

flexmarkt

Excellent ondernemen in flex



Anders dan de rest
De magie van marketing



04

Starter
BuroBaan



14

Innovatie zorg
eHealth



Meer dan software alleen

Nocore in de Cloud

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

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



www.nocore.nl

Tel: 0413-24 20 50



Seminar Ontketen vernieuwing!

Blokkades wegnemen
en beweging creëren

6 december 2016
Inn Style Maarssen

Een unieke dag met Arend Ardon
Vorige edities gemiddeld beoordeeld met een 8,6!

Stel je voor....

... dat je vernieuwing niet zou zien als het uitrollen van een plan, maar als de optelling van alle initiatieven die bijdragen aan een gezamenlijk inspirerend perspectief

... dat je de ingesloten patronen zou kunnen kraken die jullie ervan weerhouden echt in beweging te komen

... dat je zou kunnen stoppen met overtuigen en weerstand doorbreken en met positieve energie zou werken aan vernieuwing

Zou je dat willen? Dan mag je het seminar Ontketen vernieuwing niet missen!



Gratis boek

Alle deelnemers van dit seminar ontvangen het boek van Arend Ardon **'Ontketen vernieuwing! Blokkades wegnemen en beweging creëren'** bij inschrijving.

www.veranderkunde.nl/ontketen



18 De magie van marketing

Het geld verdien je aan de voorkant van je organisatie, niet in je back-office. Toch verliezen veel flexbureaus hier veel tijd. Tijd die ze nuttiger kunnen besteden, bijvoorbeeld aan marketing. Want daar zijn organisaties niet zo goed in, stellen hoogleraren Rudy Moenaert en Henry Robben in hun boek 'marketing met ballen'.

Ook in dit nummer

- 06 Actueel
- 07 Commentaar
- 12 Q&A UWV
- 13 Best practice
- 22 Column Steven Gudde
- 23 Infographic
- 28 Deeltijdpensioen
- 31 Stelling
- 32 Jurisprudentie
- 33 Column Gert-Jan Duis
- 34 Agenda & Loopbanen



04 Starter: BuroBaan

Wordt het niet eens tijd om iets goeds te doen voor kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt? Met die gedachte startten Fiona en Anca Beije in 2015 hun formule BuroBaan, vanuit het succesvolle Hilversumse bureau Born4Jobs. Hoewel werkgevers overtuigen een uitdaging blijkt, blijven de Beijes enthousiast.



14 Innovatie in de zorg: eHealth als redder

In de gezondheidszorg is het wachten op de grote eHealth-push. Slimme zorgtechnologie staat al jaren startklaar, maar hoe krijg je het ingebed in dat complexe zorgsysteem?



25 Customer journey: Kandidaten als VIP's

Een van de belangrijkste zaken als flexorganisatie is om je te onderscheiden van de concurrentie. Die concurrentie is namelijk groot. Door de vraaggestuurde arbeidsmarkt is het belangrijk om goede kandidaten aan je te binden. Een goede customer (of in dit geval candidate) journey is daarbij essentieel.

A woman with long, wavy brown hair is standing next to a vertical garden wall. She is wearing a grey, sleeveless, patterned dress. She has several bracelets on her right wrist and a ring on her left hand. The background is a plain, light grey wall. The vertical garden wall is made of various green plants and mosses, creating a textured, living wall effect.

‘We hebben een bekwame
ICT’er met een klompvoet.
Maar vooral met kennis en
kunde’

BuroBaan

Medeoprichter Fiona Beije
Nieuw in de branche? Nee, Fiona werkte ruim twintig jaar als interim-P&O'er. Vorig jaar begon ze bij moederbedrijf Born4Jobs (voor de muziek-, media en entertainmentbranche), opgericht door haar zus Anca.
Gestart Mei 2015
Personeel in dienst? Zeven mensen bij Born4Jobs, die allemaal flexibel inzetbaar zijn bij BuroBaan.

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.

BuroBaan: tijd om iets goeds te doen

Wordt het niet eens tijd om iets goeds te doen voor kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt? Met die gedachte startten Fiona en Anca Beije in 2015 hun nieuwe formule BuroBaan, vanuit het succesvolle Hilversumse bureau Born4Jobs.

Frans Tilstra

'Mijn zus en ik zijn optimistisch gestart maar het blijkt lastig om mensen met een beperking aan een baan te helpen', begint Fiona Beije eerlijk. 'We kennen vanuit Born4Jobs veel opdrachtgevers in de mediawereld rond Hilversum. Zij reageren enthousiast op ons initiatief en op de kandidaten die we presenteren via sociale media, maar plaatsen is vaak nog een stap te ver.' Veel werkgevers blijken er tegenop te zien om kandidaten met een verstandelijke of lichamelijke beperking aan te nemen, de Participatiewet ten spijt. 'Ze denken vaak dat kandidaten niet geschikt zijn. Of ze denken dat het veel tijd, begeleiding en aanpassingen aan de werkomgeving vergt om hen aan het werk te hebben. Dat hoeft dus helemaal niet zo te zijn.'

Groot voordeel

Sancties en subsidies vanuit de overheid maken weinig indruk, merkt Beije. 'Het financiële voordeel om deze kandidaten aan te nemen is groot. Werkgevers krijgen loondispensatie, premiekorting op de loonheffing en aanpassingen op de werkvloer worden vergoed. Op een bruto uurloon van 10 euro krijg je gemiddeld 3 euro korting. Dat is echt aanzienlijk!' Toch zeggen veel werkgevers: we hebben geen vacature voor hen. 'Ze nemen soms liever het risico op een boete. En voor de vacatures die ze wél hebben, vinden ze de kandidaten niet geschikt. Soms is dat onzin. Zo hebben we een bekwame ICT'er met als enige beperking een klompvoet. Wij overtuigen werkgevers graag van zijn kennis en kunde.' Er zijn ook lastiger gevallen, geeft Beije toe. 'Veel kandidaten kunnen slechts enkele uren per dag werken, bijvoorbeeld omdat ze ernstig ziek zijn geweest. En

soms kunnen ze vanwege hun aandoe-ning of gebrek aan ervaring alleen uitvoerend werk doen. Maar veel 'simpel' werk is er niet voorhanden. Welk bedrijf heeft nog een postkamer? Of een eigen kantine? Niet veel meer.' Toch blijft Beije onverminderd optimistisch. 'We hebben al veel Wajongers gesproken. Sommige kandidaten zijn moeilijk te plaatsen, maar er zitten genoeg slimme, creatieve, gemotiveerde kandidaten tussen die met wat begeleiding zo aan de slag kunnen. Ze moeten wel durven praten over hun beperkingen, want we willen naar alle partijen transparant zijn over verwachtingen.' Bovendien heeft Beije haar doelgroep uitgebreid, met vijftigplussers. 'We kregen meteen een tsunami van aanmeldingen. Sommige verhalen zijn heel zuur: mensen van 51 jaar die meer dan vierhonderd sollicitaties hebben gedaan en maar tien reacties kregen. Afwijzingen welteverstaan, van de rest hoorden ze überhaupt niks. Werkgevers hebben ook over vijftigplussers onterechte vooroordelen. Dat ze duur zijn en vaak ziek. Onzin, ze zijn vaak juist ervaren en supergemotiveerd!'

Dolgelukkig

Een oud-chauffeur van boven de vijftig is dankzij BuroBaan manusje-van-alles geworden bij een schoonmaakbedrijf en een jongedame met MS doet nu onderzoekwerk op de computer. Beide kandidaten zijn dolgelukkig. Verder werken vijf vijftigplussers momenteel dictaten uit bij een medisch adviesbureau. Ze zijn vanuit een pool ook inzetbaar voor receptiewerk. Beijes ambities met BuroBaan zijn bescheiden. 'We willen minstens twee mensen per maand blij maken met een baan. Zeg, 25 per jaar. Dat moet toch lukken?!' **X**

Flexondernemer aan het woord

‘Het is de kunst een echte werkgever te worden’

Uitzendmarkt is in 2011 opgericht en dwars door de crisis heen heel hard gegroeid. Nu heeft de organisatie zelfs het doel om door te groeien naar de top tien van uitzendorganisaties. Sinds september is Flip van den Heuvel hun nieuwe commercieel directeur. Wat zijn de plannen na vijf jaar onstuimige groei?

Wat is jullie geheim?

‘We hebben ons vanaf het begin gericht op het mkb. Bij het mkb geldt: niet zozeer wat je doet is belangrijk, maar het hoe. Uitzendmarkt heeft snel begrepen dat de dienstverlening dichtbij de kandidaat en bij de klant moet staan. Verder zijn wij een heel platte organisatie. Als je een goed idee hebt, kun je daar de volgende dag mee aan de slag.’

Een belangrijke branche voor Uitzendmarkt is de techniek. Merken jullie al iets van een schaarste aan personeel?

‘Het is inderdaad een grote uitdaging om gekwalificeerd technisch personeel te kunnen blijven leveren. Door de vergrijzing en de relatief geringe instroom is het nu al lastig om de juiste mensen te vinden en dat wordt alleen maar erger. Daarom zijn

we als groep Euro Staffing Partners actief in Duitsland, Litouwen, Polen en in Roemenië, waar we nog wel mensen vinden voor vacatures in onder meer de petrochemie en in de steigerbouw.’

Als je zoveel wilt groeien, red je dat niet alleen met uitbreiden binnen de sectoren waar Uitzendmarkt nu actief is.

‘De eerste jaren hebben wij voet aan de grond gekregen in de bouw en in de techniek. Nu gaan we kijken of we onze kennis ook kunnen toepassen in verwante branches, bijvoorbeeld de logistiek en de productie. Daar zie ik enorme kansen. Maar we moeten blijven doen wat we al goed doen: niet de megacontracten, wel de wat grotere bedrijven. We willen vooralsnog autonoom groeien: meer volume uit de bestaande vestigingen halen en onze dekking landelijk maken. Maar overnames sluiten wij niet uit.’

Hoe ziet u de markt op dit moment? Er is bijvoorbeeld veel discussie over de vraag of de flexibilisering van de arbeidsmarkt is doorgeschoten.

‘Ik denk dat het de kunst is om als flexbranche het niveau van uitzendbureau te



Foto: Uitzendmarkt

ontstijgen en echt een werkgever te worden. Dat als onze klanten zeggen: ik vind het nu niet verantwoord om mensen aan te nemen, dat wij als flexbedrijven in dat gat stappen en die flexkracht wél een contract kunnen aanbieden. De overheid zou zich goed moeten realiseren dat Nederland sterk afhankelijk is van de wereldhandel. Om onze concurrentiepositie te waarborgen is een flexibele arbeidsmarkt daarom noodzakelijk.’ **X**

(FVL)

Jager ManpowerGroup is Nederlands ICT-gigant geworden



Foto: ANP XTRA/Lex van Lieshout

De Amerikaanse uitzender ManpowerGroup is eigenaar geworden van IT-bedrijf Ciber Nederland. De aankoop, vlak voor de zomer bekendgemaakt, betreft slechts de Nederlandse dochterpraktijk van de internationaal actieve en aan de New-Yorkse beurs genoteerde detacheerder.

Beide bedrijven laten in het midden hoeveel de overname gekost heeft, maar Manpower lijkt geprofiteerd te hebben van een buitenkansje. De Eindhovense vestiging kreeg afgelopen jaar onenigheid met het Amerikaanse moederbedrijf. De

onmin die leidde tot een meerdere directiewisselingen zou volgens vakblad Computable te maken hebben gehad met kortingen op bonusregelingen die de Amerikanen het goedlopende Noord-Brabantse kantoor ontzegden. Na de overname door Manpower trad de onlangs aan de kant gezette directeur Marco Smit alsnog aan om het bedrijf samen te voegen met Manpowerdochter Experis. Dankzij de overname van Ciber Nederland heeft Manpower er 450 ICT-gedetacheerden bij gekregen, die op projectbasis opdrachten bij zakelijke klanten vervullen. Daarmee heeft de Amerikaanse uitzender zijn positie in de ICT-detachering vergroot.

De deal past in een langer rijtje van plaatselijke overnames in de ICT-arbeidsbemiddeling. De afgelopen tweeënhalve jaar schafte Manpower een meerderheidsbelang in iSense uit Gouda aan, dat voornamelijk interim-managers plaatste. In 2015 werd die acquisitie opgevolgd door de overname van het Gooise Peak IT. Die

twee deals deden Manpowers arsenaal aan ICT-gedetacheerden met 600 plus-sen. Samen met de 300 ICT'ers die het bedrijf onder het label Experis al bemiddelde, telt Manpower volgens het Financieel Dagblad inmiddels 1.350 in automatisering en informatietechnologie gespecialiseerde professionals. Volgens José Brenninkmeijer, die in april startte als commercieel en operationeel directeur van ManpowerGroup Nederland, maakt het bedrijf in de ICT-markt ‘tussen 100 en 200 miljoen euro omzet’.

Jilko Andringa, algemeen directeur van ManpowerGroup Noord-Europa, gaf in een persbericht aan perspectief te zien in de markt van IT-diensten. ‘Door de snelle vooruitgang in technologie is er meer vraag dan ooit naar goede ICT-professionals.’ ‘Deze ontwikkeling stelt ons in staat om onze diensten uit te breiden en nog meer ICT-talent aan onze klanten te bieden.’ **X**

(WG)

Benoemingen Brunel, Unique, USG People

Ook na deze zomer leiden nieuwe gezichten de grote bedrijven in de branche. Flexmarkt zet de meest recente directiewisselingen op een rijtje.

Brunel neemt afscheid van Arjan de Vries. De chief operation officer (coo) van de divisie Brunel Energy vertrekt na een verschil van inzicht met zijn directe collega's in de raad van bestuur over de invulling van de operationele leiding en strategie. De Vries heeft 22 jaar bij het bedrijf gewerkt en werd in 2011 benoemd tot directeur van Brunel Nederland. Een jaar later werd hij verantwoordelijk voor de energiedivisie – een rol waarin hij twee jaar geleden tot coo werd benoemd. De Vries krijgt volgens het bedrijf 313.410 euro aan vertrekpremie mee, wat neerkomt op een jaarsalaris, inclusief bonus en pensioentoeelage.

Wim Bubberman is van Olympia naar WerkTalent overgestapt. De voormalig commercieel en business-developmentdi-



Foto: WerkTalent/Jennifer Remme
Wim Bubberman, nieuwe directeur bij WerkTalent.

recteur zal bij WerkTalent de directieverantwoordelijkheden van oprichter Aad van der Zalm overnemen. Bubberman geeft aan het aantal vestigingen van WerkTalent te willen uitbreiden. Het bureau is thans op zeven-tien locaties in

het land actief, en heeft een grote presentie in Zuid-Holland en Noord-Brabant.

Bij USG People is Sonja Schasfoort eind mei op non-actief gesteld op grond van het wegvallen van de professionals-activiteiten in Duitsland en de Alpenlanden. Schasfoort is sinds maart 2013 *vice president* van USG Professionals. Ze spande een kort geding aan tegen haar werkgever – zij zag de noodzaak voor de op-non-actiefstelling niet.

USG People wil de vraag of Schasfoort nog in functie is niet beantwoorden: een woordvoerder onthoudt zich met nadruk van commentaar. Ook Schasfoort reageerde niet op berichten via e-mail of telefonisch contact. **X** (WG)

commentaar Wim Davidse

Hoofdredacteur Flexmarkt
flexmarkt@reedbusiness.nl



Foto: Marijn Beekman

Lange leve het nieuwe midden!

Digitalisering, mondialisering, nieuwe wet- en regelgeving, individualisering; deze kluwen van krachten maakt gehakt van 'het middensegment'. In de retail, in de reisbranche, in de horeca, in finance, op de arbeidsmarkt. Er verdwijnen gemiddelde winkelketens en middelbare banen, alhoewel, van die laatste voorlopig nog niet zo heel veel. Banen veranderen, dat wel, en de benodigde *skills* zeker. Die moeten én analytischer én communicatiever en empathischer.

'De' succesformule voor 'het' middensegment moet daarom natuurlijk veranderen. Waar tot voor kort het midden lag, moet het nu én beter én goedkoper. Een geweldige *experience*, een stimulerende klantreis uitmondend in perfect resultaat: strak geregeld, *in control, mean & lean*; gemakkelijk, snel en *customized*; met adviezen én inspirerend. 'Het' middensegment wil niet langer de saaie grootste grijze gemene deler voor de hele goegemeente; 'het' middensegment wil z'n eigen heerlijke nichebehandeling. Voor bijzondere gewone mensen, met individuele wensen. Om er te kunnen floreren, heb je vlijmscherpe strategische keuzes nodig, superefficiënte slagkracht en een onderscheidende, ontwrichtende *customer intimacy*.

Die 'intimiteit', inclusief verrasskracht, rust voor de ene helft op digitaal gefaciliteerde *operational excellence*. Nieuwe technologieën leveren geweldige *customers insights*, en op grond daarvan, én 'automatisch', kunnen we uitgekende, gepersonaliseerde service verlenen. In combinatie met aanstekelijke menselijke persoonlijke connectie de andere helft. *Smart intimacy* wordt het nieuwe nu nog wat paradoxale normaal. 'Het' middensegment verandert in een zinderend complex van middenniches, de grauwe middelmaat wordt een kolkend bont palet, het einde van het passieve *one size fits all* is hier. De generalist wordt midden-specialist. Het is zover: het middensegment is dood, lang leve het midden!

boeken

Marketing met ballen

'Wij merkten dat marketing met een wel heel erg kleine 'm' werd geschreven', zo motiveren de auteurs de noodzaak van dit boek. Marketeers zijn vaak de 'lichtgewicht' in de organisatie', terwijl zij 'de architecten van de klantprocessen moeten zijn en de bijbehorende belangrijke beslissingen zouden moeten nemen.'

Marketing met ballen moet de marketeer handvatten bieden om weer 'impact' in de organisatie te krijgen en zijn doelstellingen binnen de organisatie te realiseren. Daarvoor is persoonlijk leiderschap nodig: marketingleiderschap. Hoewel de auteurs met hun '9 bouwstenen van leiderschap' er wel een heel theoretische benadering op nahouden – de auteurs zijn tenslotte wetenschappers – bevat het boek ook tal van fraaie voorbeelden en leuke anekdotes uit hun adviespraktijk. **X** (AL)



Titel: **Marketing met ballen**
Uitgever: **Adfo Books**
Auteurs: **Rudy Moenaert/ Henry Robben**
ISBN: **9789492196149**
Pagina's: **248**
Prijs: **€ 24,95**

Groeiend BMC neemt APS Interim over

Nadat de in de onderwijssector gespecialiseerde dienstverlener APS besloot zijn interim- en trainingsactiviteiten stop te zetten, ging BMC over tot de overname van die tak.

APS Interim levert onderwijsprofessionals op tijdelijke basis voor primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs. Ook plaatst deze praktijk voor interim-management en detachering bestuurlijke en uitvoerende managers in P&O, financiën, huisvesting en bedrijfsvoering. Verder biedt het label training, coaching, projectleiding en onderzoek aan managers en docenten.

John van der Starre, interim-bestuurder van APS, liet op de website DeStadAmersfoort.nl weten dat BMC Groep en

APS Interim goed bij elkaar passen en elkaar aanvullen. 'Met deze partij zijn onze opdrachtgevers verzekerd van kwalitatieve continuïteit en kunnen zij profiteren van gecombineerde expertise en van een nóg grotere pool van deskundige en gepassioneerde professionals.'

BMC Groep zelf is ook autonoom groeiende. Volgens de recent gedeponeerde jaarcijfers over 2015 boekte het in de publieke sector actieve detachingsbedrijf en adviesbureau een licht hogere omzet. De omzet van het bedrijf – nog zonder de omzet van APS Interim meegerekend – kwam in 2015 uit op 96,6 miljoen euro. Voor het eerst sinds 2008 is het bureau ook weer goed winstgevend. De Amersfoortse arbeidsbemiddelaar – marktleider in het detacheren en bemid-

delen van flexibele professionals in de publieke sector – draaide een nettowinst die na aftrek van belastingen 6,4 miljoen euro bedroeg.

De overheidsdetacheerder heeft een aantal turbulente jaren achter de rug. Sinds 2013 krabbelt het bedrijf weer op. 2015 is het tweede achtereenvolgende jaar van omzetgroei. BMC Groep is ook groeiend in aantal medewerkers. Afgelopen jaar nam BMC Groep voor het eerst sinds 2009 op jaarbasis meer adviseurs aan. Het bureau groeide in 2015 met 74 adviseurs, waardoor het totale aantal werknemers op 958 mensen (in fte) uitkwam. In het topjaar uit de geschiedenis van BMC Groep, in 2009, werkten er nog ruim 1900 mensen bij het bedrijf. **X**
(WG)

Marktonwikkelingen

Payroll Select: snel groeien met extra klanten

Deze maand: algemeen

Periode: periode 8 (week 29-32)

Bedrijf: Payroll Select

Bron: Rick Simons (algemeen directeur)

Omzetcijfers: 129 miljoen euro in 2015, verwachte geconsolideerde omzet 2016: 250 miljoen euro

In het afgelopen jaar hebben jullie veel overnames gedaan, zoals van Proxx Payroll Professionals en recentelijk EasyStaff. Welke strategie zit daarachter?

'Marges in de payrollmarkt staan onder druk. Tegelijkertijd worden er grotere investeringen gevraagd van payrollbedrijven in bijvoorbeeld automatisering en service. Groei is dus nodig om mee te kunnen blijven doen. De payrollmarkt bestaat voor de overgrote meerderheid uit mkb-kanten, die groot in aantal zijn, maar relatief laag in omzet. Om snel te kunnen groeien heb je dus nieuwe klanten nodig. Wij hebben ervoor gekozen om naast onze organische groei te investeren in payrollbedrijven die goed bij ons passen. De overname van EasyStaff past in dat plaatje, ook omdat ze opereren in de contractingsector. Die is voor ons interessant omdat wij daar niet veel in deden. Een groeiemarkt, bovendien.'

Waarom laten die bedrijven zich door jullie overnemen?

'Om te investeren hebben ze omvang nodig. Wij kunnen middelgrote payroll-

bedrijven die omvang bieden, in combinatie met een uitstekend ICT-platform.'

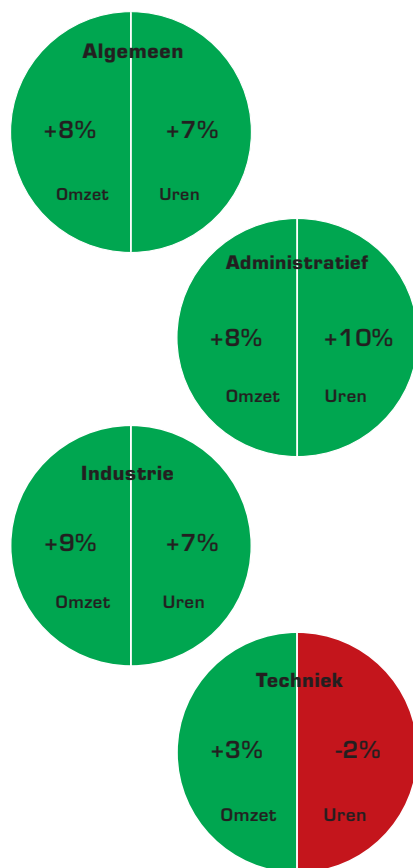
Zitten er nog meer overnames in het vat?

'Onze ambitie is de grootste zelfstandige payrollorganisatie van Nederland te worden. Dus zijn wij continu op zoek naar interessante overnamekandidaten. Dat zijn met name de wat grotere, goed georganiseerde payrollbedrijven en nichespeilers. Met hen gaan we graag een goed gesprek aan.'

Wat zijn andere ambities het komende jaar?

'Heel belangrijk is het optimaliseren van de klantbeleving. Met 'klant' bedoelen we de opdrachtgever en zijn medewerkers. Deze klantbeleving vertaalt zich in klanttevredenheid, die meten we geregeld en moet minimaal naar rapportcijfer 8. Dat doen we door verdere ontwikkeling van de techniek enerzijds – denk aan een eenvoudig en prettig werkend platform – en door nóg betere persoonlijke service anderzijds. We werken voor veel verschillende branches, met elk hun eigen behoeftes en wensen. Voor ons betekent dat maatwerk leveren, op het gebied van techniek én service.' **X**

(PP)



Bron: ABU

5^x Vragen

Stand van zaken van de Participatiewet

Hij is nogal eens in het nieuws: de Participatiewet. Onlangs stuurde staatssecretaris Jetta Klijnsma (Sociale Zaken en Werkgelegenheid) een interessante tussenstand van deze wet naar de Tweede Kamer. Wat zijn de belangrijkste feiten en cijfers uit deze tussenbalans?

1 Het is even geleden dat de Participatiewet werd geïntroduceerd, hoe zat het ook alweer?

In het kort: sinds 1 januari 2015 vervangt de Participatiewet de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en (grotendeels) de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong). Iedereen die kan werken maar daarbij hulp nodig heeft, valt nu dus ruim anderhalf jaar onder die wet.

2 Wat was het doel?

Doel was om zo veel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking aan een baan te helpen. Dat is 'smart' gemaakt: eind 2015 moesten er minimaal 9.000 banen (van 25,5 uur) voor mensen met een arbeidshandicap zijn gerealiseerd. Daarvan 6.000 in het bedrijfsleven, 3.000 bij de overheid.

3 En, is dat gehaald?

Ja, ruimschoots. Bij de overheid zijn er bijna 2.500 banen méér gecreëerd: 5.453. De marktsector kon nog mooiere cijfers overleggen, daar zijn maar liefst 15.604 banen gerealiseerd vanaf het moment van de nulmeting (1 januari 2013). Deze prima resultaten zijn voor staatssecretaris Klijnsma reden om de inmiddels roemruchte quotumregeling niet te activeren. Deze zou grote werkgevers verplichten om een vast percentage van hun personeelsbestand te laten bestaan uit mensen met een arbeidshandicap.

4 Hoe zijn deze banen precies verdeeld, en vooral: welke rol heeft de uitzendbranche gespeeld?

Over de volle breedte is het aantal banen voor de doelgroep toegenomen. Zo zijn er 8.780 banen bij reguliere werkgevers in formele dienstverbanden tot stand

gekomen. De andere categorie betreft de inleenverbanden. Een eenvoudige rekensom leert dat de toename van het aantal banen daar 12.277 is. Het aantal banen in inleenverbanden in de markt ten opzichte van de nulmeting is toegenomen met 5.840 en bij de overheid met 6.437.

Klijnsma stelt: 'Inleenverbanden zijn een vaak gebruikt en succesvol middel om mensen met een arbeidsbeperking werk te bieden.' De inleenverbanden – die pas in een wat later stadium zijn gaan meetellen als een baan voor een arbeidsgehandicapte – zijn weer uit te splitsen in inleenverbanden met uitzendkrachten enerzijds (2.291) en detacheringen vanuit de sociale werkvoorziening (9.987) anderzijds. Over dat laatste merkt Klijnsma op: 'Deze verschuiving van de SW-bedrijven naar banen bij een reguliere werkgever draagt bij aan de doelstelling van het kabinet dat zoveel mogelijk mensen met een beperking in een reguliere baan kunnen gaan werken.'

5 Nu achterover leunen dan maar?

Niet echt. De Participatiewet is een uitvloeisel van het sociaal akkoord van april 2013. In dat akkoord hebben kabinet en sociale partners met elkaar afgesproken dat er eind 2025 in de markt 100.000 banen voor mensen met een arbeidsbeperking zouden moeten zijn gerealiseerd. De overheid op haar beurt zou voor eind 2023 moeten zorgen voor nog eens 25.000 banen. In totaal gaat het dus om 125.000 banen. 'De uitdaging is groot', aldus Klijnsma, 'en vraagt om voortdurende inspanningen.' Om te beginnen dit jaar: over 2016 moeten er in totaal 20.500 extra banen ten opzichte van de nulmeting zijn gerealiseerd. **X**

(PP)

Startpagina



Flextweets

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



Luba Uitzendbureau
@LubaUitzend

Een dag uit het leven van een vestigingsmanager:

De weg naar een nieuwe klant. <http://ow.ly/tboE303Id5k>
#ietsvoorjou? 7 september

'Zojuist kreeg ik het verlossende telefoontje van de HR-manager van een grote prospect: Ze willen met ons aan tafel om onze offerte te bespreken! Ik spring een gat in de lucht...' Zo begint een blog van een vestigingsmanager van Luba als je doorklikt op de link bij deze tweet. 'Deze blog is een van de drie verhalen van vestigingsmanagers die in het kader van de wervingscampagne voor nieuwe collega's zijn gemaakt', vertelt Cynthia Lagendijk, verantwoordelijk voor de online communicatie bij Luba. 'Het is een pilot die loopt tot eind november.'

'We hebben een aantal vacatures voor vestigingsmanagers en die zijn best lastig om in te vullen. De doelgroep bestaat uit actieve sociale-media-gebruikers. Daarom wilden wij eens andere middelen voor de werving inzetten dan gebruikelijk. Vandaar deze online campagne.'

Kracht van de campagne, die veelvuldig op Twitter voorbijkomt, is dat het een verhaal uit de praktijk is: een echte vestigingsmanager beschrijft wat hij op een dag echt meemaakt. Naast de werving van nieuwe vestigingsmanagers heeft de campagne nog een doel, vertelt Lagendijk: 'Awareness. Wij willen mensen ook een beter beeld geven van Luba als organisatie.' Een geslaagde campagne? Lagendijk: 'Dat kunnen we pas zeggen als we de resultaten over de call to action hebben. Maar je ziet wel al dat het bezoek op de website toeneemt, mensen de blog lezen en doorklikken naar de vacature.' **X**

(AL)

COLLEGEREEKS

Psychologie van leiderschap

16, 23 en 30 november & 7, 14 en 21 december 2016 | Nyenrode Business Universiteit

Leiderschap en psychologie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een element van succesvol leiderschap is het beïnvloeden van mensen om uitvoering te geven aan de missie van de organisatie. Om mensen goed te kunnen beïnvloeden, moeten we eerst begrijpen hoe zij in elkaar zitten.

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

Met onder anderen:

- Prof.dr. Dick Swaab, emeritus hoogleraar neurobiologie, over breinmanagement: verbeter je leiderschap met kennis uit de neurologie
- Prof.dr. René ten Bos, hoogleraar filosofie, over de transformatiekracht van leiderschap
- Prof.dr. Mathieu Weggeman, hoogleraar organisatiekunde, over leiderschap en de invloed van de nieuwe generatie



Prof.dr. Dick Swaab



Prof.dr. René ten Bos



Prof.dr. Mathieu Weggeman

‘Prikkelende lesstof die uitdaagt om zelf verder na te denken. Tevens een enthousiasmerende wijze van college geven.’ Drs. Gerben Hofstra, HAS Hogeschool

www.elsevierlive.nl

Randstad wil Monsterboard, shareholder wil meer geld

Randstad heeft een bod gedaan op Monster, het moederbedrijf van vacaturesite Monsterboard. Beleggers, beide ceo's en Brussel zijn akkoord met het bod, maar één Amerikaanse aandeelhouder van Monster ligt dwars. De reden? Geld.

Wilbert Geijtenbeek

Begin augustus deed Randstad een bieding op Monster. Voor 429 miljoen dollar (387 miljoen euro) wil het uitzendbedrijf de Amerikaanse online arbeidsbemiddelaar overnemen. Het bod, dat de markt verraste, heeft meerdere redenen. Randstad zelf gaf aan dat beide bedrijven eenzelfde visie hebben op de wereldwijde banenmarkt, die door technologische ontwikkelingen razendsnel verandert. Het fusiebedrijf moet in die technologische transformatie vooroplopen. De overname moet het vermogen van Randstad om te innoveren vergroten en het fusiebedrijf moet een trendsetter in tech zijn. Daarom is Randstad geïnteresseerd in de technologie van Monster: de platforms en de 'leidende mediaoplossingen voor recruitment' zullen onder de Diemense paraplu verder uitgebreid worden. Tot slot is de deal financieel interessant. Dat wil zeggen: de koers van het aandeel staat historisch laag.

Niet uit de lucht

De technologische interesse van Randstad komt niet uit de lucht vallen. Randstad heeft sinds vorig jaar onder topman Jacques van den Broek ingezet op technologische innovatie. Van den Broek doopte zijn strategie Tech & Touch – een combinatie van technologisch vernuft en de menselijke touch die volgens hem essentieel is voor het vak van de arbeidsbemiddelaar.

De eerste acquisities die Randstad deed, vielen onder het Randstad Innovation Fund, een investeringsfonds dat op

afstand van het uitzendbedrijf zelf als speeltuin voor technologische innovatie diende. Randstad bezit via het fonds belangen in het geografische klusjesplatform Gigwalk, referentiesoftwarebedrijven Rolepoint en Checkster, recruitmentmarketingbedrijf Vonq, engagementplatform Brazen, HR-data-analyticsplatform Crunchr. Inmiddels bezit Randstad alle aandelen van de RIF-investeringen Rise-smart, een online outplacementdienstverlener en van freelancersplatform Twago. Elke innovatie die uit naam van Tech & Touch op de markt wordt gebracht, moet schaalbaar, door data gevoed en een volledig meetbaar proces omvatten. De overname van Monster past daarin, vindt topman Van den Broek, die stelt dat de deal Randstad helpt om 'het arbeidsaanbod en de vraag dichter bijeen te brengen om de juiste mensen aan passende banen te helpen'.

'Bodemprijs'

De directie van Monster heeft zijn aandeelhouders aangeraden het bod te accepteren. Toch is er minstens één aandeelhouder niet tevreden met de bieding. De Amerikaanse MediaNews Group (MNG), met 11,6 procent van de aandelen, heeft zich openlijk verzet. Ze schreef een week na de bieding aan het bestuur van Monster dat het de prijs 3,40 dollar per aandeel te laag vindt: 'een bodemprijs', een bod gedaan door 'opportunisten die misbruik maken van de situatie' en riep op om andere strategische mogelijkheden te onderzoeken, het bedrijf openbaar te veilen, te reorganiseren,



Randstad-ceo Jacques van den Broek.

delen van het bedrijf te verkopen of domweg de 'productiviteit van de verkoopafdeling te vergroten'. Het bedrijf rekent erop dat Monster voor 6 tot 8 dollar per aandeel kan worden verkocht.

Dealbreker?

Het is niet waarschijnlijk dat de rebellie de deal zal breken. De grieven zijn ingegeven door financiële overwegingen: vorig jaar nog kocht MNG aandelen Monster bij voor gemiddeld 6,03 dollar. Door Randstads bod klakkeloos te aanvaarden, zou de aandeelhouder in één jaar tijd een verlies van 44 procent op die laatste transactie lijden.

Randstad kan een hogere premie op de aandelen van Monster probleemloos betalen, maar heeft ten tijde van het schrijven van dit artikel niet gereageerd op het verzet. Monster deed dat wel – bij monde van de ceo liet het bedrijf weten dat de claims van MNG 'gebrekig' is. Hij wees de alternatieve voorstellen af en gaf aan dat er afgelopen jaren al meer dan 100 miljoen dollar aan reorganisatiekosten is betaald en dat de verlieslatende onderdelen al waren afgestoten. MNG hield vast aan de kritiek en sleepte Randstad in de Verenigde Staten voor de rechter. Wordt vervolgd. **X**

'Een bodembod, gedaan door opportunisten die misbruik maken van de situatie'

Regels ketenbepaling bij seizoensarbeid gewijzigd

BEELD: PETRA KWAADGRAS



De ketenbepaling regelt dat werknemers na een aantal tijdelijke contracten of na het verstrijken van een bepaalde tijd een vast arbeidscontract moeten krijgen. Voor seizoensgebonden werk zijn de regels rond ketenbepaling onlangs gewijzigd. Veel uitzendbedrijven hebben hiermee te maken.

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

Wat is er gewijzigd in de ketenbepaling voor seizoensgebonden arbeid?

De oude regeling voor seizoensarbeid, zoals die gold tot 1 juli 2016, hield in dat u werknemers na een opeenvolging van drie tijdelijke contracten een vast contract moest bieden, of dat u werknemers na zes maanden weer opnieuw een tijdelijk contract mocht aanbieden.

Er is nu een nieuwe ketenbepaling in de wet vastgelegd. Werknemers die door klimatologische of natuurlijke omstandigheden maximaal negen maanden per jaar aan het werk kunnen, mag u nu na een tussenperiode van drie maanden opnieuw tijdelijk in dienst nemen.

Wat is het voordeel van deze verkorting?

De verkorting van de tussenperiode van zes naar drie maanden heeft als voordeel dat u geschikte werknemers langer bij uw bedrijf kunt laten werken. Dit zonder dat er recht op een vast contract ontstaat. Met deze wijziging heeft u ook meer kans dat deze werknemers bij u terugkeren, omdat het tijdelijke dienstverband maar drie maanden hoeft te worden onderbroken.

Geldt deze wijziging voor alle branches?

Nee, dit geldt alleen voor werkgevers waarbij er sprake is van seizoensgebonden arbeid, zoals de bouw, horeca en land- en tuinbouw.

Kan ik deze wijziging als werkgever direct invoeren binnen mijn bedrijf?

Ja, dit kan, maar dit moet dan wel zijn vastgelegd in de cao die voor uw onderneming geldt. Als dit niet is geregeld, dan zal eerst de cao moeten worden aangepast.

Per wanneer is deze wijziging van kracht?

Deze wetswijziging is ingegaan per 1 juli 2016.

Waar kan ik meer informatie vinden over deze wijziging?

U kunt hierover meer informatie terugvinden op de volgende websites:

www.uwv.nl (trefwoord 'ketenbepaling seizoensgebonden werk')

www.ondernemersplein.nl (trefwoord 'uitzondering ketenbepaling seizoenswerk') **X**



FOTO: ANP/Remko De Waal



Plastic Fantastic College: werving en opleiding

Wat heeft een flexonderneming zó goed gedaan voor een inlener dat collega-flexondernemers daar wat van kunnen leren? Dat is in een notendop de opzet van de rubriek Best Practice. In deze editie de bijzondere samenwerking tussen **Plalloy MTD**, **Ates** en **Vandaag Personeelsdiensten**.

Het Plastic Fantastic College, zo luidt de ronkende naam van het inhouse leertraject dat plaatsvindt bij werkgever Plalloy MTD. Jack van Engelen, directeur van Plalloy, vertelt over zijn bedrijf: 'Wij zijn een Japanse onderneming die zich bezighoudt met het produceren van toegepaste kunststoffen, onder meer voor de automotive industrie. We hebben eigenlijk altijd wel een tekort aan goede medewerkers, ook anticiperen we graag op verloop binnen ons bedrijf. Vandaar dat wij het Plastic Fantastic College zijn gestart.'

PERSONEEL BINDEN

Dit Plastic Fantastic College is concreet een leertraject van een jaar, bestaande uit een combinatie van leren en werken. Van Engelen: 'Het doel is tweeledig. Enerzijds willen we procesoperators en logistieke medewerkers opleiden, zodat ze een hoger niveau bereiken. Anderzijds willen we daarmee personeel aan ons binden.'

De rol van Ates is die van opleider. Van Engelen: 'In de uren voor een middagdienst en na een ochtenddienst verzorgen zij op enkele dagen in de week klassikaal onderwijs voor de medewerkers. Groot voordeel is dat deze medewerkers op deze manier een erkende mbo-opleiding volgen. Zij halen uit-

eindelijk een diploma basis/A-operator of een diploma logistiek medewerker, niveau 2. Dit heeft natuurlijk voordelen voor de medewerker zelf, maar ook voor ons. We hopen dat de instroom naar Plalloy daardoor toeneemt.'

FACILITEREN EN MEEDENKEN

Vandaag Personeelsdiensten, de uitzender in kwestie, heeft een faciliterende én een meedenkende rol. Van Engelen: 'Onze eigen mensen zijn in het opleidingsprogramma terechtgekomen, maar via Vandaag Personeelsdiensten stromen er ook nieuwe mensen in. In totaal nemen er nu tien medewerkers deel. Vandaag werft de nieuwe mensen voor ons. Prettig daaraan is dat zij exact weten wat voor soort mensen wij nodig hebben. Zij kennen ons bedrijf door en door, onder meer doordat een aantal mensen van Vandaag ooit bij ons heeft gewerkt. Gewapend met die kennis van ons bedrijf en onze werknemers heeft Vandaag Personeelsdiensten op zijn beurt ook Ates gevoed met informatie. Zodat Ates heel gericht de onderwijsmodules kon ontwikkelen. Op die manier staat er een prima functionerende samenwerking.' **X**

(PP)



Bart van Pinxteren: 'De wachtkamer zit vol. Geen tijd om na te denken hoe het slimmer kan'

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

eHealth, redder van overbelast zorgsysteem

In de gezondheidszorg is het wachten op de grote eHealth-push. Slimme zorgtechnologie staat al jaren startklaar, maar hoe krijg je die ingebed in dat complexe zorgsysteem?

Annet Maseland

Bij zijn oude huisarts kon hij alleen tussen 8 en half 9 terecht. 's Middags tussen één en drie was er geen contact mogelijk. Dan kreeg hij een bandje met 'Wij doen nu onze administratie'. Reden voor zorgtechnoloog Daan Dohmen, tevens vader in een gezin met jonge kinderen, om te switchen naar een andere praktijk: een met e-consult, waar patiënten digitaal vragen kunnen stellen. Als zorgtechnicus is hij niet de doorsnee-patiënt, dat geeft hij onmiddellijk toe. Maar het is maar even om aan te geven dat de prikkel tot innoveren in de zorg

voor een groot deel bij de patiënten vandaan komt. 'Zij vragen erom.'

Klantbeleving

Daan Dohmen is algemeen directeur van FocusCura Zorginnovatie, een organisatie die technologie als zelf meten en beeld-bellen ontwikkelt om mensen langer thuis te laten wonen. Daarnaast is hij sinds vorig jaar lid van de Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving (RVS). In de gezondheidszorg spelen drie dingen, legt hij uit. 'Om te beginnen de vergrijzing. We hebben te weinig hoog opgeleide verpleegkundigen en artsen

voor de hausse aan ouderen, chronisch zieken en complexe zorg die op ons afkomt. Nu al zitten verpleeghuizen vol. Op de spoedeisende hulp kunnen ze het werk niet aan. Daarbij groeit het consumptisme in de gezondheidszorg. Patiënten willen een betere klantbeleving: ze kunnen hun zaken mobiel en in hun eigen tijd regelen en dat willen ze ook. Tot slot wordt de technologie steeds kleiner en goedkoper. Metingen die vroeger door specialisten in ziekenhuizen werden gedaan, doet de patiënt nu thuis en belanden met één druk op de smartwatch in het ziekenhuisdossier van de arts.'

De technologie is er, de patiëntvraag is er. Plus: de minister subsidieert met gulde hand, want eHealth spaart zorgkosten uit. FocusCura's eigen klinische trials onderbouwen dat laatste telkens weer: bij de thuispatiënten met hartfalen en longziekten wordt tot 30 procent bespaard op ziekenhuisbezoeken en opnames. Toch gaat de innovatie in de zorg vele malen langzamer dan in andere sectoren. FocusCura met 130 duizend cliënten en Apple als tech-partner is een van de weinige spelers die overleefd weten te blijven op het slagveld, waar van de talloze kleine initiatieven het gros sneuvelt.

Zorgsysteem

'Waar het meestal op spaakt loopt, is de inbedding in het zorgsysteem', zegt Dohmen. 'Want je kunt nog zo'n vernuftig alarmeringssysteem ontwikkelen, als je op de alarmknop drukt, wil je wel dat er een zorgverlener komt. Die moet meedoen.' Dus zat Dohmen de voorgaande jaren vooral heel veel om tafel: ►

Big data

Big data zijn net als tienerseks, grappen de auteurs van het rapport over big data van Trendition: 'Iedereen heeft het erover, niemand doet het.' Toch zien ook zij voor big data in de gezondheidszorg een steeds belangrijkere rol weggelegd. Behandelingen bijvoorbeeld worden nu getest en voorgeschreven aan de gemiddelde patiënt. Bij *personalized medicine* breng je met databases specifieke kenmerken van elke patiënt in kaart, voor een beter begrip waarom een behandeling bij de een wel werkt en bij de ander niet. IBM's supercomputer Watson wordt ingezet bij diagnose van kanker. Preventie is een ander toepassingsgebied. Nu de smartphones data registreren van miljoenen gebruikers, weet de telefoon straks eerder dan de gebruiker zelf of er een astma-aanval op komst is. De berichten en meningen die mensen achterlaten op sociale media en internet geven feedback over restaurants, maar ook over zorgkwaliteit. Zorgkaart verzamelde zoveel reviews over zorgverleners dat het voor de inspectie een betrouwbare bron vormt voor kwaliteit.

Belangrijke obstakels in het big data-onderzoek zijn de ongestructureerde opslag van gegevens en de weerstand bij onderzoekers om data te delen. Ook de privacy van bijvoorbeeld smartphonegebruikers is een heikel punt, al is er wel speciale software om databases te anonimiseren, waarmee Apple bijvoorbeeld gegevens gaat verzamelen.

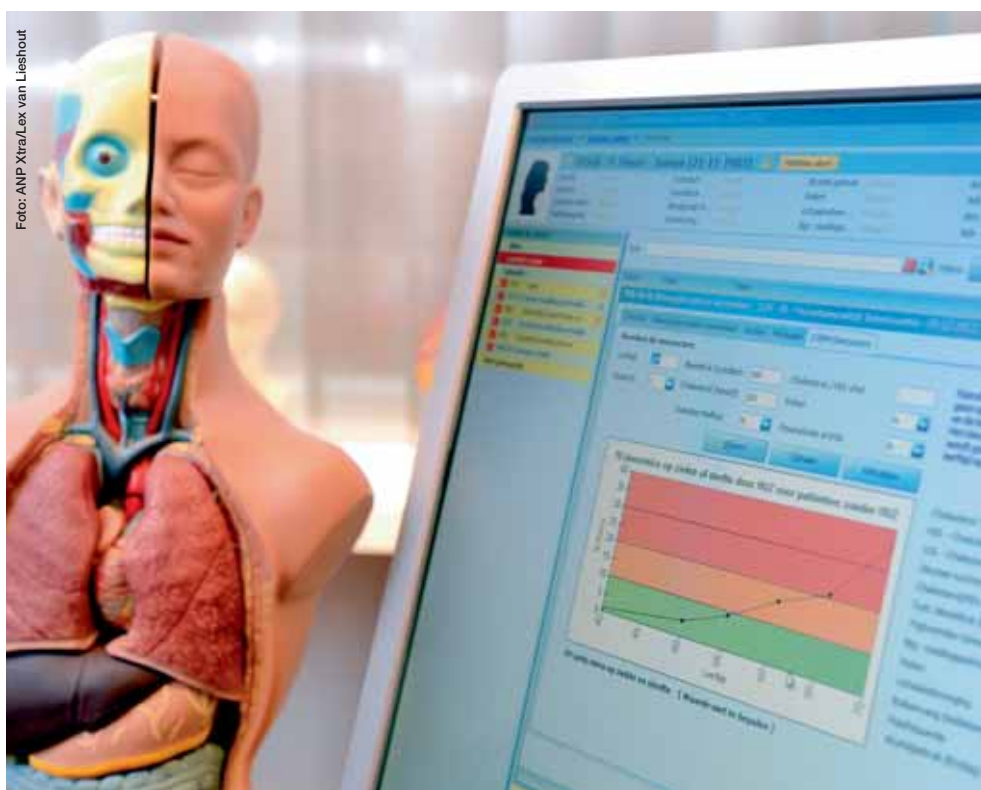
(Big data in de gezondheidszorg. Trendition/Nictiz. 2015)

met thuiszorgorganisaties, met zorgverzekeraars en artsen. Dohmens ausdauer lijkt vruchten af te werpen. Deze zomer kwam die langverwachte doorbraak in de financiering. Zijn Hartwacht-app of 'telecardioloog' is de fase van pilot voorbij: Zilveren Kruis vergoedt de app als reguliere zorg die een cardioloog kan voorschrijven aan zijn hartpatiënten. Zij krijgen monitoring op afstand. Metingen van het hartritme, bloeddruk en gewicht belanden via de app op het scherm van de arts, die beoordeelt of er sprake is van verhoogd risico. Als achterwacht is er 24/7 video-contact mogelijk met de hartfalenverpleegkundige of cardioloog. 'Deze patiëntengroep hoeft niet meer op controle en komt zolang het goed gaat nooit meer naar de kliniek.'

E-consult

Gelet op de website van huisartsenpraktijk Oog in Al had Bart van Pinxteren zo de nieuwe huisarts van Daan Dohmen kunnen zijn. Inloggen, e-consult en online afspraken inplannen in de agenda van de huisarts zonder tussenkomst van de assistent(e), het kan allemaal bij de Utrechtse huisartsenpraktijk. Van Pinxteren, deels huisarts en deels eHealth-adviseur, staat bekend als aanjager van slimme zorgtechnologie, als pionier in de eerste lijn. 'Uit armoede hoor', zegt hij bescheiden. Innovatie staat nou eenmaal niet bovenaan het prioriteitenlijstje van de huisarts. Hij begrijpt dat best: 'De wachtkamer zit vol. Tijd om na te denken hoe het allemaal slimmer georganiseerd kan worden, is er niet.'

Een elektronisch patiëntendossier, dat draait onder een huisartseninformatiesysteem (HIS), is inmiddels gemeengoed in de huisartsenpraktijk. Daarna bleef het stil. In de gezondheidszorg heeft nog altijd slechts 5 procent van de patiënten digitaal contact met de arts. Het is de wet van de remmende voorsprong, zegt Van Pinxteren. 'De invoering van het digitale patiëntendossier ging heel snel. Zeven systeembouwers hebben inmiddels een vast klantensegment verworven in deze nichemarkt. Daardoor is de drang om te innoveren laag. Huisartsen zijn op hun beurt als de dood om te veranderen. De praktijk moet blijven draaien. Ze zitten vastgeklonken aan hun systeem.' Die systemen werken allemaal net even anders en zijn tamelijk gesloten, waardoor informatie slecht uitwisselbaar is. Daardoor kan er heel veel nog niet. Zoals digitaal samenwerken in zorggroepen of een realtime koppeling met apotheken, zie-



Het elektronisch patiëntendossier is al een tijd geleden ingevoerd. Sindsdien staan de technische ontwikkelingen in de meeste zorginstellingen en huisartsenpraktijken redelijk stil.

kenhuizen en andere zorgverleners in de regio. Zodat artsen niet langer mailtjes over en weer hoeven te sturen door de beveiligde digitale brievenbus.

Big data

Huisartsengenootschap NHG heeft ondertussen een bescheiden beginnetje gemaakt met big data. 'NHGdoc', opgenomen als een knop in het systeem, legt standaarden naast de behandeling van de arts en geeft een seintje als de behandeling afwijkt. Hoewel er altijd wel iets te vinden is en je dus veel meldingen krijgt, vindt Van Pinxteren zo'n robotje dat over zijn schouder meekijkt, best handig. De meeste huisartsen vinden de feedback tamelijk irritant en gebruiken de knop niet. 'Misschien overschatten zij zichzelf een beetje; huisartsen hebben niet altijd de wijsheid in pacht.'

Of niet altijd meer: de rol van de huisarts is door de technologie aan het veranderen, constateert Van Pinxteren. Had het internet van de patiënt al een beter geïnformeerde en gelijkwaardigere gesprekspartner gemaakt, door mobiele connectiviteit is de afstand tussen arts en patiënt nog kleiner en zijn ze instant verbonden – althans: hun apparaten zijn dat. Arts en patiënt beslissen meer samen en de arts kruipt in de rol van coach en begeleider.

De grote eHealth-push gaat komen, voorspelt hij, als huisartsen niet langer worden gedwongen hun spreekuren vol te proppen. Als huisartsenzorg overgaat op een abonnementstarief, kunnen zij hun patiënten rustiger inplannen. Artsen zullen door eHealth hun patiënten minder vaak zien, maar langer. 'Dan kun je ook aan spreekuurvoorbereiding gaan doen. Assistenten die in de wachtkamer kleine metingen doen en informatie aan het lichaam verzamelen met trackers, terwijl de patiënt een iPad in zijn handen krijgt. De arts krijgt dan meer een coördinerende rol.'

Depressie

De Twentse hoogleraar *persuasive health technology* Lisette van Gemert ziet technologie oprukken overal waar de zorg onder druk staat. Als voorbeeld van een succesverhaal noemt ze de geestelijke gezondheidszorg, waar online depressiebehandelingen voor sommige patiënten effectiever blijken dan face-to-face sessies in de spreekkamer van de therapeut.

Maar er werkt ook veel niet. Neem de stappenteller die UMC Utrecht bij wijze van proef inzette om COPD-patiënten meer te laten bewegen. De patiënten met app zetten bij aanvang gemiddeld zesdui-

zend stappen per dag. Na een halfjaar met de app waren dat er negenhonderd minder, precies hetzelfde resultaat als de patiëntengroep die de app niet gebruikte. Voor Van Gemert komt dat niet als een verrassing. Een stappenteller is een leuke gadget voor gezonde mensen, maar 'willen mensen met een longziekte de hele dag geconfronteerd worden met hun gezondheidsprobleem?'

Van Gemert ziet dat technologie vaak wordt aangeboden zonder dat die getest is door gebruikers. Stakeholders worden nauwelijks betrokken. 'Dat verklaart waarom de implementatie in de praktijk problematisch verloopt. In Twente hebben we een participatieve ontwerpaanpak ontwikkeld die met succes internationaal wordt gebruikt.'

Technologie ontwikkelen gaat stapje voor stapje, benadrukt ze. 'Die moet je testen, bijschaven, testen. Zit deze specifieke gebruiker wel op deze technologie wachten? Waarom gebruikt iemand de app niet? En hoe richt je het dashboard in zodat de patiënt hem wel gebruikt? Aan het taalgebruik van apps kun je aflezen dat ontwikkelaars zichzelf vaak als spiegel nemen. Apps zijn dan te cognitief gericht, met te veel tekst, betutteling of de verkeerde plaatjes. Een voedingsapp met icoontjes van fruit bijvoorbeeld slaat bij veel mannen totaal niet aan.'

'Huisartsen zijn als de dood om te veranderen. De praktijk moet blijven draaien'

Buurtzorg

Zoals innovaties meestal van nieuwkomers komen, was daar tien jaar geleden ineens Buurtzorg, de Über van de thuiszorg. Missie van oprichter Jos de Blok is verpleegkundigen hun vak teruggeven; ze bevrijden van alle bureaucratie van instellingen, overheid en verzekeraars. Buurtzorg werd bekend om z'n platte no-nonsense organisatie met zelfsturende teams.

Minder bekend is dat de technologie minstens zo bepalend is geweest voor het succes. Informatiemanager Ard Leferink legt uit dat Buurtzorg als eerste thuiszorgorganisatie helemaal op mobiele en internettechnologie is gebaseerd. 'Onze medewerkers zijn constant op pad, de zorginformatie en de backoffice moesten met hen meereizen. De technologie was voorhanden en we konden ermee werken, omdat er geen legacy was, geen ingewikkelde netwerken om te onderhouden.' Het moest vooral simpel. Bij andere organisaties verdoen verpleegkundigen veel

tijd met ingewikkelde productcodes inkloppen voor verzekeraars. Leferink had zijn handen vrij om het elektronische zorgdossier en de planning helemaal in te richten rond het werkproces van verpleegkundigen. De gegevens voor zorgverzekeraars en inspectie rollen er aan de achterkant uit.

Communicatie

'Omdat het bedrijfsmodel was ingericht op zelfsturende teams, hebben we de verpleegkundigen alle mogelijke communicatiemiddelen gegeven die ze nodig hadden om te overleggen', zegt Leferink. In het dashboard kwam een chatfunctie. 'Dus geen apart platform, intranet of Yammer, waar nooit een hond op kijkt. Bij Buurtzorg werkte de chat vanaf de eerste dag waanzinnig. Teams helpen elkaar, delen tips en ervaringen. Wat meespeelt, is dat de chat echt van de medewerkers is, zonder meelezende communicatiemedewerkers. Het voelt veilig.'

De volgende stap is intelligentie in het dossier brengen, zoals beslisondersteuning. Leferink: 'Als je ziet dat iemand problemen heeft met innemen van medicatie, dan vertelt het systeem je dat daar medicatiedispensers voor zijn.'

Daarvoor moest eerst de rapportage in verhaalvorm omgezet worden in een structuur. Buurtzorg koos voor een tussenvorm, waarbij verpleegkundigen nog wel hun verhalen kwijt kunnen, maar ook de vinkjes zetten. Een structuur hebben is belangrijk, weet Leferink. 'Je moet als zorgorganisatie wel verantwoording afleggen. Zo krijg je beter zicht op waar de medewerkers mee bezig zijn. Bovendien is het een voorwaarde om digitaal samen op te trekken met andere organisaties.' Aan de technologie ligt het niet. Die stelt medewerkers inmiddels in staat om complexe ziekenhuiszorg thuis te leveren. De kunst is om continu die keuzes te maken die voor cliënten en medewerkers ook echt een probleem oplossen. Nu wordt volgens Leferink te vaak een financiële businesscase gebruikt om het nut van een technologische innovatie te benadrukken. 'Intrinsieke motivatie van cliënten en zorgverleners is vele malen belangrijker.' **X**

Happynurse: zorg in eigen hand

Een gamechanger wordt ze wel genoemd, Marijke Horstink van HappyNurse. Uitzendbureau vanaf de keukentafel, kopte de Volkskrant. Het bedrijf is het traditionele uitzenden voorbij en werkt met franchisenemers zonder officiële inlooplocatie. Zij beginnen een HappyNurse uitzendbureau (business to business) of een HappyNurse wijkteam (thuiszorg). Nieuwkomers krijgen een cursus, software, volledige administratieve en juridische ondersteuning en intensieve begeleiding. Van communicatie tot de planning, het hele uitzend- en thuiszorgproces, alles gaat digitaal en mobiel. 'Dat wil zeggen, binnen de organisatie', benadrukt Horstink. 'Bij cliënten thuis wil er nog wel eens een papieren zorgdossier liggen, omdat andere zorgaanbieders nog daarmee werken of omdat de cliënt niet digitaal kan.' Veel verder dan rapportage, planning en communicatie gaat de automatisering in de zorg nog niet. 'Als je de kranten leest, worden de patiënten al zo'n beetje door robots uit bed gehaald, maar daar zijn we nog mijlenver van verwijderd.' Ook de ontwikkelingen die technisch wel al lang mogelijk zijn, telemonitoring, domotica en zorg op afstand, worden naar de smaak van Horstink nog veel te weinig ingezet. 'Het gaat hoofdzakelijk om probeersels en pilots, in handen van een handjevol enthousiaste artsen.' Het werk van de verpleegkundige is dan ook nog *business as usual*. Wel merkt Horstink dat de groep verpleegkundigen die digitaal niet mee kan, de boot dreigt te missen. 'Bij ons in ieder geval wel. Wij zoeken verpleegkundigen die online zijn en digitaal denken. Die hun smartphone regelmatig checken. Er bestaan nog verpleegkundigen die geen planningsappje kunnen downloaden. Die vallen bij ons als eerste af. Dat is niet werkbaar meer.'

Onderscheid in een competitieve markt

De magie van marketing

Het geld verdien je aan de voorkant van je organisatie, niet in je backoffice. Toch verliezen veel flexbureaus hier veel tijd. Tijd die ze nuttiger kunnen besteden, bijvoorbeeld aan marketing. Want daar zijn organisaties niet zo goed in, stellen hoogleraren Rudy Moenaert en Henry Robben in hun boek 'marketing met ballen'.

Jos Widdershoven

Volgens een definitie is marketing van oorsprong een economische wetenschap gebaseerd op de Engelse termen market (markt) en getting (krijgen) en heeft het betrekking op alle activiteiten die een organisatie uitvoert om de verkoop van producten of diensten te bevorderen. Het ontstond aan het begin van de twintigste eeuw in de staat Illinois (VS), waar aanhoudende agrarische overschotten ervoor zorgden dat er structureel naar nieuwe afzetmogelijkheden gezocht moest worden. Ruilen was in die dagen nog gemeengoed. Tegenwoordig speelt in onze economie de consumentenbehoefte een belangrijkere rol dan een overschot aan de aanbodzijde. Marketing is daarmee bij uitstek een discipline geworden waarbij het gaat om het identificeren van behoeften. Het steunt daarbij sterk op kennis die werd ontwikkeld in andere vakgebieden dan de economie, zoals de psychologie en sociologie.

Moeilijk voet aan de grond

Marketing kwam dus overwaaien vanuit de VS. In grote Amerikaanse organisaties speelt marketing ook een prominente rol. Denk aan Procter en Gamble en Unilever. Maar in het calvinistische Nederland krijgt marketing (automation) aanmerkelijk minder voet aan de grond. 'Zonde, want marketing kan er juist voor zorgen dat een organisatie beter gaat presteren', zegt Jan van Goch, chief marketing



Foto: fotpersburo Dijkstra

Marketingmanager bij WePayPeople, Bastiaan van der Staay.

'Marketing gaat om het realiseren van conversie, niet alleen om het promoten van een mooi merk'

Leestip: Marketing met ballen

Hoogleraren Rudy Moenaert en Henry Robben schreven het zeer inspirerende boek 'Marketing met ballen'. Het boek laat zien hoe marketing – de laatste jaren een ondergeschoven kindje in organisaties – kan bijdragen aan een gezonde organisatie. Het boek is gebaseerd op dertig jaar wetenschappelijk onderzoek, samenwerking met het bedrijfsleven en duizenden lesuren in de collegezaal. Marketing moet een prominentere positie innemen in de eigen organisatie. Ook als flexorganisatie kun je daar van profiteren. Het boek staat vol aansprekende voorbeelden en tips. (Zie ook Boeken, pagina 7.)

officer (cmo) bij Connexys. Connexys, marktleider in recruitment software, heeft als een van de weinige organisaties wel een marketeer in de bestuurskamer. Van Goch is de oprichter van Connexys en vanaf het begin al verantwoordelijk voor marketing en sales. 'Sinds twee jaar is onze marketing verantwoordelijk geworden voor het genereren van leads. Marketing gaat in onze ogen om het realiseren van conversie en niet alleen om het onder de aandacht brengen van een mooi merk.'

Customer centricity

De concurrentie in de flexbranche maakt de noodzaak voor goede marketing alleen maar groter. Goede marketing kan het verschil betekenen tussen groeien of



Joppe Fransen, hoofd marketing van Logistic Force.

teerd in ons bedrijfsleven en vergeten dat het geen afdeling is, maar een competentie. Achter de deuren van de marketingafdeling hebben we vervolgens deze competentie verengd tot communicatie. Tot slot hebben we de grootste fout gemaakt: we hebben toegestaan dat de activiteiten

cifiek in de flexbranche: de kandidaat) en zijn behoeften en problemen. Zeker in deze tijden van customer centricity (ofwel: alles draait om de klant) is marketing daarom cruciaal.

Klantbehoeften in flex

De vraag die iedere flexondernemer zich zou moeten stellen is dan ook: welke behoeftes hebben mijn kandidaten? Het antwoord op die vraag is natuurlijk niet voor iedereen hetzelfde. Uitzendbureau Logistic Force, gespecialiseerd in uitzenden en recruitment in de logistieke sector, stelde die vraag ook en kwam erachter dat veel kandidaten behoefte hadden aan scholing. 'Vandaar dat we zijn begonnen met onze Logistic Force Academy', zegt hoofd marketing Joppe Fransen. Actieve chauffeurs moeten in Nederland verplicht iedere vijf jaar 35 uur nascholing volgen. Logistic Force is daar handig op ingesprongen door die scholing zelf te verzorgen. 'Door de Logistic Force

Communicatie kijkt te veel vanuit de organisatie, terwijl het bij marketing juist draait om de klant

sneuvelen. Marketing wordt alleen vaak verkeerd (of beperkt) begrepen en gedefinieerd als het houden van marktonderzoek of als marketingcommunicatie. Moenaert en Robben (zie kader Leestip: Marketing met ballen) omschrijven het als volgt: 'We hebben marketing geïmpor-

van de afdeling communicatie gelden als benchmark voor de competentie marketing.' Communicatie kijkt te veel vanuit de ogen van de organisatie, terwijl het bij marketing juist allemaal draait om de klant. Echte marketing begint bij de klant (spe-

Marketingmix

De marketingmix is een combinatie van instrumenten die een organisatie kan gebruiken voor het invullen van haar marketingstrategie. Van oorsprong waren er vier marketinginstrumenten, beter bekend als de vier P's: Product, Prijs, Plaats, Promotie. Later zijn daar nog personeel en proces aan toegevoegd om tegemoet te komen aan eventuele tekortkomingen. In de flexbranche speelt vooral de product-P een belangrijke rol. Steeds meer flexbureaus verbreden hun dienstenaanbod. Zo is het allang niet meer bijzonder om ook zzp'ers te bemiddelen of de werving en selectie voor een organisatie op te pakken.

Academy zijn we als organisatie verder gegroeid. Gestart in 2008 hebben we nu dertien vestigingen verspreid over Nederland.'

Niet voor niets ontving het van oorsprong Tilburgse bedrijf afgelopen jaar een FD Gouden Gazelle Award voor middelgrote bedrijven in Zuid-Nederland. Logistic Force keek wat betreft de Academy goed naar de behoeften van de kandidaten. In de transportsector, maar ook in veel andere sectoren, zitten kandidaten niet te wachten op een vierjarige opleiding. Ze willen snel enkele competenties vergaren of verbeteren. Logistic Force biedt kandidaten die kans. Opleidingen starten direct en de kandidaat hoeft nooit ver te reizen.

De P van persoonlijk

Een andere FD Gouden Gazelle Award-winnaar is recruitmentbureau Dag1. Gestart in 2012 in Utrecht is het recruitmentbureau nu gegroeid naar vier kantoren (in Utrecht, Amsterdam, Rotterdam en



Foto: Herbert Wiggeman

Maartje Daamen, directeur bij Dag1.

de telefoon, niet Dag1. Het gaat om de personen die werken voor Dag1. Zij versterken het merk Dag1 en zij zorgen er ook voor dat kandidaten uiteindelijk vol enthousiasme aan de slag gaan bij een organisatie. De mensen maken het verschil. Zij vertegenwoordigen en versterken het merk', zegt Maartje Daamen, direc-

view om de kandidaat beter te leren kennen. 'Dat is altijd een persoonlijk gesprek waarin we de kandidaat een spiegel voorhouden. Soms kan dat best confronterend zijn, maar uiteindelijk doen we het om de kandidaat vooruit te helpen. We moeten ook zeker weten dat hij het verschil gaat maken bij onze opdrachtgever', aldus Daamen. Het persoonlijke contact is ook voor Logistic Force belangrijk. 'Zeker in een tijd waarin meer en meer digitaal verloopt, zoals backoffice- en zoekprocessen, is persoonlijk contact heel waardevol. Het is een manier om jezelf te onderscheiden van de rest', zegt Fransen.

Online toekomst

Persoonlijk contact is zeker een manier om je te onderscheiden, maar in de toekomst ligt het onderscheidend vermogen toch vooral online. Logistic Force houdt ieder jaar een nationaal chauffeursonderzoek over trends en ontwikkelingen in de

'Als je ons opbelt voor een vacature krijg je Maartje of Suzanne aan de telefoon, niet Dag1'

Breda). Centrale punt in de marketing van Dag1 is de persoonlijke benadering. 'Op het moment dat je ons opbelt voor een vacature krijg je Maartje of Suzanne aan

teur bij Dag1. Kandidaten die reageren bij Dag1 krijgen daarom uiteraard allemaal persoonlijk bericht. Daarna volgt een uitgebreid inter-

logistieke sector. Dit jaar lanceerde Logistic Force gelijktijdig met de presentatie van de resultaten een Youtube-video waarin Maxim Hartman (zeker voor de doelgroep chauffeurs en graag geziene gast) chauffeurs vraagt naar de grootste ergernissen op de weg. De video werd verspreid onder de doelgroep en in een week tijd meer dan 117.000 keer bekeken.

Tijd vrijmaken

Een goede marketingstrategie (en de uitvoering ervan) zorgen ervoor dat je jezelf onderscheidt ten opzichte van je concurrenten. En er zijn nogal wat concurrenten in de flexbranche. Hoe kun je er nou voor zorgen dat je tijd genoeg overhoudt om te besteden aan je marketing, of eigenlijk aan je kandidaten?

Marketingmanager bij WePayPeople Bas-

'Veel flexbureaus hebben de neiging relatief veel tijd aan noodzakelijk kwaad te besteden'

Dag1 probeert online vooral persoonlijk aanwezig te zijn. Het recruitmentbureau werkt niet voor niets aan een nieuwe website waar de kandidaat bij de hand wordt genomen. 'De nieuwe site past zich aan de kandidaat aan. Voor de ene kandidaat is het interessant om een vacature in de buurt van Utrecht te zien, terwijl een andere kandidaat juist heel specifiek op zoek is naar een functie als boekhouder. De inzet en het gebruik van data worden steeds belangrijker en je moet daar als organisatie wel in meegaan', aldus Daamen.

Jan van Goch van Connexys is het daar volledig mee eens. 'Het wordt voor organisaties steeds belangrijker om goede kennis te hebben van de data die ze opbouwen. Voor uitzenders en recruiters is het van wezenlijk belang. Ze kunnen al profielen en matches in hun eigen database.' Dit betekent dat organisaties het gebruik van hun data moeten integreren in de bedrijfsstrategie.

Als de kandidaatgegevens voor iedereen een rol gaan spelen veranderen de processen compleet. De data blijven dan niet langer 'verscholen' in het backoffice. 'Er zijn nu al tal van eenvoudige koppelingen tussen website en backoffice, dat zal in de toekomst alleen maar toenemen', zegt Van Goch. Een eenvoudig voorbeeld van een goede koppeling tussen backoffice en website is dat je als kandidaat kunt zien hoeveel mensen al hebben gereageerd op een vacature. Of dat je bij het indienen van je cv ook direct kunt aangeven op welke momenten je beschikbaar bent voor een gesprek.

tiaan van der Staay is initiatiefnemer en jurylid van de Uitzendondernemer van het Jaar verkiezing en ziet waar veel flexondernemers kostbare tijd laten liggen. 'Veel flexbureaus hebben de neiging om alles in eigen beheer te doen. Ze besteden daarvoor relatief veel tijd aan noodzakelijk kwaad. Het verlonen en factureren neemt erg veel tijd in beslag terwijl ze dit ontzettend makkelijk en relatief goedkoop buiten de deur kunnen beleggen. De tijd die ze hieraan besteden kunnen ze ook gebruiken om hun kandidaten beter te leren kennen of te bekijken naar welke kandidaten een opdrachtgever op zoek is.' Volgens Van der Staay moet je een duidelijk onderscheid maken tussen hoofdzaak en bijzaak. 'Als iemand op een verjaardag je vraagt wat je werk als uitzender inhoudt, begin je ook niet eerst in geuren en kleuren uit te leggen wat verlonen precies inhoudt en hoe dat in zijn werk gaat. Het geld verdient je aan de voorkant van je organisatie, daar moet je dus de meeste tijd besteden, niet in je backoffice.'

Aan de slag

Op het moment dat je genoeg tijd hebt voor marketing, moet je die tijd nog nuttig besteden. Begin door te kijken naar je onderscheidend vermogen. Het is dringen in de flexbranche, je moet je positioneren in een competitieve markt. Het ligt voor de hand dat je veel (dagelijks?) nadenkt over de positionering van je organisatie. Wat wil je voor wie betekenen? Probeer die waardepropositie zo expliciet mogelijk te benoemen. Stel jezelf de vraag: hoe goed ken ik mijn eigen kandidaten? En hoe denken de kandidaten over mijn

Data-analyse past bij elke organisatie

Data inzetten, analyseren en er inzichten uithalen... wat moet je daar eigenlijk precies voor kunnen? Om te beginnen moet je zelf overtuigd zijn van de kansen die data voor je organisatie kan bieden. Die bewustwording is het allerbelangrijkste! De volgende stap is dat je weet wat de mogelijkheden van data zijn. Welke waardevolle informatie kan data-analyse je bieden en hoe kun je daarmee een marketing boodschap effectiever maken? Twee zaken zijn daarbij belangrijk om te benadrukken. Op de eerste plaats hoeft je er geen wiskundige voor te worden. Het lezen van grote databestanden, statistische analyses doen en er relevante inzichten uithalen hoeft niet meteen je eigen taak te worden. Je kunt dit ook uitbesteden aan een gespecialiseerd bureau. Wel moet je weten wat je met die inzichten kunt doen. Ten tweede betekent de groter wordende rol van data niet dat creativiteit minder belangrijk wordt. Data en creativiteit versterken elkaar juist. De uitspraak luidt niet voor niets: *big data are useless without big ideas*.

organisatie (en over mezelf)? Besteed ook aandacht aan je persoonlijke ambitie. Daarnaast moet je proberen om jezelf te blijven vernieuwen. Stilstand is achteruitgang. Je bouwt je merk door jezelf te vernieuwen. Wanneer deed je voor het laatst iets wat je nog nooit eerder hebt gedaan? Innovatie is het creëren van waarde door verandering. Tegelijkertijd is verandering het allermoeilijkste voor een gewoontedier als de mens. Op basis van deze inzichten kun je werk maken van marketing en ervoor zorgen dat je beter of anders blijft dan je concurrenten. **X**

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

Column Steven Gudde



Foto: Jan-Willem Schouten

‘De wereld verandert’

Niet is leuker dan om op bijeenkomsten met vakgenoten in gesprek te gaan over de laatste ontwikkelingen. Meestal is zo’n bijeenkomst ergens vroeg in de ochtend of laat op de middag want dan heb je nog wat aan je dag.

Eerst ontvangst met een kop koffie of een drankje en een lekker broodje of een buffet.

Waarna iedereen – altijd iets te laat – gaat zitten voor een welkomstwoordje en de standaard excuses voor het feit dat een van de sprekers nog ergens in een file staat.

Daarna gaat het los. Een spreker opent het bal om na een tweede spreker over te gaan naar een interactief deel waarbij wordt gediscussieerd over de thematiek van die ochtend of avond. Afsluitend nog een kort netwerkelement en dan hop; allemaal weer de auto in. Op weg naar kantoor of huis. Of allebei.

Het ritueel is overal ongeveer hetzelfde. Toch word ik er altijd weer blij van als ik een uitnodiging voor een dergelijke bijeenkomst, inspiratiesessie, ontbijtlezing, ronde tafel, micro-seminar, debat of discussiemeeting ontvang. Ik neem altijd weer iets nieuws mee terug. Ik ontmoet leuke mensen of ik word geïnspireerd. In het meest teleurstellende geval word ik bevestigd in iets wat ik wist. En ook dat is wat waard. Dus, echt waar, ik houd van dit soort bijeenkomsten.

Deze sessies beginnen steevast met de uitspraak ‘de wereld verandert’ om dit vervolgens te illustreren aan de hand van allerlei voorbeelden. Er is geen ontkomen aan. ‘De wereld verandert.’ Het is een feit. ‘De wereld verandert’. Dat weten we allemaal. Wat er verandert, weten we ook. Daar kom je dan ook niet voor.

Waar je wel voor komt, is om te leren hoe iedereen er op reageert. Daarom sta ik daar elke keer weer met dat croissantje of bordje Indonesisch in de hand. ‘De wereld verandert’. In onze sector beseffen we dit maar al te goed. We moeten blijven opletten, want anders is het morgen, of nu al, over en kunnen we naar huis om niet meer naar kantoor terug te komen. ‘De wereld verandert.’

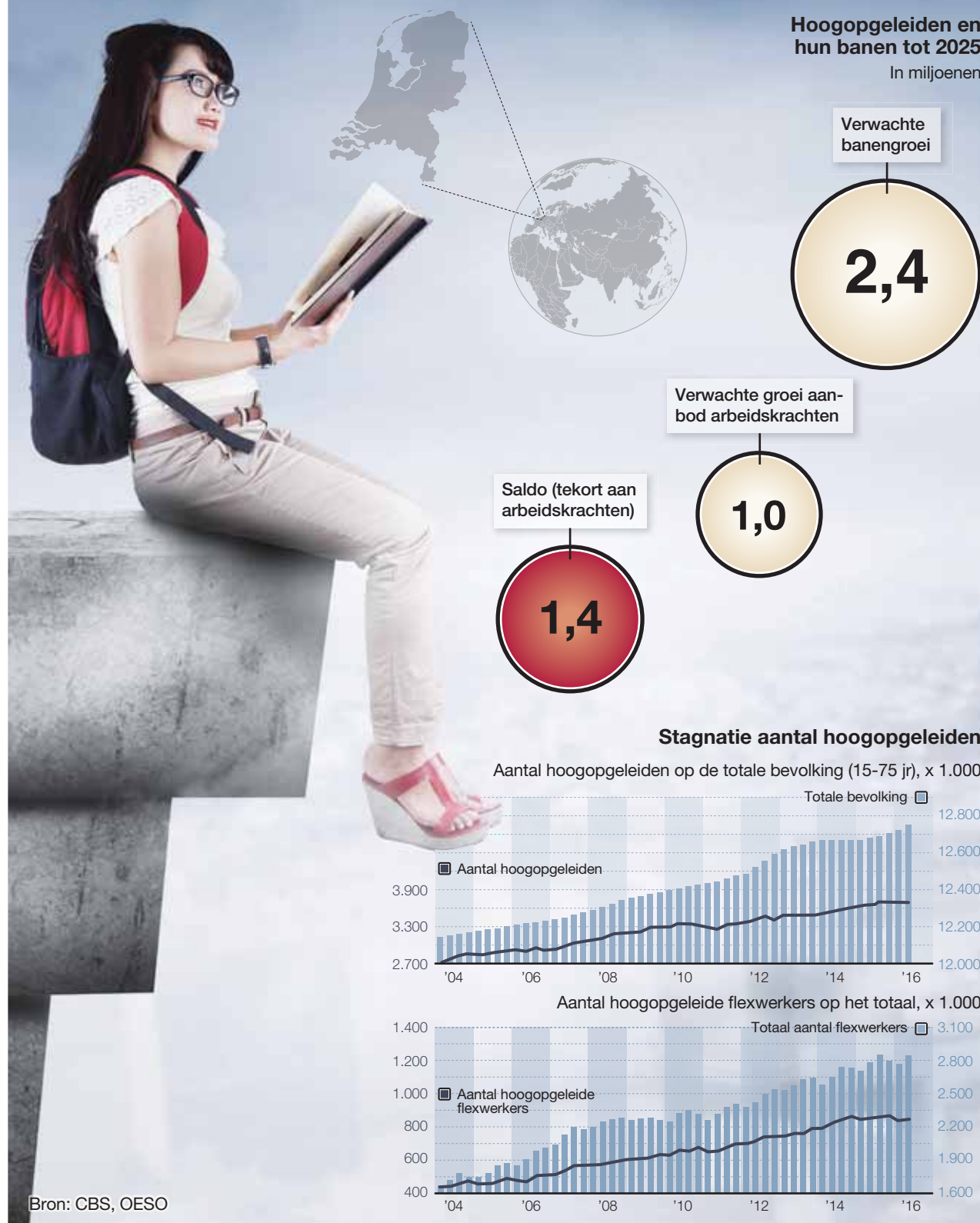
Toch kom je af en toe iets tegen waaruit blijkt dat niet iedereen dat ziet. Zo kwam ik in een *request for proposal* (RFP) de vraag tegen hoe groot ons bestand was in een bepaalde regio. In het verleden was dat een hele legitieme vraag. Nu is deze, met de toegankelijkheid van alles en iedereen via internet, toch wat achterhaald. Het gaat er niet om hoe groot mijn bestand is. Het gaat erom of ik staat ben om met alle technologie heel snel de juiste mensen, met het juiste profiel, uit de markt te bewegen. Daar heb ik niet per se een bestand voor nodig. Wel een internetaccount en heel slimme algoritmen. Een bestand helpt wel, maar is niet meer noodzakelijk. ‘De wereld verandert.’ Op zich dus een goed vraag, maar wel uit een andere tijd.

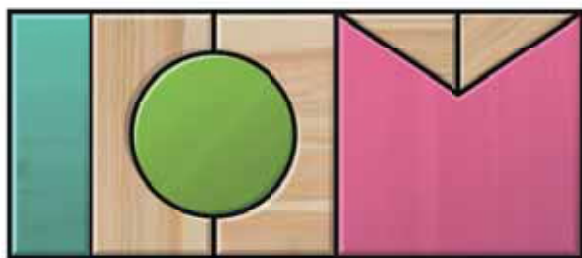
Deze week sta ik zelf als spreker op een avondbijeenkomst. Een kennissessie deze keer. Daarbij is de bovengenoemde klant ook aanwezig samen met circa 150 anderen. Ik heb mijn openingsstatement al klaar. ‘Goedenavond dames en heren, de wereld verandert...’

Kans voor flexbranche: Nederland heeft hoogopgeleide kennismigranten nodig

Er zijn in de toekomst meer kennismigranten nodig in Nederland, zeker nu op dit moment het aanbod hoogopgeleiden (ook in de flexschil) lijkt te stagneren.

Infographic: Ymke Pas





**INZET
OP
MAAT**

Hét vakevent over duurzame inzetbaarheid

1931 Congrescentrum Den Bosch

SCHRIJF JE IN

7 & 8 NOVEMBER 2016

Ga aan de slag met duurzame inzetbaarheid in jouw organisatie en kom naar het vakevent Inzet op Maat!

Enkele uitdagingen die worden besproken:

- Hoe maak ik mijn organisatie flexibeler zodat we sneller kunnen inspelen op ontwikkelingen in de markt?
- Hoe kan ik mijn organisatie meer rendabel maken?
- Hoe stimuleer ik de (persoonlijke) ontwikkeling van mijn medewerkers?

Ga voor meer informatie en inschrijven naar:

WWW.INZETOPMAAT.NL



Behandel je kandidaten als VIP's

Een van de belangrijkste zaken als flexorganisatie is om je te onderscheiden van de concurrentie. Die concurrentie is namelijk groot. Door de vraaggestuurde arbeidsmarkt is het belangrijk om goede kandidaten aan je te binden. Een goede *customer* (of in dit geval *candidate*) *journey* is daarbij essentieel.

Jos Widdershoven

Een candidate journey is de weg die een kandidaat aflegt voordat hij uiteindelijk solliciteert, in gesprek gaat en uiteindelijk aan de slag gaat voor een organisatie. Kandidaat X bedenkt in mei bijvoorbeeld dat hij na de zomer een nieuwe uitdaging wil aangaan en oriënteert zich bij een aantal bureaus op de mogelijkheden. Hij loopt een keer langs de etalages van de uitzendbureaus in zijn woonplaats. Later bezoekt hij van een aantal bureaus de website, hij belt een keer om te informeren naar een specifieke vacature en uiteindelijk stapt hij bij een bureau binnen.

Een andere kandidaat gaat heel anders te werk. Hij pakt op een avond de laptop en zoekt op twitter naar passende vacatures. Via jobboards komt hij op de website van een recruitmentbureau terecht. Hij besluit een medewerker te mailen. De volgende dag chatten ze en de kandidaat besluit zijn cv op te sturen.

Touchpoints

Dit zijn slechts twee van de vele mogelijkheden die kandidaten hebben om op zoek te gaan naar een nieuwe uitdaging. Hoe de reis ook verloopt, de kandidaat heeft een aantal contactmomenten met je

bureau. Dit worden de *touchpoints* genoemd. Een touchpoint is elk interactief contactmoment tussen een (potentiële) kandidaat en je bureau (in bredere zin met het merk). Het zijn belangrijke momenten waarop een kandidaat besluit om verder te gaan of zijn reis af te breken. Een touchpoint is bijvoorbeeld de bereikbaarheid van je kantoor. Is het goed bereikbaar met het openbaar vervoer? Zijn er parkeerplaatsen voor de auto? Tegenwoordig draait het wel steeds meer om de digitale touchpoints. Zeker voor een flexbureau is een goede online kandidaattervaring belangrijk. ►

Hyper-persoonlijke smartvideo

Video wordt een steeds belangrijker instrument tijdens het kandidaatcontact voor organisaties. Een eigen Youtube-kanaal met bedrijfsvideo's heeft tegenwoordig elke organisatie. Steeds vaker maken ze ook persoonlijke videoboodschappen, bijvoorbeeld om kandidaten uit te nodigen voor een gesprek. Relatief nieuw is de zogenaamde smartvideo. Dit gaat beduidend verder dan het persoonlijk aanspreken van een kandidaat in een voorgekookte boodschap. Met smartvideo wordt persoonlijke data van de kandidaat real-time toegevoegd aan scènes uit een bibliotheek. Zo krijgt iedere kandidaat zijn eigen video te zien, toegespitst op zijn eigen situatie.



Illustratie: Petra Kwaadgras



Transparant

'Het doel van je candidate journey is om zo min mogelijk kandidaten te verliezen tijdens de contactmomenten. Je wilt je kandidaten bij de hand nemen en alles zo makkelijk en comfortabel mogelijk maken', zegt Jan van Goch van Connexys. Connexys ontwikkelt verschillende soorten software, maar staat vooral bekend om zijn recruitmentsoftware. 'Je moet zo transparant mogelijk willen zijn tegenover je kandidaat. Het helpt bijvoorbeeld als je bij de 'solliciteer hier'-knop aangeeft hoeveel mensen al hebben gereageerd op de vacature.'

Zo help je bijvoorbeeld een kandidaat die zelf al weet dat hij niet helemaal in het profiel past om wel of niet te solliciteren. Als er drieduizend mensen hebben gesolliciteerd, maakt hij weinig kans als zijn profiel al niet helemaal matcht. 'Een ander voorbeeld om de kandidaat bij de hand te nemen is dat hij alvast kan aangeven op welke tijdstippen hij beschikbaar is voor een gesprek, mocht het daartoe komen. Dit vereist wel dat je een ontzettend goede koppeling maakt tussen je website en je backoffice', aldus Van Goch.

Slim omgaan met data

De truc voor flexorganisaties is om slim om te gaan met de informatie die ze via de candidate journey krijgen. Zij hebben vaak grote bestanden met kandidaten maar zijn niet goed in staat slim om te

gaan met de data die hieruit komen. 'Veel recruiters zoeken extern naar een kandidaat voor een vacature of opdracht, terwijl het veel slimmer is om contact te onderhouden met kandidaten die al in je bestand zitten', aldus Van Goch. Wat dat betreft kan de recruitmentwereld nog iets leren van online marketing. Daar worden de data gebruikt om de content zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de wensen van de klant. 'Als je weet hoe vaak kandidaten op je website komen en welke vacatures ze lezen, kun je zien wie toe is aan een nieuwe uitdaging. Als je dat weet, kun je die kandidaten de content op maat sturen. Daarmee verbeter je de candidate journey.'

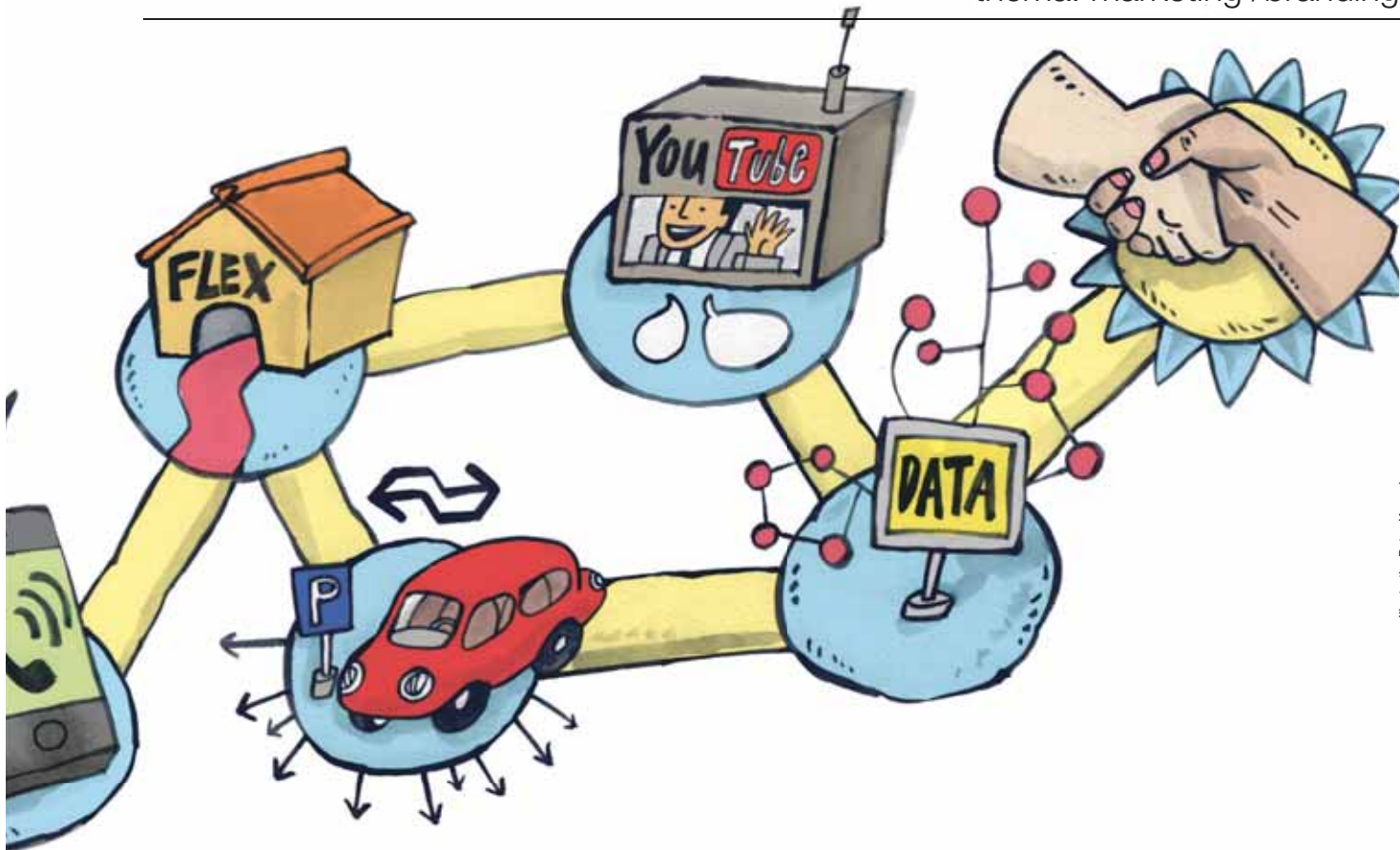
Testpersonen

HR-dienstverlener Driessen HRM uit Helmond heeft het afgelopen jaar kritisch gekeken naar zijn candidate journey en diverse zaken geoptimaliseerd. 'We hebben gekeken naar het type kandidaat dat op onze vacatures reageert. Op basis hiervan hebben we vijf persona's ontwikkeld. Vervolgens hebben we kandidaten die in onze ogen goed aansloten bij de persona's uitgenodigd om bij ons allerlei zaken te testen', zegt Kieran Munnich, projectmanager van de vernieuwde candidate journey. De testpersonen begonnen vanaf het absolute nulpunt met zoeken

naar vacatures. 'De een begint bij Google, een ander kijkt eerst op Indeed en nog iemand anders begint op nationale vacaturebank. Tijdens de speciaal georganiseerde testdag observeerden en registreerden we heel precies wat de kandidaten deden, wanneer ze overschakelden naar een ander kanaal, wanneer ze besloten om actie te ondernemen, wanneer ze op een vacature reageerden, enzovoorts.' Dat leverde veel nieuwe inzichten op. 'Door de praktijk na te bootsen met echte kandidaten kom je tot interessante inzichten. Je merkt bijvoorbeeld dat oudere kandidaten op een heel andere manier te werk gaan dan jongeren. Toch wil je beide doelgroepen bedienen. De testkandidaten waren voor ons echt heel waardevol. Ik kan iedereen aanraden om hetzelfde te doen', aldus Munnich. Zo verkreeg Driessen nieuwe inzichten in de wijze waarop de formulering van vacatureteksten nog beter kon worden toegespitst op de vacatures. Vandaar dat er nu nieuwe richtlijnen zijn waaraan de vacatureteksten moeten voldoen.

Niet te veel ineens

Tijdens een goede candidate journey laat je kandidaten niet te veel informatie ineens leveren. Dat schrikt namelijk af. Een goede journey zuigt kandidaten steeds verder in het proces. In eerste



Illustratie: Petra Kwaadgras

Een goede website

Een van de belangrijkste onderdelen van de candidate journey is de website. Hier komen kandidaten vaak terug. Een aantal tips om ervoor te zorgen dat kandidaten graag op je site komen.

1. Denk *mobile up*. Steeds meer internetverkeer verloopt via de mobiele telefoon. Je site moet dus perfect functioneren op mobiele apparaten. Dat moet je uitgangspunt zijn. Van daaruit kun je de content voor tablet en laptop/desktopcomputers verder verrijken.
2. Zorg voor een goede splitsing van de doelgroepen. Je hebt te maken met kandidaten en werkgevers. Werkgevers zijn niet geïnteresseerd in topvacatures en je kandidaten willen geen nieuwe vacature plaatsen.
3. Denk vanuit de bezoeker. Wat wil de bezoeker als eerste zien als hij de site bezoekt?
4. Probeer niet alles te vertellen op je homepage, dat jaagt bezoekers weg. Laat de bezoeker zelf bepalen waar hij naar op zoek is, en geef hem de informatie pas als hij erom vraagt.

instantie hoeft je niet meer te weten dan opleiding en interesse. Later vullen ze dat aan met woonplaats, leeftijd en andere gegevens. Als kandidaten op een bepaald moment tijdens de journey opeens een heel scherm moeten invullen met allerlei gegevens (bijna een compleet cv), kun je ervan uitgaan dat veel van hen afhaken. De kunst is om geleidelijk aan steeds meer informatie te verzamelen. De candidate journey houdt overigens niet op als een kandidaat eenmaal heeft gereageerd op een vacature. 'De mogelijkheden worden steeds uitgebreider. Zo

krijgen kandidaten die reageren steeds vaker een videoboodschap van de manager die ook bij het sollicitatiegesprek aanwezig is, die hen nog even wijst op belangrijke zaken voor het interview', zegt Van Goch. Daarnaast maakt *onboarding* nadrukkelijk onderdeel uit van de candidate journey. Kandidaten krijgen hun toekomstige collega's al even te zien. 'Dit is allemaal om de binding van de kandidaat met de organisatie te vergroten', aldus Van Goch. Natuurlijk maakt niet elke organisatie gebruik van deze relatief nieuwe tech-

nieken, maar het werpt wel degelijk zijn vruchten af.

Communicatiekanalen inrichten

Een belangrijk onderdeel tijdens de candidate journey zijn de diverse communicatiekanalen. Die kanalen kun je als flexorganisatie uiteraard zelf kiezen en samenstellen. Een goede mix van verschillende kanalen (denk aan telefoon, e-mail, chat) is verstandig, maar nog belangrijker is het om de kanalen goed in te richten. Je doet jezelf tekort door veel contactkanalen voor de kandidaten op te tuigen, maar ze vervolgens niet goed te beheren. Gebruik je bijvoorbeeld een twitteraccount om nieuws over nieuwe klanten te verspreiden, maar je beantwoordt vragen van kandidaten niet, dan werkt het kanaal averechts. Je kunt beter twee kanalen tot in perfectie inrichten, dan dat je er zes hebt waarvan er twee niet goed werken. Je verliest dan op die twee kanalen ontzettend veel kandidaten – kandidaten die je niet snel meer terug zult zien. En de kandidaat staat centraal. Als die kandidaat even geen contact kan opnemen via Twitter, dan probeert hij het wel via e-mail of, heel ouderwets, de telefoon. Of bij de concurrent. **X**

Deeltijdpensioen kans voor flexbureaus

‘Ouderen hebben de toekomst’

De grote vergrijzingsgolf komt er écht aan. Het aantal ouderen in de beroepsbevolking neemt toe, het aantal gepensioneerden ook. Hoe kunnen flexondernemers daarmee omgaan? Mooie kans: het deeltijdpensioen.

Paul Poley

Vaak zeggen beelden meer dan woorden. Op de website van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) staat een uiterst verhelderend toeltje dat inzichtelijk maakt wat Nederland te wachten staat op het gebied van vergrijzing (<https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingspiramide>).

Om het toch in woorden te beschrijven: de kam – het hoogste punt van de golf – bevindt zich in 2016 grofweg in de leeftijdscategorie 45 tot 55 jaar. Met andere woorden: relatief veel Nederlanders bevinden zich momenteel in die leeftijdsgroep. Tergend langzaam zie je de golf vervolgens verder rollen, én grijs worden. De kam passeert rond 2040 de leeftijd van 70 jaar, waarna de golf zich met veel geklater op de Nederlandse arbeidsmarkt zal storten.

En wie goed luistert, hoort het geraas al. Want tot 2040 neemt het aantal ouderen in de beroepsbevolking toe, krimpt de totale beroepsbevolking en stijgt het aantal gepensioneerden. Tot zover de eerste ontwikkeling. Parallel hieraan loopt die van de stijgende interesse in deeltijdpensioen. De vut is niet meer, maar dat neemt niet weg dat veel werkenden de wens koesteren om langzaam af te bouwen richting pensioen. Om rustig te wennen aan minder werken en meer vrije tijd bijvoorbeeld. Of juist omdat ze die laatste jaren tot aan hun pensioen erg zwaar vinden. Daarnaast heb je ouderen die graag deels willen blijven werken als ze de AOW-gerech-

tigde leeftijd van – nu – 65 jaar hebben bereikt.

Prikkelende praktijk

Wat kunnen flexbureaus? Hoe bewegen zij zich te midden van de beide geschetste ontwikkelingen: meer vergrijzing en toenemende interesse in deeltijdpensioen? Na al die taaie theorie is het tijd voor de prikkelende praktijk. In de vorm van drie inspirerende voorbeelden hoe flexondernemers inspelen op het probleem van de vergrijzing en de oplossingen die deeltijdpensioen biedt.

NestrX is een uitzendbureau dat zich al vanaf 2002 uitsluitend richt op 50-plussers en 65-plussers. Eigenaar Remco Valkman legt om te beginnen het verschil tussen beide doelgroepen uit. ‘50-plussers moeten nog een aantal jaren aan de bak op de arbeidsmarkt. Voor hen is het vaak lastig om werk te vinden. 65-plussers vormen echt een andere groep. Bij hen vallen sociale lasten zoals de arbeidsongeschiktheidsverzekering weg. Onder meer door de lagere loonkosten zijn ze aantrekkelijk voor werkgevers.’

Valkman heeft indertijd bewust gekozen voor de focus op ouderen. ‘Heel simpel: demografisch gezien hebben zij de toekomst. In 2020 is naar schatting 25 procent van de bevolking 65-plus, en maar liefst 54 procent van de beroepsbevolking 50-plus. Een werkgever die denkt dat de vergrijzing wel overwaait, heeft het mis. Sterker nog: iedereen die nu op de arbeidsmarkt werkt, zal in de toekomst nooit meer de situatie van vandaag

tegenkomen. Het aantal ouderen neemt alleen maar toe. Voor ons als uitzendbureau vormt deze doelgroep een mooie vijver om uit te vissen.’

Groeimarkt

Valkman ziet vergrijzing vooral als kans. In Nederland delen steeds meer werkgevers die mening. Valkman: ‘Bijvoorbeeld in de sectoren transport en logistiek, de glas- en tuinbouw en de zorg zijn ouderen gewenst. En in de techniek vloeit nu enorm veel expertise weg door uitstroom van ouderen. Daar is een grote behoefte aan oudere werknemers.’ NestrX biedt verschillende deeltijdpensioenoplossingen voor ouderen en werkgevers. ‘Een voorbeeld van zo’n flexibele oplossing is onze payrolltak. Stel een oudere heeft de AOW-gerechtigde leeftijd bereikt en wil graag parttime blijven werken. Wij kunnen dan alle zorg uit handen van een werkgever nemen door de kandidaat van hem over te nemen en terug te plaatsen. Dat is echt een groeimarkt voor ons.’

Op de vraag wat er méér gevraagd wordt van een uitzendbureau dat zich richt op ouderen, antwoordt Valkman resoluut: ‘Je moet meer tijd nemen dan bij andere leeftijdscategorieën. Meer tijd voor het intakegesprek bijvoorbeeld, alleen al vanwege het lange arbeidsverleden van een kandidaat. Maar ook omdat ouderen goed persoonlijk contact waarderen, hechten aan relaties. En verder meer tijd om die ouderen te begeleiden richting een sollicitatiegesprek. Jongeren kunnen zich tegenwoordig uitstekend verkopen in zo’n

‘Een werkgever die denkt dat de vergrijzing wel overwaait, heeft het mis’



Een oudere monteur heeft bergen ervaring en kan zijn kennis overbrengen op jonge collega's.

gesprek. Een oudere twijfelt nogal eens over zijn kwaliteiten, en een werkgever kan zo iets uitleggen als een gebrek aan motivatie. Voorbereiding op een sollicitatiegesprek kost dus ook de nodige tijd. Ervaren ouderen hebben daarentegen weer minder tijd nodig om zich in te werken bij onze klanten.'

Groot arbeidsethos

Uitzendbureau 65plus is kraakhelder over wie het bemiddelt. De naam van het bedrijf zegt het eigenlijk al. Woordvoerder Bart Veltman: 'Iedereen die de AOW-gerechtigde leeftijd heeft bereikt. Wij richten ons al 42 jaar lang op alle sectoren, maar onze specialismes zijn onderwijs, facilitaire dienstverlening en transport. Werkgevers in die branches vinden het vanzelfsprekend dat een 65-plusser wordt ingezet. En ze zijn ook hoognodig. Neem het onderwijs, de vraag om docenten in mbo, hbo, maar ook het basisonderwijs is groot en wordt alleen maar groter. We merken dat klanten die het 'aandurven' met een oudere daar geen spijt van hebben. Van de bakkerij om de hoek tot aan grote internationale banken: ze geloven heilig in de loyaliteit, het grote arbeidsethos en het lage ziekteverzuim van een 65-plusser. Bijkomend voordeel

'Werkgevers in sommige branches vinden het vanzelfsprekend dat 65-plussers worden ingezet. Ze zijn hoognodig'

is dat ze zo'n 15 tot 20 procent goedkoper zijn dan niet-65-plussers.' Volgens Veltman heeft de WWZ het voor AOW-gerechtigden gemakkelijker gemaakt door te werken. 'Eerst was de WWZ een obstakel, omdat onduidelijk was hoe die er precies uit zou gaan zien. Nu is er helderheid. AOW-gerechtigden kunnen langer doorwerken bij hun werkgever, en wij kunnen daar als uitzendbureau flex aan toevoegen. Zo kan een werkgever – bijvoorbeeld bij langlopende, specialistische projecten – nog langer van een AOW-gerechtigde gebruikmaken. In het verleden zochten senioren hun toevlucht tot zzp- of nulurenconstructies, maar nu is uitzenden een aantrekkelijke optie voor alle partijen.' Dit betekent niet dat de praktijk van het uitzenden van een 65-plusser altijd even

gemakkelijk is. 'Voor ons als uitzender komt bijvoorbeeld het inhouden van pensioenpremie bij het takenpakket. Maar vooral verzekeringstechnisch is het uitzenden van 65-plussers soms lastig. Stel een museum heeft een suppoost nodig. Probleem kan dan zijn dat verzekeraars weigeren om een kostbaar schilderij te verzekeren wanneer er oudere suppoosten in dat museum werken. Zo staan de enorme voordelen die een 65-plusser biedt nog wel eens op gespannen voet met de juridische werkelijkheid.'

Win-win-winregeling

Een bijzondere pensioenoplossing ten slotte is De Generatieregeling, een dienst van Start People. Geestelijk vader Chris van Santen legt uit: 'De Generatieregeling is een regeling waarbij mensen vanaf hun ►



Gepensioneerd, maar nog goed in vorm, dus prima geschikt om een paar uurtjes in de week als magazijnmedewerker te werken.

62ste met pensioen kunnen. Dat houdt in dat ze dan volledig uit dienst gaan bij hun werkgever en voor ten minste 50 procent van de werktijd in dienst komen bij Start People.'

Volgens Van Santen biedt De Generatieregeling aan alle betrokkenen voordeel: werknemer, werkgevers én Start People. 'De Generatieregeling is echt een win-win-winregeling. Om met de werknemer te beginnen: doordat hij met zijn 62ste met pensioen kan, krijgt hij veel vrije tijd tot zijn beschikking. Hij krijgt eigenlijk 2,5 jaar vakantie in de laatste 5 jaar van zijn werkzame leven. Tijd voor vrijwilligerswerk, mantelzorg of voor de kleinkinderen. Die vrije tijd krijgt extra waarde omdat een zeer groot deel van het netto-inkomen van die werknemer behouden blijft. Mits er sprake is van langjarige pensioenopbouw blijkt elke keer weer dat een werknemer zo'n 85 tot 90 procent van het oorspronkelijke netto-inkomen overhoudt. Een armoedeval is dus niet aan de orde.'

Voor langere tijd

Zo zijn er meer voordelen te noemen, want De Generatieregeling biedt ook zekerheid aan de werknemer. Van

Santen: 'Wij gaan alleen overeenkomsten aan met organisaties die zich voor langere tijd willen binden. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat arbeidsvoorwaarden van de werkgever integraal door ons worden overgenomen, tot de lease-auto aan toe. Verder komen deelnemers aan De Generatieregeling in aanmerking voor loonsverhogingen die bij de werkgever worden doorgevoerd.'

Het enige nadeel is dat de regeling consequenties heeft voor de pensioenopbouw. 'Als je eerder met pensioen gaat, krijg je na je 67ste minder van je pensioenfonds. Wel bouw je over de uren die je bij ons werkt van je 62ste tot je 67ste ook pensioen op via STiPP. Voor elke deelnemer aan De Generatieregeling maken we altijd een transparante maatwerkberekening waar we alles in meenemen: van woonsituatie en vaste lasten tot aan alle mogelijke pensioenopties.'

Vrijwillige basis

Werkgevers vragen Van Santen vaak: *what's in it for me?* Hij antwoordt dan: 'Met De Generatieregeling help je oudere medewerkers geleidelijk hun baan af te bouwen. Je werkt aan hun duurzame inzetbaarheid en zorgt dat hun ervaring

binnen de organisatie blijft. Daarnaast bespaar je kosten en kun je je organisatie verjongen. Een deelnemer aan De Generatieregeling die 100 procent voor die werkgever werkte, wordt immers teruggeplaatst voor 50 procent. Als je onze marge daarin verdisconteert, levert deze constructie een werkgever zo'n 40 procent besparing op, en een formatieplek van 0,5 FTE. Stel je hebt twee deelnemers, dat betekent dan 80 procent financiële ruimte en 1 FTE. Die ene FTE kun je gebruiken om desgewenst een jonger – doorgaans goedkoper – iemand aan te nemen, aan wie de ouderen hun kennis kunnen overdragen. ' De derde 'win' is die van het uitzendbureau. 'Start People krijgt niet alleen een bedrag voor iedere deelnemer, maar heeft ook nog eens voor langere tijd zekerheid over de plaatsing van hem of haar.' De enige grote verandering voor Start People is dat ze moet optreden als werkgever. 'Denk aan zaken als het functioneren en beoordelen van de deelnemer, maar bijvoorbeeld ook het verzekeren tegen arbeidsongeschiktheid moet door Start People worden geregeld. In feite is dat de enige verandering in de werkwijze.' **X**

'Van de bakkerij om de hoek tot aan grote internationale banken: ze geloven heilig in de oudere'

‘Het uitzendbureau in de straat blijft’

‘Invite Jobs opent nieuw kantoor.’ Zo luidde de kop van het persbericht vorige maand. En zij zijn niet de enige. Ondanks de verregaande digitalisering en opkomst van online marktplaatsen blijven vestigingen van uitzendbureaus zichtbaar in de winkelstraat. Reden: het persoonlijke contact via het fysieke uitzendbureau is onmisbaar.



Bart Verlegh
Associate
Professionals in Flex

Leegstand in winkelstraten is een steeds groter wordend probleem. Consumenten oriënteren zich steeds meer online. Ze gaan vaker alleen heel gericht naar bepaalde speciaalzaken, zoals naar een hoogwaardige meubelzaak of een hobbywinkel. Dit zijn steeds vaker winkels die niet op een A-locatie gevestigd zijn. Voor uitzendbureaus geldt hetzelfde. Specialistische uitzendbureaus bieden vaak nog genoeg aanleiding voor kandidaten en recruiters om elkaar fysiek te treffen. Veelal is het toetsen van softcompetenties en iemands te belangrijk om dit louter op afstand te controleren. De vraag is echter of een fysieke locatie voor specialistische uitzendbureaus noodzakelijk is. Fysiek elkaar treffen kan namelijk ook in bedrijfsverzamelgebouwen of op openbare locaties zoals Seats2Meet. Een eigen locatie is vooral relevant als de locatie een specifieke *experience* weet te bouwen die aansluit bij de doelgroep en bijdraagt aan het behalen van het doel om vraag en aanbod bij elkaar te brengen.



Frank van Gool
Ceo
OTTO Work force

Persoonlijk contact zal voor de uitzendbranche altijd onmisbaar blijven, dat is wellicht voor velen van ons zelfs de reden om in de uitzendbranche te werken: mensen persoonlijk ondersteunen bij hun carrière. Of dit contact in de toekomst nog zal blijven gaan via fysieke kantoren betwijfel ik. Zoals de banken en reisbureaus uit het straatbeeld verdwenen zijn, e-commerce-verkopen enorm stijgende zijn, zullen ook de uitzendbureaus uit de straat gaan verdwijnen. Diverse uitzenders hebben de laatste jaren uit het oogpunt van kostenreductie al vele kleine kantoren gesloten. De tijd is voorbij dat de kandidaat fysiek gaat winkelen in de uitzendstraat. Nieuwe (digitale) mogelijkheden gaan ervoor zorgen dat er andere manieren van persoonlijk contact gaan komen en ook op de momenten die de kandidaat wenst. Via internet zal de kandidaat op zoek gaan naar de meest passende functie. Hij zal reageren op de voor hem meest interessante functies waarbij salaris een gemakkelijk vergelijkbaar factor is.



Loes Dingemans
Algemeen directeur
Unique

Absoluut! Persoonlijk contact is en blijft onmisbaar in ons vak. Sterker nog, aandacht voor mensen zit sinds de oprichting van Unique al in ons DNA. Een bekend citaat van onze oprichter, Alex Mulder, spreekt boekdelen: ‘Wezenlijke belangstelling voor mensen, wat wil je, welke ambitie heb je en hoe kunnen we die samen realiseren? Deze aanpak maakt Unique anders. Dat deze quote nog fier overeind staat, zegt genoeg.’ Naast de grote rol van digitalisering en online ontwikkelingen blijven wij ook geloven in de fysieke aanwezigheid van onze locaties. Dit moeten prettige plekken zijn waar mensen elkaar kunnen ontmoeten, elkaar in de ogen kunnen kijken. Want dat is het mooie van ons vak, namelijk, dat alles draait om mensen. Kortom, voor ons is face-to-face contact niet weg te denken in wat wij doen en wat wij willen betekenen voor onze kandidaten en voor onze opdrachtgevers. Nu niet en in de toekomst niet. **X**



Foto: Koos Groenewold

Inzetten zzp'ers voor ontslagen artdirector mag niet

Een werkgever ontslaat een artdirector en laat delen van diens werk overnemen door verschillende zzp'ers. De kantonrechter vindt dat dat niet past binnen de voorwaarden die hoorden bij het verlenen van de ontslagvergunning door UWV.

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

De feiten

Na een dienstverband van acht jaar krijgt een artdirector van een reclamebureau ontslag met toestemming van het UWV. Aanleiding is de slechte bedrijfseconomische situatie van de werkgever. De werkgever heeft een aantal zzp'ers ingezet op de projecten van de artdirector. Zij starten nog tijdens het dienstverband en werken daar nog nadat het ontslag van de artdirector is geëffectueerd. De artdirector heeft de kantonrechter gevraagd de opzegging van zijn werkgever te vernietigen.

De beslissing

De kantonrechter is van oordeel dat de wederindiensttreddingsvoorwaarde, die is gesteld aan de ontslagtoestemming, ook gaat over het laten verrichten van werkzaamheden buiten een direct dienstverband. De inzet van meerdere zzp'ers op het werkteerrein van de artdirector, meerdere maanden zelfs, is bovendien zo omvangrijk dat er sprake is van structurele werkzaamheden. De rechter hecht waarde aan die omvang en schuift het verweer van de werkgever dat geen zzp'ers worden belast met structurele werkzaamheden aan de kant. Vast staat dat de werkzaamheden van de artdirector, zij het ietsje verminderd, er nog steeds zijn. Op grond van de voorwaarde die UWV heeft gesteld had de werkgever de werkzaamheden aan de artdirector moeten aanbieden onder dezelfde arbeidsvoorwaarden. Dat is niet gebeurd. Wel heeft de artdirector het aanbod gekregen om als zzp'er werkzaamheden te verrichten. Dat aanbod kwam in een zeer laat stadium en komt niet overeen met de inhoud van de voorwaarde van UWV.

De opzegging wordt door de rechter vernietigd en de bijbehorende loonvordering geheel toegewezen.

Kantonrechter Maastricht 16 juni 2016, Jurisprudentie Arbeidsrecht 2016/174, ECLI:NL:RBLIM:2016:5225

COMMENTAAR

Bij een ontslag op grond van bedrijfseconomische omstandigheden toetst UWV of binnen een termijn

van 26 weken na het verlenen van de ontslagtoestemming sprake is van een structurele afname van het aantal arbeidsplaatsen. Hier koppelt UWV de wederindiensttreddingsvoorwaarde aan. Als zich binnen die termijn werkzaamheden voordoen die de ontslagen werknemer verrichtte, is de werkgever verplicht die werkzaamheden aan te bieden aan de ontslagen werknemer. En dan ook nog tegen dezelfde arbeidsvoorwaarden.

In het nieuwe ontslagrecht is de wederindiensttreddingsvoorwaarde ruimer geformuleerd dan voor de invoering van de Wet werk en zekerheid (WWZ). Voorheen gold de eis dat de werkgever niet iemand anders 'in dienst' mocht nemen voor de werkzaamheden van de ontslagen werknemer. Deze bepaling is met de WWZ gemoderniseerd en omgedoopt tot het 'door een ander laten verrichten van werkzaamheden'. Een uitzendkracht of een zzp'er inzetten om het werk te verrichten van de ontslagen werknemer valt daarmee ook onder de reikwijdte van de voorwaarde.

Daar bestaat overigens wel een uitzondering op. Als de werkgever werkzaamheden wil onderbrengen bij 'echte' zzp'ers (ondernemers met KvK-registratie) dan kan op die grond ontslagtoestemming worden gevraagd. Dan geldt geen wederindiensttreddingsvoorwaarde.

Overigens zal de voormalig werknemer altijd zelf in actie moeten komen om de wederindiensttreddingsvoorwaarde aan te kaarten. Daarvoor moet hij wel weten dat zijn werk door anderen wordt uitgevoerd. Binnen twee maanden nadat de schending bij de werknemer bekend is geworden, zal hij naar de rechter moeten stappen. De uiterste termijn voor indiening van een procedure is aan het einde van de 26 weken-termijn, die gaat lopen op het moment dat UWV de ontslagtoestemming heeft verleend. De werknemer moet in beginsel zijn stellingen bewijzen, maar wordt daarbij in de regel door de rechter wel geholpen met het stellen van hogere eisen aan de motivering van de reactie van de werkgever. Die weet immers beter uit te leggen wat er binnen de onderneming gaande is. **X**

Gert-Jan Duis is HR-manager bij een IT-bedrijf. In 2010 won hij de HR Innovatieprijs voor vernieuwend personeelsbeleid omdat hij twee weken vaderschapsverlof bij zijn werkgever invoerde. Gert-Jan draagt flexwerk een warm hart toe omdat hij als intercedent ook aan de andere kant van de tafel heeft gezeten. (duisgertjan@gmail.com)

Column Gert-Jan Duis



Foto: Jan-Willem Schouten

Van zwart-wit naar 3D

Als je pakweg een jaar of vijftien geleden gevraagd had wat *company branding* was, dan kreeg je al snel het antwoord dat het een overtrokken hype was. Net zoiets als internet of de muziek van Modern Talking.

Company branding, toen nog: arbeidsmarktcommunicatie, bestond in die tijd uit een opsomming van droge feiten in het cursief gedrukte gedeelte van de vacature-advertentie. Met een logo in zwart-wit en de afsluitende onweerstaanbare lekkermaker dat het bedrijf een marktconform salaris biedt. De Intermediair en de Volkskrant van zaterdag stonden er vol mee. Ze waren zo dik dat de bezorger ze vloekend door de brievenbus probeerde te proppen.

Anno 2016 ziet de wereld er anders uit. *Employer branding* staat in het lijstje topprioriteiten voor iedere HR-afdeling. Een uitgebreide 'werken bij...' webpagina vol korte interviews met huidige werknemers (met wie kandidaten direct kunnen connecten via LinkedIn) is al haast een voorwaarde. Het wordt nog wat hipper als je als organisatie een virtual reality-rondleiding door het pand aanbiedt en je als toekomstige werknemer een 3D-voorstelling kan maken van hoe je dagelijkse wandeling naar het koffieautomaat eruit komt te zien. Ultiem is de zogenaamde lipdub, waarbij een groep medewerkers op een dikke top40-hit songtekstregels playbackt, terwijl je een videorondleiding door het bedrijf krijgt. Vacatures worden geplaatst in de vorm van een infographics, vol met coole plaatjes en tekeningen. En op Facebook delen we foto's en video's van het Sinterklaasfeest en het beachvolleybaltoernooi. We bieden geen marktconform salaris en de zekerheid van een vaste baan, maar wel een bedrijfskapper, een fietsbureau en een boodschappenservice.

Omdat maar zo'n 20 procent van de bedrijven een zekere vorm van bekendheid op de arbeidsmarkt geniet, is de overige 80 procent er alles aan gelegen om in ieder geval iets aan het grote 'nooit van gehoord' te doen. Alles in het teken om de potentiële kandidaat alvast onder te dompelen in een warm bad vol leuke collega's en zo de anonimiteit te ontstijgen.

Leveranciers van flexibele arbeid spelen nog nauwelijks een rol in de onstuitbare opmars van het fenomeen van employer branding. En dat is des te opmerkelijker omdat een groot gedeelte van de aanwas uiteindelijk via bureaus binnen komt. In de rol van businesspartner liggen op dat vlak volop mogelijkheden. Er is meerwaarde te bieden en het getuigt van oprecht partnership op het moment dat bureaus de employer branding van de inlener integreren. Dat betekent in de praktijk meedenken en meehelpen. Investeren in de relatie. En dat betaalt zich dubbel en dwars terug. Tenzij het allemaal alsnog een hype blijkt te zijn natuurlijk.

Agenda

Persoonlijkheidsmanagement in één dag

De regie over verschillende karakters

22 november 2016 | Gooiland, Hilversum



Persoonlijkheidsmanagement in één dag
De regie over verschillende karakters
22 november 2016 | Gooiland Hilversum

De charmante manipulator, de verantwoordelijke workaholic en de creatieve dagdromer. Herkent u ze ook? Welk personage bent u en hoe gaat u om met de persoonlijkheden in uw

team? Hoe zet u uw eigen personage effectief in? Ga samen met toptrainer Manon Bongers in één dag aan de slag met diverse persoonlijkheidscategorieën.

Wat haalt u uit deze dag?

- Identificeer de persoonlijkheidscategorieën bij uzelf en anderen.
- Krijg inzicht in hoe u die personages aanstuurt en welke kernkwaliteiten en valkuilen zij hebben.
- Stimuleer doelgericht en effectief gedrag door het managen van verschillende karakters.

Ga voor meer informatie en inschrijven naar:
<http://academyleiderschap.nl/persoonlijkheid>

Loopbanen

Op 1 september heeft **Flip van den Heuvel** als commercieel directeur de dagelijkse leiding van **Uitzendmarkt B.V.** overgenomen van oprichter/eigenaar Martin Honselaar.

Barbara Moors, Eva-Maria Lang en **Marilyn McPherson** zijn als international research consultants toegetreden tot het team van **The Executive Network (TEN)**. Met de komst van deze drie internationale consultants breidt TEN de activiteiten structureel uit naar het buitenland. De Françoise Moors werkt vanuit Parijs en heeft de afgelopen twaalf jaar ervaring opgedaan in een groot aantal sectoren met een focus op internationale plaatsingen. Lang woont en werkt in Zwitserland en specialiseerde zich ruim twaalf jaar in onder meer research consultancy in de sectoren logistiek & transport en agricultuur & bosbeheer. McPherson werkte de afgelopen 27 jaar in Groot-Brittannië en specialiseerde zich onder meer in de IT-sector.

Wim Bubberman is aangesteld als algemeen directeur van uitzendbureau **WerkTalent**. Met de komst van Bubberman geeft de oprichter van WerkTalent, Aad van der Zalm, de dagelijkse leiding en eindverantwoordelijkheid uit handen. Bubberman was de afgelopen jaren als commercieel en business development-directeur bij Olympia verantwoordelijk voor het commerciële beleid en het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen voor Olympia.

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

Hoofredacteur

Wim Davidse

Algemeen hoofredacteur Human Resources

Yolanda Stil

Redactie

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

Eindredacteur

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. 020-5159515. Ook voor informatie over uw lopende abonnement kunt u contact opnemen met onze klantenservice.

Klantenservice

Reed Business bv, Postbus 152, 1000 AD Amsterdam
E-mail: KlantcontactHR@reedbusiness.nl
Telefoon: 020-5159515
E-mail technische helpdesk: tsd@reedbusiness.nl
E-mail collectieve abonnementen: sales@xperthr.nl

Marketing

Mirella.Vorstenbosch | telefoon: 020-5159285
e-mail: Mirella.Vorstenbosch@reedbusiness.nl
Anouk Aanhane | telefoon: 0205159152
e-mail: Anouk.Aanhane@reedbusiness.nl

Advertentieverkoop

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

Flexmarkt wordt met de grootst mogelijke zorg 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, Postbus 152, 1000 AD Amsterdam.

ISSN 1382-5127

HOI
2016
KEURMERK

Nederlands
uitgeversverbond
Groep uitgevers voor vak en wetenschap

NIEUWE WET EN REGELGEVING UP TO DATE VOOR 2017

29 NOVEMBER 2016 // JAARBEURS UTRECHT

Ondanks de verkiezingen in 2017 wordt er in Den Haag toch weer nieuwe wet- en regelgeving ingevoerd. De meeste plannen zullen in november al bekend zijn, zodat je helemaal up to date het nieuwe jaar in kan gaan. Heb jij helder wat er per 1 januari op je afkomt en wat de consequenties zijn? Wat zijn de learnings van 2016 en hoe pas je die in 2017 praktijkgericht toe?

Kijk achterom, denk vooruit: 2016 en 2017 op een rij

Onder leiding van Mans Kuipers wijzen wij je de weg door alle (verwachte) veranderingen, met nuttige en praktische tips. Mathijs Bouman, Hans Kennis, Stan Rethans, Marco Hennekam en andere sprekers praten jou weer helemaal bij en geven je de belangrijkste (let-op) punten mee naar huis.



Mans Kuipers
*Deskundige op
het gebied van
loonbelasting en
sociale zekerheid*



Mathijs Bouman
*Econoom
& journalist*

**DIT JAAR WEER MET
DOCUMENTATIEMAP!**

WAT STAAT JOU TE WACHTEN?

- Een overzicht van actualiteiten, jurisprudentie en belangrijke ontwikkelingen, specifiek gericht op jouw taken als salaris- of HR professional
- Experts die praktische uitleg geven en je bijpraten over alle wijzigingen en de gevolgen
- Een hoogwaardig programma, eerder beoordeeld met een 8!

LET OP: groepskorting vanaf 3 inschrijvingen en NIRPA leden korting

MEER INFORMATIE EN ONLINE INSCHRIJVEN // PENOCONGRESSEN.NL/NWR



De complete formule voor de flexmarkt

Backoffice én Frontoffice

Freepack Software biedt de flexmarkt een compleet en volledig geïntegreerd softwarepakket voor zowel de financiële administratie, backoffice als frontoffice.

Naar wens in te richten

Het pakket is modulair opgebouwd, dus uitermate geschikt om mee te groeien met uw onderneming.

Met externe koppelingen

Eventueel blijft gegevensuitwisseling met andere applicaties mogelijk.

En onbeperkt support

Bovendien krijgt u ongelimiteerd support van onze kwalitatief hoogwaardige helpdesk. En dát zonder investering.

Heel vriendelijk geprijsd

Bij het afsluiten van een licentie ontvangt u onderhoud en ondersteuning voor een vast bedrag per maand.

**En nog veel meer voordelen!
Dus waar wacht u nog op?**

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