

flexmarkt

Excellent ondernemen in flex

Thema
Finanscoop



Executive dinner:
Digitalisering en disruptie
in de flexbranche



04

Starter

Haprotech Technisch
Uitzendbureau voor lassers



24

Finanscoop

Negen kansen voor
flexbedrijven

PAYROLLING? LAAT U **NIKS** WIJSMAKEN!



Winnaar Gazellen
Award Gld 2014

Betaal ik niet
teveel?

Wat vinden
medewerkers
ervan?

Klopt die
omrekenfactor
wel?

Wat zit er nou
allemaal in die
berekening?

Loop ik nog
risico's?

Houden ze
zich wel aan
de regels?

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



DIRECT
Payrolling

Uw partner in personeel

Wij beantwoorden graag al uw vragen over payrolling

✉ info@directpayrolling.nl

☎ 026 – 372 45 20

BEZOEKADRES Jansbuitensingel 7

6811 AA Arnhem



28 Discussiediner

Hoe zorgt digitalisering voor disruptie in de flexbranche? En vooral: hoe kunnen bestaande flexbureaus daarvan profiteren? – dat was het thema van het derde Executive Dinner dat Pivoton en Professionals in Flex gezamenlijk hielden eind vorig jaar.

Ook in dit nummer

- 06 Actueel
- 07 Commentaar
- 13 Best practice
- 19 Q&A UWV
- 21 Column Steven Gudde
- 23 Infographic
- 32 Groeiende markt
- 34 Stelling
- 35 Jurisprudentie
- 37 Column Gert-Jan Duis
- 38 Agenda & Loopbanen



04 Starter: Haprotech

Goede lassers worden almaar schaarser, zoals zoveel technische vakmensen. Lashuis Haprotech in Velsen, letterlijk onder de rook van TATA Steel, leidt jonge lasta-lenten zelf op. Sinds januari 2015 is het bedrijf een bemiddelingsbureau gestart om de lassers ook aan een baan te helpen: Haprotech Technisch Uitzendbureau.



14 Innovatie hightech

In de hightech bewegen flexondernemers zich ergens op het grote grijze vlak tussen consultancy, projectmanagement en detachering. In het landschap van open innovatie, waar onderzoek en bedrijfsleven samenwerken, liggen volop kansen voor flexondernemers.



24 Thema: Finanscoop

Ook na twee jaar van economische op-bloei blijven onzekerheden de uitzendmarkt kleuren. In deze Finanscoop spreken kenners zich uit over de negen kansen die dat de branche in 2016 biedt. Het zijn Margreet Xavier van werkgeversvereniging AWWN, Geert Batterink van Accenture Digital en Roel ter Steeg van corporate finance-bedrijf MBCF.



‘We kunnen iedereen leren om lasser te worden, maar je hebt natuurtalent nodig om er een te zijn!’

Haprotech Technisch Uitzendbureau

Manager Martin van Lieshout
Startdatum januari 2015

Nieuw in flex? Nee, Van Lieshout heeft meer dan vijftien jaar ervaring in de flexbranche, vooral in de technische hoek. Hij werkte onder meer bij USG People Technicum en Otter-Westelaken. Bij dat laatste bureau kwam hij in contact met Haprotech.

Personeel? Naast de manager nog een bemiddelaar. Verder maakt het uitzendbureau gebruik van de backoffice van moederbedrijf Lashuis Haprotech voor de verloning, facturatie, marketing en dergelijke.

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.

Haprotech Technisch Uitzendbureau

Lassen is een kunst die weinig mensen beheersen

Goede lassers worden almaar schaarser, zoals zoveel technische vakmensen. Lashuis Haprotech in Velsen, letterlijk onder de rook van TATA Steel, leidt jonge lastalenten zelf op. Sinds januari 2015 is het bedrijf een bemiddelingsbureau gestart om de lassers ook aan een baan te helpen: Haprotech Technisch Uitzendbureau.

Frans Tilstra

Lassen is een kunst. We kunnen iedereen leren om lasser te worden, maar je hebt natuurtalent nodig om er een te zijn! Martin van Lieshout laat er geen onduidelijkheid over bestaan: Haprotech Technisch Uitzendbureau heeft zijn kandidaten hoog zitten. Het bureau leidt zijn mensen dan ook zelf op en selecteert leerlingen streng aan de poort. Althans, dat doet moederbedrijf Lashuis Haprotech, sinds 1997. In januari 2015 ging de uitzend- en detacheringstak van start.

Tijd was rijp

'In 2009 werkte ik bij technisch uitzendbureau Otter-Westelaken (een label van Randstad, red.) in Velsen. We huurden een kantoor in hetzelfde pand als Haprotech. Ik zei: als er mensen van jullie lasopleiding komen die een baan zoeken, stuur ze dan maar bij ons langs. Zo heb ik de afgelopen jaren aardig wat lassers aan het werk gekregen. De directeur van Haprotech wilde graag samenwerken, maar ik wilde bij Otter-Westelaken blijven om een netwerk op te bouwen. In 2014 belde Haprotech weer. Ze wilden nu een eigen uitzendbureau starten en vroegen mij daarvoor. Nu was de tijd er rijp voor.'

Steeds schaarser

Er zijn meer bureaus die lassers bemiddelen, maar volgens Van Lieshout is de aanpak van Haprotech uniek. 'Wij leiden zelf op en hebben dus een continue stroom van kandidaten. Bovendien kunnen we

dankzij de eigen lasopleiding goed inspelen op de specifieke wensen van klanten. Geen lasklus is namelijk hetzelfde. Sommige constructiebedrijven zijn bijvoorbeeld gespecialiseerd in het maken van kleine trappen, dranghekken, bordessen of leidingen, andere bedrijven werken aan treinrails, luxe jachten, grote machines, staalconstructies, hijskranen, achtbanen, bruggen of boorplatforms.'

De lassers waarnaar deze bedrijven op zoek zijn, worden steeds schaarser. Vooral de goede. 'Het is heel gemakkelijk om een flinke staalplaat te verprutsen en het kost slechts enkele seconden', zegt Van Lieshout. 'Zet de lastoorts onder de verkeerde hoek en met de verkeerde snelheid op de plaat en hij trekt krom. Hoe dunner de plaat, hoe gemakkelijker dat gaat. Van lassers wordt dan ook een uitstekende ooghand-coördinatie en goede materiaalkennis gevergd, naast de vaardigheid om vanaf een tekening te bouwen.'

Zonnig

Vanwege de schaarste aan talent ziet Van Lieshout de toekomst voor Haprotech Technisch Uitzendbureau zonnig in. 'Er ligt nog een gigantische markt voor ons open. Onze ambitie is om binnen vijf jaar een kernteam van vijftientig specialisten in dienst te hebben die we naar verschillende projecten detacheren. Nu al werken dagelijks zo'n vijftientig tot dertig mensen op verschillende projecten, waarvan acht specialisten gedetacheerd. We zijn dus aardig al op weg.' **X**

Flexondernemer aan het woord

Dag1 gaat voor de ultieme match

Eind 2015 won recruitmentbureau Dag1 de FD Gouden Gazelle 2015 voor het snelstgroeiende bedrijf. Directeur Maartje Damen vertelt over de sleutel achter het succes.

Jullie zijn een jong bedrijf, in 2012 opgericht. Hoe hebben jullie je sindsdien ontwikkeld?

‘Mededirecteur Ingrid de Graaf en ik zijn letterlijk in de woonkamer begonnen, met



Ingrid de Graaf en Maartje Damen, eigenaars van Dag1.

zijn tweeën, een laptop en een telefoon. Maar ook met een goed businessplan en een droom. Het was – en is – namelijk onze ambitie om uiterlijk in 2018 een middelgrote recruitmentorganisatie te zijn die waarde toevoegt voor bedrijven en kandidaten. Heel concreet willen we uiteindelijk minimaal zes regiokantoren met in totaal minimaal negen multidisciplinaire teams. Teams van maximaal tien mensen, om optimaal te kunnen samenwerken. In 2012 haalden we in ruim een halfjaar een omzet van 103 000 euro. Begin 2013 konden we onze eerste medewerker aannemen en ons kantoor in Utrecht openen. In 2014 was de omzet gegroeid naar 1,3 miljoen euro...’

Voor deze spectaculaire groei wonnen jullie de FD Gouden Gazelle. Dat ‘waarde toevoegen voor bedrijven en kandidaten’ is dus goed gelukt. Waar zit die waarde in?

‘Als je een klant en een kandidaat aan elkaar verbindt, heb je een match. Wij gaan echter voor de ultieme match. Dat wil zeggen dat een kandidaat helemaal op zijn plek moet zitten bij de betreffende opdrachtgever. En dat hij uitstekend past bij de strategie van dat bedrijf. Zo krijg je een duurzame match, waarbij klant en kandidaat langdurig bij elkaar blijven. Wij zien bijvoorbeeld enorm weinig uitval: 99 procent van onze kandidaten blijft lange

tijd bij een klant. Dat betekent dus dat beide partijen tevreden zijn.’

Dat hebben ongetwijfeld veel andere recruiters ook als doel. Wat doen jullie anders?

‘Wij sturen enkel en alleen op die ultieme relatie tussen klant en kandidaat. De match stellen wij centraal. Iets als ‘hoeveel klantbezoeken doe je?’ vinden wij totaal niet interessant voor onze medewerkers. Het gaat erom dat ze investeren in het bij elkaar brengen van klanten en kandidaten. Om een voorbeeld te geven: als wij een nieuwe vacature krijgen, gaan wij niet alleen met de indiener van de vacature om tafel – meestal de directeur of iemand van HR – maar ook met degene die de behoefte heeft, meestal een manager. Beide personen spreken we los van elkaar, zodat we een compleet plaatje krijgen van de behoefte van de klant. De kans op een goede kandidaat maken we op die manier groter. Daarna gaan we zeer uitgebreid zoeken naar die kandidaat. We kiezen daarbij niet voor de makkelijke weg door zomaar wat mensen uit onze eigen database te selecteren, we benaderen ook elke keer heel gericht zo’n honderd kandidaten via allerlei jobboards en LinkedIn.’ **X**

(PP)

Twee mega-overnames in uitzendland

Twee mega-overnames herschikken het Europese uitzendlandschap. Met de overname van Proffice zet Randstad een volwassen stap in de Scandinavische markt. En het Japanse Recruit Holdings heeft een bod van 1,4 miljard euro gedaan op USG People.

In Noorwegen, Zweden en Denemarken bezat Randstad opgeteld twaalf kantoren, die een niet in de jaarstukken noemenswaardige omzet draaiden. Proffice – voor *Bemanning och Rekrytering* – was in 2014 goed voor een omzet van 3,9 miljard kroon, ofwel 178 miljoen euro. Het bedrijf telt tachtig kantoren, waar zevenhonderd mensen werken die jaarlijks negenduizend uitzendkrachten bemiddelen. Met de overname, die ten tijde van het schrijven van dit artikel op schema ligt, betreedt Randstad de Finse markt en komt het op nagenoeg gelijk niveau met

marktleider Manpower in de Zweedse markt. In geheel Scandinavië mag Randstad zich nummer drie noemen, na ManpowerGroup (EUR 1,25 mrd.) en Adecco (EUR 821 mln.).

In de Benelux daarentegen krijgt Randstad wel te maken een nieuwe ambitieuze concurrent. Recruit Holdings heeft 1,4 miljard euro geboden op USG People, dat de tweede plaats in Nederland en België bezet. Als de deal doorgaat – ten tijde van het schrijven behoort een concurrerend bod nog tot de mogelijkheden – slaat het Japanse Recruit een bruggenhoofd naar het Europese vasteland. Het bedrijf, dat afgelopen jaren uitzendbedrijven opkocht in de Verenigde Staten, Azië en Australië, was in Europa slechts actief in de Britse uitzendmarkt. In 2012 kocht Recruit het huidige dochtermerk Indeed, dat online campagnes voor vacatures maakt. Indeed is wereldwijd actief, en dus ook in Nederland. Met de overname van USG People wil het



bedrijf zijn ambitie om ‘wereldmarktleider in human resources’ te zijn in 2020 naderbij brengen. Inclusief de activiteiten van USG People zou Recruit goed zijn voor een omzet van ruim 12 miljard euro. Daarmee is het bedrijf nu al de wereldwijde nummer vier.

De merknamen Start People, Unique en Secretary Plus blijven bestaan. Ontslagen zullen er ook niet vallen, aldus het huidige managementteam. Wel krijgen de ceo en cfo een derde door Recruit te benoemen bestuurder naast zich. **X**

(WG)

Metaal- en techniekbureau Alertec doet acquisities

Uitzendbureau Alertec uit Drachten heeft twee acquisities gedaan. Het op de metaal- en techniekmarkt gerichte uitzendbureau met vijf vestigingen in Nederland en twee in Duitsland sloot in november een overeenkomst voor de overname van het algemene uitzendbureau D-Jobs en het op de bouw gerichte label Special Products.

D-Jobs heeft vestigingen in Oosterwolde en Drachten; Special Products zit in Drachten. Beide overgenomen bureaus waren eigendom van dezelfde ondernemer. Met de overname verwacht oprichter en directeur van Alertec, André Hamstra, zijn omzet (in 2014: 14,7 miljoen euro) met 4 miljoen euro uit te breiden. In 2016 verwacht Hamstra met Alertec een omzet van 'ongeveer 20 miljoen euro' te maken. 'De onderhandelingen verliepen vlot. Er was wederzijds vertrouwen tussen mij en de verkoper. Het personeel wilde blijven en ook de cultuur en structuur van de bedrijven passen bij elkaar.'

Hamstra ziet weinig synergievoordelen in de overname: 'Er is geen enkele overlap in de klanten van Alertec, D-Jobs en Special Products. Dat is bijzonder voor een dergelijke overname. De bedrijven zijn in een ander marktsegment actief.'

Opmerkelijk genoeg wilde Hamstra twee jaar geleden zijn eigen bedrijf nog verkopen. Zijn omzet daalde dat jaar met 15 procent en hij vroeg zichzelf af of hij nog wilde investeren om aan de veranderende wet- en regelgeving te kunnen voldoen. Hamstra: 'We hebben gesprekken gehad met meerdere geïnteresseerde partijen. Gaandeweg draaide ik om, als een blad aan een boom. Ik ben 48 jaar. In mijn hart wilde ik door en helemaal niet verkopen. Zo werden we ineens jager in plaats van prooi.' Beslissend moment was een waarschuwend opmerking van Hamstra's vrouw. Hamstra, lachend: 'Ze zei: 'Als je maar niet denkt dat ik jou chagrijnig thuis wil zien zitten'.'

Komende jaren verwacht Hamstra meer overnames te doen en samenwerkingsverbanden met collega-uitzenders aan te gaan. **X**

(WG)

commentaar Wim Davidse

Hoofredacteur Flexmarkt
flexmarkt@reedbusiness.nl



Survival of the flexest

2016 is op gang, en laten we hopen dat het minstens zo mooi wordt als 2015. Want wát een jaar was dat! Met zo'n 10 procent omzetgroei was 't het beste groeijaar sinds 2007. Ook onze FlexTopGroeiers hebben weer een explosief jaar achter de rug, en in de lijst van notoire hardgroeiers in het hele Nederlandse bedrijfsleven – de FD Gazellen – stonden maar liefst dik 45 flexbureaus. In dit nummer een aantal overzichten met deze en andere gelauwerde bureaus.

Inspirerend, al die successen en al die voorbeelden van vernieuwende ideeën en energie in onze branche. Dus: zal het in 2016 weer zo gaan? In de Financescoop, onze jaarlijkse visie op kansen, gaan we met drie experts in gesprek. De voortdurende turbulentie en onzekerheid in de Nederlandse economie blijven de vraag van werkgevers naar flex stuwen. Dat is de verwachting in het algemeen en die van werkgeversvereniging AWWN in het bijzonder. Klinkt goed, veelbelovend ook. Flex zal tegelijk wéér uitdagender worden. Want flexibiliteit wordt steeds vaker in één zin genoemd met efficiency, wendbaarheid, soft skills, duurzame inzetbaarheid, een leven lang leren, zzp-communities, crowdsourcing, ecosystemen, krapte, meedenken, strategische personeelsplanning, innovatie, digitalisering, robotisering.

In ons innovatie-artikel, dit keer over de superdynamische en competitieve high-tech-industrie, wordt duidelijk dat daar eigenlijk alles flexibel is. Moet zijn. Flexibel, maar dan anders: flexbureaus bewegen zich er ergens in het grijze gebied tussen consultancy, projectmanagement en detachering. Ze zenden tegenwoordig zelfs robots uit! Dan kun je natuurlijk net zo goed volledig digitaal gaan, toch? Of ligt het wat genuanceerder? Met softwarespecialist Pivoton en een aantal van hun relaties gingen we aan tafel, stevig in discussie over digitalisering en disruptie in de flexbranche.

boeken

Het zijn maar cijfers

De generatie Y leidt het meest aan stress en heeft een grotere kans op een burn-out. De reden? Zij werken in 'oude bedrijven' die zijn blijven steken in maakindustrie management dat uitgaat van efficiency en spreadsheets. Iets wat door de 'crisis' alleen maar erger is geworden. Bedrijven houden vast aan hun oude bedrijfsmodel en gaan kosten besparen volgens de kaasschaafmethode, wat ten koste gaat van innovatie.

Ondertussen is de creatieve, zelfstandige generatie Y in een 'zombiebaan' beland, afgestompt en afgeremd, waardoor de broodnodige innovatie binnen de organisatie sowieso uitblijft. Hoe moet het dan wel? De auteur geeft toe dat dit boek daarop het antwoord niet geeft, wel maakt hij duidelijk dat verandering nodig is. Het advies van bedrijfswetenschapper Schellekens: experimenteer maar gewoon met nieuwe managementmethoden. Ook geeft de auteur in een zevenstappenplan concreet aan hoe de manager de Y-generatie binnen het bedrijf beter tot haar recht kan laten komen. Want dat is een voorwaarde voor innovatie. **X**

(AL)



Titel: Het zijn maar cijfers
Auteur: **Maarten Schellekens**
Uitgever: **Scriptum**
ISBN: **978 90 5594 974 8**
Pagina's: **140**
Prijs: **€ 17,50**

Hans Pruis ceo Adecco Nederland

Hans Pruis volgt Patrick Bakker op als de nieuwe ceo van Adecco Nederland. De derde uitzender van Nederland wordt sinds januari geleid door de 50-jarige Pruis, die tot dan toe als directielid verantwoordelijk was voor de algemene uitzendactiviteiten van het label.

Patrick Bakker zwaait na tien jaar, waarvan de laatste vijf jaren als algemeen directeur, af bij Adecco Nederland. Onder Bakkers leiding versloeg het bedrijf de markt in omzetgroei. Bakker koos ervoor om op zijn hoogtepunt te stoppen, aldus het persbericht.

Als directeur Nederland zal Pruis inzetten op het behouden van de voorsprong die Adecco de afgelopen vijf jaar heeft opgebouwd, vertelt hij Flexmarkt. Pruis: 'Daarnaast zal ik me sterk richten op het engagement van onze mensen.' Pruis wil

bouwen aan 'een lerende organisatie', die 'constant in beweging blijft', want 'in de huidige markt is stilstand achteruitgang'. Ook wil hij innovatie van het vak bevorderen. 'Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan in een bedrijf als het onze. We zijn weliswaar groot, maar we kunnen ook een bedrijfje van vele kleine speedbootjes zijn.'

In zijn vrije tijd is Pruis discjockey. In de dance-scene – en onder collega's – staat hij bekend als DJ Mr. Milano. Dit alter ego ontstond tien jaar geleden toen Pruis leiding gaf aan de veertig Italiaanse kantoren van concurrent USG People. Na de overname door USG People van het Belgische Solvus – dat destijds door huidig Adecco-ceo Alain Dehaze werd geleid – mocht Pruis de Italiaanse integratie van Solvus-dochter Creyf's met USG-dochter Start leiden. DJ Mr. Milano is nog geregeld te horen.



Hans Pruis.

Pruis: 'Ik heb op het afsluitende feest van de drie laatste jaarlijkse conferenties van de Adecco Groep een uurtje een set gedraaid.'

Ook HR-directeur Monique Onstenk verliet Adecco. Zij is opgevolgd door Anouk Rasenberg, die eerder bij energieconcern Essent werkte. **X**

(WG)

Markontwikkelingen

Spectaculaire groei horeca-uitzender Ardilla

Deze maand: horeca

Periode: 12 (week 45-48)

Bedrijf: Ardilla BV

Bron: Teun ten Have (directeur)

Omzetcijfers: nog niet precies bekend.

Hoe zou u het jaar 2015 omschrijven?

'Als een echt topjaar voor ons. Ardilla is de moedermaatschappij waar de bureaus FreeJobz en Toppers Professionals onder vallen. Deze leveren personeel en diensten aan de horeca-, catering- en evenementenbranche. In 2015 merkten we dat de evenementen steeds groter werden, dat steeds meer mensen tickets kochten en dat daardoor de vraag naar personeel ook enorm groeide. Zo hebben we allerlei medewerkers geleverd, van afwassers tot aan partymanagers. Omzetcijfers kan ik nog niet geven, maar duidelijk is wel dat de omzet van 2014 bijna is verdubbeld.'

En dan hebben jullie op 1 januari ook nog eens twee bedrijven overgenomen, waarom?

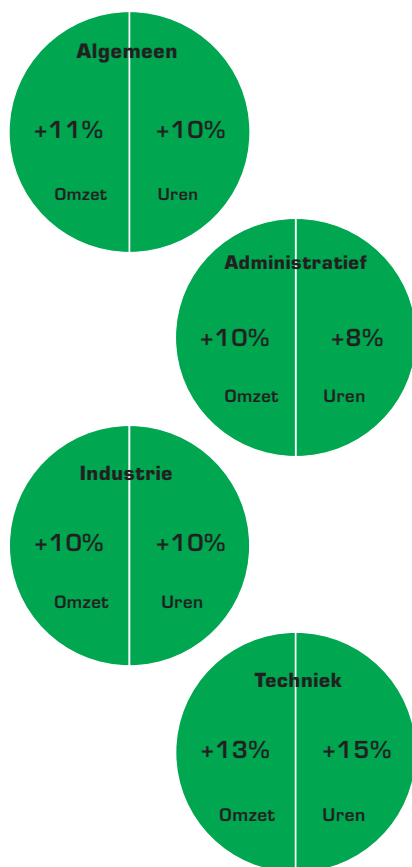
'Dat zijn UitzendKrachtig en de Nederlandse Payroll Maatschappij. Wij werkten al jarenlang samen met UitzendKrachtig, een uitzendbureau voor de horeca. We konden op hen terugvallen bij een incidenteel tekort aan medewerkers, en vice versa. De eigenaren van UitzendKrachtig en de Nederlandse Payroll Maatschappij zijn zich gaan richten op hun andere

bedrijven en vroegen mij of ik de activiteiten wilde overnemen. Dat heb ik gedaan, ook omdat we onze dekking daarmee vergroten. Toppers zit in Doetinchem, FreeJobz in Amsterdam en UitzendKrachtig en de Nederlandse Payroll Maatschappij zitten in Driebergen. Door de enorme pool aan medewerkers die nu is ontstaan, kunnen we geheel Nederland bedienen.'

Wat zijn uw plannen voor dit jaar?

'De komende tijd laten we alles zoals het nu is. We willen rust creëren, zowel voor de medewerkers als voor de opdrachtgevers. In een later stadium zetten we vooral in op digitalisering van de nieuw verworven bedrijven, omdat dit voor alle partijen veel voordelen biedt. Klanten kunnen bijvoorbeeld online hun opdrachten invullen zonder tussenkomst van het kantoor. Daarnaast richten we ons in 2016 op het verhogen van de kwaliteit van onze medewerkers, bijvoorbeeld door training en opleiding. Zo hebben we speciale bijschaafavonden, waarop we de medewerkers voorzien van alle up-to-date kennis uit de horeca- en evenementenbranche. In dat kader zijn wij bijvoorbeeld een langdurige samenwerking aangegaan met de Heeren van Driebergen, een kookstudio annex cateringbedrijf waar onze medewerkers veel kennis en ervaring kunnen opdoen.' **X**

(PP)



Bron: ABU

5^x Vragen

Versoepeling Participatiewet

De Participatiewet wordt aangepast om het voor mensen met een arbeidsbeperking gemakkelijker te maken een baan te vinden. Wat zijn de belangrijkste voorgestelde versoepelingen?

1 Wat is de huidige status van de Participatiewet?

Iedereen die kan werken maar daarbij ondersteuning nodig heeft, valt sinds 1 januari 2015 onder de Participatiewet. Die wet is er om zoveel mogelijk mensen werk te laten vinden. De Participatiewet vervangt de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong). Het is de bedoeling dat over tien jaar 125 000 extra banen beschikbaar zijn voor mensen met een arbeidsbeperking. De sector overheid moet daarbij zorgen voor circa 25 000 banen en de sector niet-overheid voor circa 100 000 banen. Tussen juli 2015 en oktober 2015 is het aantal aangevraagde beoordelingen voor het zogeheten doelgroepenregister van deze banenafpraak fors gestegen. In totaal gaat het om 4 421 aanvragen. UWV heeft hiervan 2 458 aanvragen afgehandeld en 58 procent van dat aantal toegekend.

2 Wat is de reden van de voorgestelde versoepeling?

Uit de politiek en uit de praktijk kwamen signalen dat onderdelen van de Participatiewet en de Wet banenafpraak verbeterd zouden kunnen worden voor een goede uitvoering ervan. Anders gezegd: er zouden te strenge criteria gelden waardoor te weinig mensen in aanmerking kwamen voor de extra arbeidsplekken. De voorgestelde maatregelen moeten het makkelijker maken om mensen op de extra banen te plaatsen die vanwege hun beperking niet het minimumloon kunnen verdienen.

3 Wat is een van de grotere aanpassingen?

Leerlingen van het voortgezet speciaal onderwijs worden voortaan zonder een beoordeling door UWV opgenomen in het doelgroepenregister banenafpraak. Zo wordt die doelgroep vergroot. Dit is wel aan enkele voorwaarden gebonden:

er mogen alleen leerlingen in het doelgroepenregister komen die beschikken over arbeidsvermogen, die beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt en die ook de wens hebben om in het doelgroepenregister te staan. Deze leerlingen moeten zichzelf dan ook aanmelden.

4 Is er nog een andere belangrijke versoepeling te noemen?

Zeker, de loonwaardebepaling moet eenvoudiger en eenduidiger worden. Daarvoor zijn twee maatregelen voorgesteld: een vaste loonkostensubsidie in het eerste halfjaar voorafgaand aan de loonwaardemeting én een flexibele termijn voor het herbeoordelen van de loonwaarde op de werkplek. Wat die vaste loonkostensubsidie betreft: concreet wordt voorgesteld dat werkgevers en gemeenten in het eerste halfjaar van het dienstverband gebruikmaken van een loonkostensubsidie van 50 procent van het wettelijk minimumloon dat voor deze doelgroep is vastgesteld. Na dit halfjaar volgt de loonwaardemeting op de werkplek en past de gemeente de loonkostensubsidie vervolgens aan op basis van de objectief vastgestelde loonwaarde van de werknemer. Zo'n subsidieconstructie maakt de start van een dienstverband met iemand uit de doelgroep gemakkelijker voor een werkgever. Bovendien kan in het eerste halfjaar een goed beeld worden verkregen van de capaciteiten van de werknemer. Verder wordt de frequentie van de loonwaardemeting dus flexibeler. Gemeenten krijgen de ruimte om af te wijken van de vaste momenten om iemands loonwaarde opnieuw te bepalen. Het wordt dus niet meer jaarlijks (bij regulier werk) of driejaarlijks (bij beschut werk) gedaan, maar afhankelijk van de individuele situatie van de te beoordelen persoon. Maatwerk dus.

5 Wanneer gaan de versoepelingen in?

Voor de maatregelen is een wetswijziging nodig. Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Jetta Klijnsma heeft laten weten ernaar te streven om de benodigde wetswijziging in het eerste halfjaar van 2016 bij de Kamer in te dienen. **X**

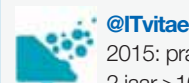
(PP)

Startpagina



Flextweets

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



@ITvitae
2015: prachtig jaar.
2 jaar >100 studenten >35 mensen duurzaam naar werk **#het-kanwel @SocEntNL @Normaalste-Zaak @IN2ITnl @VNONCW @aartgaag**

24 december 2015

'Wij zijn twee jaar geleden met niks begonnen, met het idee 'het kan niet waar zijn dat er 20 000 mensen met autisme én hbo-niveau thuiszitten en er tegelijkertijd een tekort aan IT-specialisten is'. Als wij deze mensen opzoeken en opleiden voor de IT, dan moeten wij hen aan een baan kunnen helpen', vertelt Peter van Hofweegen. Want deze doelgroep is bij uitstek geschikt voor functies in de technische IT, zoals developers, softwaretesters, hackers en analisten, stelt Van Hofweegen. 'Wij zien autisme als neuro-diversiteit. Het anders-zijn kun je ook positief zien. Deze mensen zijn vaak sterk in analytisch denken en kunnen goed focussen.' ITvitae biedt kandidaten zes mogelijke opleidingstrajecten en het is de bedoeling ze een jaar te detacheren bij opdrachtgevers om uiteindelijk bij het bedrijf in dienst te treden. Het overnemen van de kandidaat is kosteloos, benadrukt Van Hofweegen. En ook de intensieve begeleiding is onderdeel van de dienstverlening. Want: ITvitae is vooral een *social enterprise*. 'Wij zijn weliswaar een particulier bedrijf, maar wij streven niet naar winst, wij streven naar (maatschappelijke) impactoptimalisatie.' Daarbij gaat ITvitae verder dan reguliere detacheringbedrijven. Van Hofweegen: 'Mensen met autisme vereisen vaak een andere manier van aansturing. Wij doen daarom niet alleen aan job coaching maar begeleiden ook de opdrachtgever. Pas als de werkgever en de kandidaat tevreden zijn, laten wij ze los.' **X**

(AL)

TALENT GEZOCHT!

GRUPACON
INDUSTRIAL



BENT U ACTIEF IN HET UITZENDEN OF UITZENDONDERNEMER IN DE VOLGENDE BRANCHES?

Metaal & Techniek

Electro & Installatie techniek

Productie

Bouw

Industrieel schilderwerk

WWW.GRUPACON.COM

HEEFT U DE WENS EEN EIGEN ONDERNEMING OP TE STARTEN, MAAR ZIET U OP TEGEN DE RISICO'S VAN HET ONDERNEMEN?

NEEM DAN EENS CONTACT OP MET GRUPACON!

Wij bieden u een combinatie aan van "agentschap" en "franchise", waarbij u zorgeloos ondernemer kunt zijn en Grupacon ondersteuning levert op het gebied van financiën en overige randzaken.

Wij ontzorgen, zodat u tijd heeft voor de leuke kanten van het ondernemerschap: klantcontact, begeleiden van projecten en uiteraard de marge maken.

SIMPELE FORMULE

Onze formule is simpel: het behaalde resultaat op de activiteiten wordt gedeeld. Dus geen bijdrages voor de franchise formule, dan wel doorbelastingen met opslagen.

PARTNERS GEZOCHT

Wij zoeken partners met een aantoonbaar "trackrecord" van minimaal 7 jaar als Manager met budget verantwoordelijkheid. We zijn op zoek naar hét talent in de markt; de ambitieuze ondernemende manager die na jaren nu voor het eigen geluk wenst te gaan.

Grupacon groeit snel en is actief in Polen, Nederland, België, Litouwen, Duitsland en opkomende Scandinavische landen. Onze ambitie is groot: een top 5 speler zijn in de landen waar we actief zijn.

MEER WETEN?

Neem dan contact met ons op voor een vrijblijvend persoonlijk gesprek waarbij we onze ideeën kunnen toelichten.

Jan Willem Gaal
jw.gaal@grupacon.com

BENT U AL UITZENDONDERNEMER MAAR ZIET U HET NIET MEER ZITTEN OM ER ALLEEN VOOR TE STAAN?

NEEM DAN EENS CONTACT OP MET GRUPACON!

GRUPACON is op zoek naar Partners met een "trackrecord" van minimaal 5 jaar als eigen ondernemer.

Wij kunnen u steunen zodat u weer de ondernemer kan zijn die u wilt zijn!

Alle randzaken die uw aandacht weghalen van uw klanten, projecten en werknemers worden ontzorgd en doen wij.

MEER WETEN?

Neem dan contact met ons op voor een vrijblijvend persoonlijk gesprek waarbij we onze ideeën kunnen toelichten.

Jan Willem Gaal
jw.gaal@grupacon.com

 **LEIDERSCHAP
ACADEMY**

2^e editie

Inclusief:

- 2-daagse intensieve training
- boekenpakket
- overnachting
- alle maaltijden en drankjes

Topclass Meesterlijk Beïnvloeden

Gedragbeïnvloeding voor managers 18 en 19 mei 2016 • Kontakt der Continenten - Soesterberg

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

Gedragbeïnvloeding en motivatie zijn de sleutels voor een succesvol team

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

Topclass Meesterlijk Beïnvloeden

In de Topclass Meesterlijk Beïnvloeden gaat u 2 dagen intensief aan de slag met alle ins and outs van gedragbeïnvloeding en met de vraag hoe u uw stem in de organisatie nog beter laat gelden. We bespreken de laatste bevindingen en talloze voorbeelden van toepassing in de praktijk. Meer informatie en online inschrijven via:

www.academyleiderschap.nl/meesterlijk2

De Topclass Meesterlijk Beïnvloeden wordt georganiseerd door de Leiderschap Academy.

Directeur Hays: 'De nieuwe recruiter is sensitief'

Hays Nederland is allang niet meer alleen een recruitmentbedrijf. Algemeen directeur Robert van Veggel bouwt het bedrijf uit tot een brede dienstverlener in flex, vast en steeds meer aanvullende intermediaire diensten. 'Koud bellen is passé.'

Wilbert Geijtenbeek

Nog altijd komt het leeuwendeel van de omzet uit flexibele arbeidsbemiddeling, maar recruitmentbedrijf Hays Nederland is de afgelopen jaren sterk gegroeid als contractbeheerder, als broker voor zzp'ers. Ook zet het bedrijf stevig in op het uitbesteden van het wervingsproces (RPO) – onder leiding van Robert van Veggel, die het bedrijf sinds 2010 leidt. Flexmarkt sprak met hem over de vernieuwing van zijn vak.

Uw Britse moederbedrijf wil in zijn gevestigde markten een leidende positie verwerven en de winst maximaliseren. Hoe geeft u dat vorm in Nederland?

'In recruitment kiezen wij voor bemiddeling van kandidaten op hbo- en wo-niveau. Daarnaast is outsourcing een substantiële activiteit voor ons geworden, waarin we blijven investeren. Ik zie mogelijkheden dat te verrijken en te verbreden met aanvullende diensten als outplacement, coaching, payrolling voor klanten die graag hun activiteiten bij een one-stop-shop onderbrengen. Dat doen we inmiddels al. Onze ambitie? Over drie jaar moeten we verdubbeld kunnen zijn in omzet.'

Op welke manier innoveert het recruitmentvak volgens u?

'Achtien jaar geleden begon ik in dit vak. Ik nam één vacature en maakte één match. Opdrachten van nu tellen soms wel twintig vacatures. De basis van het vak is nog steeds dezelfde, maar nu kijken

we ook steeds meer naar de mogelijkheid een relatie met een klant op te bouwen. De traditionele koude sales, het zomaar bellen naar bedrijven, doen we niet meer. Onze beste recruiters excelleren niet in koud bellen, maar in het wekken van vertrouwen, in het maken van een connectie met mensen. De nieuwe recruiter is sensitief en innoveert het vak dankzij nieuwe technologie. Zo doen we een pilot waarbij recruiters live chatten met kandidaten en klanten. We doen ook meer aan *social engagement*.'

Wat doen uw recruiters als het gaat om *social engagement*?

'Ons vak komt uit een transactionele fase, waarbij de bureaus pas een dienst leveren als ze daarvoor iets terugkrijgen. Nu zitten we in een relationele fase: je moet je business niet alleen halen, maar ook brengen. Daarom delen onze recruiters veel vakken, en geven ze online hun vakinhoudelijke mening. Je moest eens weten hoeveel kansen we genereren door met mensen in contact te komen die ons nadien goede aanbevelingen geven.'

Waarom zet u nu in op *recruitment process outsourcing (RPO)*?

'We merken nu de vraag naar talent aantrekt dat veel bedrijven zelf in recruitmentafdelingen investeren. Dat heeft een kannibaliserend effect op ons vak, op de werving- en selectiebureaus. RPO is in de crisisjaren veel minder in de belangstelling geweest, maar dat zal nu echt aantrekken.'



Foto: eigen foto

Algemeen directeur Hays Nederland Robert van Veggel.

Zo ontwricht u uw eigen verdienmodel. Denkt u dat RPO een structurele groeimarkt is?

'Ja. Dat klanten vaker hun eigen werving en selectie uitvoeren, is geen hype. Dat zal niet meer verdwijnen. Met een *applicant-trackingsysteem* (ATS), de juiste *vendor-management-software* (VMS) en wat andere tools kun je alles goed zelf doen. Voor de uitvoering neem je wat ervaren recruiters aan, meestal ex-recruiters van ons soort bureaus. Maar een echte RPO is een totaaloplossing, en vereist een strategische visie op *employer branding*, processen en technologie. Ik zie de wereld van recruitment steeds sneller veranderen. Onze taak is om in te spelen op nieuwe kansen.'

Welke nieuwe kansen ziet u?

'Om er één te noemen: de markt voor zelfstandige professionals verandert grondig. Daarom zijn wij een van de oprichters van de Bovib, de branchevereniging voor intermediairs van zelfstandigen. In het bemiddelen van zzp'ers en het ontzorgen van klanten zien wij een grotere rol voor ons weggelegd.' **X**

'Dat klanten vaker eigen werving en selectie doen, is geen hype'

HÉT MIDDAGSEMINAR VOOR HR EN WERKGEVERS



Hoe werkt het nieuwe ontslagrecht?

Kop

- PE punten mogelijk
- Bij u in de buurt
- Het beste arbeidscontract (vast en flex)
- Actuele uitspraken
- USB met voorbeeld-documenten

Het voorgaande seminar werd gewaardeerd met een 8,6!

Hoe schrijf ik me in?

Via onze website www.xperthr.nl/seminars

VAN GELDEREN
arbeidsrechtadvocaten

XpertHR
De HR Antwoordbank

Het nieuwe ontslagrecht

Voor HRM'ers en werkgevers

Gemiddelde
waardering:
8,5!

Webinar
gemist?
Mogelijkheid tot
terugkijken!

MEER
DAN 250 HR-
PROFESSIONALS
GINGEN U
VOOR

Volg de webinars **waar** **en wanneer u wilt**

Laatste dinsdag van de maand
van 13.00 tot 14.00 uur

- Altijd de laatste actuele ontwikkelingen
- PE punten mogelijk
- Lessons learned
- Pakketvoordeel

Inschrijven is heel eenvoudig

Ga naar www.xperthr.nl/webinars
en vul het deelnameformulier in.

Het nieuwe ontslagrecht per ontslaggrond toegelicht en uitgelegd!
De hele reeks volgen of een enkele uitzending? U bepaalt!

Powered by:



XpertHR



Foto: istock/monkeybusinessimages

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

Unique bezorgt **Cendris** ideale fit tussen kandidaat en bedrijf

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

Het komende jaar gaat HR-dienstverlener Unique callcenter-personeel werven voor facilitair contactcenter Cendris. En deels ontwikkelen bovendien, want voor Cendris' klanten in de verzekeringsbranche verzorgt Unique bijvoorbeeld de verplichte Wft-opleidingen (Wet op het financieel toezicht). In de tender was Cendris op zoek naar een heel specifieke partij, vertelt Sjon Troudes, directeur Finance. 'Zoals alle contactcenters hebben ook wij te maken met een hoog verloop van personeel. En een hoog verloop betekent een grote kostenpost. Die kostenpost willen wij naar beneden krijgen, en we zochten daarom in het bijzonder naar een partij die zou kunnen zorgen voor een betere fit tussen kandidaat en bedrijf. Zodat die kandidaat langer blijft en er dus minder verloop is.'

Virtuele luchtvaartmaatschappij

Uiteindelijk koos Cendris voor Unique om die vraag naar een betere match te beantwoorden. Volgens Troudes blonk Unique vooral uit in de innovatieve werkwijze: 'Unique is een grote, landelijk opererende speler die snel kan bijschakelen als wij willen opschalen. Dat is nogal eens nodig, zo hadden we in het vierde kwartaal van 2015 maar liefst vierhonderd nieuwe instromers. Maar naast de grootte van Unique is het

belangrijk dat ze innovatieve toepassingen hebben voorgesteld die bijdragen aan de ideale koppeling van kandidaat aan bedrijf. Een van die toepassingen is de RecruitmentGame, die Unique samen met Lucidious heeft ontwikkeld. Dat is een simulatiespel waarbij een sollicitant bij een virtuele luchtvaartmaatschappij als callcenteragent moet opereren. De kandidaat wordt op allerlei onderdelen getest, wat tot een inschatting leidt van hoe diegene in werkelijkheid functioneert. Je kunt dus zien of iemand echt past bij de functie.'

Onderscheidende tools

Andere onderscheidende tools van Unique zijn de MentalityMatch en de CultureScan. Troudes: 'De MentalityMatch onderzoekt welke werkomgeving het beste bij een kandidaat past. De CultureScan brengt juist de organisatiecultuur van een bedrijf in kaart, via gesprekken en vragenlijsten. Ook deze instrumenten dragen eraan bij dat de juiste kandidaat bij het juiste bedrijf komt, en de kans op verloop dus kleiner wordt. De tools van Unique hebben er ook aan bijgedragen dat Cendris een eigen instrument heeft ontwikkeld.' **X**

(PP)



Mark Menting: 'Ons werk
maakt duidelijk dat een
leven lang leren geen
vage modekreet is'

De hele hightech is flex

In de hightech bewegen flexondernemers zich ergens op het grote grijze vlak tussen consultancy, projectmanagement en detachering. In het landschap van open innovatie, waar onderzoek en bedrijfsleven samenwerken, liggen volop kansen voor flexondernemers.

Annet Maseland

Toeval bestaat niet. Uitgerekend op 1 mei, de Dag van de Arbeid, opende Smart Robotics, Nederlands eerste uitzendbureau voor robots, zijn deuren. Het Eindhovense bedrijf illustreert hoe snel het kan gaan met een start-up in de hightech. Sinds dagblad *De Telegraaf* een halfjaar geleden uitpakte met een groot verhaal over het robotuitzendbureau, is oprichter Mark Menting druk met het opvolgen van de tachtig leads die alleen al hieruit voortkwamen. ASML, Philips, *you name it*, iedereen wil meedoen. Zo druk was het dat er nauwelijks tijd was om na te denken over acquisitie. 'Een luxeprobleem', zegt hij. Het idee van Menting, afkomstig van USG People en Alten, en Heico Sandee, ook afkomstig van Elten en daarvoor programamanager robotica aan de TU Eindhoven, stamt uit 2014. Samen met de TU werd nieuwe robottechnologie ontwikkeld, robots zonder hekwerk, met nieuwe slimme sensoren die vertragen of er helemaal mee ophouden als er een mens in aantocht is. Om die robottechnologie bouwde Menting een business case, een uitzendmodel dat technologie uitleent om net als een uitzendbureau flexibele productiecapaciteit te bieden en de piekdruk op te vangen. Smart Robotics zet de robots overal in waar samengesteld, geassembleerd en gestapeld wordt, vooral in de industrie, logistiek en de voedselverwerkende industrie. Vijf robots doen zij aan zij met twee getrainde operators het werk van tien menselijke stapelaars.

Kostbaar

Dat Smart Robotics zich onderscheidt van het klassieke uitzendbureau, spreekt voor zich. 'Maar wij doen ook iets wezenlijk anders dan de klassieke automatiseerder die om een probleem van de klant een oplossing op maat bouwt', zegt Menting. 'Wij leveren een kant-en-klaar product, robot-hardware met gebruikersvriendelijke software.'

Menting kende vanuit zijn verleden bij USG en Alten de bedrijven in en om de High Tech Campus Eindhoven goed. 'Wij zagen dat veel bedrijven tegen hetzelfde probleem aanliepen. Om verder te groeien hebben ze of mensen nodig, maar die zijn kostbaar, of automatisering, dat is ook kostbaar. Een alternatief is uitbesteden naar lage-lonenlanden. Dat is goedkoper, maar je hebt het nadeel van transportkosten en langere levertijden plus het nadeel dat kwaliteit moeilijk is aan te sturen. Daar worstelen veel bedrijven mee. Vooral de kleinere: hoe houd je vanuit Nederland de productie in de gaten?' Is dit een schoolvoorbeeld van hoe robots mensenbanen vervangen? 'Uiteindelijk niet', zegt Menting. 'Omdat je groei mogelijk maakt, houd je bedrijven in business en zorg je dat de activiteiten in de regio kunnen blijven.' Bovendien zijn er altijd weer nieuwe flexondernemers die weten aan te haken. Sinds kort werkt Smart Robotics namelijk samen met HOBIL, dat operators gaat trainen en leveren bij de robots. Het werk verandert. 'Als er iets is wat ons werk duidelijk maakt, is dat een leven lang leren geen vage modekreet is. De nieuwe operators die de robots aansturen, doen en kunnen veel meer dan stapelen, ze begrijpen hoe het proces werkt.'

Open innovatie

De kruisbestuiving tussen technische universiteit en bedrijfsleven is typisch voor de High Tech Campus. Maar ook onderling zoeken bedrijven elkaar op en werken ze samen, zegt Menting. Hij omschrijft de campus als één grote tech-familie. 'Een open klimaat, waarin iedereen met elkaar omgaat en van elkaar weet waarmee ze bezig zijn.' Die informele contacten werken als incubator voor innovatie. *The times they are changing.* Martin Schuurmans maakte als directeur van Philips NatLab in de jaren '90 van dichtbij mee hoe Philips' roemruchte R&D-afde-

ling afbrokkelde en hoe op diezelfde plek de huidige High Tech Campus verrees. Nog steeds is hij daar zijdelings bij betrokken als mentor van jonge ondernemers. Het was een moeilijke tijd, blikt hij terug, door de vele ontslagen, maar tegelijkertijd een spannend jongensboek met diverse succesvolle verkopen zoals die van de halfgeleiderlaseractiviteiten. De keten is sindsdien diffuser en diverser geworden. Vroeger had je in de regio Eindhoven alleen met Philips te maken: als onderzoeker werkte je dáár en bleef je daar werken. Schuurmans gaf bij zijn aantreden in 1996 leiding aan een R&D-afdeling van 2700 man. 'Maar *in-house* ontwikkelen werd te duur en te risicovol. Het lukte ons gewoon niet al die uitvindingen naar de markt te brengen.' Gaandeweg ontstond het inzicht dat je voor hetzelfde geld het bedrijf dat een bepaalde technologie ontwikkelde en op de markt bracht kunt kopen. Schuurmans werkte als voorstander van open innovatie mee aan de voorbereiding van de High Tech Campus. Nadat het NatLab sterk was afgeslankt, verdween het werk voor Philips niet, maar het waaierde in de loop der jaren uit over een diffuse mengeling van onderzoek, spin-offs en start-ups. Bij veel grote technologiebedrijven, zegt Schuurmans, werken nu nauwelijks nog researchmedewerkers. Innoveren doen de techbedrijven door te investeren in veelbelovende jonge bedrijven. Zoals in 2014 Philips' spin-off Sapiens, dat *deep brain stimulation* ontwikkelde, door biotechbedrijf Medtronic werd overgenomen. Nu fungeert Sapiens deels als R&D-lab voor het Amerikaanse bedrijf. Ook IBM en Bell Labs, de andere twee grote industriële labs, slankten af en gingen op overnamepad.

Wendbaar

Eén ding staat voor Schuurmans vast. Om de uitvindingen zelf bijzaak te noemen, gaat misschien te ver, maar innovatie gaat voor hem toch vooral ook ►



Managing director Accenture Mark Wiermans: 'Als de grote technologiebedrijven in hun ivoren toren op de Zuidas blijven, wordt het niks.'

over andere dingen. Zet voldoende knappe technici bij elkaar en er worden slimme uitvindingen gedaan. 'Maar dan begint het pas', zegt hij. 'Hoe breng je een uitvinding naar de markt? Ben je als bedrijf snel en wendbaar genoeg? Weet je wat de markt vraagt?' Bij grote vernieuwers als Dropbox en Netflix is niet eens sprake van baanbrekende technologie, zegt hij. 'Zij overgoten bestaande technologie met een nieuw businessplan.' Of het welbekende voorbeeld van chipmachinebouwer ASML. Die wordt wel gedreven door vernieuwende technologie, maar kan heel wendbaar opereren door een flexibele schil van toeleveranciers in toptechnologie. Bij VDL zit de kracht weer in het overnamebeleid: het palet van bedrijven dat Wim van der Leegte bij elkaar bracht. 'Briljant ondernemerschap', zegt Schuurmans.

Het nieuwe innovatiemodel via start-ups die hun waardevolle innovatie weer doorverkopen, vraagt om een ander type medewerker, vervolgt hij. 'Eentje met zelfvertrouwen. Die blijft leren, nieuwsgierig is, ondernemingszin heeft en lef. Het vereist namelijk lef om een onderneming te beginnen, maar ook om die weer te verkopen. Ondernemerschap hoort in het curriculum van technische universiteiten, zit daar trouwens

al in, maar nog niet genoeg. Tegelijkertijd is er op de arbeidsmarkt ook nog plek voor de klassieke procestechnoloog of knappe engineer die zich alleen of vooral met het product bezighoudt. Dat is en blijft een verrijking van de arbeidsmarkt.'

Samensmelting

Met het succes van de High Tech Campus op het netvlies schieten de campussen en science parks overal uit de grond. Zo deelt ASML de ontwikkeling van procestechnologie in het nieuwe Amsterdamse researchlab ARCNL met de twee Amsterdamse universiteiten, FOM (Stichting voor Fundamenteel onderzoek der Materie) en de gemeente Amsterdam.

Is deze samensmelting van onderzoek en business de blauwdruk voor groei en innovatie in de hightech? In Eindhoven werkt het, net als op de Wageningse campus, in Amsterdam lijkt het te gaan werken. Maar verwacht geen wonderen, waarschuwt Martin Schuurmans. Geef het in ieder geval de tijd om te groeien. Eindhoven is bijna twintig jaar bezig. Een succesvolle campus vereist veel investeringen en een industriële drive, zoals Eindhoven die krijgt van ASML, Philips en VDL. 'Dat blijkt maar eens uit het voorbeeld van Services Valley in het Limburgse Venlo,

waar Océ met een consortium van gemeente en provincie 28 start-ups om zich heen verzamelde. Toen de provincie daar na drie jaar de subsidiekraan dichtdraaide, hield gangmaker Océ het ook voor gezien.

Alle ogen zijn sindsdien gericht op het zuidelijker gelegen Heerlen als hotspot van 'slimme diensten'. Daar is APG, pensioenuitvoerder van ABP, de kartrekker, samen met de provincie en Maastricht University van de Brightlands Smart Services Campus.

APG trok als partner Accenture aan om als eerste hun eigen digitalisering vlot te trekken. Managing director Mark Wiermans is verantwoordelijk voor de Accenture-poot in Heerlen. Hij vertelt dat een op de drie banen in de oostelijke mijnstreek een administratieve functie is. Behalve APG zijn in deze regio administratieve kolossen als het CBS en de Belastingdienst gevestigd.

Intelligentie inbouwen

De banen op het vlak van het traditionele administratieve dataverwerken zijn langzaam aan het verdwijnen. Daarvoor in de plaats komen op de Heerlense campus tweeduizend nieuwe professionals in ICT en *data analytics*. Zij gaan programma's en databases testen en nieuwe innovatieve diensten ontwikkelen; met *big data* betere dienstverlening opzetten aan klanten. Wiermans geeft het voorbeeld van het pensioenoverzicht dat 4,5 miljoen pensioengerechtigden van ABP eens per jaar in precies dezelfde vorm opgestuurd krijgen, een enorme administratieve operatie. 'Straks zal iedereen niet alleen zijn pensioen realtime online kunnen inzien, maar zal Accenture ook analytische tools en intelligentie inbouwen, voor bijvoorbeeld online op maat gesneden advies.' Begin 2016 is Accenture in Heerlen al druk aan het werven. Voor het ontwikkelen van Smart Services neemt het driehonderd medewerkers, ICT'ers, aan. Dit zijn veelal jonge ambitieuze mensen in *analytics* en software engineering. Voor de meer niche skills wordt samenwerking met zzp'ers en start-ups gezocht.

Wat begint als een een-tweetje tussen APG en Accenture moet zich de komende jaren als een olievlek uitbreiden over tientallen jonge bedrijven op de campus. Wiermans ziet enige parallellen met Eindhoven. Is Eindhoven het centrum van de hightech maakindustrie, Heerlen zal zich ontpoppen tot hightech campus op het gebied van *data science* en *analytics*. En net zoals in Eindhoven de campus staat op het voormalige NatLab vestigt de Heer-

'Als je voor snelle winst gaat, ga je het in de hightech niet redden'

lense hub zich in de oude gebouwen van APG om daar met nieuwe jonge bedrijven nieuwe technologieën te ontwikkelen.

Versnelling

En ook hier geldt: innovatie kan niet meer alleen. 'Dat geldt voor Accenture, net als voor IBM, Deloitte en alle grote technologiebedrijven', zegt Wiermans. 'Als ze in hun ivoren toren op de Zuidas blijven, wordt het niks. Met al onze expertise zijn we nog steeds niet in staat innovaties snel naar onze klanten te brengen. We hebben de samenwerking met start-ups nodig, hun innovatieve ideeën, om ver-

snelling in de techniek te brengen.' 'Maar ook de jonge start-ups kunnen het niet alleen', benadrukt Wiermans. 'Als zij in hun hippe bedrijvencentrum blijven zitten, wordt het evengoed niks. Wij kunnen ze leren hoe ze waarde kunnen creëren.' Wiermans is niet bang voor een fiasco à la Venlo. 'Je hebt een investering nodig. De provincie investeert 100 miljoen, zodat er over tien jaar een infrastructuur ligt, dat is een substantieel commitment. Bovendien kan de regio niet zonder de campus voor instroom van nieuw bloed. Zonder innovaties zullen de young professionals niet in de regio willen werken of zelfs vertrekken,



Foto: eigen foto

Martin Schuurmans, mentor van jonge ondernemers High Tech Campus: 'Veel grote vernieuwers overgoten bestaande technologie met een nieuw businessplan.'

dan zullen de bedrijven vertrekken. Iedereen heeft er dus belang bij dat het slaagt.'

TMC's werkondernemerschap

In de hightech-sector bestaat niet zoiets als een flexbranche. De hele sector is flex. Of het nou de onderzoeker aan de universiteit is die zelf het geld ophaalt voor zijn eigen projectteam of de hoog opgeleide ingenieur die van project naar project hopt. Het klassieke uitzendbureau bestaat niet meer en de flexondernemers bewegen zich ergens op het grote grijze vlak tussen consultancy, projectmanagement en detachering. Het gros van het technologiewerk gebeurt in projectteams, van wisselende samenstelling, aangestuurd door grote internationale onderaannemers als Brunel, Accenture en Alten of een kleinere speler als TMC, die een sterke nichepositie bezet. Sander Liefink, commercieel directeur van TMC, vertelt dat het bedrijf in 2000 werd opgericht naar voorbeeld van de automatiseringsbranche 'Mensen in vaste dienst nemen en ze op projectbasis detacheren, bestond in de hightech nog niet.' TMC maakte een snelle groei door. Het heeft nu negenhonderd medewerkers, van wie er zevenhonderd in Nederland actief zijn, en doet zaken met grote klanten als ASML, Philips, DSM en Shell.

'Wat wij doen, heeft niets met uitzenden en weinig met detacheren te maken', zegt Liefink. 'Ik noem het werkondernemerschap. We doen projecten en zoeken daar medewerkers bij. Die zijn bij ons in vaste dienst en zijn enorm betrokken bij de projecten die ze doen. We zijn, en daarin verschillen we ook van het traditionele detacheren, open over onze fee en onze medewerkers delen daarin.' Zo diffuus als de moderne hightech-keten is, zo uiteenlopend zijn de projecten. 'Van het oplossen van een technisch probleem tot installatie en sitemanagement van een complete fabriek. We nemen nog net niet de afdeling R&D over, want dat blijft natuurlijk het waardevolste onderdeel van een bedrijf, maar draaien wel veel mee in R&D-projectteams.'

Het succes dankt TMC aan de niche van hoogopgeleid technisch personeel. En dan is hoogopgeleid nog een eufemisme. Een groot deel is gepromoveerd. 'Ook ons accountmanagement heeft veelal een technische achtergrond', zegt Liefink. 'Dat is onze kracht. We weten waar we over praten. Dat moet ook, je moet vooraan in de technologie zitten, weten wat er aan gaat komen, maar vooral natuurlijk weten wat je klanten gaan ondernemen. Dan kun je mee plannen en projectteams samenstellen.'

TMC opereert en werft internationaal in een markt van schaarste. Toch lukt het nog altijd om aan mensen te komen en ze aan boord te houden. 'We zijn in Nederland de enige speler van formaat, dat scheelt. Mensen vallen voor onze manier van werken. Ze vinden het prettig om wisselende projecten te doen en toch voor één vaste werkgever te werken. Bij vier of vijf werkgevers in korte tijd krijg je toch al gauw opgetrokken wenkbrauwen. Bovendien hoeven ze zich geen zorgen te maken over wat ze hierna gaan doen. En verder zijn we natuurlijk aanwezig op de campussen, waar we bijvoorbeeld colleges geven. Ja, borrels en quizen doen we ook, maar het draait vooral om de inhoud.'

Onderzoek

Eén ding lijkt cruciaal: bedrijven die voor de snelle winst gaan, gaan het in de hightech niet redden. Net zoals Philips' succes vorige eeuw begon vanuit interesse in het onderzoek, moet een hightech bedrijf met twee benen in het onderzoek staan.

Bij Smart Robotics, zegt Mark Menting, gaat het niet om de snelle winst, maar om het doorontwikkelen van kennis. 'Op de universiteit worden prachtige dingen bedacht, maar het vervolg, het in bedrijf nemen gebeurt daar niet. Wij ontwikkelen verder, gaan door waar de universiteit ophoudt. We hebben afgestudeerden en participeren in het onderzoeksprogramma robotica van de universiteit.'

Ook Accenture zoekt de samenwerking met opleidingsinstituten. Wiermans: 'We gaan meewerken in de campus, start-ups ondersteunen, maar ook kennis inbrengen in het onderzoeksveld. Dat gaat van stages en afstudeeropdrachten tot promoties en leerstoelen. We fungeren als klankbord voor het curriculum van opleidingen en geven college. Laatst heb ik voor een groep studenten een verhaal gehouden over *disruptive innovation*, dat soort verhalen horen ze te weinig. Een idee is om stages te regelen voor universitaire docenten. De ontwikkelingen gaan zo snel. Een universitaire docent heeft geen flauw benul wat innovatie in co-creatie betekent.' **X**

Masterclass Ontketen vernieuwing!

Een unieke dag met Arend Ardon

26 april 2015 | Inn Style Maarssen

Wegens succes herhaald | Meer dan 200 deelnemers gingen u al voor!

Blokkades wegnemen en beweging creëren

Veranderkracht is overal, als je het maar ziet. Op deze unieke dag met Arend Ardon leer je:

- De 7 remmen herkennen die ons tegenhouden
- Hoe je in je organisatie of afdeling beweging en energie kunt vrijmaken
- Hoe je zelf versterkende positieve spiralen kunt aanwakkeren

De beste en meest inspirerende inzichten

Deze dag is een bundeling van de meest krachtige inzichten die je zelf kunt toepassen. Aan het einde van dit seminar heb je je interventieplan klaar.

Gemiddeld
beoordeeld
met een
8,6

Gratis boek Ontketen Vernieuwing!

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



Reacties deelnemers 3-12-2015

"Een prima presentator met een duidelijke visie. Actueel, met humor, vanuit eigen ervaring en met oog voor inbreng en vragen vanuit de zaal. Goede structuur en volop ruimte voor persoonlijke reflectie. Inspirerend." Beleidsmedewerker, Provincie Zeeland

"Zeer bruikbaar, praktisch, inspirerend, goede afwisseling in werkvormen, prettige sfeer."
Annelies Hes, Logpodie Westrand

"Ik vind het bijzonder knap dat een man alleen de hele dag de groep kan boeien en een open sfeer creëert." Organisatiecoach, GGMD

www.veranderkunde.nl/ontketen

Regelingen rond premiekorting



BEELD: PETRA KWADGRAS

Uitzenders kunnen korting krijgen op de premies werknemersverzekeringen voor verschillende groepen uitkeringsgerechtigden. Per 1 januari 2016 is een aantal van deze regelingen gewijzigd.

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

Wat houdt premiekorting in?

Om het aantrekkelijker te maken om bepaalde groepen werknemers in dienst te nemen, kunnen werkgevers korting krijgen op de premies werknemersverzekeringen. De werkgever kan in de loonaangifte een bedrag in mindering brengen op de af te dragen premies.

Welke regelingen zijn veranderd?

- Met ingang van 1 januari van dit jaar is de premiekorting voor werknemers met een arbeidshandicap aangepast aan de Wet banenafspraken.
- De premiekorting jongere werknemers kan per 1 januari niet meer worden toegepast voor nieuwe werknemers. Deze regeling is gestopt.
- De premiekorting voor het in dienst nemen van oudere uitkeringsgerechtigden (56-plus) is niet veranderd, de premiekorting voor arbeidsgehandicapte werknemers vanuit WIA/WAO evenmin.

Wat houdt de regeling in voor werknemers die vallen onder de banenafspraken?

Per 1 januari 2016 is de premiekorting voor arbeidsgehandicapte werknemers voor de gehele doelgroep die valt onder de banenafspraken geharmoniseerd en vastgesteld op maximaal 2000 euro per jaar bij een 36-urige werkweek voor maximaal drie jaar.

Welke werknemers vallen er onder de banenafspraken?

- Werknemers die door de gemeente moeten worden ondersteund bij het vinden van werk, die niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen en opgenomen zijn in het doelgroepregister.
- Werknemers met een Wiw-baan (Wet inschakeling werkzoekende) of ID-baan (In- en doorstroombaan).
- Werknemers met een Wajong-uitkering die beschikken over arbeidsvermogen.
- Werknemers met een WSW-indicatie.

Voor de laatste twee groepen werknemers gold binnen de oude regelingen al recht op de premiekorting.

Is er een overgangsregeling?

Nee, voor de gewijzigde premiekorting voor de doelgroep banenafspraken geldt geen overgangsrecht. Ook voor bestaande werknemers met bijvoorbeeld een Wajong-status die al in dienst zijn, bedraagt de premiekorting per 1 januari maximaal 2000 euro per jaar.

Kan ik de premiekorting combineren met subsidie vanuit de gemeente?

Per 1 januari 2016 is het wel mogelijk om de hoge premiekorting arbeidsgehandicapte werknemers of oudere werknemers van maximaal 7000 euro te combineren met de loonkostensubsidie van de gemeente op grond van de Participatiewet. Dit geldt voor werknemers die niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen, maar die niet opgenomen zijn in het doelgroepregister.

Rekenvoorbeeld

Concreet betekent dit het volgende als een intermediair de premiekorting heeft verwerkt in het tarief:

In geval van een werknemer waar loondispensatie voor geldt, kon de intermediair tot 1-1-2016 een bedrag van € 1,87 per uur in mindering brengen op het tarief (€ 3500 / 52 weken / 36 uur) als hij het volledige voordeel aan de inlener wil geven. Als er geen loondispensatie werd toegepast, kon een bedrag van € 3,74 per uur (€ 7000 / 52 weken / 36 uur) in mindering worden gebracht op het tarief.

Vanaf 1-1-2016 is de premiekorting arbeidsgehandicapten maximaal € 2000 per jaar voor de doelgroep banenafspraken en kan de intermediair maximaal € 1,07 per uur in mindering brengen. (€ 2000 / 52 weken / 36 uur). Bij een 40-urige werkweek geldt € 2000 / 52 weken / 40 = € 0,96 per uur.

Waar vind ik meer informatie?

Kijk voor meer informatie op uwv.nl/werkgevers of bel met UWV Telefoon Werkgevers: 0900 - 92 95. Bereikbaar op werkdagen van 8.00 uur tot 17.00 uur. **X**

flexdiner

De balans tussen vast en flex

Donderdag 26 mei 2016 • Naarderbos, Naarden

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

Neem plaats aan tafel met...



Dr. Wim Davidse
Oprichter/eigenaar Dzing
en hoofdredacteur Flexmarkt



Rob van Elburg
Eigenaar Rave-recruitment
en recruiter van het jaar 2014



Jan van Setten
Spreker, coach,
enter-trainer



Han Mesters
Sector Bankier
bij ABN AMRO

Hét Flexdiner geeft antwoorden op vragen als:

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

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

Ga voor meer informatie en inschrijven naar:

www.flexdiner.nl

Hoofdsponsor:

WEPAYPEOPLE

Initiatief van:

flexmarkt
Excellent ondernemen in flex



#flexdiner16

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

Column Steven Gudde



Foto: Roel Dijkstra

Opkomstgarantie

Enkele jaren geleden schreef een van 'mijn' afstudeerders, werkzaam in de uitzendbranche, in zijn afstudeerscriptie: 'Met de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is de uitzendsector aan het einde van haar levensduur.' Afgelopen maand hoorde ik een andere vakgenoot zeggen: 'De uitzendsector is bezig met haar eindspel.' Zomaar twee uitzendprofessionals die de eindigheid van de eigen sector aankondigen. Weliswaar een paar jaar uit elkaar, maar blijkbaar zijn we in de tussentijd niet veel verder gekomen. Wel is de arbeidsmarkt nog verder veranderd en is mijn telefoon van toen inmiddels een museumstuk geworden.

Vaker hoor je dat de tijd van het uitzendbureau voorbij is. Alsof er niets aan te doen is en we te maken hebben met een natuurverschijnsel waardoor uitsterven al een voldongen feit is. Zijn wij dan werkelijk de dinosauriërs van de zakelijke dienstverlening waarvoor het slechts een kwestie van (niet zo heel lange) tijd is voordat het laatste uitzendbureau de laatste uitzendkracht uitzwaait om vervolgens met een doffe klap de deur voor altijd dicht te trekken? Nee toch?

Ik geloof dat de uitzendsector kan veranderen door na te denken over dienstverlening en over de eigen waarde voor zowel kandidaat, uitzendkracht, werknemer, werkgever als voor de arbeidsmarkt als geheel. Het kan toch niet zo zijn dat in een steeds flexibelere arbeidsmarkt er geen rol meer is voor de sector die aan de basis van deze flexibiliteit heeft gestaan? Natuurlijk is die rol er wel. Alleen niet meer op de manier waarop we het altijd hebben gedaan. Onze antwoorden voor de nieuwe wereld zijn daarom niet te vinden in het nog verder optimaliseren van de huidige werkwijzen. Het voortdurend investeren in geavanceerde tooling-, match- en testsystemen alleen is niet voldoende. Dat is niet meer dan hetzelfde kunstje blijven doen met intelligentere techniek.

Steeds efficiënter werken of het uitkleden van dienstverlening om nog iets van marge over te houden, is ook niet de weg. En toch is er meer dan één uitzendpartij die datgene wat ze altijd al deden nu als 'extra service' richting hun klanten introduceren, om er vervolgens een aanvullende rekening voor te sturen. Een persoonlijk gesprek? Prima, dat kost u... Een referentiecheck? Prima, dat kost u... Een selectietest? Prima, dat kost u... Alsof iets wat je altijd al deed opeens extra waarde krijgt omdat je er een rekening voor stuurt. Het is wachten op de eerste uitzender die extra rekent voor een opkomstgarantie van de uitzendkracht. En met een kleine extra koopt de klant het recht om van de uitzendkracht afscheid te mogen nemen. Het klinkt ridicul, maar misschien wel dichter bij onze huidige werkelijkheid dan we wensen.

In een wereld waarin flexwerken en steeds minder uitzenden de norm wordt, is er wel degelijk een rol voor uitzendbureaus weggelegd. Dan moeten we collectief wel bewegen. Niet achteruit, maar vooruit. Daar moeten we naartoe. De toekomst ligt immers niet achter ons, maar voor ons. En die wordt historisch.

**4^e editie**

Masterclassreeks Modern Leiderschap

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

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

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

4-daagse leiderschapsreeks: 4^e editie

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

Uitsluitend deskundige topsprekers

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

Vier bijeenkomsten filevrij!

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

Meer informatie en direct online inschrijven:

www.academyleiderschap.nl/leiderschap4

De masterclassreeks Modern Leiderschap wordt georganiseerd door de Leiderschap Academy.

Uitzendbranche presteert sterk in 2015

Menig flexbureau kreeg afgelopen jaar een award uitgereikt. Sommige vielen zelfs meerdere keren in de prijzen. Een overzicht van de branche-overschrijdende prijzen voor flexbureaus:

Infographic: Ymke Pas

FD Gazellen Award

Prijs voor Nederlandse ondernemingen met een jaarlijkse omzetgroei van minimaal 20% in de afgelopen drie jaar. 10% van de 490 Gazellen zijn uitgereikt aan bedrijven die zich bezighouden met flexpersoneel.

- YER Talent
- Driessen HRM (5e jaar op rij)
- Recruitmentbureau Dag1
- YoungCapital Group
- DPA Group
- OTTO Work Force
- Payper
- WePayPeople in Amsterdam (5e jaar op rij*)
- Direct Payrolling (2e jaar op rij)**
- HOBij Groep
- Worktrans Uitzendbureau
- Flexspecialisten
- Decom
- Aethon (3e jaar op rij)
- Pay for People
- Payrollplaats
- HP & Advies (MF Horeca)
- FlexSpecialisten Holding
- SkannaBasics Groep
- In Person Personeelsgroep
- Flexxcompany Holding
- Finance Factor
- RSG Finance
- NEWPEOPLE International
- Aeves
- Hero Business Solutions
- Switcom B.V. (Quamba People)
- Public Support Groep
- Vloban Balico Holding B.V. (Aethon Group)
- Ivoren Wachters
- Frisse Blikken ondernemen met talent
- Daan
- Ambitious People Group
- Centrum Arbeid en Mobiliteit
- Nas Uitzendbureau
- Steens Consultants
- Statera Recruitment
- FINTREX
- QISS IT
- Promotions Partners Group
- Logistic Force Holding
- Flexschilder.nl
- Make My Event
- Senior Service
- Thomas Thor Associates
- Spyx Projecten B.V.
- Sterksen
- Q-Logic

* 2e in Noord-Holland, categorie middelgrote bedrijven, ** 2e in Gelderland, categorie middelgrote bedrijven

FD Gouden Gazellen Award

Aanvullende prijs voor de snelstgroeiende bedrijven qua omzet per categorie en regio.

- ▶ Klein € 100.000 - €2 miljoen
 - Recruitmentbureau Dag1 (Utrecht)
 - Or-Quest (Friesland)
 - Finance Factor (Zuid-Holland)
- ▶ Middelgroot € 2 miljoen - € 30 miljoen
 - YER Talent (Noord-Holland)
 - Logistic Force Holding (Noord-Brabant)
 - FINTREX (Zuid-Holland)
- ▶ Groot > € 30 miljoen
 - Driessen HRM (Zuid-Nederland)

Bron: FD

Best Managed Company

Prijs voor best geleide onderneming van het midden- en grootbedrijf (Deloitte, ING, Erasmus).

- Driessen HRM (6e jaar op rij)
- Hobij (Gold Member, 4e jaar op rij)
- YoungCapital (5e jaar op rij)

Nationaal Kampioen

Internationale prijs (European Business Awards) voor innovatie, visie en behaalde successen.

- YoungCapital

Erasmus Innovatie Award

Prijs voor meest innovatieve bedrijf.

- YoungCapital behoort tot de vier meest innovatieve bedrijven

Nieuwe Kampioen

Prijs voor bedrijven die binnen hun sector grote veranderingen veroorzaken.

- YoungCapital

Great Place To Work (GPTW)

- Luba Uitzendbureau
- Unique
- Adecco en Ajilon (Adecco Group Nederland)

Beste Werkgevers Award

- In Person Uitzendbureau (bij de beste 3, 2e jaar op rij)

Deloitte Technology Fast50

- Shifter (flex software, omzetgroei 2011-2014: 1396%)
- HR2day (omzetgroei 2011-2014: 793%)
- WePayPeople (omzetgroei 2011-2014: 698%)
- FSGroep (o.a. PSC, omzetgroei 2011-2014: 391%)

Business Succes Award 2015

- Olympia (arbeidsbemiddelingsbranche)
- Abilitec (technische detachering en consultancybranche)

Carrièrewebsite van het Jaar

- Unique

Foto: Shutterstock

Kenners over de branche

Negen kansen voor flexbedrijven in 2016

Ook na twee jaar van economische opbloei blijven onzekerheden de uitzendmarkt kleuren. In deze Finanscoop spreken kenners zich uit over de negen kansen die dat de branche in 2016 biedt.

Wilbert Geijtenbeek

Wat zal 2016 de flexmarkt brengen? De economie staat er goed voor: het bruto binnenlands product groeit weer zodanig dat de economische crisis al bijna vergeten is, in steeds meer ambachten en expertises groeit de schaarste aan talent en in de politiek staan arbeidsmarktthema's weer hoog op de agenda. De technologische vooruitgang – digitalisering, robotisering, innovatie in hightech – maakt van de regio Eindhoven en start-uphub Amsterdam positieve economische uitschieters. Tegelijkertijd blijft er veel onzekerheid: economisch, met volatiele beurskoersen, een olieprijs in vrije val en veel faillissementen in vooral de detailhandel; monetair, met een blijvend euro's drukkende Europese Centrale Bank; mondiaal politiek, met steeds meer conflicten en dreigingen daarvan; en demografisch met een historische grote toestroom van migranten, onder wie veel asielzoekers. De politiek laat zich weliswaar veel uit over de arbeidsmarkt, maar welke kant de besluitvorming over de toekomstige

positie van zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers), van payrollbedrijven en van intermediairs van zzp'ers zal uitvallen, blijft giswerk. Die onzekerheden zijn niet nieuw, vooruitkijken is immers altijd gissen en de toekomst staat nooit vast. Toch zijn er veel reële ontwikkelingen waarvan we de effecten op de markt voor bemiddelaars van al of niet tijdelijke arbeid kunnen inschatten.

Tijd dus om een stap naar achter te zetten en vanuit het bredere perspectief te kijken naar de grote onderliggende trends die hun stempel zullen drukken op het jaar 2016. We vroegen drie deskundigen van buiten de flexmarkt om hun licht te laten schijnen op de arbeidsmarkt en de gevolgen daarvan voor de branche van arbeidsbemiddelaars. Deze deskundigen hebben we gevraagd om elk drie grote onderliggende trends in de economie aan te stippen en daaruit kansen voor de flexmarkt te destilleren. Uit de gesprekken kwamen de volgende negen kansen voor flexbedrijven voort.

Kans 1

Organisatorische wendbaarheid

De arbeidsmarkt zelf zal zich steeds meer aanpassen aan de fluctuerende economie, aan wendbare organisaties, zo voorspelt werkgeversvereniging AWWN. In de Rapportage AWWN-ledenenquête trends en ontwikkelingen 2016-2017 (een onderzoek onder HR-verantwoordelijken van middelgrote en grote ondernemingen) verklaart de organisatie het huidige jaar tot 'jaar van de steigerbouw'. Volgens het onderzoek verwacht 28 procent van de werkgevers een afname van het vaste personeel in 2016, tegen 21 procent die zullen groeien in vaste krachten. Voor flex

zijn de cijfers positiever: slechts 13 procent verwacht te krimpen en 22 procent te groeien in flex: de inzet van flex groeit per saldo. Tegelijkertijd verwacht bijna

een kwart van de werkgevers dit jaar al te kampen met personeelstekorten. De conclusie van Margreet Xavier die voor AWWN de onderzoeksresultaten analyseerde: werkgevers flexibiliseren om wendbaar te zijn in een fluctuerende economie. Zij merkt: 'De economische groei vertaalt zich nog niet in werkgelegenheidsgroei. Hoewel de economie namelijk aantrekt, zijn werkgevers nog altijd op hun hoede. Tegelijkertijd zien we dat werkgevers meer aandacht hebben voor hun interne flexibiliteit. Werkgevers zijn nu bezig met een wendbaarder organisatie de randvoorwaarden te creëren voor de groei van de toekomst, door arbeidstijden en voorwaarden aan te pakken en nieuwe functiehuisen te flexibiliseren.'

Volgens Xavier staan de komende jaren daarom in het teken van de organisatorische wendbaarheid. 'Werkgevers willen snel kunnen schakelen. Daar horen werknemers bij die niet slechts één taak aankunnen, maar die snel in een andere rol inzetbaar zijn.' Wat zijn de gevolgen voor de flexbranche? Xavier: 'Het onderscheid tussen vast en flex verandert. Voor externe flexoplossingen groeit de behoefte aan specialisten, die je voor een enkel project of klus nodig hebt.'



Margreet Xavier



Programma-
manager bij het
Nederlands
Centrum voor
Sociale
Innovatie
(NCSI), gedeta-
cheerd vanuit
werkgeversver-
eniging AWWN.



Illustraties: Petra Kvaadgras

Kans 2

Duurzame inzetbaarheid

Het thema duurzame inzetbaarheid blijft komend jaar het belangrijkste HR-thema, volgens de AWWN. Hoe wendbaarder werknemers inzetbaar zijn in hun organisatie, des te succesvoller de organisatie. Xavier: 'De dialoog met de eigen werknemers zal opleven in bedrijven. Het draagvlak bij werknemers voor de missie en de inspiratie van het bedrijf waar zij werken, wordt daarin bepalend. Dat draagvlak vergroot je door je mensen bijvoorbeeld meer directe inspraak te geven op het werk dat zij uitvoeren en de manier waarop zij dat doen. Op individueel niveau gaat dat over de afspraken tussen de medewerker en zijn manager. Op collectief niveau gaat het meer over de jaarafspraken, arbeidsvoorwaarden en tijden. Taken en rollen worden flexibeler, en mensen worden beter voorbereid op een loopbaan van duurzame inzetbaarheid.

Vast werk wordt daardoor indirect flexibeler.' Voor arbeidsbemiddelaars vergt dit een grote aandacht voor 'eenentwintigste-eeuwse competenties' van kandidaten. Xavier noemt enkele voor-

beelden daarvan: digitale vaardigheden, leergierigheid, communicatievaardigheden. Werkgevers zullen hun mensen de komende jaren steeds intensiever trainen – en volgens Xavier doen flexbemiddelaars er goed aan daarin voorop te lopen. 'Daar liggen grote kansen in de markt. Werknemers, werkgevers en dienstverleners kunnen hierin veel voor elkaar betekenen.'

Kans 3

Inzetten op flexibilisering

De flexmarkt is veel breder dan de uitzendmarkt, detachering en payrollingsector alleen. Buiten deze in de afgelopen decennia ontwikkelde en in de economie gewortelde dienstverlening zijn veel meer mensen werkzaam in de vorm van een tijdelijk werkverband. Toch weet de flexbranche daar slechts zeer beperkt op in te spelen. De meer dan een miljoen zelfstandigen zonder personeel zijn een voorbeeld van de nieuwe flexwerkers die nog nauwelijks een boodschap aan de uitzend- of detacheringsbranche hebben. De grootste kansen liggen dan ook komend jaar buiten de klassieke flexdienstverlening. Vindt ook Xavier: 'De flexibilisering zal alleen maar doorzetten. Toch is de situa-

tie voor zzp'ers nog volop in ontwikkeling. Voor uitzendkrachten bestaan er regelingen en wetgeving, terwijl er bij zzp'ers voorkomen moet worden dat het alleen om prijsonderhandelingen gaat. Ook zzp'ers hebben behoefte aan betaalbare scholing, arbeidsongeschiktheidsregelingen en een zeker pensioen.' Daarom denkt Xavier aan een code verantwoord marktgedrag voor opdrachtgevers van zzp'ers.

Een werkgever die voor zijn loyale zzp'ers aan een blijvende inzetbaarheid wil werken, is volgens Xavier ABN Amro. 'Zij hebben de ABN ZZP Community opgericht, een community voor zzp'ers die een tijdje voor de bank gewerkt hebben en goed zijn bevallen. De bank organiseert bijeenkomsten waar ze elkaar kunnen ontmoeten. Heeft de bank iemand nodig, dan halen ze die uit het netwerk, door vacatures of opdrachten uit te zetten. Dat gaat zonder bemiddelingskosten, en tegen vooraf afgesproken tarieven.' Flex- ►



bedrijven zouden daarvan kunnen leren, vindt Xavier. Dat kan door zzp'ers te ontzorgen, maar ook door participatie in regionale van-werk-naar-werknetwerken. Xavier: 'Uitzendbureaus hebben enorm veel contacten in hun Umfeld. Daarin liggen kans voor de branche om vanaf nu wel te profiteren van de groei van flexibilisering en die trend niet, zoals voorheen, te laten liggen.'

Kans 4

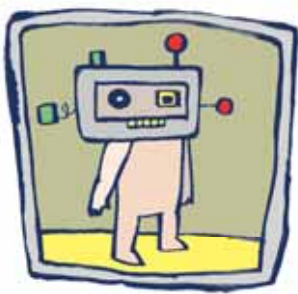
Samenwerking met robots

Robots, slimme machines, algoritmen, softbots en andere vormen van kunstmatige intelligentie zullen onze manier van werken in 2016 en daarna grondig veranderen. Toch is de robotisering van het bedrijfsleven geen acute bedreiging voor de arbeidsmarkt. De versnelde toetreding van kunstmatige intelligentie in de arbeidsmarkt zal wel spoedig leiden tot een andere manier van werken voor de meeste mensen. Dat verwacht Geert Batterink, managing director van Accenture Digital, een in digitaliseringstrategieën gespecialiseerde divisie van adviesbedrijf Accenture.

Volgens Batterink zal de flexmarkt het eerste te maken krijgen met de gevolgen

van digitalisering in de industrie, logistiek en bij klantcontactcentra. Batterink: 'Voor monteurs van chipmachines of vliegtuigen is bij het onderhouden technologie beschikbaar die altijd de juiste instructies geeft. Die monteurs

moeten door een digitale bril kunnen kijken, waarmee ze bijvoorbeeld externe expertise kunnen inroepen die rechtstreeks over de schouders kan meekijken.' Een gevaar is dit niet voor de flexmarkt: 'Soms zullen robots autonoom aan de slag kunnen, maar meestal zal samenwerking de toekomst hebben. Voor bedrijven is het raadzaam de toepasbaarheid van technologie te doorgronden. De vraag luidt: hoe kan ik mijn organisatie klaarmaken voor de toekomst?' Batterink denkt daarom dat het wijs is – ook voor flexbedrijven – om te experimenteren met robots. 'Er liggen grote kansen voor arbeidsbemiddelaars. Hoe zorg je bijvoorbeeld dat je klanten zodanig faciliteert dat ze relevant blijven? Daarvoor is kennis nodig, die nu al laagdrempelig, online, toegankelijk is. Training en opleiding spelen een belangrijke rol voor de vaste en flexibele werknemer van de toekomst.'



Geert Batterink



Foto: Bettina Traas

Managing director van Accenture Digital, een in digitaliseringstrategieën gespecialiseerde divisie van adviesbedrijf Accenture.

Kans 5

Crowdsourcing van arbeid

Nog zo'n urgente term die de afgelopen jaren veel te horen viel: innovatie. Deze term – met zijn agressievere broertje disruptie – staat hoog op de agenda van elke zichzelf respecterende ondernemer of manager. Bedrijven die niet vernieuwen, zitten op een dood spoor. Daarom zijn vooral grote multinationale ondernemingen bezig om de eigen manieren en processen van werken ter discussie te stellen. Kan het ook anders? Kan het ook nieuwer, revolutionairder?

Batterink geeft een paar voorbeelden van disruptieve bedrijven die de flexmarkt kunnen opschudden. Allereerst de klantenservice van Airbnb. Die is namelijk voor een deel gecrowdsourcet bij dezelfde mensen die Airbnb gebruiken om hun woning te verhuren. Batterink: 'Stel, jij bent zo'n gastheer. Dan kun je inloggen op hun klantencentrum en zie je allerlei vragen van klanten. Die kun je beantwoorden. Daar krijg je punten voor, die een financiële waarde vertegenwoordigen, die hoger kan worden naarmate lezers je antwoorden hoger waarderen. Dat is feitelijk ultra-flexwerk. Het bedrijf stelt dat deze manier van werken een kostenbesparing betekent op het zelf in



stand houden van een helpdesk. Gebruikers kunnen er bovendien modaal mee verdienen.' Batterink wil hiermee aangeven dat het crowdsourcen van arbeid niet alleen financieel aantrekkelijk kan zijn, maar ook betere kwaliteit kan leveren. Deze innovatieve manieren van werken roepen wel de vraag op naar de verenigbaarheid met de huidige wet- en regelgeving. Batterink: 'Hoe ga je bijvoorbeeld om met de afdracht van sociale premies of het opbouwen van een pensioen?'

Kans 6

Een creatief ecosysteem

Een derde trend die Batterink onderscheidt, is het creatieve werken. 'Grote bedrijven zoeken voor inspiratie verbinding met het ecosysteem van start-ups in de grote steden. Die laten hun eigen werknemers steeds vaker werken in bedrijfsverzamelgebouwen of hubs waar creatieven, zelfstandige ondernemers en medewerkers van start-ups werken en samenwerken. De kans is groot dat je daar mensen treft met wie je een heel productieve kennisuitwisseling kunt



hebben. Klanten van Accenture voor wie wij digitaliseringsprogramma's opzetten, creëren zo'n inspirerende werkomgeving, waar meestal niet alleen eigen mensen werken.'

Volgens Batterink is het samenwerken met anderen ook een voorbeeld voor bedrijven die actief zijn in de arbeidsbemiddeling, ongeacht hun omvang. 'Dat zou een andere strategie van het benaderen van de klant opleveren: waarom nog in een winkelstraat kantoor houden? Open werklocaties kunnen prettiger zijn voor werknemers, nieuwe klanten en kandidaten met zich meebrengen en innovatieve ideeën opleveren. Die trend komt nu echt op stoom.'

Kans 7

Duurder verkopen

Bij een aantrekkelijke economie hoort een groeiend aantal bedrijfsoverdrachten. Volgens de internationale dataverzamelaar Dealogic was 2015 een recordjaar voor dealmakers. Wereldwijd werden voor



meer dan 5 biljoen dollar (4,6 biljoen euro) bedrijven van de hand gedaan. Ook in de flexmarkt steeg het aantal bedrijfsverdrachten sterk. Volgens Roel ter Steeg van corporate-financebedrijf MBCF, dat in veel van dergelijke flexdeals als adviseur optreedt, heeft dat te maken met de conjunctuur. 'Als bedrijven de wind in de rug hebben, denken eigenaren sneller na over de verkoop van hun bedrijf. Kopers zijn voor mooie bedrijven altijd wel te vinden – voor hen is het belangrijk om bij een deal het aankoopbedrag te kunnen verantwoorden. Dat gaat het beste als de winstgevendheid van een te kopen bedrijf de komende jaren nog kan toenemen.'

De bedrijfswaarderingen zitten voor het eerst sinds lange tijd weer in de lift. Bij een verkoop wordt de waarde van een bedrijf doorgaans bepaald op basis van de gerealiseerde winst (voor aftrek van rente, belastingen, afschrijvingen en amortisatie, ofwel EBITDA). Wie deze winstmaatstaf met een factor (de 'multiple') vermenigvuldigt, berekent zo de prijs.

De prijzen die voor de overname van een flexbedrijf worden betaald, variëren – het spectrum loopt van payrollers tot hypergespecialiseerde detacheerders – maar stijgt gestaag. Ter Steeg merkt op dat de gemiddelde multiple afgelopen jaar toenam, van 4 tot 6,5 in 2014 tot 4,5 à 8 afgelopen jaar. 'Die multiple zal komend jaar ten minste stabiliseren', verwacht Ter Steeg, 'en dankzij de toenemende winstgevendheid zullen de bedrijfswaarderingen alsnog veel hoger uitvallen.' De dealgolf zal naar Ter Steegs verwachting pas na de zomer van 2017 uitgerold zijn.

Kans 8

Profiteren van consolidatie

Een gevolg van die toenemende overnames is de toetreding van private-equitypartijen tot de flexmarkt. Ter Steeg: 'Private-equityfondsen duiken in de afgelopen jaren steeds vaker de arbeidsbemiddelingsbranche in. Ze zijn in de breedte in de sector geïnteresseerd, in detacheringbedrijven, uitzendbureaus,

en brokers en payrollers.' Opvallende specialismen waarin investeringsfondsen zich inkopen, zijn technische, financiële en ICT-gerelateerde flexpartijen.

Ter Steeg: 'Dit is een langetermijntrend. Na veelal Nederlandse investeringsfondsen die investeren in de flexmarkt, spreek ik ook steeds meer buitenlandse partijen met belangstelling. De Nederlandse flexmarkt is namelijk toonaangevend in de wereld. Bovendien zijn de winstmarges die ermee worden gerealiseerd aantrekkelijk. Ook hoeven nieuwbakken kopers geen enorme investeringen te doen, zoals wel vaak moet in machinefabrieken of logistieke bedrijven.' Die combinatie is een grote aanjager van de belangstelling van private-equityfondsen. Die hebben aan geld van vermogende investeerders of pensioenfondsen geen gebrek.

Ter Steeg: 'Met de huidige lage rente is iedereen op zoek naar manieren om een gunstig rendement te behalen.' De toestroom van nieuw geld naar de arbeidsbemiddelingsbranche maakt dat er in veel



segmenten van de flexmarkt een consolidatie gaande is – waarvan het fusieplan tussen bemiddelaars Headfirst en Source een voorbeeld is. Private-equitypartijen hebben de neiging om niet bij één investering te blijven. Zo kocht Antea eind 2015 na eerder in Capacity, Fysion Uitzendbureau en Arbo Support te hebben geïnvesteerd ook de Amsterdamse nichebemiddelaar voor farmaceuten Yxion. Participatiemaatschappij De Hoge Dennen kocht eerder detacheerder Talent & Pro (tegenwoordig Redmore Group) en payrollingsbedrijf Tentoo. Eén investering in flex smaakt vaak naar meer. Volgens Ter Steeg zullen private-equitypartijen ook komend jaar een duidelijke stempel op de flexmarkt drukken.

Kans 9

De onzekerheid aangaan

Na de invoering van de Wet werk en zekerheid en de Participatiewet hebben veel flexbedrijven extra maatregelen moeten nemen. Deze extra kosten en de onvoorziene gevolgen hebben de markt beïnvloed en voor sommige ondernemers

Roel ter Steeg

Managing partner van corporate-financebedrijf MBCF, dat in veel overnames in de flexsector als adviseur optreedt.



Foto: Diederik van der Laan

de keuze voor een verkoop van hun bedrijf vergemakkelijkt.

De onzekerheid in de markt is nog niet verdwenen. Komend jaar staat de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) op stapel – ten tijde van het schrijven van dit artikel heeft de Eerste Kamer zijn goedkeuring aan de wet nog niet gegeven. Daarmee wordt de verplichting voor zelfstandigen zonder personeel om een verklaring arbeidsrelatie (VAR) te overleggen vervangen door een modelovereenkomst tussen opdrachtgever en nemer. Dat levert onzekerheid en veel administratieve werkzaamheden op voor intermediaire partijen, die bovendien te maken krijgen met het risico op een naheffing bij overtreding van de wet. Omdat de consequenties van de wet niet eenduidig zijn, is die onzekerheid reëel. Voor payrollingsbedrijven, waarvan de plannen van het kabinet nog niet concreet zijn, is er ook onzekerheid over de toekomstige houdbaarheid van functie en rol.

Ter Steeg merkt in het algemeen dat de onzekerheid een 'prominente realiteit' is in de wereldwijde flexmarkt. 'Ik vermoed niet dat dit jaar payrolling op de schop zal gaan, maar de onzekerheid blijft wel boven de markt hangen.'

Dat hoeft geen probleem te zijn, vindt Ter Steeg, want de flexbranche telt relatief lage risico's ten opzichte van veel andere sectoren. 'Voor een aantal partijen zal het risico op arbeidsrechtelijke veranderingen reden zijn om de portfolio te verbreden en de omzetmix anders te maken. Als je helemaal geen onzekerheid wilt, kun je beter niet in flex stappen.' X



Digitalisering en disruptie in de flexbranche

Hoe zorgt digitalisering voor disruptie in de flexbranche? En vooral: hoe kunnen bestaande flexbureaus daarvan profiteren? – dat was het thema van het derde Executive Dinner dat Pivoton en Professionals in Flex gezamenlijk hielden eind vorig jaar. Flexmarkt mocht aanschuiven en doet verslag van een levendig debat tussen het hoger management van verschillende flexbedrijven.

Arthur Lubbers

Pivoton, specialist in *cloud* software voor de flexbranche, ziet als business partner van grote uitzendorganisaties de arbeidsmarkt – en dus de flexmarkt – ‘disruptief veranderen door IT en digitalisering’. Ceo Roel Keizer geeft enkele voorbeelden. ‘JAM laat kandidaten en opdrachtgevers via een app hun match vinden, WeMatchIT heeft een lerend algoritme dat de match verzorgt, YoungCapital heeft eHire gelanceerd en belooft daarmee een 25 procent lager uurtarief voor opdrachtgevers. Software is in staat de persoonlijkheid van een kandidaat uit zijn reactie te lezen.’

Is er in dit digitale geweld nog plaats voor *old school* bemiddeling? Hoe past die zich aan? Is bemiddeling überhaupt nog nodig als zoveel banen verdwijnen door automatisering? Keizer komt met de ingrediënten voor een pittige discussie. ‘Het kan bijna niet anders of het succes van elke uitzendorganisatie wordt meer en meer gebaseerd op de kennis van IT en de toepassing ervan in de organisatie.’

Ideale flexenterprise

‘Stel, er zijn geen beperkingen, wat zou je dan als flexbedrijf doen om optimaal in te spelen op de veranderende markt?’

Oftewel, hoe ziet jouw ideale *digital flex enterprise* er dan uit?’ Discussieleider Wim Davidse van Dzing (en hoofdredacteur van Flexmarkt) stelt tijdens het voorgerecht meteen de hamvraag. ‘Het is de vraag of je dan een uitzendbureau zou beginnen’, antwoordt Chris van Galen van Unique Uitzendbureau. ‘Misschien moet je wel een site à la Tinder voor de uitzendwereld starten, of een Airbnb of

Über voor de flexbranche. Dat zijn concepten die uitblinken in eenvoud, transparantie, klantvriendelijkheid. Door daarmee op een niche in te spelen, is ongetwijfeld een goede boterham te verdienen.’

‘Wat houdt je tegen?’, is dan de logische vervolgvraag. Van Galen: ‘Onze legacy. Je kunt niet zomaar een blauwdruk pakken en op een zolderkamer starten. Je hebt te maken met een bestaande organisatie. Wij hebben negenhonderd man aan het werk waar we ook geld mee verdienen.’ Vandaar dat grote uitzendorganisaties veelal innoveren door overnames van succesvolle start-ups. Mooi voorbeeld daarvan is USG People, dat recent (meerderheids)belangen heeft genomen in bijvoorbeeld Adver-Online, Netwerken, Connecting-Expertise, Blue Carpet en Speakap (zie de ICT-special Flexmarkt van augustus dit jaar). René Bos, cio van USG People, ook aan tafel, legt daarin uit dat deze bedrijven onder de vlag van USG People zelfstandig opereren. Tijdens het Executive Dinner geeft Bos onder meer als reden hiervoor: ‘Het moeilijkste is disruptieve veranderingen te organiseren in de eigen, bestaande organisatie. Dus als organisatie moeten wij beetje bij beetje leren en vooral ook buiten de branche kijken.’

Creatieve omgeving

Creatieve types, nerds en uitvinders kunnen ook alleen gedijen in een omgeving die bij hen past, en dat is vaak niet bij grote bestaande bedrijven waar de kantine om 17.00 uur dicht is en werknemers zich moeten houden aan procedures en waar structuren innovatie tegenhouden. Bos: ‘Neem bijvoorbeeld

Rockstart, daar zitten veel start-ups bij elkaar, daar komt iets moois uit.’

‘Volgens mij geldt inderdaad dat echte disruptie van buiten moet komen, los van je eigen tent. Anders is het toch vaak het bestaande in een nieuw jasje steken. Kijk bijvoorbeeld naar hoe IT de reiswereld heeft veranderd’, zegt Keizer. ‘Om dat te bereiken in deze branche moet je durven investeren in innovatie, kleinschalig, met een *agile* ontwikkelmethode en separaat van de bestaande organisatie starten en niet als eerste naar het financiële aspect kijken, dan maak je innovatie kapot.’ Ook Jan-Willem Gelderblom (Start People) zou ‘niet in een bestaande organisatie, maar met een nieuw, dynamisch team aan de slag gaan’ om te zoeken naar succesvolle disruptieve veranderingen op de markt. ‘Niet in een laboratorium waar mensen vrijblijvend kunnen werken, maar de druk erop houden door duidelijke doelen te stellen. Lukt iets niet, dan ga je verder. Nieuwe ideeën en producten ontwikkelen, testen en checken. Net zo lang tot het lukt.’ Waarom die noodzaak van mensen en ideeën van buiten de branche? Gelderblom: ‘Ik denk dat ik, wij allemaal, ook geconditioneerd zijn in ons denken. Ik in ieder geval wel, met 22 jaar werkervaring in de uitzendbranche.’

‘Wij zijn als flexbedrijven toch goed in het binden van mensen. Dan moeten wij die disruptieve types van buiten die nodig zijn toch ook aan ons weten te binden?’, vindt Bart Verleggh, associate bij Professionals in Flex, het organisatieadviesbureau dat is gespecialiseerd in de uitzendbranche. ‘Misschien moet er zelfs een uitzendbureau voor start-ups komen?’, vraagt Verleggh out of the box-denkend.



V.l.n.r.: **Bart Verlegh** (Professionals in Flex), **René Bos** (USG People), **Hans Damhuis** (Tence Inzetbureau), **Wim Davidse** (hoofredacteur Flexmarkt), **Roel Keizer** (Pivoton)

'Er is tenslotte ook al een uitzendbureau voor robots (Smart Robotics, zie ook pagina 14 red.)'

Klantwaarde

De impact van technologie op de flexmarkt is groot, stelt Davidse. 'Het lijkt slechts een kwestie van tijd voordat er een matching algoritme is dat flexbemiddelaars buitenspel kan zetten. Waarom zou inderdaad Tinder niet kunnen gaan matchen in de flexbranche? Met al hun kennis van algoritmes en het slim toepassen van *big data* zijn zij specialist in het e-matchen.'

'Je wilt dus geen disruptieve producten, je wilt een disruptieve organisatie'

'Toch is het niet de technologie die ten grondslag ligt aan succesvolle disruptieve veranderingen, het is het juist inspelen daarmee op de klantbehoefte', stelt Davidse. ÜÜber – aan tafel veel als voorbeeld genoemd – is volgens hem ook niet zo heel erg technologisch vernieuwend. 'Het is vooral een veel betere taxidienst.' Niels Paardekooper (DIT Personeel) sluit zich daarbij aan. 'Bij disruptieve veranderingen wordt vaak aan producten en techniek gedacht, maar het gaat om 'Wat is de behoefte van de klant? Welk probleem van de klant los je op?' Mensen hadden last van het lange wachten op

de, vaak ook nog botte, taxichauffeurs. Daar heeft ÜÜber op ingespeeld. De klant ziet op zijn app waar de ÜÜber-taxi's rijden en is zelf *in control*. Het zijn inderdaad de transparantie en klantvriendelijkheid die het tot een succes maken.'

Sociale innovatie

Keizer is het hier volledig mee eens. 'De klantvraag, de oplossing van zijn probleem, bepaalt of iets disruptief wordt. Het is een combinatie van 30 procent vernieuwende techniek, maar zeker ook voor 70 procent sociale innovatie die bepaalt of iets tot een geslaagde disruptieve verandering zal leiden.' Volgens Paardekooper denken mensen in de uitzendwereld nog te veel 'binnen de gebaande paden'. 'Ik zie dan bijvoorbeeld een uitzendorganisatie komen met een nieuwe app waarmee de klant 24 uur per dag personeel kan selecteren in zijn personeelsplanning. Maar het is de vraag of ►

die klant zit te wachten op de mogelijkheid om 's avonds op de bank zijn persooneelsplanning te doen.'

Een terechte opmerking, vindt Davidse. Het gaat niet om 'wat kan ik nou eens voor nieuw product bedenken', maar 'waar ergert de klant zich aan, en wat kunnen wij daaraan doen?' 'Technologische vernieuwing is alleen levensvatbaar als de klant er extra waarde van eraart.'

Ontwrichting markt

En dan nog, de kans dat nieuwe ideeën leiden tot succesvolle bedrijven is klein, zo schetst Davidse. 'Uit tienduizend nieuwe ideeën ontstaan duizend nieuwe bedrijven, waarvan er twee echt succesvolle marktleiders worden. Dat is 0,02 procent. Maar als die innovatie aanslaat, heeft het laatste uur voor *business as usual* wel geslagen.'

Welke bedrijven zijn of worden de echt vernieuwende bedrijven in de flexmarkt? De disgenoten zijn het erover eens dat in de uitzendsector nieuwe technologie op dit moment nog vooral wordt ingezet voor procesoptimalisatie. Met name de marktleider(s) zijn bezig met het automatiseren van processen om op die manier winstgevend te blijven ondanks de krappe marges. Maar er zijn ook nieuwe bedrijfsmodellen die de markt daadwerkelijk ontwrichten, stelt Davidse. 'Neem de Amerikaanse start-up Zenefits, dat gratis cloud-gebaseerde HR-software aanbiedt als een service aan het mkb. Zij verdienen vervolgens hun geld met het afsluiten van zorgverzekeringen en het uitbesteden van de personeels- en salarisadministratie door die mkb-bedrijven. Met dit *freemium*-model 'verpesten' zij de bestaande markt. Dus disruptieve bedrijven in de flexbranche? We kennen ze nog niet, maar ze komen eraan!'

Voorbeelden van flexbedrijven die disruptieve veranderingen brengen in de markt zijn er in Nederland wel degelijk. Eensgezind noemen de executives aan tafel YoungCapital en Driessen HRM als voorbeelden van flexbedrijven die een ander verdienmodel hanteren dan traditionele uitzendorganisaties. YoungCapital is een *internet driven* flexorganisatie en heeft dus een sterke focus op IT en ook Driessen HRM heeft zich van payrollorganisatie tot volwaardige en succesvolle HR-dienstverlener ontwikkeld. Beide organisaties tonen volgens Keizer aan dat er

voor echt disruptief zijn meer bij komt kijken. 'Alleen het verdienmodel veranderen is niet genoeg, je hebt ook een goede entreestrategie nodig', stelt Keizer. 'Je moet echt iets nieuws bieden, echte toegevoegde waarde hebben.'

Van buiten de branche

Toch denken de flexdirecteuren aan tafel dat de echte disruptie in de flexbranche van buiten zal komen. René Bos: 'Ik verwacht dat vanuit een heel andere hoek, buiten de branche, iets wordt ontwikkeld dat in de flexmarkt geïntroduceerd zal worden.' Thomas Jansen (Zuidgeest), denkt er net zo over. 'Ik denk dat er ergens een briljant idee komt dat zal worden overgenomen door een grote partij in de flexbranche zoals Randstad.' 'Er gaat zeker iets veranderen', beaamt Niels Paardekooper. 'Iedereen in onze sector worstelt met technologische ontwikkelingen en de vraag hoe daarop in te spelen. Dat is ook niet zo gek als je bedenkt dat we eigenlijk al 35 tot 40 jaar hetzelfde doen. Je moet blijven zoeken en de disruptieve veranderingen nauwlettend volgen.' Gelderblom: 'Nadeel van disruptieve nieuwkomers: je ziet ze niet aankomen en als ze er zijn, ben je eigenlijk al te laat.' 'Dus zorg dat je adaptief bent, je snel kunt aanpassen en inspelen op veranderingen in de markt', vult Van Galen aan. 'Misschien zijn de winnaars in de markt wel de bedrijven die een flexibele organisatie hebben opgebouwd en zich daardoor tijdig kunnen aanpassen', zegt Van Galen, daarmee een vergelijking trekkend met Charles Darwins' *survival of the fittest*. Jansen vat het goed samen: 'Je wilt dus geen disruptieve producten, je wilt een disruptieve organisatie.'

Communities

De kans op een doorbraak van een technologie is dus klein, maar als die komt, moet je snel volgen. Verlegh: 'Als het duidelijk is dat de disruptie van buiten moet komen en dat de legacy van bestaande uitzendbedrijven die vooruitgang afremt, dan moeten we het dus ook in een andere hoek zoeken, naar een ander verdienmodel toe.'

Dat roept meteen de vraag op 'hoe adaptief of disruptief is jouw organisatie?' Hans Damhuis van Actief Interim Nederland: 'Wij verbinden de praktijk en de technologie. Wij staan tussen onze klanten en flex-



collega's in en zoeken vanuit de dagelijkse praktijk naar oplossingen die het werkende leven gemakkelijker maken. Zo veranderen wij niet zozeer disruptief, maar eerder organisch.' Damhuis geeft als voorbeeld het opzetten van een community. 'Dit is gebaseerd op de verbondenheid tussen groepen flexwerkers, zoals schoonmakers of heftruckers. Die verbondenheid betekent dat men elkaar wil helpen en informatie wil delen. Dat faciliteren wij vanuit onze communities. Zo is Flex@lly ontstaan, een app voor flexcollega's die hen met elkaar en ons verbindt.' René Bos haalt Secretary Plus aan als voorbeeld van een geslaagde innovatie binnen Unique. 'Een gedreven manager binnen ons bedrijf is een community (assistent+) gestart voor management-assistenten. Die is zeer succesvol en exponentieel gegroeid. Dat was in onze mindset niet mogelijk, maar het kan dus wel, ook in een grote organisatie. Wij maken een cultuurverandering door en

'Ik denk dat ik, wij allemaal, geconditioneerd zijn in ons denken'



V.l.n.r.: **Chris van Galen** (Unique Uitzendbureau), **Thomas Jansen** (Zuidgeest), **Niels Paardekooper** (DIT Personeel), **Jan-Willem Gelderblom** (Start People)

Foto's: René den Engelsman

zijn stapje voor stapje op de goede weg om dingen anders te doen en anders te durven denken.'

Mensenwerk

Maken disruptieve technologieën een einde aan het bestaande verdienmodel in de uitzendwereld? De meningen hierover zijn verdeeld. Sommigen aan tafel denken dat het zo'n vaart niet zal lopen.

'Disruptief zijn is niet puur een kwestie van techniek', stelt Van Galen. 'Het sociale aspect, menselijk contact, is en blijft belangrijk. En we moeten ook niet doorschieten in de sector en doen alsof de uitzendwereld alleen nog maar uit online marktplaatsen bestaat.' Damhuis ziet dat ook zo: 'Het is interessant om te kijken naar andere verdienmodellen die nodig zijn om de veranderende markt het hoofd te bieden, maar voorlopig houden we de huidige markt nog wel even. Het werken met mensen blijft.'

Jansen van Zuidgeest, onder meer actief

in de industriële reiniging, krijgt de vraag of hij niet vreest dat het reinigen van tankers in de toekomst door robots zal worden overgenomen? Jansen reageert nuchter: 'Ik werk voor het mkb en wij zijn vooral bezig met de business van vandaag, minder met de toekomst. Natuurlijk moeten we adaptief zijn, maar wij moeten het van mensen hebben. Wij zijn ook niet op zoek naar de heilige graal, maar naar betere praktische oplossingen. Zo werken wij met Pivoton aan een logi-

sche oplossing voor de klant, zodat die via een app direct van een uitzendkracht kan zien waar die gewerkt heeft en hoe die beoordeeld is.'

Jansen vervolgt: 'Er is altijd voor alles een markt, en er blijft zeker ruimte voor niches. Er mag best een Uber in de flexmarkt komen, maar Zuidgeest blijft er ook gewoon. Goldschmeding zei het destijds al: het blijft mensenwerk. De klant wil de juiste man op de juiste plaats op het juiste tijdstip. Dat blijft zo.' **X**

Discussiestuk

Als voorschot op dit Executive Dinner heeft Wim Davidse (Dzjeng, hoofdredacteur Flexmarkt) in opdracht van Pivoton een discussiestuk geschreven. Hierin staan, goed gedocumenteerd, veel verhelderende en pittige voorbeelden van digitalisering en disruptie in de flexbranche. Dit discussiestuk is verkrijgbaar voor iedere geïnteresseerde (stuur een mail aan redactie@flexmarkt.nl).

FlexTopGroeiers doen het goed

Groei markt flexwerkers door het dak

De flexmarkt groeit. En hard ook. Een aantal partijen in de markt draagt substantieel bij aan dat succes. Wat zien zij voor trends? En hoe zien zij de toekomst van de flexmarkt?

Dennis Mensink

Dit jaar is er op de flexmarkt sprake van een omzetgroei van 10 procent. Een hele prestatie, want vorig jaar werd er nog een omzetgroei van 6 procent behaald. Mooi nieuws voor wat betreft de economie en werkgelegenheid in ons land. Direct Payrolling is een van de organisaties die een grote bijdrage leveren aan het succes. Het bedrijf ontving zowel vorig jaar als in 2015 een FD Gazelle, gereserveerd voor de snelstgroeiende ondernemingen in Nederland. 'Eigenlijk varen we constant dezelfde koers', zo vertelt algemeen directeur van Direct Payrolling Fatima Dahman. 'We proberen zoveel mogelijk kwaliteit te leveren, kunnen snel schakelen en hebben veel kennis in huis, waardoor klanten direct geholpen kunnen worden.' En dat werkt, want de organisatie groeit tot nu toe elk jaar met 100 procent. Als het aan Dahman ligt, blijft dat zo. Zij denkt dat de flexmarkt nog wel even zal groeien. 'Mensen hebben na de crisis behoefte gekregen aan flexibiliteit. Ook nieuwe wet- en regelgeving zorgt ervoor dat de flexibele arbeidsmarkt voorlopig nog wel aantrekkelijk blijft.'

Vast-flex verschuift

Bart van der Geest herkent die trend. Van der Geest is marketing- en communicatiemanager bij HeadFirst, ook een van de snelgroeiers van het afgelopen jaar. 'De flexibele arbeidsmarkt wordt steeds belangrijker. Zowel organisaties als werknemers, voornamelijk de young professionals, zoeken meer flexibiliteit.' Toch blijft zekerheid belangrijk volgens Van der Geest. 'Je moet een vaste kern houden als stabiele basis van je bedrijf, maar de verhouding vast-flex verschuift wel. Daar waar nu nog zo'n 80 procent in vaste dienst is, zal de verhouding uiteindelijk vijf-

tyfifty worden', zo voorspelt de manager. Hij denkt dat uiteindelijk maximaal vijf organisaties op de flexmarkt de overhand gaan krijgen als het gaat om bemiddeling van flexibele kenniswerkers. 'Die gaan samen zo'n honderdduizenden professionals leveren. Er zijn gesprekken gaande over een fusie met Source. Mocht die doorgaan, dan zorgen wij samen voor vierduizend professionals. We hebben daarna dus nog een weg te gaan.'

Meerdere werkgevers

Naast Direct Payrolling en HeadFirst is ook DPA medeverantwoordelijk voor de groei van de flexmarkt. 'Hadden we in 2010 nog 35 miljoen omzet, vijf jaar later is dat bedrag meer dan verdubbeld', vertelt ceo Eric Winter trots. Het bedrijf heeft zo'n 1.260 medewerkers in vaste dienst en werkt daarnaast met 260 zzp'ers. 'Bij DPA hechten we veel waarde aan de ontwikkeling van onze medewerkers. Zo zoeken we vaak de samenwer-

king met universiteiten en hogescholen op.' Ook Winter voorspelt voor de toekomst een nog grotere rol voor flexibilisering. 'Die behoefte hebben zowel werkgevers als werknemers al sinds 2000 en die trend is in mijn ogen onomkeerbaar. We krijgen meer te maken met tweeverdieners, die niet meer aan één bedrijf vast willen zitten. Het aantal mensen dat dertig jaar bij één baas werkt, zal dus op den duur verleden tijd worden.'

Andere snelgroeiers

Direct Payrolling, HeadFirst en DPA waren niet de enige harde groeiers. Ook deze bedrijven deden het heel goed in 2015:

- Staffing Management Services, vorig jaar door Flexmarkt nog benoemd tot een van de grootste groeiers in de flexmarkt – de zogenoemde FlexTopGroeiers – met een omzetstijging van 40 miljoen (+61,5%). Dit jaar behaalde het bedrijf volgens sales director Rob van de Ven 25 procent extra omzet.

FD Gazellen

Jaarlijks reikt Het Financieele Dagblad prijzen uit aan de snelstgroeiende bedrijven. Afgelopen jaar waren dat er 490 – dat lijkt veel, maar op de vele tienduizenden bedrijven en bedrijfjes in ons land valt dat alles mee. In 2015 werden opvallend veel FD Gazellen uitgedeeld aan partijen in de flexmarkt: bijna vijftig in totaal, dus zeg maar 10 procent van de prijzen.

Partijen die in de prijzen vielen waren onder meer Aeves, WePayPeople, Aethon, Decom, HOBij en Worktrans. In de omzetklassen klein en middel krijgt de hardste groeier van iedere provincie, uit welke sector dan ook, bovendien een Gouden Gazelle uitgereikt. YER Talent won bijvoorbeeld de Gouden Gazelle van Noord-Holland in de klasse middel, Dag1 die van Utrecht in de categorie klein. In de klasse groot wordt per regio een Gouden Gazelle uitgereikt. Driessen HRM won de Gouden Gazelle van Zuid-Nederland in de klasse groot.

Voor een overzicht van de uitgereikte prijzen aan flexbedrijven zie de infographic op pagina 23.



Foto: iStock/burialboy

‘Minder dan in 2014 dus, maar ons inhuurdesk/managed service provider-concept (MSP) is dan ook vernieuwend. Er gaat wel een aantal jaar overheen voordat de markt op een volwassen niveau zit en je het gewenste resultaat boekt.’ Maar het bedrijf is ambitieus. ‘De komende tijd gaan we ons naast op MSP ook richten op het aanbieden van RPO-dienstverlening (vast personeel) aan de klanten en in 2016 willen we weer naar 60 procent extra omzet’, aldus Van de Ven.

- Ook PSC backoffice services Holding groeide hard in 2014: het bedrijf boekte 17,4 miljoen extra omzet (+78%). Dit jaar werd in de eerste drie kwartalen 53

procent groei geboekt. PSC behoort ook tot de FlexTopGroeiers.

- De top 6 van FlexTopGroeiers wordt verder aangevuld door Staffing Groep (69 miljoen omzetgroei), Driessen HRM (47 miljoen omzetgroei), Mekano Industrial (5 miljoen omzetgroei) en ManpowerGroup (40 miljoen omzetgroei).
- Uitzendbureau Manpower heeft meer moeite om te profiteren van de aantrekkelijke markt. Terwijl het bedrijf in het eerste kwartaal van 2015 nog 7 procent groeide, was in het derde kwartaal sprake van een kleine krimp (2%).
- Payper HRM deed het in 2015 wel goed en won zelfs een High Growth Award 2015 als beste payrollbedrijf.

- Ook de Actief-groep behaalt nette resultaten. Kersverse directeur Ronald Kardol hoopt ‘binnen afzienbare tijd’ in de top 10 te staan op de Nederlandse markt.
- YoungCapital rekt voor 2015 op een omzet van een kleine 125 miljoen (+25% in vergelijking met 2014). In 2020 moet dat zelfs een half miljard zijn.
- Worktrans Uitzendbureau mag niet ontbreken in de lijst. Het behoorde tot de 490 snelst groeiende bedrijven van Nederland en won daarmee een FD Gazelle. ‘Een mooie erkenning voor de medewerkers!’, zo reageerde algemeen directeur Philip Jonk. **X**

'Flexbedrijven gaan beste jaar sinds tijden tegemoet'

Het CPB voorspelt voor 2016 een groei van 2,1 procent. En zowel de ABU als het CBS melden periode op periode nog veel fraaiere groeicijfers voor de uitzendbranche. Het kan niet anders dan dat flexbedrijven dit jaar hun beste jaar sinds tijden tegemoet gaan.



Patrick Hustinx
Partner
Professionals in Flex

De voorspellingen van het CPB en de statistieken van het CBS en de ABU laten inderdaad mooie groeicijfers zien voor flexbedrijven in 2016. En inderdaad, ook in onze adviespraktijk zien we dat het bij veel klanten alle hens aan dek is om de groei bij te benen. Er is wel een belangrijke nuance: veel flexbedrijven zitten nog steeds niet op hetzelfde niveau als voor 2008. Daarnaast zien we vooral bij de grote uitzendondernemingen dat de margedruk onveranderd hoog blijft. Deze margedruk is mijns inziens voor grotere bedrijven de nieuwe realiteit. Daarbij komt de steeds grotere druk op *compliance* én de complexere regelgeving. Voor niche-spelers is bovendien de arbeidsmarktkrapte al voelbaar. Dus ja, er komt een mooi jaar aan, maar achterover leunen is er niet bij.



Arjan Elbers
Eigenaar
Get.Noticed Internet & e-Commerce

De meest logische reactie lijkt me: eens. De markt groeit, het aantal vacatures stond eind derde kwartaal van 2015 op ruim 132 000. Dat was het negende opeenvolgende kwartaal in vacaturegroei. ABU groeide in periode 12 met 10 procent omzet ten opzichte van dezelfde periode in 2014. Het aantal uitzenduren laat nu al twee jaar een onafgebroken groei zien. Niet gebaseerd op wetenschap, maar kijkend naar de snel krap wordende arbeidsmarkt in onder andere ICT en techniek denk ik dat die groei zich zeker zal blijven voortzetten. Maar wat is groei? De uitzend/deta-marges van voor 2008 zullen mijn inziens nooit meer terugkomen. Bedrijven hebben snoeihard ingekocht de laatste jaren en zijn niet zo maar bereid deze voorwaarden los te laten, wel omzetgroei, minder margegroei. Wel erg benieuwd wat de motie-Hamer en wetgeving van Asscher nog gaan doen voor payrolling in 2016. Dat verhaal kan nog wel eens een staartje hebben.



Raymond Puts
Algemeen directeur
Unique

Dat denk ik zeker. Op basis van de cijfers, zowel van de ABU als het CBS, kun je niet anders dan concluderen dat we in 2016 een heel mooi jaar tegemoet gaan. Niet alleen de groeicijfers voor de uitzendbranche zijn positief, ook op economisch vlak staan de seinen duidelijk op groen. Zo blijkt uit onze MKB Marktmonitor dat het Nederlandse midden- en kleinbedrijf positief is over de omzetverwachtingen. Prettig nieuws. Toch moeten we ons hier niet op blindstaren. De werkloosheidcijfers zijn hoog en dat is zorgwekkend. Het is duidelijk dat economische groei niet meer per definitie gepaard gaat met een groei in vaste banen. Daarbij komt dat in de laatste maand van 2015 een drietal faillissementen in de retailmarkt was, waardoor duizenden mensen straks op straat staan. Ik denk dat we oog moeten hebben voor deze ontwikkeling en dat de groeiende groep mensen zonder plek op de arbeidsmarkt het komende jaar extra aandacht verdient. Kortom: werk aan morgen! **X**



Foto: Koos Groenewold

Na drie tijdelijke contracten niet zomaar payrollconstructie in

Het Gerechtshof bevestigt het oordeel van de kantonrechter dat een bedrijf een werknemer niet op staande voet mag ontslaan omdat hij na drie tijdelijke contracten geen payrollovereenkomst wil aangaan.

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

De feiten

Na drie tijdelijke contracten bij een werkgever komt het moment dat de arbeidsovereenkomst eindigt. Op de laatste werkdag ontvangt een werknemer een e-mail waarin hij wordt geattendeerd op het einde van de arbeidsovereenkomst diezelfde dag. Daarbij ook het bericht dat de volgende dag contact met hem zal worden gezocht om de mogelijke continuering van de samenwerking te bespreken. Twee dagen later krijgt de werknemer bericht dat de loonadministratie bij een andere organisatie zal worden ondergebracht en de arbeidsrelatie voor bepaalde tijd zal worden voortgezet. Ook ontvangt de werknemer een inschrijfformulier van een payrollbedrijf. Dat heeft de werknemer ingevuld, maar de tien dagen later toegezonden arbeidsovereenkomst van dit payrollbedrijf heeft hij niet ondertekend. De werknemer werkte na de einddatum van de derde arbeidsovereenkomst gewoon door. Twee weken na het einde van de derde arbeidsovereenkomst is de werknemer op staande voet ontslagen, toen duidelijk werd dat hij niet instemde met de payrollconstructie. Tegen dat ontslag op staande voet heeft de werknemer met succes een kort geding aangespannen. Het Gerechtshof beslist op het door de werkgever ingediende hoger beroep.

De beslissing

Het Hof oordeelt dat het invullen en ondertekenen van het inschrijfformulier van het payrollbedrijf niet kan worden aangemerkt als het aangaan van een arbeidsovereenkomst met het payrollbedrijf. De werkgever heeft niet kunnen aantonen dat op het moment van voortzetting van de werkzaamheden na de laatste tijdelijke arbeidsovereenkomst met de werknemer was overeengekomen dat hij zijn werkzaamheden op payrollbasis zou voortzetten. Nu de werkzaamheden zijn voortgezet en het ontslag op staande voet onterecht is gegeven, wordt aangenomen dat dat op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd is geweest. Het standpunt van de kantonrechter is daarmee bekrachtigd.

Gerechtshof Arnhem-Leeuwarden 27 oktober 2015, ECLI:NL:GHARL:2015:8120, Jurisprudentie Arbeidsrecht 2015/311

COMMENTAAR

Het aangaan van een payrollovereenkomst kan een goede oplossing zijn om een arbeidsrelatie voort te zetten voor bepaalde tijd. Op grond van de CAO voor Uitzendkrachten kan een werknemer voor een aanzienlijk langere periode op tijdelijke basis worden ingezet. Het is daarbij wel van belang dat ook de werknemer instemt met die situatie.

In de besproken situatie heeft de werkgever te laat gehandeld en zijn de door de werkgever gestelde afspraken niet op papier gezet en bevestigd aan de werknemer. Het is dan ook van belang om tijdig te signaleren dat de arbeidsovereenkomst afloopt. Met de verankering van de aanzegverplichting in de wet zal een werkgever tegenwoordig tijdig moeten nadenken over de eventuele verlenging van de arbeidsovereenkomst en niet, zoals in dit geval, de dag voor het aflopen van de overeenkomst de werknemer laten weten dat er nog moet worden gesproken over de eventuele voortzetting van de werkzaamheden.

In de praktijk wordt de tijdige aanzegging goed nageleefd, maar het wordt wel eens vergeten. In ieder geval moet voorkomen worden dat een werknemer de dag na het aflopen van de tijdelijke arbeidsovereenkomst weer op het werk verschijnt en als altijd aan het werk gaat. Ook als wel tijdig is aangezegd dat de arbeidsovereenkomst niet wordt voortgezet, loopt een werkgever een risico met het laten doorwerken van de werknemer.

Het is overigens niet zo dat de werknemer direct aanspraak maakt op een nieuwe arbeidsovereenkomst als hij de dag na het aflopen van het contract weer op het werk verschijnt. Zodra de werkgever dat constateert, zal hij de werknemer weg moeten sturen. Dat zou normaal gesproken in de eerste uren van die bewuste dag zijn. **X**

Elsevier proeven?



Stopt automatisch!

10 **WEKEN**
— VOOR MAAR —
15 EURO



Ga naar www.elsevier.nl/helder voor een
proefabonnement en krijg de *Speciale Editie*
Ons Engeland t.w.v. € 8,95 **cadeau!**

ELSEVIER

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

Column Gert-Jan Duis



Foto: Jan-Willem Schouten

De vreemdeling

Europa staat in brand en sinds 13 november 2015 leven we in een nieuwe realiteit. Een realiteit die in grote delen van de rest van de wereld al veel langer gemeengoed is, maar waar wij nog maar moeilijk aan kunnen wennen. Noodmaatregelen die schijnveiligheid realiseren, dragen bij aan een steeds groter gevoel van onbehagen. Sinds november hebben we bij ons kantoor in Brussel een bewaker aan de deur gezet. Niet dat hij iets zou kunnen uitrichten bij een eventuele dreiging, maar het is om invulling te geven aan het gevoel 'iets' te moeten doen. Kinderen die in de schoolpauze niet buiten mogen spelen en voetbalwedstrijden zonder publiek – het zijn maatregelen die je doen beseffen dat we ons in een nieuw tijdsgewricht begeven.

Op de golven van woede en wantrouwen groeit de vreemdelingenvrede. Een angst verpakt in generalisaties waar geen plaats is voor nuance. Het is een periode die je haast automatisch doet hunkeren naar de tijd waarin alles nog overzichtelijk was en gebeurtenissen zich in een behapbaar tempo voltrokken. De realiteit van vandaag is echter een wereld die complexer is dan ooit, die internationaler is dan ooit en waarin ontwikkelingen elkaar opvolgen met de snelheid van het licht.

In die wereld beweegt zich een arbeidsmarkt die niet meer te vergelijken is met de arbeidsmarkt van pakweg tien jaar geleden. Ik sprak een HR-manager van een grote webwinkel. Hij vertelde me dat in de rust van de wedstrijd Turkije-Nederland, toen duidelijk werd dat we het EK niet gingen halen, Nederland massaal aan het internetshoppen sloeg. Voor hem betekende het falen van Blind en consorten dat hij stante pede driehonderd uitzendkrachten op moest trommelen om de pakketjes de volgende dag bezorgd te krijgen. Zonder Polen en Bulgaren zou dat een onmogelijke opgave zijn geweest. Het zijn met een beetje pech diezelfde Polen en Bulgaren die we dadelijk van de camping gaan weggagen als de vreemdelingenangst verder aanzwelt.

Het Nederland van de vorige eeuw bestaat niet meer. Verandering is de enige constante van deze tijd en de complexiteit van vandaag is niet te vatten in oneliners. Digitalisering, outsourcing en internationalisering hebben ook de arbeidsmarkt structureel veranderd. 'Vreemdelingen' zijn een onlosmakelijk onderdeel geworden van die arbeidsmarkt en niet meer weg te denken als factor voor economisch succes. Naast de economische factor verbreedt diversiteit in ieder opzicht onze horizon en is daarmee een verrijking voor de ontwikkeling van ieder mens. Laten we dat koesteren.

Laten we er vooral alsnog een mooi nieuw jaar van maken!

Agenda

Hét Flexdiner

De balans tussen vast en flex
26 mei 2016 | Naarderbos, Naarden



Neem plaats aan tafel samen met topsprekers Jan van Setten, Rob van Elburg, Wim Davidse en Han Mesters en word tijdens hét Flexdiner binnen een paar uur op hoog niveau bijgepraat over de uitdagingen waar de flexwereld mee te maken heeft. Dit exclusieve diner biedt een unieke mogelijkheid om met tafelgenoten in gesprek te gaan over de ontwikkelingen van de flexmarkt van de toekomst.

Dagvoorzitter Wim Davidse (oprichter-eigenaar Dzing en hoofdredacteur Flexmarkt) geeft inzichten, tips & tricks door af te kijken bij de toppers binnen de flexbranche. Han Mesters (sectorbankier bij ABN Amro) gaat dieper in op de materie en laat zien hoe grote bedrijven steeds meer de optimale verhouding zoeken én vinden tussen vast en flex. Jan van Setten (spreker, coach, enter-trainer) leert je de fijne kneepjes om een ware 'klantenfluis-teraar' te worden. Rob van Elburg (eigenaar Rave-recruitment en recruiter van het jaar 2014) neemt u mee in de verschillende vormen van vast en flex en de diverse toegevoerde waarden hierbij.

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

Loopbanen

Hans Pruis is op 1 januari 2016 officieel benoemd tot ceo van **Adecco Group Nederland**. Hij volgt Patrick Bakker op, die deze positie de afgelopen vijf jaar heeft bekleed.

Patrick Rodijk, ceo van de **Source Group**, heeft op 1 januari na bijna vijf jaar de organisatie verlaten.

Marc Spin is in dienst getreden bij **Artra** als business development manager. In deze rol zal hij zich bezighouden met sales en management. In zijn laatste functie hiervoor werkte Spin als account director strategic accounts voor In Person.

Nieuwe baan?

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

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

Uitgever

Wieneke Brandt

Hoofdredacteur

Wim Davidse

Algemeen hoofdredacteur Human Resources

Yolanda Stil

Redactie

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

Eindredacteur

Moon Saris (tijdelijk vervanger van Anouk Brinkman)

Vaste medewerkers

Jacqueline Caro, Gert-Jan Duis, Wilbert Geijtenbeek, Steven Gudde, Hubert Heutink, Petra Kwaadgras, Annet Maseland, Ymke Pas, Paul Poley, Frans Tilstra.

Abonnementen

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

Klantenservice

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

Marketing

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

Advertentieverkoop

Reed Business bv
Sales Amsterdam
Postbus 152, 1000 AD Amsterdam
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 veeleenvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

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

Reed Business bv

T.a.v. Adresregistratie, Postbus 808, 7000 AV Doetinchem.

ISSN 1382-5127

HOI
2016
KEURMERK

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



Vorige editie
beoordeeld
met een
8,5!

30 maart 2016
Postillion Hotel Bunnik

MASTERCLASS NIEUW ADVISEREN

De adviseur als co-creator, sparringpartner, inspirator en co-ondernemer

DE CRISIS HEEFT DE ORGANISATIEADVIESBRANCHE OP SCHERP GEZET

Wat is eigenlijk de toegevoegde waarde van adviseurs? Hoe kunnen we als adviseur en opdrachtgever bouwen aan organisaties van de toekomst? Het is tijd om kritisch te zoeken naar een nieuwe verhouding tussen managers en adviseurs. Vind het adviesvak en uzelf opnieuw uit tijdens deze dag. Word de 'ondernemer' die samen met de opdrachtgever werkt aan de organisatie van de toekomst.

SPREKERS

Shirine Moerkerken, Lennette Schuijt, Roel van der Heijde, Guido van de Wiel en Barry Koperberg leren u hoe ieder van ons kan bijdragen a.d.h.v. ontwikkelingen, praktijkcases én nieuwe manieren van adviseren.

LEER DEZE DAG:

- Hoe u als adviseur daadwerkelijk kunt bijdragen aan wezenlijke resultaten voor uw klant/organisatie
- Hoe u uw vak een nieuwe boost kunt geven
- Welke nieuwe manieren van adviseren en welke 'best practices' aan het ontstaan zijn

Kortom: leer anders denken en streef met uw opdrachtgever naar wezenlijk resultaat!



Shirine Moerkerken



Lennette Schuijt



Roel van der Heijde



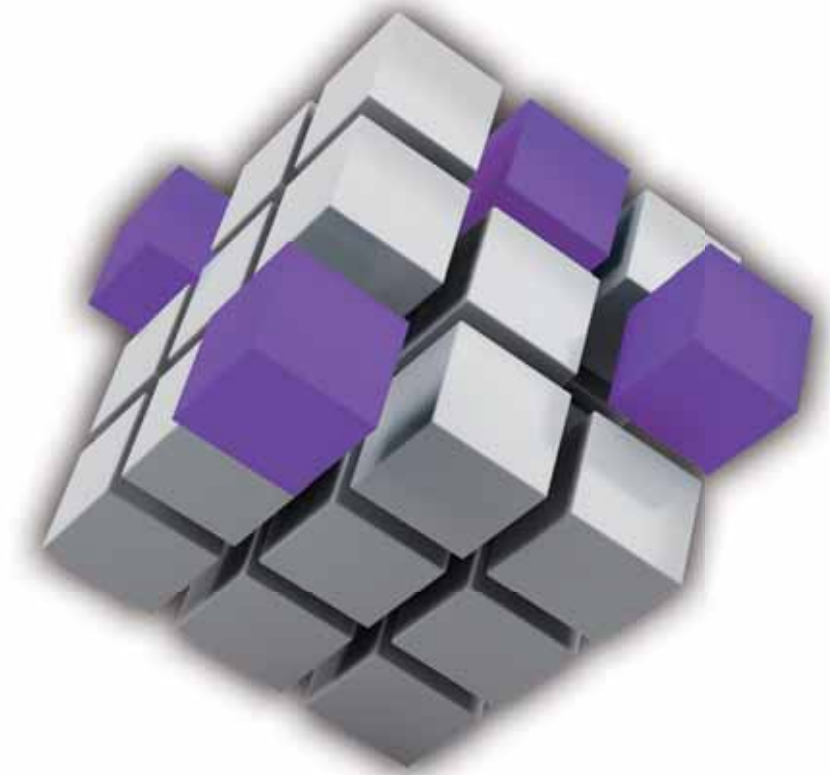
Guido van de Wiel



Barry Koperberg

WWW.VERANDERKUNDE.NL/ADVISEREN

De complete oplossing voor de flexmarkt



Freepack Software biedt de flexmarkt een compleet en volledig geïntegreerd softwarepakket voor zowel de financiële administratie, backoffice als frontoffice. Het pakket is modulair opgebouwd, dus uitermate geschikt om mee te groeien met uw onderneming. Eventueel blijft gegevensuitwisseling met andere applicaties mogelijk.

Bovendien krijgt u ongelimiteerd support van onze kwalitatief hoogwaardige helpdesk. En dát zonder investering. Bij het afsluiten van een licentie ontvangt u onderhoud en ondersteuning voor een vast bedrag per maand.

Wilt u gelijk aan de slag of eerst een gratis demonstratie?

Bel of mail ons dan direct.

Freepack
S O F T W A R E

www.freepack.nl e-mail: sales@freepack.nl Telefoon: 0172-427027