn.' Strategische HR-planning is dus belangrijk in tijden van groei, maar is dat realiseerbaar? Heier denkt van niet. 'Ik geloof niet in strategische personeelsplanning. Dat is van de oude stempel. De behoefte aan functies is niet meer te voorspellen.' **X**

‘Flexbedrijf moet opdrachtgevers helpen bij integreren vast en flex’

Het werven, selecteren en managen van vast personeel verloopt vaak geïsoleerd van het inhuren en managen van extern, flexibel personeel. Processen en procedures zijn anders, en dat geldt ook voor de betrokken functionarissen: recruitment en HR voor vast en inkoop/procurement voor de externe inhuur. Daarmee verliezen opdrachtgevers kwaliteit, snelheid, efficiency, betrokkenheid, kennis en meer. Bij de integratie van vast en flex kun je als flexbedrijf dus een belangrijke rol spelen. Door als businesspartner betrokken te zijn bij de integrale strategische personeelsplanning creëer je toegevoegde waarde.



Arjan Elbers

Eigenaar
Get.Noticed Internet & e-Commerce

Met deze stelling ben ik het absoluut eens. Ik denk dat niemand nog gelooft dat de dienstverlening van flexpartners tegenwoordig alleen nog maar bestaat uit het ‘plat’ leveren van cv’s en flexverloning. Een goede flexpartner gaat naar de processen van zijn klant kijken en komt daarvoor in aanraking met HR, procurement, marketing, de vloer en alles wat er tussenin zit. Grote flexpartners, veelal inhouse professionals, spelen hier al jaren goed op in, door bijvoorbeeld ‘planning vast’ als meerwerk aan te bieden op de klantlocatie.

De flexpartner is inhouse erg sterk in het plannen van flexdiensten, maar de totale winst van de vast-flexschil van de klant is pas te vergaren als de flexpartner de hele populatie (mee)plant.

Daarnaast nemen deze partners steeds meer een recruitment(advies)rol op zich, ook voor vast personeel. Uiteindelijk gaat het om de professionals die jou als klant professioneel komen ondersteunen met de juiste diensten op het juiste moment.



Bart Verlegh

Associate
Professionals in Flex

Uiteraard moet een flexbedrijf de opdrachtgever helpen bij het integreren van vast en flex. In principe gaat het de opdrachtgever niet specifiek om vast of flex; het gaat de opdrachtgever erom dat zijn behoeftes worden bevredigd. En de werkelijke behoefte van opdrachtgevers ligt in veel gevallen in het creëren van flexibiliteit en wendbaarheid van zijn onderneming, mét behoud van kennis, kunde en specialisme. Wanneer flexbedrijven deze behoefte werkelijk als vertrekpunt nemen, verbreden zij hun scope enorm, met veel businesskansen tot gevolg! Ik noem een flexbedrijf daarom eerder een organisator van werk. Of beter gezegd: organisator van dat wat gedaan moet worden. Want het gaat inmiddels om veel meer dan ‘werk’ alleen. ‘Dat wat gedaan moet worden’ kan, naast een vaste of flexibele medewerker, immers ook ingevuld worden door robots, algoritmen of externe dienstverleners. Een totaal nieuw concurrentieveld voor flexbedrijven dus. Maar let op: al deze spelers spelen in op dezelfde behoefte van de opdrachtgever.



Loes Dingemans

Algemeen directeur
Unique

Deze stelling ligt volledig in lijn met het strategisch beleid van Unique. Eens dus! Het gaat om het talent in de organisatie, daarbij is de contractvorm ondergeschikt. Voor het creëren van die mindset is een belangrijke rol weggelegd voor HR-dienstverleners.

Om slim om te gaan met het menselijk kapitaal zullen vast en flex integraal bekeken moeten worden. Zowel HR als inkoop kan veel winnen als ze samen optrekken. Op de lange termijn is het kostenaspect namelijk één op één verbonden met het werven, binden, opleiden en vitaal houden van talent. Een integrale aanpak maakt dat opdrachtgevers zowel financiële als menselijke resources optimaal kunnen benutten. HR-dienstverleners kunnen opdrachtgevers behoeden voor situaties waarbij de ene afdeling afscheid neemt van een medewerker, terwijl de andere juist nieuw talent aan het werven is. Daarvoor in de plaats kunnen zij wenselijke situaties initiëren. Denk hierbij aan talentprogramma’s, mobiliteitsprogramma’s en opleidingsprogramma’s die worden uitgerold voor zowel vast als flex. **X**



Foto: Koos Groenewold

Geen re-integratie, geen vakantiedagen eraf

Een werkgever wilde de vakantie die een werknemer had aangevraagd voor hij ziek werd, afschrijven. Maar omdat de werknemer volledig arbeidsongeschikt was en nog niet aan zijn re-integratie begonnen, mag dat niet.

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

De feiten

Een werknemer is meerdere maanden volledig arbeidsongeschikt. Voor hij ziek werd, heeft hij vakantie aangevraagd voor de periode waarin hij later ziek werd. De werknemer wil niet dat zijn werkgever de vakantiedagen afschrijft en vordert uitbetaling van de vakantiedagen na beëindiging van de tijdelijke arbeidsovereenkomst.

De beslissing

De kantonrechter overweegt dat het uitgangspunt van de in 2012 ingevoerde nieuwe wetgeving over verlofdagen betekent dat vakantie voor zowel gezonde als zieke werknemers een recuperatiefunctie moet hebben. De vakantie is bedoeld om uit te rusten van de werkinspanningen of van de re-integratie-inspanningen. Een arbeidsongeschikte werknemer moet verlof opnemen om tijdelijk vrijgesteld te worden van de re-integratieverplichtingen. Als de werknemer niet instemt met het afboeken van vakantie tijdens ziekte, is de vraag of aan de werknemer re-integratieverplichtingen waren opgelegd. In dit geval was de werknemer volledig arbeidsongeschikt, dat stond niet ter discussie. Hij kon dus niet beginnen met re-integreren. Het argument van de werkgever dat de re-integratie door de vakantie werd vertraagd, werd door de rechter verworpen. De bedrijfsarts heeft dat standpunt van de werkgever niet onderschreven. Evenmin was er al sprake van een aanstaande re-integratie. De werknemer was nog te ziek om te gaan re-integreren en hoefde daarom geen verlofdagen in te leveren voor zijn vakantie.

Kantonrechter Rechtbank Gelderland (Arnhem)
3 februari 2016, Jurisprudentie Arbeidsrecht
2016/63

COMMENTAAR

Vrijwel gelijktijdig oordeelde de kantonrechter in Utrecht (27 januari 2016, Jurisprudentie Arbeidsrecht 2016/66) over een situatie waarin een werknemer

wel tot re-integratie in staat was en dus wel vrije dagen moest laten afboeken voor zijn vakantie. Ook als de werknemer wel in staat is te re-integreren, maar het zover nog niet is gekomen (bijvoorbeeld omdat er geen passende functie is), moet de werknemer verlofdagen opnemen om vakantie te hebben.

Als de werknemer niet instemt met het afboeken van vakantiedagen moet steeds worden beoordeeld in welke mate er sprake is van arbeidsongeschiktheid. Bij volledige arbeidsongeschiktheid, zonder concreet uitzicht op re-integratie, is geen sprake van het afschrijven van verlofdagen.

De discussie zal meestal niet over die situaties gaan, maar juist over zieke werknemers die wel kunnen re-integreren, of waarmee gericht wordt gewerkt aan re-integratie op korte termijn. De werknemer zal dan aannemelijk moeten maken dat hij niet in staat is om vakantiedagen op te nemen. De hoofdregel luidt dat een werknemer die ziek is tijdens een vastgestelde vakantiedag geen vakantiedag opneemt, maar dat deze dag als ziektedag wordt aangemerkt. De werknemer kan wel instemmen met het toch als vakantiedag aanmerken van die ziektedag. Die instemming hoeft niet expliciet te zijn en kan ook worden afgeleid uit gedragingen van een werknemer.

Daar doet zich uiteraard een interpretatiekwestie voor. Wanneer bedoelt de werknemer nu wel en wanneer niet dat hij vakantie opneemt tijdens ziekte. De recuperatiefunctie van vakantie, het uitrusten van werk of re-integratie is een belangrijk criterium. Zodra recuperatie niet aan de orde is, omdat de werknemer niets heeft om van uit te rusten, kunnen geen verlofdagen worden afgeboekt. De bedrijfsarts is een belangrijke figuur in de beoordeling van deze kwestie. Het is goed om bij een verlofaanvraag van een zieke werknemer altijd bij de bedrijfsarts te checken in hoeverre er sprake is van re-integratiemogelijkheden – of onmogelijkheden. **X**

9 JUNI 2016 | REGARDZ AMERSFOORT



10^e NATIONAAL

OPLEIDING & ONTWIKKELING

CONGRES 2016

STIMULEREN IN DE
DAGELIJKE PRAKTIJK

Hoe laat jij werknemers gemotiveerd leren en optimaal presteren? Hoe creëer je een optimale leercultuur, zorg je voor een betere kennisdeling op de werkvloer en hoe blijf je zelf op de hoogte over onderwerpen als talentmanagement, performance support en social learning?

Beleef de opleidingswereld anno nu

Kom naar het 10^e Nationaal Opleiding & Ontwikkeling Congres en ervaar hoe je 'leren op de werkvloer' binnen je organisatie stimuleert en hoe je medewerkers kunt motiveren hun persoonlijke ontwikkeling in eigen handen te nemen. Leer hoe je leren in de dagelijkse praktijk écht kan stimuleren en beweeg mee met jouw vakgebied.

Ervaar tijdens het congres:

- Welke leerdoelen en opleidingsmethoden voor jouw organisatie van toepassing zijn en hoe deze ondersteunt en ingevuld kunnen worden
- Wat in tijden van krappe opleidingsbudgetten de meest ideale leermethoden zijn
- Hoe je een optimale leercultuur binnen je organisatie creëert
- Hoe je medewerkers kan stimuleren om proactief te leren

Inschrijven is nu mogelijk!

Profiteer t/m 8 mei van € 100 vroegboekorting.

MET
TOPSPREKERS
ALS...



Paul Smit,
Auteur en cabaretier



Dr. Mirjam Baars,
Auteur van o.a. 'Leidinggeven
aan talentontwikkeling'



VOOR MEER INFO, HET MEEST ACTUELE
PROGRAMMA EN INSCHRIJVEN:
WWW.OENOCONGRESSEN.NL

In samenwerking met:

O&O opleiding en
ontwikkeling

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)

Column

Gert-Jan Duis



Foto: Jan-Willem Schouten

Soulshow

Als ik alle uren bij elkaar zou optellen dat ik met uitzenden bezig ben geweest en ik die zou aftrekken van mijn huidige leeftijd, dan had ik nog een weelderige bos haar en rijpe jeugdpuistjes. Helaas heb ik slechts een fractie van al die uren gespendeerd aan het simpelweg 'zijn' van een uitzendkracht. Ik herinner me wel levendig mijn eerste werkurenbriefje ('wubje') en de verbazing dat ik na vier weken alsnog een stevig extraatje kreeg uitgekeerd in de vorm van vakantiegeld.

Mijn favoriete uitzendbaan was het autotellen voor Rijkswaterstaat. Via ASA uitzendbureau werden we vaak in alle vroegte verwacht om in kleine bestelbusjes uit te waaieren naar drukke verkeerspunten in de provincie. De bedoeling was om al het verkeer in een bepaald rijvak te vinken en dat onder te verdelen naar auto's, vrachtwagens en overige weggebruikers. Overdag was dat stevig aanpoten, maar was je onderdeel van de nachtploeg, dan had je mazzel.

Ik herinner me een donderdagavond in een bestelbusje, midden op het Velperbroekcircuit bij Arnhem. Met de radio op *Ferry Maat's soulshow*, vier leuke collega's (met een daarvan die avond nog een date geregeld, overigens de beroerste date ooit, maar dat doet er nu niet toe) en af en toe een verdwaalde auto die rechtsaf sloeg richting Zutphen. Al snel konden we redelijk inschatten wat het aantal auto's was dat aangevinkt zou worden het komende uur. Dat vulden we alvast in, zodat we tijd hadden voor het elkaar vertellen van onze prille levensverhalen. En als we ons verveelden, suggereerden we met onze handen een camera in combinatie met een snel vlammetje uit een aansteker. Het leek niet eens op een fotoflits, maar blijkbaar was het toch genoeg om te hard rijdende auto's vol in de ankers te laten schieten om vervolgens dreutelend, maar met dampende banden richting Zutphen af te druipen. We lachten, hadden vlammende discussies, probeerden de hoge tonen te halen bij de hits van Earth, Wind & Fire, we luisterden naar elkaar verhalen en zetten zwijgend streepjes. En soms dommelden we heel even in slaap. Uiteindelijk verbrak de aanzwellende ochtendspits de haast surrealistische magie van ons kleine wereldje daar midden op de grote rotonde. De witte bestelbus als het windstille oog van een woeste orkaan. Terwijl de auto's om ons heen raasden, waren wij op dat moment voor heel even elkaars beste vrienden.

En nu, bijna dertig jaar later, als ik toevallig weer eens over het Velperbroekcircuit rij, zet ik *Fantasy* van Earth, Wind & Fire op en rij glimlachend een extra rondje. Onbewust op zoek naar de bestelbus uit het verleden.

'Every man has a place, in his heart there's a space, and the world can't erase his fantasies'

Agenda

De kracht van storytelling bij leiderschap
Verhalen vertellen, delen en luisteren!

2 juni 2016 | Mariënhof, Amersfoort



Storytelling biedt de leider een krachtig instrument om medewerkers in beweging te krijgen en te houden. Een verhaal appelleert aan de zingeving, bezieling, beleving en betekenisgeving. Precies de aspecten die samengaan met motivatie en inspiratie. Volg daarom nu de masterclass met topspreker Gabriël Anthonio, een van de best gewaardeerde sprekers van de Leiderschap Academy.

Ga voor meer informatie naar www.academyleiderschap.nl/storytelling

Loopbanen

Sinds 1 april 2016 is **Corné Verbraak** director General Staffing bij **Adecco Group Nederland**. Hij volgt Hans Pruis op, die sinds 1 januari ceo is van Adecco Group Nederland.

Sinds 1 maart versterkt **Ivo Smeets** als commercieel manager **Wiertz Personeelsdiensten**. Binnen Wiertz Personeelsdiensten draagt hij de eindverantwoordelijkheid voor de filialen Sittard, Roermond en Weert.

Loes Dingemans is vanaf 1 februari de nieuwe algemeen directeur van **Unique**. Zij volgt Raymond Puts op, die is benoemd tot country director bij USG People, het moederbedrijf van Unique.

Op 1 februari is **Maurice Peeters**, voorheen van Adecco, gestart als directeur **YoungCapital Professionals**. In januari is **Ruben Kruit** bij YoungCapital begonnen als cto. Hij werkte eerder aan strategische IT-projecten bij top 25-bedrijven.

Rinske Koning is benoemd tot HelloFlex services manager van FSGroep. **HelloFlex** is een nieuw label, in 2015 geïntroduceerd. HelloFlex levert *intelligent tools* voor personeelsintermediairs.

Raymond Kaiser en **Marco Linders** maken de overstap naar **Willis Towers Watson** in Amstelveen. Kaiser start als HR software sales lead Benelux and the Nordics en Linders wordt senior consultant business development.

Nieuwe baan?

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

Flexmarkt is een uitgave van Reed Business bv en verschijnt 6x 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 (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
€ 365,37 per jaar. Bij meerdere abonnementen wordt korting gegeven. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met klantenservice@reedbusiness.nl. Alle prijzen zijn inclusief 6% BTW en verzendkosten. Abonnementen kunnen elk moment ingaan en moeten twee maanden voor het verlopen worden beëindigd. Bij betalen via acceptgiro wordt € 2,50 (incl. BTW) aan acceptgirokosten in rekening gebracht. Abonnementen lopen automatisch door, tenzij u uiterlijk 30 dagen voor de vervaldatum bij onze klantenservice opzegt via tel. 0314-358358. Ook voor informatie over uw lopende abonnement kunt u contact opnemen met onze klantenservice.

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

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

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

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

© 2016, Reed Business bv Netherlands bv
Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd 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
2016
KEURMERK

Nederlands
uitgeversverbond
Groep uitgevers voor
vak en wetenschap



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 denkpatrienen 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!



Dr. Hans Vermaak



Prof. dr. Thijs Homan



Dr. Arend Ardon



Drs. Jaap Peters



Drs. Leike van Oss

Prof. dr. André Wierdsma

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

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

Meer informatie en direct online inschrijven:

www.veranderkunde.nl of bel 020-515 92 15



De complete formule voor de flexbranche

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

www.freepack.nl

0172-427027

sales@freepack.nl