

flexmarkt

Excellent ondernemen in flex



04

Starter

Let'sGo: in een opwelling opgericht



14

Innovatie recruiting

Een cv van enen en nullen

WINT U DE HOOFDPRIJS VAN €15.000?

UITZENDONDERNEMER VAN HET JAAR

Voor uitzendondernemers geldt: succes komt niet vanzelf. Met slim ondernemerschap wint en behoudt u klanten, met kennis en expertise zet u de juiste mensen op de juiste plek.

De Uitzendondernemer Van Het Jaar Awards – een initiatief van WePayPeople, ABN AMRO en Flexmarkt – beloont ondernemers die zich onderscheiden door bijzondere prestaties, een nadrukkelijke visie op de markt en de ontwikkeling van hun onderneming.

Een vakjury beoordeelt de ingezonden cases in een aantal juryrondes en wijst drie winnaars aan die worden geëerd met eeuwige roem en flinke geldprijzen: Hoofdprijs €15.000, 2e Prijs €7.500 en 3e Prijs €2.500.

Op basis van alle inzendingen stelt de jury een rapportage op die aan alle deelnemers wordt uitgereikt. Dat maakt Uitzendondernemer Van Het Jaar Awards een unieke gelegenheid om uzelf te verrijken met interessante en relevante branche-informatie.

Wordt u de winnaar van dé vakprijs voor uitzendondernemers? Deelname aan de Uitzendondernemer Van Het Jaar Awards staat open voor alle MKB uitzendondernemers. Kijk voor de voorwaarden en inschrijving op www.uitzendondernemervanhetjaar.nl. Succes!





24 Flexmarkt Omzetranglijst 2015

De omzetranglijst van dit jaar liegt er niet om: bijna alle bedrijven groeien in omzet, en het merendeel dubbelcijferig. Kandidaten en personeel zijn nog goed te vinden, klanten willen meer mensen aantrekken en nieuwe wetgeving verstoort het flexfeestje niet. En de concurrentie verheugt.

Ook in dit nummer

- 06 Actueel
- 07 Commentaar
- 13 Best practice
- 19 Q&A UWV
- 21 Column Steven Gudde
- 23 Infographic
- 30 FlexTopGroeiers
- 32 Payrolling
- 34 Ronde tafel: PE
- 38 Stelling
- 39 Jurisprudentie
- 41 Column Gert-Jan Duis
- 42 Agenda & Loopbanen



04 Starter: Let's go

Tien jaar werkte Stephanie van Schagen met veel plezier in de horeca van de duin- en bollenstreek. Regelmatig sprong ze bij als recruiter in het IT-bedrijf van haar vader. Dit jaar startte ze dochteronderneming Let'sGo Uitzendbureau, vooral gericht op horeca- en IT-personeel.



14 Innovatie in recruiting

Het werk van een recruiter verschuift van vacatures vullen naar online marketing: weten waar je doelgroep zich ophoudt en op welke manier je die het beste kunt benaderen. Maar terwijl de technologie voortraast, is het bij veel HR-afdelingen nog *business as usual*.



34 Ronde tafel: private equity

Participatiemaatschappijen (private equity, PE) lijken de flexbranche te hebben ontdekt. Maar is de komst van PE's ook gunstig voor de flexbureaus zelf? Ceo's van verschillende flexbedrijven gaan daarover in discussie. Zij zien dat met de komst van een PE deuren opengaan die anders gesloten zouden blijven.

A full-page photograph of a young woman with long, wavy brown hair jumping joyfully in the air. She is wearing a grey long-sleeved shirt under a dark blue hooded jacket, and light blue jeans. Her arms are raised, and her hair is blowing in the wind. The background shows a sandy beach, the ocean with small waves, and a clear blue sky. In the distance, a person is walking a dog on the beach.

Let's Go Uitzendbureau

Oprichtster: Stephanie van Schagen

Startdatum: 1 maart 2016

Ervaring in flex? Nee, mede-oprichter Louis van Schagen wel.

Personeel? Stephanie werkt samen met haar vader Louis van Schagen, oprichter van bemiddelingsbureau IT-Techniek B.V.

‘Twee maanden geleden had ik nog geen bedrijfsnaam, nu heb ik mijn eerste uitzendkrachten aan het werk’

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.

Let'sGo in Noordwijk

'Er is nog ruimte voor kleintjes'

Tien jaar werkte Stephanie van Schagen met veel plezier in de horeca van de duin- en bollenstreek. Regelmatig sprong ze bij als recruiter in het IT-bedrijf van haar vader. Dit jaar startte ze dochteronderneming Let'sGo Uitzendbureau, vooral gericht op horeca- en IT-personeel. 'Het was een beetje een opwelling.'

Frans Tilstra

Hoe snel kun je een bureau starten? Binnen een maand, bewijst Van Schagen. 'Begin februari schreef ik me in bij de Kamer van Koophandel en op 1 maart gingen we open. In minder dan vier weken heb ik een naam verzonnen, kantoorruimte gezocht en een website gebouwd. Het was een beetje een opwelling.' Toch is het geen onlogische stap. 'Ik heb International business and management gestudeerd omdat ik altijd al wilde ondernemen. Ik werk graag met mensen. In mijn vrije tijd help ik vrienden vaak met sollicitatiebrieven en soms spring ik bij als recruiter in het bedrijf van mijn vader.'

De eerste goede match

Haar vader helpt mee in de zaak, ze vormen een goede match, aldus Van Schagen. 'We vullen elkaars expertise aan. Hij op IT-gebied, ik in marketing en sales. We zijn het ook eens over de strategie. Er zijn veel grote uitzendbureaus hier, maar er is nog ruimte voor kleintjes. De grote bureaus hebben moeite hun persoonlijke aanpak te bewaren. Ik heb veel een-op-eencontact met de inleners en de kandidaten. Ook ná een plaatsing blijf ik vragen wat beter kan.'

In de regio rondom Noordwijk werken veel uitzendkrachten in de bollenteelt, maar daar richt Let'sGo zich niet op. 'Die markt is al verzadigd. Mijn specialisme is kantoorbanen, met een nadruk op IT. Daarnaast wil ik me gaan richten op horeca. Daarin kunnen we ons nog onderscheiden. Er zijn wel een paar

horeca-uitzendbureaus, maar die zijn niet altijd even kritisch op wie ze uitzenden. Ik wil alleen mensen uitzenden die weten hoe ze een biertje moeten tappen.'

Je in pools binden

De goede kandidaten wil Van Schagen indelen in pools, zodat ze altijd goede mensen op oproepbasis beschikbaar heeft. 'Mijn vader wordt bijna gek van het aantal bureaus dat hem benadert voor freelanceklussen. Wij denken dat IT-kandidaten het prettig zullen vinden om zich in een pool te binden aan één bureau, als we ze maar een constante stroom van interessante opdrachten kunnen bieden.' Van Schagen heeft niet te klagen over hoe het gaat met haar bedrijf. 'Twee maanden geleden had ik nog geen bedrijfsnaam en nu heb ik mijn eerste uitzendkrachten aan het werk. Ook heb ik een paar werving- en selectietrajecten gedaan en enkele zzp'ers bemiddeld. Let'sGo heeft ook al best wat naamsbekendheid. Tijdens het bloemencorso heb ik veel promotie gedaan: balonnen en aanstekers uitgedeeld. Bedrijven in de buurt hebben flyers gekregen. In deze regio gaat een goede reputatie van mond-tot-mond.'

Van Schagen wil rustig aan groeien. 'Ik hoop gewoon dat ik steeds meer uitzendkrachten krijg en later eventueel intercedenten in dienst kan nemen die mijn normen en waarden delen: veel betrokkenheid en mensen blij maken met een droombaan. Enorm groot worden is niet mijn ambitie; het moet vooral persoonlijk blijven.' **X**

Flexondernemer aan het woord

Worktrans spreekt de taal van de chauffeur

In 1998 begon Philip Jonk als echte ondernemer met Worktrans, een uitzendbureau in transport en logistiek. In 2016 wint het sterk gegroeide Worktrans de Succes Award in de transportsector. Jonk vertelt over de achtergronden van dit succes.

Achttien jaar geleden heb je Worktrans opgericht. Hoe zag die begintijd eruit?

Mijn broer en ik komen beiden uit de transportwereld. We merkten daar dat er grote behoefte ontstond aan flexibel inzetbaar personeel. Daarom zijn we samen Worktrans gestart. Dat was zeker in de beginjaren hard werken. We reden 's nachts zelf ritten, we zorgden ervoor dat we altijd bereikbaar waren, ook 's avonds en 's nachts, en ga zo maar door. Al snel sloeg deze formule aan. We spraken de taal van de transportondernemer en de chauffeur, dat was een groot voordeel. Men wist ons snel te vinden als partij die goede chauffeurs levert.

Dat heeft dit jaar onder meer geleid tot het winnen van de Succes Award, een initiatief van het Nationale Business Succes Award Instituut. Waarom wonnen jullie?

Heel simpel: omdat wij onze opdrachtgevers goede, vakbekwame beroepschauf-

feurs kunnen leveren. Dat heeft te maken met onze grote database, met wel 25 000 chauffeurs die we kunnen inzetten. Het betreft hierbij chauffeurs voor allerlei soorten transport. Een chauffeur voor een bloemenwagen heeft immers weer andere eigenschappen nodig dan die voor een betonmortelwagen.

Daarnaast kunnen we de gewenste kwaliteit leveren omdat we ook zelf opleiden (voor C- en CE-rijbewijs) en nascholen (Code 95). Als iemand bijvoorbeeld graag chauffeur zou willen worden, kan hij bij ons terecht voor een opleiding. Dat zal in de nabije toekomst hard nodig zijn, omdat er door de vergrijzing en aantrekkende economie meer vraag naar goede chauffeurs ontstaat.

Klanten moeten kunnen vertrouwen op hun leverancier. Wij hechten dan ook veel waarde aan onze NEN-normering, VCU-registratie en ons lidmaatschap van de NBBU. Maar kwaliteit zit ook in onze overige dienstverlening, zoals de digitale urenadministratie en juiste cao-verloning. En ook in de bereikbaarheid, want klanten kunnen ons 24 uur per dag bellen. Dan krijgen ze niet zomaar een anonieme centrale, maar een intercedent aan de lijn die afkomstig is uit de transportsector. Die weet dus van de hoed en de rand, en dat is prettig voor onze klanten.



Philip Jonk, oprichter van Worktrans.

Aan de top komen is gemakkelijker dan er blijven. Wat zijn jullie plannen om ook in de toekomst toonaangevend te zijn?

Momenteel zijn we bezig met het verbeteren van onze plannings. We willen opdrachtgevers nog meer ontzorgen door ze in staat te stellen 'mee te plannen'. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat ze via een online planning precies kunnen zien welke chauffeurs er voor hen beschikbaar zijn in een bepaalde periode. Dat is handig, want bedrijven maken toch het liefst gebruik van een voor hen bekende chauffeur die het bedrijf en de werkzaamheden al kent. Maar nieuwe medewerkers krijgen uiteraard de begeleiding die nodig is om goed aan het werk te gaan. **X (PP)**

Toestroom asielzoekers vergt 2000 uitzendkrachten

Het opvangen van vluchtelingen kostte vorig jaar 800 miljoen euro, zo berichtte de Telegraaf in april. Een groot deel van de kosten betreft uitgaven aan de werving en selectie van vast personeel en de inhuur van uitzendkrachten. Dat blijkt uit het jaarver-

slag van het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA).

Het aantal mensen dat in Nederland asiel aanvraag, steeg van een jaarlijks totaal van ruim 15.000 in 2013 tot bijna 48.000 vorig jaar. Tot mei dit jaar staat het aantal asielaanvragen in ons land al op 40.920. Deze toename heeft consequenties voor de bezetting van asielzoekerscentra die onder het beheer van het COA vallen. In de asielzoekerscentra verbleven in mei 2015, pal voordat de toestroom vorig najaar in korte tijd explosief steeg, ruim 20.000 asielaanvragers. In september huisden in de centra al meer dan 30.000 asielzoekers, een maand later zelfs meer dan 40.000. Na eind van het jaar de top van 50.000 inwoners te hebben bereikt, waarvan een deel in noodopvang, daalde het aantal tot iets meer dan 40.000 in mei 2016. De toestroom van asielzoekers uit Syrië, Irak, Afghanistan en andere delen van

voornamelijk Azië en Afrika betekende een explosief gestegen behoefte aan tijdelijk en vast personeel. Uit het jaarverslag van het COA blijkt dat de organisatie in 2013 werkte met looncontracten voor 1120 fte. Eind 2015 telde de loonlijst van het COA 1917 fte. Het aantal uitzendkrachten steeg in die tijd van 229 fte naar 1917 fte.

Voor het invullen van de vacatures maakt het COA gebruik van uitzendbureau Start People, waarmee het een raamovereenkomst heeft. Eind vorig jaar waren ongeveer 1400 uitzendkrachten via Start People aan het werk bij een van de asielzoekerscentra en noodopvangcentra. De meeste van deze uitzendkrachten zijn huismeesters, casemanagers en programmabegeleiders. Woonbegeleiders vormen het leeuwendeel van de vacatures van Start People voor het COA. **X (WG)**



Foto: NBB/Rick Keus

Overnames FunktieMediair en Aaland

Afgelopen weken kleurden twee overnames de markt voor arbeidsbemiddelaars. Marktleider Randstad stootte de assessmentactiviteiten van FunktieMediair af, het Zuid-Hollandse bureau Aditech kocht het kleinere uitzendbureau Aaland.

Na acht jaar neemt Randstad afscheid van het merk FunktieMediair: het verkocht in april het restant van het zorglabel én de merknaam aan het Vughtse bedrijf Kenhardt. Afgelopen oktober voegde moederbedrijf Randstad de recruitment- en interim-activiteiten van FunktieMediair al samen onder de naam Randstad Zorg, Management, Staf & Professionals. Kenhardt claimt na de deal de derde speler in Nederland te zijn in de assessmentmarkt, met ruim 70 medewerkers. Kenhardt zelf houdt zich bezig met de beoordeling en ontwikkeling van werknemers. Portfolio van het bedrijf omvat klanten uit de profitsector waaronder Capgemini, Ordina, Bol.com, ASML, Strukton en Mediamarkt. Met de overname van FunktieMediair krijgt het bureau er voornamelijk klanten uit de zorgsector bij, zoals ziekenhuizen en zorginstellingen. FunktieMediair is in 1988 opgericht als assessmentbureau. Het in zorgprofessionals gespecialiseerde arbeidsbemiddelingsbureau functioneerde tot begin 2008 behoorlijk zelfstandig onder de toenmalige eigenaar Vedior. Na de overname van Vedior door Randstad begin 2008 bevond het label zich in een wankel evenwicht ten opzichte van zijn nieuwe meester. Direct na de overname werden de meeste eigenstandige Vedior-merkjes afgestoten of ingelijfd bij detachering dochter Yacht. FunktieMediair bleef die behandeling bespaard, al werd de backoffice van het bedrijf wel geïntegreerd in die van Yacht.

Begin mei nam Aditech het Aaland Uitzendbureau over. Aditech, dat vanuit Gorinchem een landelijk netwerk bedient, beoogt met de inlijving van Aaland een positie in Zwolle in te nemen. Het in de bemiddeling van technische medewerkers en tijdelijke krachten gespecialiseerde bureau Aditech telt inmiddels elf vestigingen verspreid over het land. Aaland maakt onderdeel uit van de keten, maar blijft zijn eigen identiteit houden, aldus de overnemende partij. In maart opende Aditech een eigen vestiging in Utrecht. **X**
(WG)

commentaar Wim Davidse

Hoofddirecteur Flexmarkt
flexmarkt@reedbusiness.nl



Foto: Marijn Beckman

Bijzondernemen in turbulentie

De flexmarkt heeft dit jaar tot nu toe een voorspoedige groei laten zien. De omzet steeg inmiddels 13 procent ten opzichte van 2015, en dat is alweer meer dan de groei van vorig jaar (10%), en de sterkste stijging in acht of negen jaar! Dit nummer staat bol van de omzet- en groeicijfers, want het is weer zover: met onze jaarlijkse Omzetranglijst krijgt u het volledige en up-to-date overzicht van de grootste flexbureaus en de snelste groeiers.

Dit keer kregen wij inzicht in de omzet- en groeicijfers van liefst 95 bureaus – feitelijk nog maar het topje van de flexijsberg die vele duizenden bureaus bevat, maar samen wél goed voor 52 procent van de omzet en 66 procent van de groei in de totale flexmarkt. De variatie in de Omzetranglijst is formidabel: naar dienstverlening, specialisatie, leeftijd, omvang, groei. Zo groeide de snelste FlexTopGroeier (dit jaar is dat specialist Regiebouw Groep) met een bijna ongelofelijke 71 procent ruim zeven keer zo hard als het marktgemiddelde. De andere FlexTopGroeiers zijn Adecco (+11%), de middelgrote bureaus Timing (+17%) en In Person (+62%), managed service provider Staffing Management Services (+40%) en payroller Payper (+62%). Van de 25 bureaus die het jaar begonnen met een omzet van tussen de 25 en 150 miljoen euro groeiden er maar liefst 17 meer dan 20 procent. Dus gingen wij weer leergierig op zoek naar groeigeheimen en intenties voor de toekomst.

Verder een verslag van een rondetafelgesprek waar we met ambitieuze flexrelaties van financieringsspecialist MCBF in gesprek gingen over de waarde van externe financiers (private equity). En natuurlijk hebben we onze blik ook weer gericht op de impact van nieuwe technologie. Dit keer blijven we dicht bij huis en schetsen de totale disruptie in recruitment.

boeken

Wie wil je zijn?

Voer je die opdracht uit waar je niet achterstaat? Vertel je een werknemer die een huis gaat kopen dat er een reorganisatie komt? Auteur Wim Geerts: 'Antwoorden op deze vragen lijken relatief simpel, maar het blijken soms ook heel complexe besluiten. Goed kiezen kan lastig zijn. Juist omdat bij morele dilemma's geen enkele oplossing zonder nadelen is. Houd je dan vast aan je principes, ongeacht de gevolgen?' Mede-auteur Annette de Vos-van Weel: 'In ons boek geven we de lezer inzichten en praktische tips in het ontwikkelen en stimuleren van integer gedrag op de werkvloer. Dit gaat verder dan het opstellen van een gedragscode en straffen en belonen. Het boek toont wat zij kunnen doen om de mensen om zich heen te helpen integer te handelen en zo de integriteit van de organisatie als geheel te verhogen.' Het boek helpt medewerkers en leidinggevendenden op een praktische manier beslissingen te nemen wanneer gevoel en verstand niet op één lijn liggen. **X**
(AL)



Titel: **Wie wil je zijn? Integer blijven, ook als het moeilijk wordt**

Auteur: **Wim Geerts en Annette de Vos-van Weel**

Pagina's: **175**

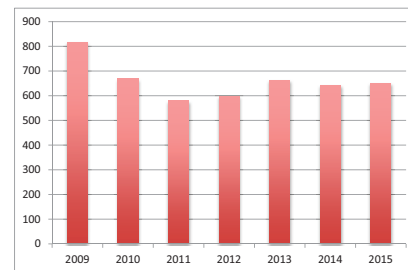
Prijs: **24,99 euro**

Overheid geeft 650 miljoen uit aan flexkrachten

De rijksoverheid heeft vorig jaar 650 miljoen euro aan uitzendkrachten uitgegeven. Voor de elf ministeries zijn de uitgaven vorig jaar met slechts 1 procent gestegen ten opzichte van 2014.

De uitgaven lijken op een stabiel niveau te zijn aanbeland – hoger dan de jaren 2011 en 2012 toen bezuinigen de norm van de staat was, maar beduidend lager dan topjaar 2009, toen de staat meer dan 800 miljoen euro aan flexkrachten uitgaf. Tussen de verschillende departementen blijken de verschillen groot. Grootafnemer van uitzendkrachten is het ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M). Vooral dochterorganisatie Rijkswaterstaat maakt veel gebruik van uitzendkrachten. In totaal gaf I&M 210 miljoen euro uit aan flexibele arbeid – bijna een derde van het totaal. Op een kleine 6 miljoen euro na wordt al dit geld besteed aan uitzendkrachten voor Rijkswaterstaat. De naar uitgaven gemeten tweede afne-

mer van uitzendkrachten is het ministerie van Veiligheid & Justitie (V&J). Dat departement gaf afgelopen jaar 115 miljoen euro uit aan flexibele arbeid. Dat is 11 procent meer dan in 2014. Dit heeft te maken met het toegenomen aantal aanvragen van verklaringen omtrent het gedrag, dat werd opgevangen door uitzendkrachten in te schakelen. Ook organen als de Immigratie- en Naturalisatiedienst, de Raad voor de Kinderbescherming en het Centraal Justitieel Incassobureau hadden meer externe krachten nodig dan in eerdere jaren. Ook de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en van Defensie gaven meer geld uit aan uitzendkrachten. Buitenlandse Zaken, Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, die relatief kleine budgetten voor uitzendkrachten hebben, gaven afgelopen jaar minder uit aan flexibele arbeidskrachten. Het Ministerie van Financiën – met 106 miljoen



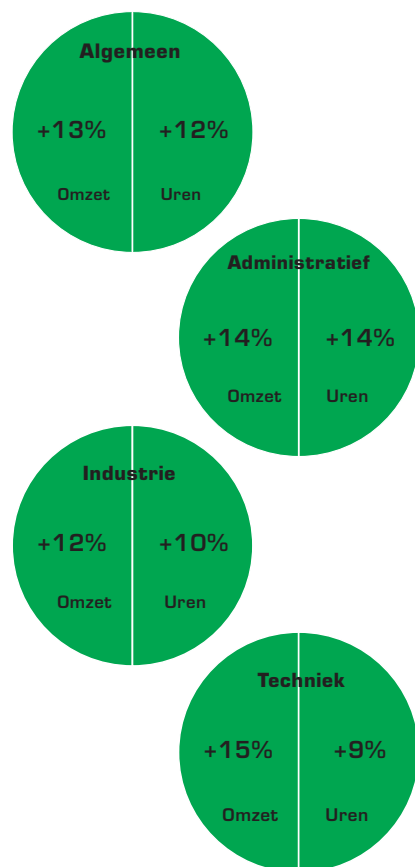
Uitgaven Rijksoverheid aan uitzendkrachten, in miljoenen euro's (2009-2015).

Bron: Jaarverslagen Rijksoverheid 2009-2015.

euro nog altijd een grootverbruiker – gaf afgelopen jaar beduidend minder uit aan uitzendkrachten dan eerdere jaren. Ook de koning blijkt behoefte te hebben aan flexibele arbeid. Hij kampt met 'een lagere personeelsbezetting door het aanhouden van vacatures' bij de Dienst van het Koninklijk Huis. Er zijn dus meer externe krachten via 'inhuur en uitbesteding' aangetrokken. **X (WG)**

Markontwikkelingen

Pay for People plust enorm door goed netwerk



Deze maand: de algemene sector

Periode: 4 (week 13-16)

Bedrijf: Pay for People

Bron: directeur Dennis Luyten

Omzetcijfers: 101,7 miljoen euro in 2015 tegenover 67,2 miljoen euro in 2014

Waarom hebben jullie de enorme groeicijfers te danken?

Wij zijn vooral een backoffice-dienstverlener: wij regelen van alles voor uitzendbureaus, van verloning en facturatie tot debiteurenbeheer en voorfinanciering van marges. De bij ons aangesloten intermediairs hebben in 2015 geprofiteerd van de aantrekkelijke groei en dat betekende ook meer werk voor ons. Dat is de ene oorzaak van de gestegen omzetcijfers. De andere is dat veel nieuwe flexondernemers ons wisten te vinden, vooral dankzij de werking van ons netwerk en mond-tot-mondreclame. Er is weinig actieve sales aan te pas gekomen. Ter illustratie: we hebben maar twee salescollega's in dienst.

2016 zijn jullie goed begonnen door Smart Services over te nemen. 'Opvallend, maar zeer logisch', zegt het persbericht. Waarom opvallend?

Ik vermoed dat niet veel mensen de overname zagen aankomen. Zij Amsterdams, wij Rotterdams en geduchte concurrenten. In die zin een verrassende transactie.

Maar kennelijk ook logisch?

Vind ik wel. Omdat beide partijen elkaar goed kunnen versterken. Voor ons betekent de overname versterking van onze marktpositie, vooral rond Amsterdam. Voor hen is het belangrijk dat ze kunnen werken met onze stabiele, specialistische software. In de uitzendbranche zie je vaker dat standaard uitzendsoftware tot een bepaalde grootte van je organisatie volstaat. Kom je boven dat omslagpunt, dan volstaat extern ingekochte uitzendsoftware vaak niet meer: te kwetsbaar. Smart Services heeft nu de garantie van een toekomstbestendig platform voor hun activiteiten. Dat we elkaars kracht zoeken, wil niet zeggen dat we van alles gaan veranderen bij Smart Services. Het is een prachtige organisatie op een mooie locatie en met een mooi klantenbestand. Dat moet je niet willen veranderen.

Wat wordt de grootste uitdaging voor de rest van dit jaar?

Waar we uiteindelijk naartoe willen is dat de organisaties die we hebben overgenomen – naast Smart Services ook Holland Payroll – zelfstandig blijven opereren en gebruikmaken van elkaars en onze krachten. De eerste stap daarin is dat zij kunnen gaan werken met onze software, daar gaan we ons om te beginnen voor inspannen. **X (PP)**

5^x Vragen

Minimumjeugdloon

Minister Asscher heeft een serie nieuwe plannen gepresenteerd voor de arbeidsmarkt. Met name de Wet minimumloon en minimumvakantiebijslag (WML) wordt herzien. Binnen die wijzigingen op de WML vallen in het bijzonder de aanpassingen van het minimumjeugdloon op.

1 Vanwaar eigenlijk de voorgestelde aanpassingen van het minimumjeugdloon?

Lang verhaal. In het kort komt het erop neer dat het minimumjeugdloon al sinds 1983 (!) onveranderd is. Werknemers en flexkrachten tot 23 jaar kunnen nu het gestaffelde minimumjeugdloon ontvangen en vanaf de leeftijd van 23 jaar gaat het 'gewone' minimumloon gelden. Uiteraard hebben zich in de maatschappij sinds 1983 wel veranderingen voorgedaan. Zo is het steeds meer een trend geworden om jongeren op basis van ervaring en opleiding te belonen, en minder op basis van hun leeftijd. Los daarvan loopt Nederland internationaal behoorlijk uit de pas. In veel landen geldt het minimumloon vanaf 21 jaar, maar in bijvoorbeeld Duitsland al vanaf 18 jaar. En dat terwijl Nederlandse jongeren verhoudingsgewijs juist goed presteren. Verder voert de minister onder meer aan dat de huidige leeftijds-grens van 23 jaar werkzame jongeren onvoldoende in staat stelt om in het eigen levensonderhoud te voorzien.

2 Wat is de eerste maatregel die Asscher voorstelt?

De leeftijd waarop het wettelijk minimumloon ingaat, moet stapsgewijs worden verlaagd, via 22 jaar uiteindelijk naar 21 jaar. Volgens het kabinet sluit deze leeftijd onder andere beter aan bij de leeftijd waarop jongeren met een diploma de arbeidsmarkt betreden.

3 Wanneer zou deze leeftijdsverlaging moeten plaatsvinden?

Stap 1 in 2017, stap 2 in 2019. Overigens moet Asscher alle voorstellen nog opnemen in een definitief wetsvoorstel tot wijziging van de Wet minimumloon en minimumvakantiebijslag.

4 En wat is de tweede maatregel van Asscher?

De minimumjeugdloonstaffel voor werknemers van 18, 19 en 20 jaar wordt aangepast. Lees: verhoogd. Concreet betekent dit dat iemand van 18 jaar, die nu 45,5 procent van het huidige minimumloon verdient, uiteindelijk 50 procent daarvan gaat verdienen. Voor iemand van 19 jaar geldt dat het percentage nu 52,5 is, en uiteindelijk 60 wordt. Een werknemer van 20 jaar gaat van 61,5 procent nu naar 80 procent. Op deze manier beperkt het kabinet het risico dat verschillen in loonkosten bij verschillende leeftijden een rol gaan spelen in het aannamebeleid van werkgevers. Het zou bijvoorbeeld na het doorvoeren van alleen de eerste maatregel interessanter kunnen worden om iemand van 20 jaar aan te nemen dan iemand van 21 jaar. Daarnaast versterkt een aanpassing van de minimumjeugdloonstaffel ook de inkomenspositie van werkzame jongeren in deze leeftijdsgroep. Beide maatregelen sluiten bovendien veel beter aan bij de internationale praktijk.

5 Zitten er nog mitsen en maren aan?

Jazeker. Zo kan het aanpassen van de leeftijdsgrens van 22 jaar naar 21 niet doorgaan als sprake blijkt van te grote negatieve effecten op de werkgelegenheid van jongeren. Het Centraal Planbureau (CPB) heeft verschillende mogelijkheden in kaart gebracht. Uit de doorrekening van het CPB blijkt dat als 21- en 22-jarige werknemers hetzelfde minimumloon gaan krijgen als andere volwassenen, dan ongeveer 15.000 mensen in die groep zonder werk zullen komen te zitten. Simpel gezegd kunnen 21- en 22-jarige werknemers in die situatie te duur worden gevonden door werkgevers. Hiertegen neemt het kabinet aanvullende maatregelen. Een daarvan is een compensatie van werkgevers voor die loonkostenstijgingen. De Wet tegemoetkoming loondomein (WTL) biedt hiervoor mogelijkheden. **X**

(PP)

Startpagina



Flextweets

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



BNS People B.V.
@BNSPeople

'50-plussers te duur, te vaak ziek, minder gemotiveerd, minder kneedbaar? Welnee!! BNS People stimuleert en staat...
<http://fb.me/7Vu3IheuD> 17 mei

'Voor ons is het aannemen van oudere werknemers niet meer dan normaal. Ik denk dat een kwart van al onze kandidaten 50-plusser is', zegt Nick Dobbenberg van BNS People, uitzendorganisatie/detacheerder in de bouw, techniek en metaal in de regio Amersfoort-Zwolle. Dobbenberg herkent zich totaal niet in de vooroordelen die leven over oudere werknemers. 'Bij ons komen veel 50-plussers binnen die graag aan de slag willen. Ze zijn over het algemeen helemaal niet zo veeleisend en juist heel flexibele kandidaten. Zij leveren echt meerwaarde doordat zij vaak jaren werkervaring hebben en dus weinig inwerktijd nodig hebben. Ze kunnen meteen aan de slag en daar zijn opdrachtgevers blij mee.'

Bovendien maakt BNS People gebruik van de financiële voordelen die het UWV biedt voor het bemiddelen van oudere werknemers. 'Door de plaatsingsfee (een bonus voor een uitzendbureau die een oudere werkzoekende aan een baan helpt, red.) en de mobiliteitsbonus (korting op premies voor het in dienst nemen van een werkloze oudere, red.) kunnen wij aan onze klanten ook een gereduceerd tarief doorberekenen. Heel veel werkgevers kennen die regelingen niet.'

De ABU en de NBBU hebben zich onlangs aangesloten bij de campagne *Open voor 50-plus* en roepen uitzendbureaus op om altijd minstens één 50-plusser als kandidaat voor te dragen. Dobbenberg: 'Dat is een heel goede campagne, die wij van harte ondersteunen.' **X (AL)**

SPITZE !

ZEITARBEIT GmbH

Payrolling vanuit Duitsland naar Nederland, EU-proof!

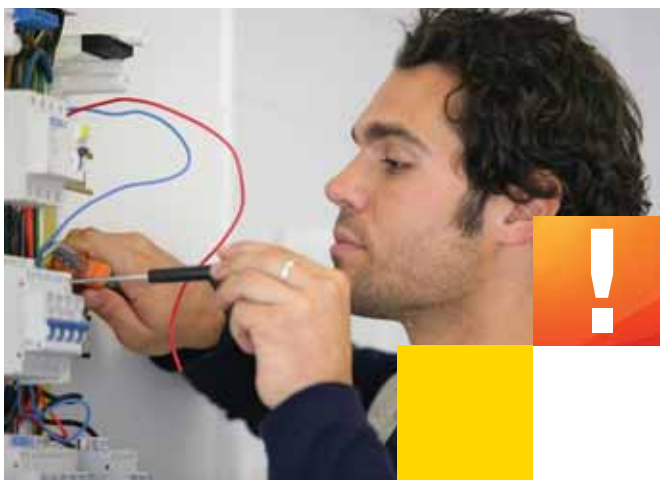
- De complete verloning vind plaats in Nederland, loonbelasting en sociale premies worden afgedragen bij de Nederlandse fiscus (geen A1 verloning).
- De NEN 4400-2 en de WKA-verklaring zijn voorhanden.
- Betaling is mogelijk op onze Nederlandse g-rekening.
- Verloning conform WAGA/Europese detacheringrichtlijn,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

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

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

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

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



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

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



U wilt uitzenden in de bouw in Duitsland? Dat kan gewoon! **Bel ons maar.**

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

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

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

Dankers International BV

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



DANKERS

INTERNATIONAL

Aart van der Gaag neemt afscheid na twintig jaar ABU

Aart van der Gaag vertrekt op 1 juli na twee jaar als voorzitter van de ABU. Daarvoor was hij veertien jaar directeur van de koepel. 'Twintig jaar geleden was uitzenden nog een noodzakelijk kwaad.'

Fons van Lier

Wat trof u aan toen u bij de ABU begon als vertegenwoordiger namens Vedio, twintig jaar geleden?

'Toen had de ABU met 60 leden een aandeel van 90 procent van de uitzendmarkt, nu hebben we 530 leden en een marktaandeel van 70 procent. Er zijn heel veel bedrijven in de branche bijgekomen en de grootste bedrijven zijn veel groter geworden, deels door fusies. Zo werd Start, toen de nummer twee, later onderdeel van USG. Hierdoor heb je nu 4 holdings in plaats van 15 grote bureaus toen, de markt is echter veel diverser en meer versplinterd dan toen.

Twintig jaar geleden werd uitzenden nog gezien als een noodzakelijk kwaad, als een bron van ziekteverzuim en werkloosheid. Wat betreft het ziekteverzuim, daar zat ook wel wat in. Er werden relatief veel mensen afgekeurd, de deur naar de WAO stond nog wagenwijd open: als een uitzendkracht ziek werd, was het einde opdracht en kwam je in de kaartenbak van het GAK terecht. Dat is later aangepakt, tegenwoordig is het ziekteverzuim in de sector niet hoger dan elders.'

Uitzenden en flex hebben in de afgelopen twintig jaar een steeds grotere rol gekregen. Hoe heeft dat de ABU beïnvloed?

'Tegenwoordig is 30 procent van alle arbeid flexibel. Maar als mensen het over flexibele arbeid hebben, hebben ze het nog steeds vaak over uitzenden, terwijl uitzendkrachten slechts een tiende van alle flexibele arbeidskrachten vormen! Maar uitzenden blijft de meeste aandacht

krijgen. Dat komt denk ik omdat zoiets als een ABU niet bestaat in andere flexsectoren: er zijn geen koepelorganisaties van detacheerders of contracters. Een andere reden is de kleine minderheid van uitzenders die er nog steeds een potje van maakt. Dat beeld blijft dan hangen aan de hele sector.

De overheid is ons steeds meer gaan zien als een onderdeel van de oplossing op de arbeidsmarkt, in plaats van onderdeel van het probleem. Die kanteling gebeurde in de eerste zes tot zeven jaar van mijn directeurschap. Er was toen ook nauwelijks verschil tussen de verschillende politieke partijen: CDA, VVD, PvdA... Ze hadden allemaal een positieve grondhouding ten opzichte van de ABU. Dit gold ook voor de vakbeweging. Later veranderde dit weer.'

De houding van de politiek is weer negatiever geworden?

'Ja. Destijds ging het soms ook hard tegen hard, maar in wezen stonden politiek en vakbeweging positief ten opzichte van flex. De laatste jaren zie je dat daar een sterke kentering in is gekomen. Het gevecht begint weer opnieuw, zo lijkt het. Minister Asscher heeft duidelijk minder op met flex dan zijn voorgangers. Toch zijn er ook positieve punten. Zo ben ik blij dat payrollling mogelijk blijft. Kijk, ik heb één ding geleerd in deze branche: als je de regels rond bijvoorbeeld uitzenden moeilijker maakt, gaat de markt andere wegen naar flexibiliteit zoeken. Dan krijg je meer malafiditeit, minder controle. Maar weg is het nooit.'



United Photos/Robin van Lankhuizen

Aart van der Gaag: 'Als je uitzenden moeilijker maakt, gaat de markt andere wegen naar flexibiliteit zoeken.'

De ABU heeft zich de afgelopen jaren verbreed. Jullie zijn allang niet meer alleen een koepel voor uitzenders.

'Klopt. Uitzenden, zzp, payrollling, contracting, detachering: de ambitie is om alle externe flex onder één koepel te krijgen. Maar dat is niet eenvoudig. En dat er nog steeds niet één koepelorganisatie is voor de uitzendbranche, daar heb ik nog steeds de pest over in. Er is helaas altijd wel een groepje dat denkt dat het beter voor zichzelf kan opkomen. Al zijn de verhoudingen met bijvoorbeeld de NBBU veel beter geworden dan vroeger, hoor. Wie weet komen de twee clubs tot één cao en komt het nog eens tot een fusie. Maar ik durf er mijn geld nog niet op te zetten.' **X**

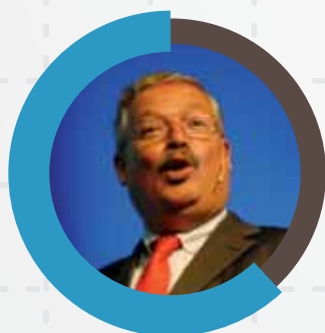
'Uitzendkrachten vormen slechts een tiende van flexibele krachten'

PERSONEEL & SALARIS VAKDAG 2016



22 SEPTEMBER 2016 **ACTIEPLAN 2017** POLARZAAL JAARBEURS UTRECHT

Het meest complete programma op uw vakgebied neemt u mee langs alle aandachtspunten die voor het komende jaar belangrijk zijn. Een echte kennisdag met het actuele overzicht van de wet- en regelgeving. Zo houdt u het overzicht over alle zaken waar u rekening mee moet houden. We laten u zien waar u tegenaan loopt en wat er aan nieuwe kansen is.



TEAM TOPSPREKERS

Het team topsprekers onder leiding van de bekende expert **Mans Kuipers** staat garant voor kwaliteit. Zij nemen u mee langs alle voetangels en klemmen. Zij maken u duidelijk waar u in het nieuwe jaar op moet letten en waar de accenten liggen. Zowel de "instinkertjes" als nieuwe mogelijkheden komen uitgebreid aan de orde. Zoals gebruikelijk gebeurt dat op een uiterst praktische wijze, academisch geleuter hoeft u echt niet te verwachten.

NIEUW DIT JAAR: GROEPSKORTING

Neem ook uw collega's mee, want wanneer u 3 (of meer) collega's van dezelfde organisatie tegelijkertijd inschrijft geniet u de groepskorting en betaalt u **slechts € 400,- per persoon!**

Meer informatie en online inschrijven via:

WWW.PENOCONGRESSEN.NL/PSV2016

**AL MEER DAN 25 JAAR HÉT TOONAANGEVENDE
PERSONEEL EN SALARIS CONGRES VAN NEDERLAND**

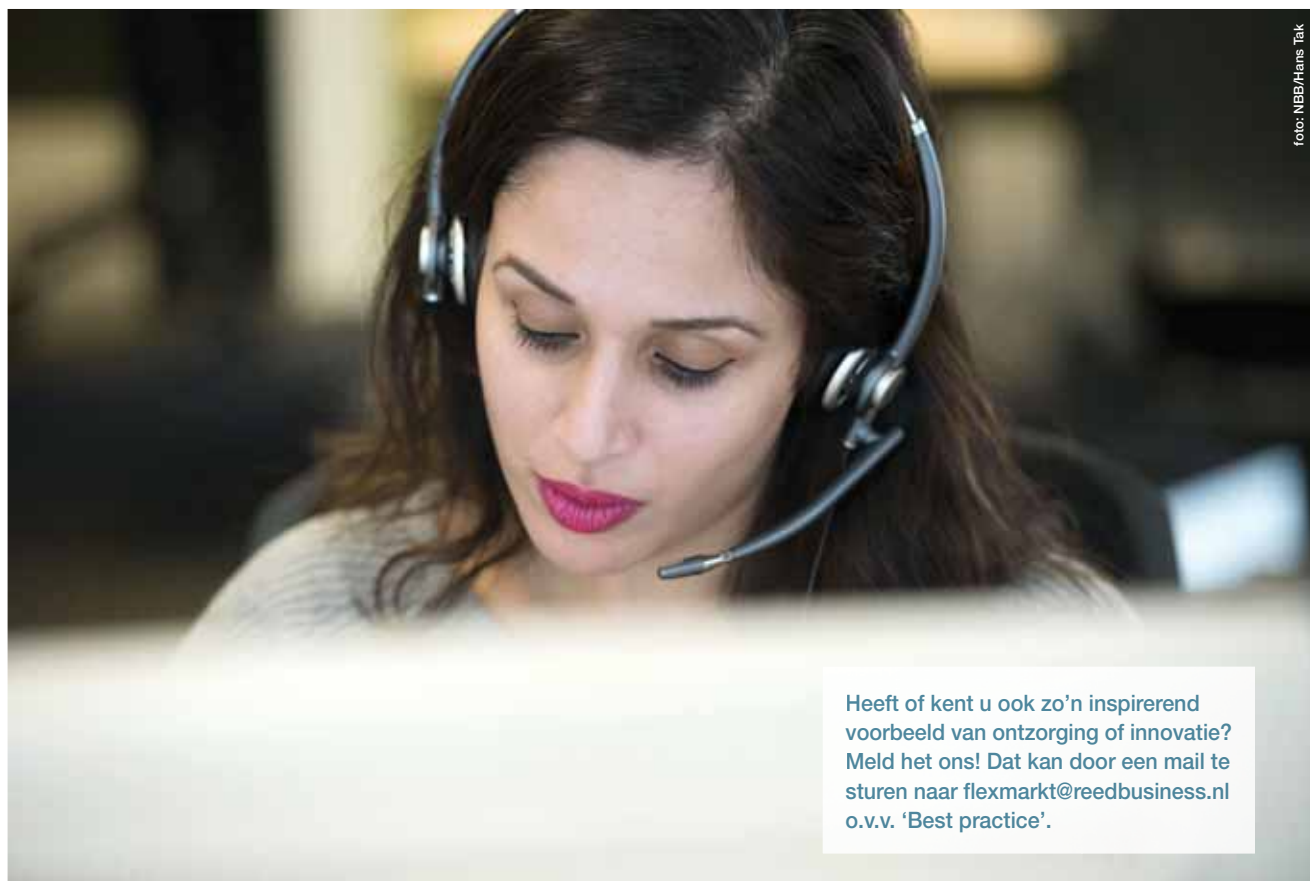


foto: NBB/Hans Tak

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'.

Manpower en de 'fans van Knab'

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 online bank **Knab** en uitzendbureau **Manpower**.

De online bank Knab is nog vrij jong. In de nasleep van de financiële crisis ging de bank in 2012 van start met als een van de doelstellingen de meest klantgerichte bank van Nederland te worden. Daar lijkt Knab aardig in geslaagd: ze wonnen dit jaar de Beste Service Award in de categorie banken; klanten gaven gemiddeld een 9 voor de service. Het aantal klanten groeit hard, inmiddels zijn het er meer dan 90.000.

Een belangrijke bijdrage aan dit succes is geleverd door Manpower. Volgens Don van Arem, Manager Servicedesk van Knab, is het uitzendbureau al voor de livegang van Knab betrokken geraakt: 'In het begin schakelden we Manpower in voor onze flexschil. De eerste twee jaar ging het niet zo hard met ons aantal klanten, dat veranderde in 2014, na het invoeren van een zakelijke rekening voor zzp'ers en het aanpassen van onze particuliere rekening. Vaak konden we zo'n duizend nieuwe klanten per week verwelkomen. Manpower ondersteunde ons bij die groei.'

BANKSKILLS

Die ondersteuning houdt in dat Manpower op verzoek van Knab mensen voor de servicedesk levert. Van Arem: 'Wij noemen het bewust geen callcenter maar een servicedesk, om de simpele reden dat onze mensen écht verstand van zaken moeten hebben van al onze producten. Je krijgt ook

geen keuzemenu als je ons belt. Zo willen we onze klanten optimaal bedienen. Ons streven is dat servicedeskmedewerkers iedereen die ons belt, mailt of met ons chat, 'fan van Knab' maken.' De mensen die Manpower levert, moeten dan ook van nature dienstverleningskills bezitten. 'De benodigde kennis van de producten leren we de medewerkers in de eerste vier weken dat zij bij ons aan de slag gaan.'

90 PROCENT MATCHT

Volgens Van Arem zit in de voorselectie een belangrijke toegevoegde waarde van Manpower. 'Zij voeren de gesprekken met potentiële kandidaten en beoordelen of die beschikken over de vaardigheden waar wij naar op zoek zijn. Manpower voelt haarfijn aan wat voor type mens we nodig hebben. Wij zien de kandidaten pas als Manpower een inschatting gemaakt heeft dat ze bij Knab passen. Dat scheelt ons enorm veel tijd en is ook voor de kandidaten prettig. Maar liefst 90 procent van de door Manpower aangedragen kandidaten matcht. Daarbij komt dat Manpower door de nauwe samenwerking snel schakelt als wij een beleidsaanpassing hebben. Kortom, wij zijn enthousiast over de samenwerking. Ook omdat Manpower nooit spreekt over 'mensen wegzetten' of 'productie draaien'. Het gaat ze niet om snel winst maken, maar om écht klantgericht met ons meewerken en een goede relatie opbouwen voor de toekomst.' **X (PP)**



Oscar Mager:
'Een computer
ziet veel, maar
plakt er alleen
een oordeel op
als hij zo is ge-
programmeerd'

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

Recruiting anno nu: een cv van enen en nullen

Het werk van een recruiter verschuift van vacatures vullen naar online marketing: weten waar je doelgroep zich ophoudt en op welke manier je die het beste kunt benaderen. Maar terwijl de technologie voortraast, is het bij veel HR-afdelingen nog *business as usual*.

Annet Maseland

Er zijn taken die je liever niet overlaat een computer. Mensen aannemen, om maar iets te noemen. Een klik hebben met een kandidaat, hem peilen, aanvoelen of hij past in de bedrijfscultuur; allemaal typisch mensenwerk. Toch is voor een deel van het recruitmentwerk de machine bij uitstek geschikt. Een stapel cv's doorlezen bijvoorbeeld doet een machine oneindig veel sneller dan de mens. Colin Lee van de Rotterdamse School of Management haalde bijna een half miljoen cv's door de computer die eerder in het echt waren beoordeeld door een recruiter. Vervolgens liet Lee de computer voorstellen welke kandidaten werden uitgenodigd. Op basis van alleen het cv lukte dat in 81 procent van de gevallen. Dat maakt een machine natuurlijk nog niet gelijk de betere recruiter.

Echte mensen

Maar daar zijn we wel naar op weg volgens Googles HR-directeur Laszlo Bock. In Nederland staat kandidatenselectie op basis van *big data* nog in de kinderschoenen, maar in de VS vertrouwt een bedrijf als Google liever een algoritme dan het instinct van een manager. 'Bedrijven zijn vaak extreem slecht in werving en mensen interviewen. Mensen varen op gevoel en ongefundeerde theorieën', zei hij in een interview met het Financieele Dagblad. Laszlo Bock, die sinds zijn aantreden in 2006 uitgroeide tot 's werelds beroemdste personeelschef, beschrijft in het boek Toekomst van werk zijn wetenschappelijke benadering van HR. Werving is bij het techbedrijf een proces van nullen en

enen. Google baseert wie het aanneemt in de eerste plaats op harde data en algoritmen die zijn herleid uit succesvolle wervingen. Computers doen het namelijk niet alleen sneller, ze doen het ook beter. Of beter gezegd: HR-specialisten met de juiste tools, doen de job beter dan managers, omdat die in de ogen van Bock kortetermijndenkers zijn en vooral mensen aannemen die op henzelf lijken. Overigens zijn op Google's HR-afdeling echte HR-mensen in de minderheid. Er werken veel researchers als psychologen en natuurkundigen die zich met niets anders bezighouden dan *people analytics*. Het eerste wat Bock deed, was een analist laten voorrekenen dat het wervingsproces dat voor zijn komst soms maanden duurde net zo goed in 47 dagen kon. Na een grondige analyse van het wervingsproces werden ook de meeste assessments geschrapt, net als vacatures op job boards, omdat ze te weinig opleverden. Diploma's en studiecijfers bleken niet te correleren met goede prestaties van werknemers. Deze worden nauwelijks nog meegewogen. Wat wel? Google's op maat gemaakte gestructureerde vragenlijst, die vooral lerend vermogen en emotionele intelligentie meet.

Dat valt tegen

Nu is Google een bedrijf dat groot genoeg is om eigen big data te produceren en die te analyseren. Niet elk bedrijf heeft drie miljoen sollicitaties per jaar om door te ploegen en 60 000 carrièrepaden om van te leren. Maar Googles aanpak heeft zeker bijgedragen aan de inburgering van recruittech.

Want recruittech is hot. Dat wil zeggen, hot onder developers en in toenemende mate onder investeerders, nuanceert recruittech-consultant Oscar Mager. Bij de recruiters zelf is de overheersende houding afwachtend. Op Youtube is Mager te zien op een event waar hij de zaal vraagt naar bekendheid met een van zijn favoriete communicatietools Slack. Twee handjes gaan voorzichtig de lucht in. 'Dat valt me een beetje tegen', zegt Mager monter.

De voormalig recruiter stortte zich op de technologie toen hij zag hoeveel mogelijkheden onbenut bleven. Nu adviseert hij tech-startups over recruitment en praat hij recruiters bij over technologie. En dat is best lastig, geeft hij toe, want het wemelt van de start-ups die vergelijkbare apps ontwikkelen, die weer allemaal net even wat anders kunnen.

Waar recruiters volgens hem nu dringend behoefte aan hebben, is een totaaloplossing die de belangrijkste tools samenbrengt en met elkaar laat praten. Zelf is Mager fan van Slack, een online communicatietool, of in goed tech-jargon een *collaboration hub*, die oude servers en mailsystemen kan vervangen en waarin alle documenten, conversaties en mensen doorzoekbaar zijn. En die integratie is belangrijk, want net als alles in tech draait het ook in de recruittech vooral om data. Een andere veelbelovende tool die data samenbrengt en vooral verrijkt, is Hello Talent. Mager: 'Daarmee bundel je kandidaten in talentenpools. Hun profielen verrijk je vervolgens met de informatie die je vanuit sociale media of alle mogelijke bronnen binnenhaalt.'



Jan van Goch: 'De honderd techneuten die je als bedrijf over een jaar nodig hebt, moet je nu al in kaart brengen en kennen.'

Zelfoverschatting

Recruiting staat aan de vooravond van grote veranderingen. De ondersteunende taken, zoals het inplannen van een afspraak met een kandidaat, gebeuren nu in de meeste gevallen nog door mensen. Maar dat zal in de nabije toekomst volledig door technologie worden overgenomen. In theorie kan dit al. Nu al maken *applicant tracking systems* (ATS) een slimme voorselectie uit honderden cv's.

Maar de echte selectie, zo klinkt het in blogs meer dan eens bezwerend uit monden van recruiters, dat blijf mensenwerk. Oscar Mager moet er een beetje om glimlachen. 'Mensen overschatten zichzelf nog wel eens als het op beoordeling aankomt.' Een computer kan om te beginnen alles veel nauwkeuriger en sneller registreren. 'Een leuk voorbeeld van wat er al kan met kunstmatige intelligentie is de startup Clearwater. Die ontwikkelt technologie die uit gezichtsex-

pressie een persoonlijkheidsprofiel afleest. Zelf mocht ik zo'n test bij wijze van proef doorlopen. En de uitslag was bizar correct. Normaal is een kandidaat voor een MBTI-persoonlijkheidsassessment (Myers-Briggs Type Indicator, red.) een uur onder de pannen, nu kan zoiets in drie minuutjes. Die techniek wordt extra interessant als je hem koppelt aan een video-interview waarin je heel gericht vragen stelt.'

Maar computers hebben volgens Mager nog een groot voordeel: 'Ze hebben geen bias.' Van *soft skills* tot de persoonlijkheid, de symmetrie van iemands gezicht – of iemand mooi is –, een buitenlandse naam, gedateerd kapsel of geboortjaar. 'Een computer ziet het, maar plakt er alleen een oordeel op als hij zo is geprogrammeerd.'

Human cloud

Als je wilt weten waar het naartoe gaat, moet je als recruiter vooral de consumenten-

marketing in de gaten houden, zegt Mager. 'In customer support kunnen cliënten via chatbots 24 uur per dag praten met een bedrijf. Zo zou een bedrijf via de chat 24/7 vragen van kandidaten kunnen beantwoorden zodanig dat kandidaten denken dat ze met een recruiter praten. Zoiets lijkt nog ver weg, maar de technologie is er.'

Mager noemt de startup Workshape, een doorzoekbare database van techpersoneel. Het gaat verder dan het klassieke jobboard als Monster, waar mensen hun cv's uploaden en bedrijven hun vacatures. De developers achter Workshape bouwden slimme software die kandidaten via visuele *clues* – dus zonder tekst – aan banen of klussen koppelt. *Zero noise*, noemen de bouwers het. Er komt geen cv of recruiter meer aan te pas, zegt Mager.

We Match IT doet iets soortgelijks. Het bedrijf is niets meer en minder dan een slim match-algoritme, vertelde oprichter Cornelissen aan Computable. Hij ontwikkelde een zelfservice platform dat werkgevers koppelt aan IT-professionals, zowel in vaste dienst als zzp'ers. Kijken we nog iets verder in de toekomst, dan zou je al het niet-plaatsgebonden werk kunnen ophangen in één grote doorzoekbare *human cloud*, waar human

'Via talentenpools breng je een werkgever structureel in direct contact met je high potentials'

cloud-technologie werknemers aan taken en klussen koppelt. In de designbranche is dit al werkelijkheid.

Slimme dingen doen

Terwijl de technologie voortraast, is het bij veel HR-afdelingen nog *business as usual*, constateert Jan van Goch, oprichter en ceo van Connexys, marktleider in HR-software. In het doorsneebedrijf is de recruiter geen *early adapter*, maar iemand van de HR-afdeling die nog als vanouds vacatureteksten schrijft. Dat verklaart van Goch uit de conjunctuurgevoeligheid en de ad-hoc natuur waarop HR en recruiting nu nog is georganiseerd. 'In de crisisjaren zijn veel recruiters ermee gestopt en met het komen en gaan van vacatures worden hele recruitmentafdelingen opgetuigd en weer opgedoekt.

Doodzonde, vindt Van Goch dat. 'Zo kan een vak zich niet ontwikkelen.'

Organisaties veranderen namelijk ook en verbreden zich naar mensen die niet op de payroll staan. 'Bij de werving moet je daarom minder denken in vacatures en cv's. En meer in hoe je kwaliteiten binnenhaalt, hoe je de juiste persoon op de juiste klus zet.' Werving wordt in plaats van vacatures plaatsen op het moment dat er een tekort is meer een integraal marketingproces. Een proces dat begint bij arbeidsmarktanalyse en doorloopt tot selectie en *onboarding*. 'De honderd technenuten die je als bedrijf over een jaar nodig hebt, moet je nu al in kaart brengen en kennen.' Daarvoor heb je een structuur nodig, benadrukt hij. 'Of je nou een afdeling HR bent of een wervingsbureau: durf in een systeem te investeren, zeg ik altijd. Het liefst één platform waarin je als bedrijf zowel je inkoop van zzp'ers als recruitment kan managen.'

Zelf werkt Connexys met Salesforce, een open source-platform, waaraan een klant

zijn recruitment-app en andere wervingstools klikt. Van campuswerving tot videosollicitatie en een responsive werken-bij-site. Een van hun meest recente tools – met een techaward bekroond – is proactief recruitment via talentenpools. Van Goch: 'Je plaatst alle potentials in je netwerk, kandidaten en net-niet kandidaten, oud-werknemers en studenten, in aparte pools met eigen marketingkanalen.' 'De technologie erachter is niet het enige onderscheidende', zegt Van Goch. 'Het gaat vooral om de achterliggende visie. Het wordt tijd dat recruiters niet alleen hun database vullen, maar er ook slimme dingen mee gaan doen. Dat is de opmaat naar online marketing. Via talentenpools breng je een werkgever of bureau structureel in direct contact met je high potentials, ook als ze nog niet *on the lookout* zijn. Daardoor kun je mensen sneller inhuren en verbeter je de kwaliteit van je inhuur.'

Online marketeers

Een recruiter verandert zoetjesaan in online marketeer, signaleert ook Marieke van Heek, recruiter bij Compagnon. Compagnon is een schoolvoorbeeld van hedendaagse recruiting. Het levert technologie en mensen en alles daartussenin. Bijvoorbeeld voor het bouwen aan talentenpools. 'Daarop laten we contentmarketing los en filteren we voor functieprofielen. Online marketing in recruitment is precies weten wat werkt en wat niet. Hoe spreek je bijvoorbeeld een doelgroep aan? Zo hebben we proposities getest en gemerkt dat je bij technenuten niet met algemene salespraatjes moet aankomen. Die groep benader je door te praten over hun vak, door webinars te organiseren.' Recruiting is meer maatwerk geworden, zegt ze. Bedrijven kijken kritischer wat ze zelf willen en kunnen ze doen en wat ze uitbesteden. Steeds vaker wordt daarbij gekozen voor recruitment process outsourcing (RPO). 'De RPO'er treedt op als gezicht voor de klant en heeft een specialistisch team vanuit het RPO-bureau dat meewerkt. De recruiter krijgt meer de rol van procesmanager.' 'Moderne bedrijven hebben geen recruitment-budget meer', vervolgt ze. 'Ze investeren in systemen. Als recruiters bouwen we een systeem voor een klant, zetten het open en richten het in. Werving wordt dan veel meer dan alleen het beheren en controleren van kandidaten en hun inschrijvingen, je houdt je steeds vaker ook bezig met het proces daarvoor: de *candidate journey* en *employer branding*. Zo worden wij als RPO-recruiters steeds meer een verlengstuk van het bedrijf.' **X**

Manpower: steeds rijkere data

En dan kan het ineens heel hard gaan met de technologie, zegt Niels Valks van Manpower. Hij is er director van het Center of Recruiting Excellence-APPS (Core Apps). Vijf jaar geleden konden kandidaten in vele vestigingen binnenlopen. Nu bestaat Manpower fysiek op minder plaatsen, maar in de digitale wereld groeide de aanwezigheid explosief, met miljoenen bezoekers per jaar. 'De kandidatenmarkt is online geworden en de website is nu ons centrale marketingkanaal', zegt Valks. Manpower moet vindbaar zijn waar elke kandidaat tegenwoordig zijn zoektocht begint: Google. Van online giganten als Booking.com werd de kunst afgekeken hoe je bezoekers trekt en afhankelijk van iemands profiel andere content aanbiedt en uiteindelijk verleidt tot solliciteren. Achter de website hangt een *application tracking*-systeem, legt Valks uit. Behalve dat het de administratie op de kantoren vervangt, kun je daarmee heel fijnmazig selecteren. 'We preselecteren op vacatureniveau, zodat de geschikte kandidaten klaarstaan. De beschikbaarheid van kandidaten moesten intercedenten vroeger eindeloos nabellen. Nu is dat een veld in de database, dat automatisch periodiek wordt uitgevraagd. Pas aan het einde van de trechter komt de intercedent eraan te pas, die de match lokaal tot stand brengt. De intercedent hoeft nauwelijks nog administratie te doen: de focus ligt volledig op de klant en kandidaat.'

Begin dit jaar is Manpower gestart met de transitie naar één centraal platform. 'De website, ons ATS, pre-screening tools en videosollicitatie; het draait allemaal onder één systeem. We kunnen er straks ook backoffice-systemen van klanten aanhangen, hiervoor moesten we voor elk urenregistratiesysteem weer een andere koppeling maken.'

Met verrijkte data kan Manpower voor grote opdrachtgevers met honderden vacatures zoeken naar gemeenschappelijke doelgroepkenmerken. 'In plaats van een dure algemene wervingscampagne erop loslaten, kun je dan gaan *microtargeten*.' 'De laatste tijd groeit het inzicht dat een *candidate journey* een positieve ervaring moet zijn', zegt Valks. 'De journey moet snel en zonder al te veel hobbels verlopen, moet liefst zelfs een leuke ervaring zijn. Met gamification kun je mensen op een speelse manier testen door bijvoorbeeld met virtual reality een werksituatie na te bootsen. Terwijl iemand iets intikt, meet je spelenderwijs de aanslagen per minuut. Dat is maar een van de voorbeelden hoe technologie de werving leuker én sneller maakt.'



Meer dan software alleen

Nocore in de Cloud

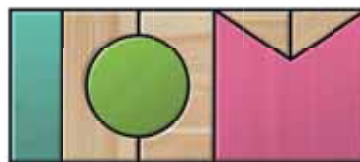
*anywhere, anytime,
anyplace and on
any device!*

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



www.nocore.nl

Tel: 0413-24 20 50



**INZET
OP
MAAT**

Hét vakevent over duurzame inzetbaarheid

1931 Congrescentrum Den Bosch

SCHRIJF JE IN

7 & 8 NOVEMBER 2016

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

Enkele uitdagingen die worden
besproken:

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

Ga voor meer informatie
en inschrijven naar:

WWW.INZETOPMAAT.NL



15 KEYNOTE SPREKERS

30 WORKSHOPS

4.000M² BEURSVLOER

1.000 BEZOEKERS

@INZETOPMAAT

Brug-WW zonder sectorplan

BEELD: PETRA KWADGRAS



Soms is het nodig dat mensen met een WW-uitkering worden omschoold voordat zij bepaald werk kunnen doen. De brug-WW maakt het mogelijk om al deels te gaan werken voor de nieuwe werkgever en deels de noodzakelijke (om)scholing te volgen vanuit de WW. Sinds 1 april 2016 is er ook een brug-WW zonder dat daar een sectorplan aan ten grondslag ligt.

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

Wat is de brug-WW zonder sectorplan?

Met de brug-WW kan een werknemer zich laten omscholen met behoud van zijn WW-uitkering. De werknemer treedt alvast parttime in dienst bij de nieuwe werkgever. Voor die uren dat scholing nodig is, kan de werknemer een opleiding volgen met behoud van uitkering. De financiering van deze scholing is aan de werkgever en werkzoekende, dit is geen taak van UWV. Wel kan eventueel voor de financiering van de scholing gebruikgemaakt worden van de Scholingsvoucher, mits aan de voorwaarden voor de Scholingsvoucher wordt voldaan.

Waar komt het geld voor deze regeling vandaan?

Vanuit de onderuitputting van sectorgelden voor inzet van brug-WW heeft het ministerie van SZW budget beschikbaar gesteld voor inzet van brug-WW zonder sectorplan. In dit kader vindt er voor een periode van twee jaar een wijziging plaats in de Scholingsregeling WW van het ministerie. Door deze wijziging in de Scholingsregeling wordt het voor werkzoekenden die gebruikmaken van de brug-WW mogelijk om scholing te volgen wanneer deze langer duurt dan een jaar (tot maximaal de periode van het recht op WW).

Wat is het verschil met de 'oude' brug-WW met sectorplan?

De brug-WW kon tot 1 april alleen worden ingezet als dit was ingebed in een sectorplan. Dat is niet langer het geval. Als de brug-WW wordt ingezet zonder sectorplan moet de werkgever een baangarantie afgeven van minimaal zes maanden na afloop van de scholing. Bij de brug-WW met sectorplan geldt een baangarantie van minimaal twaalf maanden aansluitend aan de scholing.

Welke voorwaarden gelden er voor de brug-WW?

- De nieuwe werknemer heeft een WW-uitkering of krijgt binnenkort een WW-uitkering.
- Hij of zij gaat een opleiding volgen die nodig is voor de nieuwe baan.

- Er is een dienstverband van minimaal acht uur bij de nieuwe werkgever naast de opleiding.
- De werkgever biedt een baangarantie van minimaal zes maanden na afloop van de scholing, voor de uren die hij al in dienst was, plus de uren van de scholing.

Voor wie is de brug-WW interessant?

Brug-WW is met name interessant voor branches waar het al langer moeilijk is om aan geschikt personeel te komen. De werkgevers in deze branches zijn zich bewust van het gat dat bestaat tussen de kennis en ervaring die zij vragen en het aanbod op de arbeidsmarkt. De Brug-WW biedt vooral een kans voor een werkgever om een geschikte kandidaat direct aan zich te binden. Door de verruimde openstelling van deze regeling is het nu ook mogelijk voor werkgevers die niet zijn aangesloten bij een sectorplan om gebruik te maken van Brug-WW.

Wat zijn de voordelen van de inzet van de brug-WW?

Omdat het dienstverband onmiddellijk ingaat, is de werkgever verzekerd van personeel. Bovendien komt de investering in de scholing van een medewerker ten goede aan het bedrijf waar de medewerker al deels in dienst is. Door het dienstverband groeit de werkzoekende ook direct in zijn functie en is hij helemaal ingewerkt als de scholing voltooid is.

Hoe vraag je de brug-WW aan?

De werkzoekende vraagt de brug-WW zelf aan via de website van [uwv.nl](http://www.uwv.nl), door het formulier in te vullen en dit online in te dienen of schriftelijk te sturen naar het Werkplein, zie: <http://www.uwv.nl/particulieren/formulieren/aanvragen-brug-ww-zonder-sectorplan.aspx>

Wanneer kan de werknemer starten?

Na akkoord van UWV kan de werknemer starten. Hij ontvangt een beschikking op de aanvraag. **X**

SEARCH INSIDE YOURSELF

LEADERSHIP INSTITUTE

10 & 11 OKTOBER 2016
HOTEL THEATER FIGI - ZEIST

Speciale actie voor de eerste 50 deelnemers

Profiteer van € 150 korting op de reguliere prijs van € 1.015 en krijg gratis toegang tot het 4-weekse online webinar 'Leer mediteren' van Robert Bridgeman t.w.v. € 69,50.

TRAINERS



**Robert
Bridgeman**



**Simone
Heijhoff**

Quotes deelnemers 2015:

"A wonderful development opportunity that will pay dividends in both professional and personal life."

"I was not sure what to expect and was somewhat skeptical, but I can see many ways this could help me in my work and personal life. I think our team will greatly benefit."



MOTIVATIE
LEIDERSCHAP
SOCIALE
VAARDIGHEDEN
ZELFBEWUSTZIJN
EMPATHIE

BOUWEN AAN EEN HIGH PERFORMANCE WERKOMGEVING

Unieke 2-daagse training voor professionals, ondernemers en (HR)managers, ontwikkeld binnen Google en Stanford University. Search Inside Yourself is op basis van hersenwetenschap ontwikkeld en jaren lang getest binnen Google. Deze training biedt een intensief en interactief programma met afwisselend theorie, wetenschappelijke kennis en oefeningen op het gebied van mindfulness, hersenwetenschap en emotionele intelligentie.

Ga aan de slag met:

- Focus op je werk versterken
- Leiderschapskwaliteiten verbeteren
- Motivatie en empathie verhogen
- Zelfbewustzijn en -regulatie ontwikkelen
- Productiever en succesvoller zijn
- Sociale vaardigheden vergroten

Je gaat meteen aan de slag met de opgedane kennis en ontwikkelt praktische vaardigheden waardoor je persoonlijk leiderschap versterkt. Zo help je niet alleen jezelf, maar ook je team en je bedrijf om verder te groeien!

In samenwerking met:



MEER INFORMATIE EN AANMELDEN: ACADEMYLEIDERSCHAP.NL/SIY

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

Eigen schuld

Schulden hebben, is je eigen schuld. Had je maar beter op moeten letten. Tenminste: dat dacht ik altijd. Natuurlijk duik ik soms wel eens in het rood op mijn bankrekening. Dat kan iedereen overkomen. Dat voelt dan even oncomfortabel maar volgende maand trek ik dat met een beetje buffelen wel weer recht.

Maar dat geldt niet voor iedereen. Ik heb genoeg uitzendkrachten gezien die direct grote problemen hadden als er even wat minder werk was of als een betaling niet goed was gegaan. En die het niet zomaar recht konden trekken. Uitzendkrachten die voor hun inkomen zijn aangewezen op werk aan de onderkant van de arbeidsmarkt en die continu op het financiële slappe koord lopen. Zonder enig vangnet of reserve. Meer dan eens heb ik de wanhoop bij deze mensen gezien, maar altijd gedacht dat dit gelukkig maar een kleine groep betrof.

Sinds enige tijd weet ik beter. Het is helemaal geen kleine groep. Na een gesprek deze week met enkele experts begon het mij te duizelen van de getallen. Alleen al in Amsterdam zijn er circa 80 000 mensen die behoren tot de risicogroep met problematische schulden. Een schuld die gemiddeld bijna 40 000 euro bedraagt en waarvoor gemiddeld 14 schuldeisers op de deur staan te bonken. Een schuld die steeds groter wordt en niet met even buffelen is op te lossen. Volgens onderzoek van het Nibud en Divosa heeft 79 procent van alle bedrijven werknemers met serieuze financiële problemen.

Hoezo is dat ons probleem? Hadden die schuldenaren maar beter op moeten letten. Je zou het bijna zeggen. Bijna. Want los van de sociale consequenties, waar onder meer de kindermobdsman (die een vrouw is) vorige maand aandacht voor vroeg, is het vooral een economische kwestie. Medewerkers met financiële problemen zijn vaker ziek, hebben concentratieproblemen, zijn sneller geneigd tot fraude en diefstal. Het verlies aan productiviteit bij deze groep wordt geschat op circa 20 procent (!) En opeens is hun probleem ons probleem. En het probleem van onze opdrachtgevers. Schulden kosten ons allemaal geld.

Binnen de groep van mensen met problematische schulden is sprake van een grote vertegenwoordiging van mensen met een uitzendbaan. Mensen die voor hun levensonderhoud zijn aangewezen op tijdelijk werk en daarbij lang niet altijd in staat zijn om tussenliggende periodes financieel gezond te overbruggen. Mensen die vaak moeite hebben om zich op de arbeidsmarkt te bewegen. Mensen die niet in staat zijn om de consequenties van (tijdelijk) werk op uitkering en toeslagen juist te beoordelen. Mensen die er daardoor eerder op achter- dan op vooruit gaan. Terwijl dat met een beetje hulp niet zou hoeven.

Mensen die niet in staat zijn om eigenhandig uit deze situatie te komen, hebben hulp nodig. Onze hulp. En niet alleen als het om werk gaat. Er zijn genoeg signalen om schuldenproblematiek vroeg te herkennen. Daar kunnen juist uitzendbureaus samen met opdrachtgevers een belangrijke rol in spelen. Opletten begint bij voorlichting en eindigt bij actieve hulpverlening in samenwerking met andere partijen.

Mijn vorige column ging over het investeren in vitaliteit. Ook belangrijk. Maar misschien levert een investering in financiële gezondheid ons allemaal wel veel meer op.



Management Summerclasses

Verbreed uw managementskills en ga na de zomer weer geïnspireerd aan de slag!

17 t/m 19 augustus en 22 t/m 25 augustus 2016 aan de Nyenrode Business Universiteit

Een uiterst zorgvuldig samengesteld curriculum van maar liefst zeven praktische summerclasses door de beste hoogleraren en docenten van de Nyenrode Business Universiteit, opgesteld in nauw overleg met *Elsevier*. Kortom, kwaliteit en actualiteit gegarandeerd.

De Management Summerclasses:

- Strategisch management
- Financieel management
- Verandermanagement
- Talentmanagement
- Marketing
- Strategisch positioneren
- Leiderschap

Meer informatie over de summerclasses en inschrijven:

www.elsevierlive.nl/events/summerclasses-2016

Dit programma is een initiatief van Elsevier in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit.

Uitgelicht:

Strategisch management

17-08-2016 - Drs.ing. D. Hoogenboom MBA

Deze summerclass gaat in op de vraag hoe een goed geformuleerde strategie effectief kan worden ingebed in de daadwerkelijke besturing van de onderneming om zodoende de kans op succes zo groot mogelijk te maken.



Een praktische summerclass gericht op het vertalen van strategie naar resultaten

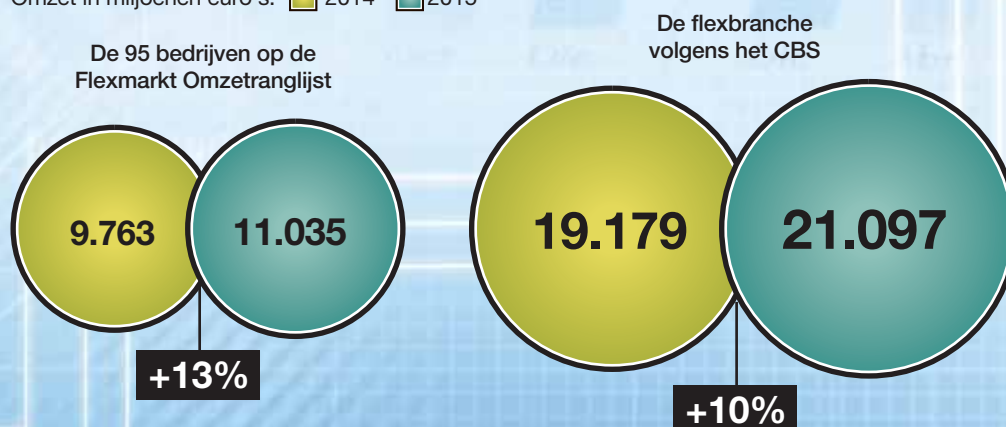
Flexbureaus op Omzetranglijst groeiden in 2015 sneller dan markt

De Flexmarkt Omzetranglijst geeft een zeer helder beeld van de Nederlandse flexbranche. Hier vindt u enkele opvallende feiten uit de Omzetranglijst 2015 en een vergelijking met het CBS.

Infographic: Ymke Pas

Bedrijven op de Omzetranglijst en de flexbranche in totaal

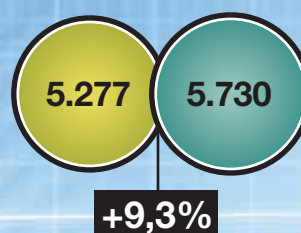
Omzet in miljoenen euro's: 2014 2015



69 flexbureaus (van de 90 waarvan het groeitempo is vastgesteld) groeiden (veel) sneller dan de markt (CBS).

De Grote 4: Randstad Groep Nederland, USG People Nederland, Adecco Group Nederland en ManpowerGroup Nederland

Omzet in miljoenen euro's: 2014 2015



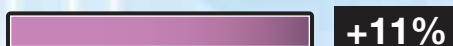
Groeicijfers

Groei t.o.v. 2014, in procenten

CBS



ABU Marktmonitor



Flexmarkt Omzetranglijst Top 75 excl. de grote vier



Bron: CBS, Flexmarkt Omzetranglijst, Foto: Shutterstock

Grote groei op bloeiende flexmarkt

De Omzetranglijst van dit jaar liegt er niet om: bijna alle bedrijven groeien in omzet, en het merendeel dubbelcijferig. Kandidaten en personeel zijn nog goed te vinden, klanten willen meer mensen aantrekken en nieuwe wetgeving verstoort het flexfeestje niet. En de concurrentie verheft.

Wilbert Geijtenbeek

'Groeien, hier en voorbij de grens'

Voor TMC Groep stond 2015 in het teken van internationale expansie. Ook in Nederland wil ceo Thijs Manders doorgroeien tot duizend werkonderneemers.

Hoe kijkt u terug op 2015?

'We zijn vorig jaar begonnen over de grens. Met ons model, dat hier werk-onderneemerschap heet en daar employeeneurship. In Brussel zijn we in twee jaar gegroeid van nul naar zestig mensen, in Frankrijk zitten we na vier maanden op twintig. We zijn net open in Spanje en Italië. We hebben lokale ceo's aangesteld die participeren in onze lokale bedrijven.'

U heeft tegenwoordig een driekoppig directieteam. Waarom?

'Vorig jaar heb ik de directiestructuur van TMC Groep opnieuw ingericht. In de RvB is Emmanuel Mottrie verantwoordelijk voor TMC International, Ronald van Gerwen is ceo van TMC Nederland en Rogier van Beek is nog steeds cfo. Dit team gaat aan de slag met het groeien in de Europese markt en rapporteert aan mij.'

Is TMC Nederland een motor die uit zichzelf draait?

'Ons Nederlandse bedrijf heeft zeker ook mijn aandacht. We hebben hier wel een positie bereikt die verschilt van de andere landen. In de detachering van hoogopgeleide technologiespecialisten zijn wij hier marktleider. Alle huidige en potentiële klanten



Thijs Manders

kennen we goed, dus ons groeipad in Nederland verloopt anders dan in België of Frankrijk, waar we grotere concurrenten moeten uitdagen.'

Waar ligt de grens van de groei van TMC Nederland?

'Dat verschilt per regio. In het noorden groeien we sneller, omdat we daar nog een markt te veroveren hebben. In het zuiden, waar we veel klanten hebben, focussen we al meer op de kwaliteit van onze dienstverlening. Maar in de kern blijft TMC een ondernemend bedrijf dat is ingedeeld in cellen die zichzelf in grote mate organiseren. Als die uit hun huid groeien, splitsen we ze af. We kunnen nog stevig doorgroeien, maar ik denk niet dat we ooit meer werkonderneemers zullen hebben dan tweeduizend. We mikken in Nederland op een groei naar duizend mensen binnen vijf jaar. We tellen er nu zeventien, dus dat is haalbaar.'

Omzetranglijst 2015 Nr 1 t/m 16



Positie in 2015 (2014)	Omzet in 2015 in mln. euro's (2014)
1 (1)	Randstad Groep NL 3.077,0 (2.795,0)
2 (2)	USG People NL 1.110,8 (1.011,7)
3 (3)	Adecco Group NL 581,1 (524,4)
4 (4)	ManpowerGroup NL 508,0 (493,0)
5 (6)	Timing Uitzendteam (ADG) 413,0 (354,0)
6 (5)	De Staffing Groep 405,0 (392,0)
7 (-)	Brainnet 310,7 (279,1)
8 (7)	Harvey Nash 305,0 (288,0)
9 (8)	Olympia Nederland 281,0 (271,0)
10 (9)	Driessen HRM 217,2 (183,3)
11 (-)	Source Group 195,3 (184,3)
12 (-)	Myler 192,0 (157,0)
13 (10)	Brunel Nederland 188,4 (175,4)
14 (12)	OTTO Work Force 170,0 (147,0)
15 (15)	Staffing Management Services 147,5 (105,0)
16 (14)	Payroll Select Nederland 133,2 (116,1)

Het gaat goed met de flexmarkt. Dat is de samenvatting van afgelopen jaar. De vraag naar tijdelijke arbeid trok al sinds

eind 2013 aan, maar de echte vaart in de groei kwam in 2015. In 2014, het jaar waarin de werkloosheid begon af te nemen, was bijna 77 procent van de flexwerkers na drie maanden nog steeds aan het werk in een flexibel dienstverband. In het eerste kwartaal van 2016 was dat bijna 78 procent. Ook het percentage doorstromers van een flexibel naar een vast dienstverband groeide, van ruim 11 naar ruim 12 procent.

Tussen 2008 en 2012 nam de doorstroom van flexibele schil naar een vast dienstverband juist af, zoals CBS eerder rapporteerde.

De werkloosheid daalt al ruim twee jaar gestaag – van bijna 700 000 werklozen begin 2014 tot 572 000 volgens de laatste rapportage van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Volgens de cijfers van datzelfde instituut is het aantal mensen dat op maandbasis een WW-uitkering krijgt in diezelfde periode nagenoeg gelijk gebleven, maar dat heeft te maken met een veranderde rekensystematiek als gevolg van de invoering van de Wet werk en zekerheid. Met uitzondering van het grootwinkelbedrijf nam in alle sectoren het aantal nieuwe WW-uitkeringen af, zo stelt het CBS. Er wordt dus meer en meer gewerkt – en dat is goed voor de branche van arbeidsbemiddelaars. Er zijn dan ook meer vacatures – het CBS registreerde in het vierde kwartaal van 2015 een groei van 48 000 vacatures. Dat betreft de sterkste groei in vier jaar tijd. Eind december stond de teller op 143 000 openstaande vacatures.

In een sterke versnelling

Dit alles heeft effect op de behoefte aan flexibele en aan vaste arbeid. De positieve toename wordt weerspiegeld in eigen marktmonitorcijfers van de ABU. In 2015 groeide de vraag in uren gemeten gemiddeld met 9,4 procent en de omzet met 10,2 procent. Dat is een verdubbeling ten opzichte van de groeipercentages van 2014. De markt is op stoom gekomen en die beweging zet zich voorlopig door. Kwartaal op kwartaal was de versnelling in de laatste drie maanden van 2015 met 3,6 procent de sterkste in de afgelopen vijf jaar, meldt het CBS – zowel de uren in de langlopende (+4,1%) als in de kortlopende contracten (+2,7%) stegen sterker dan in het voorgaande kwartaal. En dan is er nog het nieuws van het CBS dat werknemers die een flexibel dienstverband hebben langer aan het werk

blijven dan twee jaar geleden. Het aandeel dat na drie maanden werken in de werkloosheid belandt, was in het eerste kwartaal van 2014 nog ruim 5 procent. Dat is inmiddels gedaald tot minder dan 4 procent, aldus het CBS. Het is een teken dat de vanzelfsprekendheid van het aannemen van mensen in een vast loondienstverband is vervangen door een langer durende flexibele arbeidsrelatie. Ook dat is goed voor uitzendbureaus, detacheerders, payrollbedrijven en andere arbeidsbemiddelaars. Dat de motor van de markt soepel draait, blijkt ook uit onze jaarlijkse Flexmarkt Omzetranglijst. Afgelopen jaar deelden 95 arbeidsbemiddelingsbedrijven hun gegevens met dit magazine. Opgeteld waren deze bedrijven goed voor 11,2 miljard euro omzet. Van de 90 flexondernemingen waarvan we een vergelijking met vorig jaar konden maken, rapporteerden er slechts 5 geen groei. 4 bedrijven hadden nagenoeg dezelfde omzet als een jaar eerder en één zag zijn omzet dalen. Van de 85 groeiende flexorganisaties groeide de grote meerderheid (69 ondernemingen) in omzet met meer dan 10 procent. Deze bedrijven versloegen daarmee het marktgemiddelde dat de ABU rapporteerde. Gemiddeld groeide de omzet van de bedrijven op de lijst met 14,4 procent.

Wedijver verhevigd

Wat ook bij een aantrekkende markt hoort: toenemende concurrentie. Niet alleen nieuwkomers zien hun kans schoon nu de groei dubbelcijferig is, ook oudgedienden laten zich niet onbetuigd nu een groot aantal grootbedrijven tenders voor langere termijn heeft uitgezet.

De grote uitzendbedrijven concurreren het eenvoudigst op prijs. De prijsdump is hevig onder de grote vier spelers, die afgelopen jaar hun onderlinge wedijver om grote corporates en overheidsklanten hebben verhevigd. Randstad-topman Jacques van den Broek zei tijdens de laatste presentatie van de kwartaalcijfers van zijn bedrijf in antwoord op een vraag van een beursanalist naar het prijsniveau in de Nederlandse, Franse en Belgische uitzendmarkt dat in de Nederlandse markt 'een van onze concurrenten – ik noem geen namen, maar deze partij zal spoedig in Japanse handen zijn – redelijk agressief op prijs heeft geconcentreerd, het afgelopen halfjaar'. Dat is een weinig verholde verwijzing naar concurrent USG People, dat in een proces verwikkeld is van overname door het Japanse bedrijf Recruit. Deze toespeling is saillant, omdat USG People doordat het gunstige omzetcijfers kan presenteren zijn beurskoers

Omzetranglijst 2015 Nr 17 t/m 32



Positie in 2015 (2014)	Omzet 2015 in mln. euro's (2014)
17 (16) ↑	YoungCapital 128,0 (100,0)
18 (-) ↑	FastFlex 126,1 (123,2)
19 (-)	Actief groep (Tence/Actief Interim) 122,6 (-)
20 (13) ↑	Luba (T-Groep N.V.) 118,0 (116,1)
21 (18) ↑	DPA Group NV 116,3 (85,8)
22 (21) ↑	Accent Covebo Group 116,3 (77,9)
23 (-) ↑	Abiant (incl. MF Groep) 109,0 (99,0)
24 (26) ↑	Please Payroll 102,0 (66,5)
25 (17) ↑	AB Vakwerk Groep 101,8 (96,0)
26 (25) ↑	Pay for People 101,7 (67,6)
27 (-) ↑	AB Oost 101,0 (96,5)
28 (27) ↑	In Person 100,9 (63,0)
29 (19) ↑	The Employment Group 91,6 (80,4)
30 (23) ↑	Ziezzo 88,0 (71,0)
31 (22) ↑	DIT Holding 85,0 (75,0)
32 (30) ↑	Consolid 77,0 (53,7)

Omzetranglijst 2015 Nr 33 t/m 48



Positie in 2015 (2014)	Omzet 2015 in mln. euro's (2014)
33 (24) ↑	AB Werkt 74,1 (68,9)
34 (28) ↑	Humares 74,0 (63,0)
35 (-) ↑	EasyStaff Bv 70,0 (58,0)
36 (-) ↑	Welten 69,2 (52,3)
37 (29) ↑	TMC Group 62,0 (57,3)
38 (34) ↑	WePayPeople 61,0 (48,0)
39 (36) ↑	Staffing Associates 60,1 (44,8)
40 (39) ↑	Payper 59,1 (35,0)
41 (38) ↑	PSC I Platform voor intermediairs 59,0 (39,7)
42 (31) ↑	Talent & Pro 56,0 (52,0)
43 (43) ↑	De Oranjegroep 44,0 (32,0)
44 (40) ↑	Prima Personeel 44,0 (34,5)
45 (37) →	Xelvin 44,0 (44,0)
46 (41) ↑	Continu 42,0 (33,7)
47 (-) ↓	Myflex (Intraflex) 39,1 (40,0)
48 (42) ↑	AB Midden Nederland 34,6 (32,1)

een opwaartse impuls zou kunnen geven, wat goed is voor zowel de aandeelhouders als de bestuurders van wie de hoogte van hun variabele beloning voor een deel afhankelijk is van diezelfde beurskoers. Randstad-topman Van den Broek voegde aan zijn verwijt toe dat Randstad zijn eigen tariefbeslissingen neemt, 'die ofwel leiden tot beëindiging

van een klantrelatie en daarmee minder omzetgroei, ofwel tot vernieuwing van een contract tegen een lagere prijs en ten minste een licht lagere marge'. USG-topman Rob Zandbergen prees tijdens de kwartaalcijferpresentatie van zijn bedrijf de prestaties van de Nederlandse dochter Start People, die volgens hem 'duidelijk marktaandeel aan het winnen is',

'De markt was nog nooit zo wispelturig'

Onzekerheid in de markt. Dat is de grootste uitdaging van Frank van Gool, directeur van OTTO Work Force. De omzet van zijn bedrijf groeit niettemin stevig door.

OTTO Work Force groeide afgelopen jaar opnieuw. Wat merkt u van prijsconcurrentie in de markt?

'De marktleider heeft aangegeven problemen te hebben met concurrentie op prijs. Wij hebben daar minder last van. Er zijn partijen die geprobeerd hebben omzet te winnen door lage prijzen te offren, maar de concurrentie draait inmiddels niet meer continu om het bieden van de laagste prijs. Op een gegeven moment kun je geen kwaliteit meer leveren. Dan keert het tij vanzelf.'



Frank van Gool

Welke trends vallen u in de huidige markt op?

'Het lijkt erop dat de markt opleeft, maar ik vind de situatie erg fragiel. Het lijntje is maar heel dun en dat heeft te maken met de politieke onzekerheid in Europa. Een stabiele cyclus van zeven goede en zeven magere jaren, zoals we die van vroeger kennen, is veranderd in een voortdurende staat van wispelturigheid.'

Hoe reageert u op die onzekerheid?

'Wij moeten onze kosten continu in de hand houden. Vanwege de druk op de winstmarges richten we ons bedrijf lean en efficiënt in. Daar leg ik als directeur meer en meer de nadruk op. Ik verwacht dat tussen 2015 en 2020 het besef in de markt doordringt dat alle toegevoegde waarde een prijs heeft. Dat is nog niet tot iedereen doorgedrongen – er zijn nu nog prijsinkopers die het logisch vinden dat hun bedrijf elk jaar van bureau wisselt. Maar spoedig zal iedereen inzien dat flexwerkers een toegevoegde waarde hebben voor hun bedrijf en dat het bij inhuur uiteindelijk draait om kwaliteit. Als arbeidsbemiddelaar zien wij in dat onze rol niet het leveren van mensen betreft, maar het leveren van klantenconcepten. Wie dat kan, is in deze markt klaar voor de toekomst. Dat betekent voor ons dat wij klaar moeten zijn voor de wording van een Europese arbeidsmarkt.'

Is het verkleinen van regionale verschillen voor OTTO niet juist een zegen?

'Onze toegevoegde waarde zit in de competenties van onze mensen. Veel Nederlanders zijn verwend qua werk, die willen niet op onaangename uren werken of onaangenaam werk doen. Onze uitzendkrachten bieden een concurrentievoordeel op basis van hun prestatie. Dat verandert niet als de grenzen vervagen.'

Hoe wordt 2016 voor OTTO Work Force?

'We zullen de markt opnieuw verslaan. In Nederland ligt onze omzetraming op 20 procent groei. En in Polen? Daar zenden we inmiddels al meer mensen uit dan hier. Daar groeien we met 40 procent.'

en dan met name onder klanten die 'een groot volume' aan uitzendkrachten afnemen. Hij ging ook in op de opmerkingen van zijn Randstad-collega: 'Ik heb het verhaal opgevangen dat wij erg prijsagressief zouden zijn. En ik denk, ja, dat we concurrerender zijn dan in het verleden, maar als je kijkt naar de winstmarges in Nederland en België, dan liggen die hoger dan bij onze concurrenten. De conclusie dat wij de meest agressieve speler zijn, kan niet kloppen.' Bovendien, zo stelt Zandbergen, verliest USG People ook volumecontracten aan 'grotere concurrenten in Nederland en België'. Over de reden is Zandbergen duidelijk: 'Die contracten verliezen we op prijs.'

Veranderende concurrentie

Blijkens de cijfers heeft in 2015 wereldmarktleider Adecco al zijn concurrenten in omzetgroei overtroffen. Directeur van Adecco Nederland, Hans Pruis ontkent echter dat dat aan prijsconcurrentie te danken is. Hij onderstreept eind vorig jaar enkele grote klantcontracten te hebben verloren aan de concurrentie. Dat was een keuze die met de prijsstelling van zijn offerte te maken heeft. Die moet winstgevend zijn, aldus Pruis. 'Ik heb een grens gesteld.' Volgens Pruis is de markt inmiddels aan het stabiliseren. 'Ik vind dat we elkaar afgelopen maanden een beetje gek hebben gemaakt. Klanten willen eigenlijk een degelijke flexdienstverlening waar ze een redelijke prijs voor betalen en waarmee ze correct behandeld worden.' Toch zijn de percentuele groeicijfers van de grootste bedrijven op de lijst niet het hoogste. De flexpartijen die vorig jaar meer dan 200 miljoen euro omzet boekten, groeiden gemiddeld enkelcijferig – daaronder liggen de groeipercenages gemiddeld hoger dan 10 procent. Hoe lager je in de lijst afdaalt, des te imposanter zijn de groeipercenages. Daartegenover staat een omzetgroei in euro's van de grote vier, die met 449 miljoen euro beduidend hoger lag dan die van kleinere bedrijven. De bedrijven met een omzet tussen 200 miljoen en 450 miljoen euro boekten opgeteld 133 miljoen euro meer omzet. Zouden we de grote vier beursgenoteerde uitzendbedrijven niet meetellen, dan zou de gemiddelde omzetgroei in procenten van de top 75 ruim 16 procent bedragen. Dat zegt iets over de veranderende concurrentie in het veld, die in toenemende mate komt van middelgrote en kleinere ondernemingen.

Constante wetswijzigingen

De afgelopen jaren heeft veranderende wetgeving een rol gespeeld in de flex-

markt. Vorig jaar zijn de Wet werk en zekerheid en de Participatiewet in werking getreden, die effect hebben gehad op de manier waarop opdrachtgevers omgaan met flexkrachten. Uitzendbedrijven hebben daar hun marktbenadering op aan te passen. Afgelopen jaar hebben de maatregelen van minister Lodewijk Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid al effect gehad.

Volgens Roel ter Steeg van adviesorganisatie voor corporate finance MBCF is zelfs wetgeving die vooraf bestreden wordt in de praktijk vaak alsnog een stimulans voor de flexmarkt. 'Een groot deel van de groei in 2015 komt voort uit de wetgeving van minister Asscher, met name de WWZ. De meeste wetswijzigingen hebben een positief effect gehad op de markt.'

Dit jaar is er een nieuwe wet die de markt opschudt. Het gaat om de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA), die de afgeschafte Verklaring arbeidsrelatie (VAR) voor zzp'ers vervangt. Deze wet, die in mei in werking is getreden, bestrijdt schijnzelfstandigheid onder zzp'ers. In de nieuwe situatie moeten opdrachtgevers volgens door de Belastingdienst goedgekeurde modelovereenkomsten werken om ingedekt te zijn tegen het risico op naheffing. Zo'n naheffing kan volgen als de Belastingdienst oordeelt dat een arbeidsrelatie met een zzp'er lijkt op een loondienstverband. Voor veel sectoren waarin zzp'ers worden ingehuurd, geldt dat. De logistiek, de zorg, veel industriële bedrijven, maar ook voor sectoren met veel administratief werk dat door zelfstandige professionals uitgevoerd wordt – al of niet tegen hoge tarieven – lijkt op werk in loondienst. Opdrachtgevers die voor deze groep zzp'ers geen verloningsconstructie kunnen optuigen, zullen andere manieren zoeken om het risico op naheffingen voor loonbelasting en werkgeverspremies te ontlopen.

Wet DBA geeft boost

Volgens Ter Steeg is de onzekerheid over wetgeving onderdeel van het gebruikelijke risico dat ondernemers in de flexmarkt hebben. 'Wie in deze markt actief is, is gewend aan onzekerheid over wet- en regelgeving. Daarmee kunnen omgaan is het spel. Als je wendbaar genoeg bent, deins je daar niet voor terug.'

Hij verwacht dat de wet DBA de markt ook zal stimuleren. 'Veel zzp'ers zullen niet meer rechtstreeks worden ingehuurd door opdrachtgevers, maar door middel van een payrollcontract of door detachering. Dat geeft een boost aan flexpartijen. Daar sturen klanten op aan, want die zijn *better safe than sorry*. Onder bemiddelaars van vaklieden bespeur ik ook een

Omzetranglijst 2015 Nr 49 t/m 64			
Positie in 2015 (2014)		Omzet 2015 in mln. euro's (2014)	
49 (-)	↑	Thehumannetwork	34,0 (27,0)
50 (46)	↑	InAxtion	29,7 (23,0)
51 (45)	↑	De Flextra-Groep	28,3 (23,0)
52 (48)	↑	Worktrans Uitzendgroep	23,7 (20,0)
53 (50)	↑	WerkTalent	22,7 (15,7)
54 (49)	↑	Careermaker Uitzendorganisatie	21,6 (18,2)
55 (-)	↑	Nextpayroll	21,0 (13,0)
56 (54)	↑	Aethon Groep	19,2 (13,4)
57 (57)	↑	Regiebouw Groep	18,0 (10,5)
58 (51)	↑	Kooyenga Beheer Groep	17,0 (15,2)
59 (52)	↑	Mekano Industrial	16,5 (14,6)
60 (56)	↑	GJ Personeelsdiensten	15,0 (12,3)
61 (-)	↑	Uitzendmarkt	11,0 (8,0)
62 (-)	↑	recruit a student	11,0 (8,5)
63 (60)	↑	Progress Uitzendbureau	9,0 (7,0)
64 (-)	↑	Public Support	8,8 (6,2)

Omzetranglijst 2015 Nr 65 t/m 80		
Positie in 2015 (2014)		Omzet 2015 in mln. euro's (2014)
65 (59)	↑	WerkCentrale Nederland 8,7 (7,0)
66 (-)	↑	Match 4U 8,6 (6,7)
67 (62)	↑	Green Talent 7,8 (5,7)
68 (65)	↑	Krosto Techniek 6,7 (5,0)
69 (-)		Payrollplaats 6,7 (-)
70 (-)	↑	Nett Staff 6,6 (2,2)
71 (67)	↑	@Work Personeelsdiensten 6,0 (4,3)
72 (64)	▢	De Speer Personeelsdiensten 5,1 (5,1)
73 (66)	▢	Module Personeelsdiensten 4,8 (4,8)
74 (-)	↑	i4talent 4,7 (4,0)
75 (-)	↑	Jobmax Uitzendburo 4,5 (-)
76 (70)	↑	FlexFirst Personeelsbemiddeling 4,3 (2,5)
77 (69)	↑	Shifter Verloning Nederland 3,9 (2,6)
78 (71)	↑	KGU BV 3,6 (2,5)
79 (74)	↑	Eastmen Human Resources 3,2 (2,0)
80 (75)	↑	Sifleks Techservice 3,1 (1,8)

‘De schaarste is al in aantocht’

Consolid draaide vorig jaar een record-omzet van 77 miljoen euro. Dit jaar verwacht directeur-eigenaar Dennis Mortier de omzetgrens van 100 miljoen euro te doorbreken.



Dennis Mortier

Wat is de reden van de explosieve groei van Consolid?

‘De groei zien we in al onze markten. In het openbaar vervoer presteren we goed. Maar ook de veiligheidsmarkt en in de markt voor het thuis bezorgen van pakketjes, maaltijden en voedsel hebben wij grote sprongen gemaakt. We hebben afgelopen jaar nieuwe grote en middelgrote klanten gewonnen en bestaande klanten met meer diensten bediend. Die groei zet zich ook in 2016 verder voort.’

Wat voor mensen zoeken klanten in de markt voor thuisbezorging?

‘Veel bureaus zoeken de kandidaten in de breedte. Als een student een B-rijbewijs heeft en direct aan de slag kan, is hij al te bemiddelen. Maar wat dan vaak blijkt, is dat de selectie beter kan. Omdat wij ons afgelopen jaren gespecialiseerd hebben in deze doelgroep, weten wij dat het gaat om onregelmatig werk, met voornamelijk inzet in deeltijd. Daarom is gedegen afstemming van de inplanning noodzakelijk. Daar houden wij in onze propositie rekening mee. Wij verzorgen de werving, de selectie en de toetsing van kandidaten, maar wij houden ons ook bezig met de inplanning van de uitzendkrachten. Wij krijgen een strakke ritplanning van de klant, op basis waarvan wij onze mensen inplannen. Deze markt wordt groter en groter voor ons.’

Welk effect op de zzp-markt ziet u van de Wet DBA?

‘Bij veel bedrijven in de transport- en thuisbezorgmarkt heerst grote onrust over de plaatsing van zzp'ers. Bedrijven benaderen ons met de vraag of wij met proposities kunnen komen die hun risico op naheffingen door de Belastingdienst afdekken. Die vraag is voor ons een uitdaging, want als wij iets hierop kunnen ontwikkelen, dan moet dat ook op langere termijn duurzaam rendement opleveren. Een oplossing moet ondernemend van aard zijn. Voor klanten in de automotivebranche brengen wij bij de klant vaste ritprijzen in rekening, terwijl we met onze uitzendkrachten zelf conform cao-afspraken werken. Omdat wij daarbij risico's lopen, vereist die aanpak efficiency en een goede procesbeheersing. Die ervaring kunnen wij vertalen naar onze andere markten.’

Met welke groei houdt u volgend jaar rekening?

‘Wij koersen af op een omzet van rond de 100 miljoen. Dat komt neer op een groei van 30 procent, opnieuw in de volle breedte van onze markt. Ik verwacht dat de schaarste aan sommige uitzendkrachten merkbaar zal worden.’

grote instroom van freelancers die nu een contract of bemiddelingsrelatie via een bureau overwegen. Dat potentieel ontsluit een groot deel van de markt die voor veel detacheerders en bureaus vorig jaar nog onbereikbaar was.’

Toch stelt Igor de Glas, die namens branchevereniging Bovib voor brokers en intermediairs gesprekken voert met de Belastingdienst over een modelcontract voor intermediairs, dat de voorspelde paniek bij opdrachtgevers vooralsnog uitblijft. ‘Ik zie sinds de invoering van de wet

geen grote plus, geen grote min, als het gaat om het aantal ingezette zelfstandigen. In april niet en in mei ook niet.’ Bovendien mogen opdrachtgevers dan wel huiveren om zzp'ers in te zetten, de meeste zzp'ers laten zich volgens De Glas niet zomaar tot loondienst of payrollng dwingen. ‘De overgrote meerderheid van onze zelfstandigen heeft een bewuste keus gemaakt voor het ondernemerschap. Dat geef je niet zomaar op. Wie ondernemer is, blijft dat, ook onder de nieuwe wet. De wet DBA betekent voor

Omzetranglijst 2015 Nr 81 t/m 95	
Positie in 2015 (2014)	Omzet 2015 in mln. euro's (2014)
81 (72) ↑	Techwork 2,6 (2,5)
82 (-) ↑	MDI Techniek 2,5 (2,2)
83 (79) ↑	A&E Personeelsdiensten 2,3 (1,2)
84 (73) ↑	Bolap.nl 2,3 (2,0)
85 (-) ↑	Jalo bouwuitzendbureau 2,1 (1,4)
86 (76) ↑	ErvarenJaren 2,1 (1,8)
87 (-) ↑	Interjobs 2,1 (2,0)
88 (77) ↑	Top Groep Nederland 2,0 (1,4)
89 (-) ↑	Zendijk Personeels- diensten (Habovo) 2,0 (1,7)
90 (-) ▢	Task en Turn 2,0 (2,0)
91 (-) ↑	Menza Uitzendgroep 1,9 (1,7)
92 (-) ↓	Dag1 1,7 (-)
93 (-) ↑	A la carte Uitzendbureau 1,6 (-)
94 (-) ↑	De Brug 1,1 (0,4)
95 (-) ↓	Adequaat Personeel 0,6 (0,9)

Infographic: Ymke Pas

ons dat we de zelfstandigheid en het ondernemerschap vastleggen in een overeenkomst. Als je op die manier werkt, heb je van de Belastingdienst niets te vrezen.' Romke Kooyenga van detacheringsbedrijf Kooyenga Groep, dat zich richt op gemeenten, heeft geen angst voor de Wet DBA. 'Ik merk dat ook gemeenten huiverig zijn voor de risico's van het inschakelen van zzp'ers. Maar zelf ben ik er niet bang voor. We nemen als bemiddelaar graag dat risico over van de gemeente. Wij laten de zzp'er bijvoorbeeld via ons werken bij een gemeente. Of ik dat risico dan loop? Nee, wij hebben daar goede contracten voor opgesteld. Samen met onze advocaten.' Een eerder aangekondigde wet die payroll-ing zou moeten beperken, is in april van tafel gegaan. Minister Asscher zag niet genoeg draagvlak voor zo'n payrollwet.

Veelkleurig en veelvormig

Volgens Ter Steeg groeien de verschillende concepten in de flexmarkt meer en meer naar elkaar toe. Branchevereniging ABU herkent die trend en past zijn missie daarop aan. Directeur Jurriën Koops noemde zijn organisatie in een column dit jaar een vereniging die een 'breed huis van werk' moet zijn, met oog voor veranderingen in arbeidsrelaties en werksituaties: van ondernemingsgewijze productie naar netwerkgeoriënteerde cocreatie, van werkgevers die de rol van opdrachtgevers en werknemers die de rol van opdrachtnemers innemen. 'We gaan naar een veelkleurige en veelvormige arbeidsmarkt waarbij werk in verschillende vormen wordt verricht. In vaste dienst, als uitzendkracht, als zelfstandige, als tijdelijke werknemer of van alles een beetje.'

Dat geldt ook voor de leden van de ABU, die zich zelden nog beperken tot zuiver uitzenden. Tweederde biedt diensten in payroll, en de dienstverlening als bemiddelaar van zelfstandigen groeit ook.

Ter Steeg: 'Steeds vaker is een combinatie van bedrijfsmodellen in één bedrijf vertegenwoordigd. Uitzenden, detacheren, bemiddelen, verlonen, payrollen of contracten beheren, alles loopt steeds meer in elkaar over. Flexondernemers gaan daar praktisch mee om. Veranderende regelgeving die betrekking heeft op de ene propositie, maakt dat flexondernemers andere proposities ontwikkelen.' Dat laatste wordt meestal gedreven door klantvragen, merkt Ter Steeg. 'Als een klant zegt dat hij drie mensen via een uitzendcontract wil inschakelen, en een andere kandidaat zelf heeft gevonden die hij wil laten payrollen, dan laat je omzet liggen als je dat niet zelf

doet. In deze branche verbreden ondernemers gemakkelijk. Bij het ondernemen horen ook perioden waarin je weer focus aanbrengt, maar deze aantrekkende markt is typisch een periode waarin verbreding weer opspeelt.'

Perspectief: nog meer groei

De groei van de vraag naar flexibele arbeidskrachten heeft zich in de eerste maanden van dit jaar voortgezet. In zowel de technische als de industriële en administratieve segmenten die de ABU-Marktmonitor onderscheidt, is de groei dubbelcijferig. Ook de deelnemers aan de Omzetranglijst van dit jaar zijn positief over de ontwikkeling van de markt en van hun eigen bedrijven. Bij de opgave werd daarnaar gevraagd.

De respondenten verwachten dat zich dit jaar een nog betere economische situatie zal ontwikkelen dan zij vorig jaar bij het invullen verwachtten. Ook hun oordeel over de verwachte financiële situatie van hun bedrijf komend jaar groeide. Opvallend genoeg nam hun inschatting van de bereidheid om meer eigen personeel aan te nemen niet toe ten opzichte van vorig jaar. Ook uitzendondernemers zijn op hun hoede.

Volgens een recent rapport van ING blijft de flexbranche in 2016 een 'groeitopper'. Voor het vierde achtereenvolgende jaar zal de markt groeien – volgens de bank met gemiddeld 9 procent. De combinatie van een positieve conjunctuur en blijvende onzekerheid over de stabiliteit in de wereldpolitiek en wereldeconomie zal de vraag naar flexibel personeel stimuleren. Wettelijke veranderingen lijken volgens de bank midden- en kleinbedrijven te nopen tot meer externe personeelsflexibiliteit. Tegelijk verwacht ING dat ook de vraag naar wervingsdiensten zal groeien, vanwege een grotere behoefte aan vast personeel.

Ook Ter Steeg is optimistisch over de markt. Hij verwacht dat de groei zich dit jaar en volgend jaar zal voortzetten. 'Spoedig zal de oorlog om talent, en waarschijnlijk extremer, losbarsten. Maar het plafond is nog niet bereikt.' **X**

Legenda pijlen

10% gemiddelde marktgroei (CBS)

- ↑ Omzetstijging >10%
- ↑ Omzetstijging <10%
- ▢ Geen omzetstijging/-daling
- ↓ Omzetdaling

Supersprinters in groei

Groeien in een groeiemarkt is eenvoudig, accelereren is een kunst. Wat is het geheim van deze zes supergroeibedrijven?

Wilbert Geijtenbeek

Snel groeien is niet elk bedrijf gegeven. Net als vorig jaar deelde Flexmarkt zijn ranglijst in zes segmenten in en riep per segment een bedrijf tot winnaar uit. Deze FlexTopGroeiers zagen hun omzet alle dubbelcijferig groeien. Wat is hun geheim?

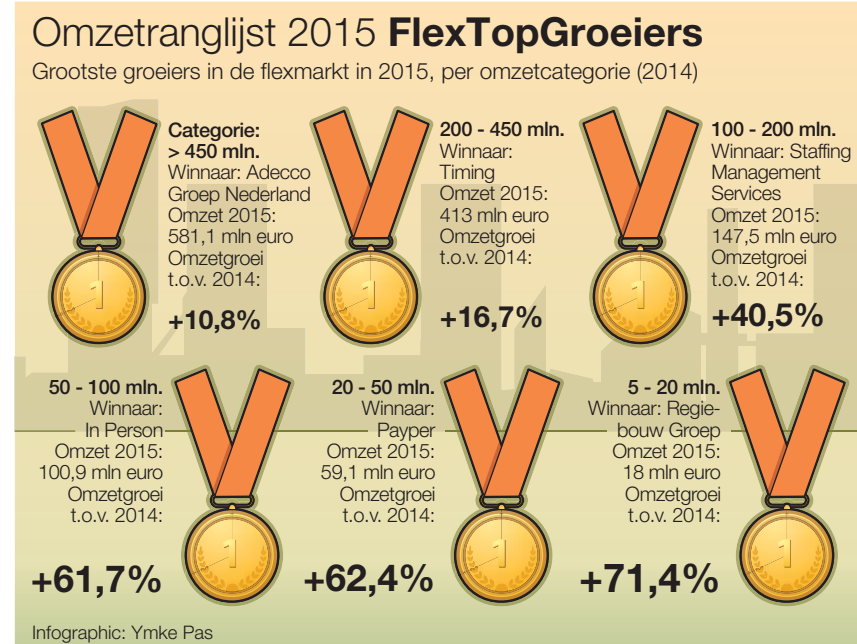
1. Adecco: in de pitstop

Wie de jaarresultaten van Adecco bekijkt, kan niet anders dan concluderen dat het een prachtjaar is geweest voor de nummer drie. De omzet steeg sneller dan die van de drie beursgenoteerde concurrenten. Een solide bronzen positie in de totale ranglijst is het gevolg. Toch vindt kersvers algemeen directeur Hans Pruis dit het moment voor een pas op de plaats. 'We zijn trots op de cijfers, maar het heeft ons te veel gekost. We zijn eind van het jaar een aantal grote klanten kwijtgeraakt.' En grote klanten zijn belangrijk voor het wereldwijd actieve bedrijf. Volgens Pruis heeft Adecco 'vijf jaar een race gereden zonder pitstop te maken'. Hij stuurt zijn bedrijf nu dan ook actief richting die pit. 'We moeten herijken, herpositioneren, de organisatie anders neerzetten en andere mensen aannemen, die bijvoorbeeld meer op digitalisering zijn gericht. Met dat laatste zijn we nu hard bezig, zonder te vergeten dat de winkel gewoon open is.'

Voor dit jaar voorspelt Pruis geen bovengemiddelde omzetgroei. Hij beoogt groei te boeken met de activiteiten op het gebied van professionele staffing en heeft zijn



Foto: eigen foto



horizon niet verlegd naar 2017 of 2018, maar zelfs naar 2019. 'In dat jaar willen wij dat dochtermerk Ajilon Professional Staffing verdubbeld is, organisch of met behulp van acquisities.' Bedrijven die nieuwe bedieningsmodellen ontwikkelen, zouden goed bij Adecco passen. Want van de grote vier komt de grootste uitdaging in de markt niet, stelt Pruis. 'Er zijn heel veel kleine spelers die de zaken goed voor elkaar hebben, ook al hebben ze niet de marktmacht om echt de markt open te breken. Maar die trends, daar let ik scherp op.'

2. Timing: grootste private uitzender

De procentuele groei van Timing is nog imposanter dan die van de vier grootste flexbedrijven. De omzet van Timing groeide afgelopen jaar met 16,7 procent. In absolute cijfers groeide het bedrijf met 59 miljoen euro – genoeg voor een vijfde positie in de Omzetranglijst én genoeg om zelfs de groei in euro's van Adecco te overtreffen. Adjunct-directeur Paul Haarhuis: 'We bestaan nu 22 jaar onder de naam Timing en zijn op een kantelpunt aanbeland. We zijn de grootste uitzender in private handen. Voor ons bevinden zich

alleen nog de vier beursgenoteerde bedrijven. Een niet-beursgenoteerd bedrijf zijn, helpt zeker mee bij het winnen van een gunning of tender. Klanten vinden onze no-nonsense-cultuur als dochter



Foto: Ron Steemers

van een familieonderneming aantrekkelijk.' Haarhuis onderstreept dat Timing in payroll en in uitzenden is gegroeid. Volgens hem is die groei niet alleen te danken aan de bedrijfscultuur, maar ook aan de innovatiekracht. 'Klanten werken graag met een partij die zelf in de toekomst investeert.' Hij onderstreept dat de concurrentie agressief is. 'Wij sluiten geen verlieslatende contracten – concurrenten soms wel. Dat kan een teken zijn van

onzekerheid in de markt. Met een grote klant die zich ook op langere termijn aan je bindt, kun je je indekken tegen een tegenvallend toekomstscenario.' Komend jaar verwacht Timing 'zeker met 10 procent te groeien'.

3. Staffing Management Services: rampjaar met topgroei

Managed service provider (MSP) Staffing Management Services heeft een geschiedenis van explosieve omzetgroei in deze ranglijst. Ook dit jaar mag de broker zich een FlexTopGroeier noemen. De onrechtstreekse concurrenten Myler en Driessen HRM, die in dezelfde omzetcategorie vallen, bleven achter bij de groei van Staffing MS. De groei had nog groter kunnen zijn, als het bedrijf niet een forse tegenvaller had gehad. Vorig jaar augustus werd installatiebedrijf Imtech failliet verklaard. Het was de grootste klant van Staffing MS, dat voor het bedrijf een deel van de payroll en de *managed services* voor externe arbeidskrachten verzorgde. Oprichter Rob de Laat zag het bankroet vorig voorjaar al aankomen en greep in. 'Voor onze regierol op inhuur hebben we de vergoeding een aantal maanden misgelopen. De hele grap heeft ons een half miljoen gekost. Winst hebben we niet gedraaid, maar we zijn trots dat we de ondergang van Imtech hebben overleefd.' Het verlies van Imtech als klant zal gevolgen hebben voor de resultaten van komend jaar. De Laat gaat voor 2016 uit van een omzetgroei van 15 tot 20 procent, een stuk lager dan afgelopen jaren. Maar dit jaar zal ook de invoering van de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties effect hebben op de markt van Staffing MS. De Laat: 'Eenzijds zijn klanten huiveriger om zzp'ers in te huren. Anderzijds begrijpen vooral grote klanten dat het nodig is om de risico's die horen bij het inhuren van externen in te perken. De behoefte aan ondersteuning daarbij groeit.' De Laat ziet de markt voor inhuur ook een ruk maken richting HR. Zijn bedrijf is daarom een samenwerking aangegaan met recruitmentbedrijf Compagnon. Samen zullen



Foto: Paula Romeijn

de bedrijven diensten ontwikkelen om de behoefte aan arbeid, vast en flexibel, voor klanten te verzorgen.

4. In Person: contraire, loyale uitzender

Uitzendbureau In Person liet met een omzetgroei van 61,7 procent zijn concurrenten ver achter zich. Een knappe prestatie die directeur-grotaandeelhouder Herman Kok dankt aan de contraire stellingname van zijn bedrijf in de markt. Tegendraads is In Person volgens hem omdat het bureau werkt aan de 'loyaliteit, spirit en mentaliteit' van zowel werkne-



Foto: eigen foto

mers als uitzendkrachten. Kok: 'Ik wil ons geheim niet aan de grote klok hangen, maar het heeft te maken met trouw en persoonlijke behandeling. 60 procent van onze uitzendkrachten werkt langer dan gemiddeld bij ons. Wij steken energie in onze uitzendkrachten, door te meten hoe gelukkig ze zijn tijdens hun werk.' Ook werknemers van het bedrijf hebben een hoge loyaliteit aan hun werkgever. Dat werd dit jaar opnieuw onderstreept toen In Person voor de tweede achtereenvolgende keer in de top drie prijkte van de jaarlijkse verkiezing van beste werkgevers in de zakelijke dienstverlening die Effectory en Intermediair organiseren. Volgens Kok trekt dat ook klanten aan. Grote klanten van het bureau zijn de evenementenorganisator RAI en logistieke dienstverleners PostNL en DHL. Hoewel Kok het nut van de automatisering van processen en data-analyses erkent, benadrukt hij dat dat gelijk op moet gaan met investeringen in mensen. 'Als je in staat bent iedereen om je heen gelukkig te maken, dan gaat het werk vanzelf en word je onverslaanbaar in de markt.' Komend jaar verwacht Kok nog harder te groeien. 'Dan zullen we weer geen klanten verliezen, weer enorme contracten sluiten en hard uitbreiden. We nemen nu al massaal mensen aan, want aan ons levenselixer laven mensen zich graag.'

5. Payper: sterk in horeca en winkels

In 2015 groeide payrollingsdienstverlener

Payper het hardst in deze categorie. Gerekend naar omzetgroei ten opzichte van 2014, bleef het bedrijf met 62,4 procent de dienstverleners PSC Backoffice Services en Staffing Associates voor. Payper deed vorig jaar geen acquisities, en profiteerde van de algehele groei die payrollingsbedrijven, intermediairs en contractbeheerders boekten. De omzet van het sterk op de horeca, supermarktbranche en detailhandel gerichte verloningsbureau steeg met 22,7 miljoen euro naar 59,1 miljoen euro. (Zie voor een uitgebreidere analyse van Payper het artikel over de payrollingsmarkt op pagina 32.)

6. Regiebouw Groep: groei door fusie

Het in de bouw gespecialiseerde bureau Regiebouw groeide dankzij de fusie met concurrent Elite Bouw. Met de deal versloeg de bemiddelaar van vaklieden en kaderpersoneel in de constructiesector zijn concurrenten in de laagste omzetcategorie van de ranglijst. Toch is ook in de bouw in 2015 een periode van groei aan gebroken. Volgens directeur Igor de Glas was in het jaar een razendsnelle kentering van de markt zichtbaar, van een situatie van overschot aan arbeidskrachten naar een beginnende krapte. 'Met name de vraag naar calculatoren, werkvoorbereiders, uitvoerders en projectleiders is aangetrokken. In deze sector lopen de witte boorden op de blauwe boorden vooruit.' Dat laatste wordt versterkt doordat klanten van Regiebouw, grote en middelgrote aannemers, vaker bouwregisserend zijn gaan werken. De Glas: 'Men besteedt de uitvoering uit aan onderaannemers en voert alleen de regie op de uitvoering. Regiebouw volgt zijn opdrachtgevers in deze trend door kaderfuncties in te vullen.'



Foto: eigen foto

De Glas verwacht dat ook de markt voor vaklieden in 2016 zal aantrekken. 'Recruitment zal als gevolg daarvan belangrijker worden in de bouw.' Voor geheel 2016 gaat De Glas uit van een groei van ongeveer 20 procent. 'Dat is in deze fase van de conjunctuur een alleszins redelijke groei.' X

Payper en Please grote stijgers in payroll

Het gaat goed met payroll in Nederland. De grootste stijgers op de Omzetranglijst wisten een omzettoename van ruim 50 procent te behalen en zijn volledig op eigen kracht gegroeid. Dat blijkt uit de Flexmarkt Omzetranglijst 2015. Twee van de hardst groeiende organisaties in de branche zijn Payper en Please Payroll. Hoe verklaren zij hun succes?

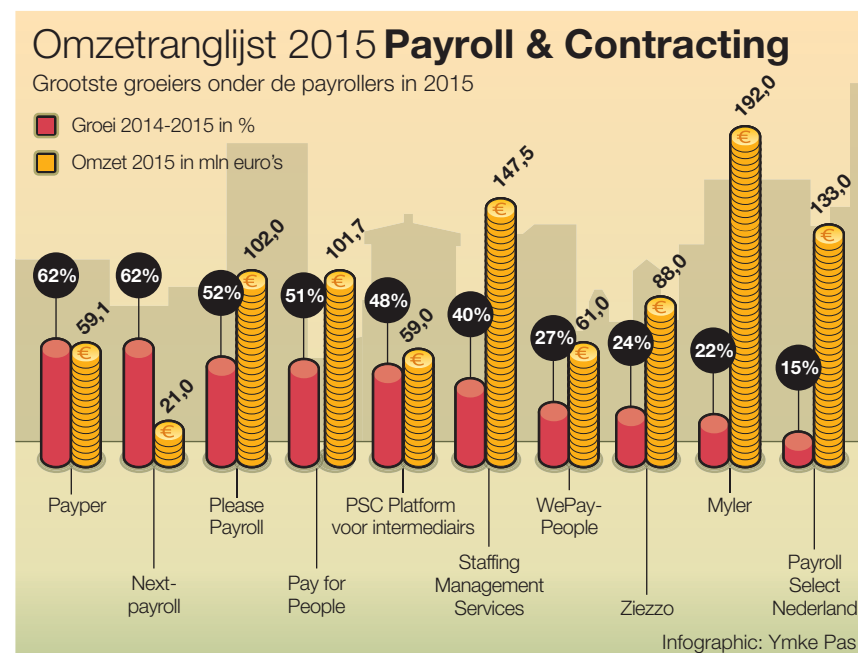
Dennis Mensink

In 2015 is payroll-onderneming Payper het snelst gegroeid, met 62,4 procent ten opzichte van 2014. Dat gebeurde volledig op eigen kracht. Next Payroll deed het eveneens goed met een volledig autonome omzettoename van 61,7 procent. En ook Please Payroll behoorde vorig jaar tot de grootste groei-ers: het bedrijf wist een stijging van 52,2 procent te realiseren. Pay for People behaalde in 2015 een omzetgroei van 51,3 procent ten opzichte van het jaar ervoor. PSC maakt de top vijf compleet met een omzetstijging van 48,6 procent.

Toegenomen marktvraag

'De omzetstijging die we het afgelopen jaar meemaakten, is eigenlijk aan verschillende zaken te danken', vertelt Edwin Schaap, algemeen directeur bij Payper. 'De marktvraag is toegenomen. Steeds meer bedrijven zetten in op flexibilisering en ook de Wet werk en zekerheid (Wwz) pakt positief voor ons uit. Daarbij hebben we onze *salesforce* sterk uitgebreid en geïnvesteerd in een venture-netwerk: we bieden onze diensten nu in het hele land aan via *resellers*. Op die manier zijn we goed aanwezig op de markt.'

Bij Please Payroll deed zich de kans op een overname voor. Die zorgde mede voor een omzetgroei. 'We hebben in juli 2015 dna360 gekocht, een kleiner payrollbedrijf uit Weert.' Aan het woord is algemeen directeur van Please Payroll, Hans van de Ven. 'We richten ons op het type ondernemer dat zich strikt wil focussen op de eigen kerncompetenties en randzaken wil uitbesteden. Deze bedrijven groeien veel sterker dan de ondernemingen die alles zelf willen blijven doen. Door het realiseren van een hoge tevredenheid over de ontzorging door Please



maken wij ambassadeurs van onze klanten, waardoor we vaak door hen worden aanbevolen. Gemiddeld groeien onze klanten 15 procent per jaar in werkgelegenheid. De resterende groei halen wij uit nieuwe klanten.

Het wordt nog groter

Als het aan Schaap en Van de Ven ligt, wordt payroll in Nederland nog groter. Schaap: 'In 2016 doen wij als payroll-organisatie even een stapje terug om ons zo goed mogelijk te kunnen voorbereiden op een nieuwe groeispurt in 2017. Zo maken we een grote slag op het gebied van software en marketing *automation*. Ook benaderen we nieuwe markten, met name de doelgroep mkb'ers, die vooralsnog weinig met payroll doen. Daar zien wij een gat in de markt.'

Ook Van de Ven voorspelt een groeiende omzetlijn voor de eigen organisatie. 'Ik verwacht een aanhoudend goede en zelfs een enigszins versnelde groei voor de komende jaren. Dankzij de Wwz, die onder meer als gevolg heeft dat ondernemers zoeken naar alternatieven voor flexcontracten. Maar ook profiteren de Nederlandse bedrijven van een verbeterende economie, waardoor de werkgelegenheid zal toenemen en wij daar als payrollbedrijf direct baat bij hebben. Tot slot verwachten wij een omzetgroei door het afschaffen van de VAR. Die maakt het voor freelancers lastiger en voor opdrachtgevers risicovoller om rechtstreeks met elkaar zaken te doen. Payrolling wordt daarmee een aantrekkelijk alternatief.' **X**

Gunstige tijd voor fusies en overnames

Het aantal fusies en overnames in de flexsector neemt sterk toe. Met name op nichemarkten zoals die van payroll en specialistische bemiddeling. Dat blijkt uit de Flexmarkt Omzetranglijst 2015. Wat maakt een fusie of overname nu zo aantrekkelijk? En wat zijn de gevaren?

Dennis Mensink

In 2015 vonden er negentien transacties plaats op de flexmarkt, in 2014 veertien. Een aantal partijen komt vaker dan eens voor in de lijst. Zo nam H2 Equity Partners Jenrick Groep over en verwierf het een meerderheidsbelang in Myler. Holland Venture verkocht Bureau PENG door aan een *family office*. Tracé Detachering werd de nieuwe eigenaar van zowel Verhoeve Engineering als Trivoor. Uit de Omzetranglijst blijkt ook dat respondenten de economische situatie van 2015 als positiever bestempelen dan die van 2014. Zij vinden het dan ook een gunstigere tijd voor overnames en om bedrijfsonderdelen te verkopen.

Bij de beste drie

Ook DPA Group investeerde in nieuwe partijen. Sinds 2011 nam ze negen andere organisaties onder haar hoede. Waarom is dat zo aantrekkelijk? Ceo Eric Winter verklaart: 'Wat we doen, willen we goed doen. Ons doel is om in de markt bij de beste drie te behoren. Om dat te realiseren, zoeken we graag samenwerking met relevante partijen. Zo namen we onlangs Fagro over, maar ook (de finance-interimactiviteiten van) ConQuaestor en Soza Xpert. Wij bieden deze partijen onze infrastructuur zodat zij verder kunnen groeien en staan ze financieel en op administratief en commercieel vlak bij. Aan de andere kant helpen deze partners ons onze positie op bepaalde nichemarkten te versterken met hun kennis en kunde.' DPA is niet het enige flexbureau dat veel investeert in fusies en overnames. Roel ter Steeg van onafhankelijke *investment banking boutique* MBCF: 'Met name de laatste paar jaar is duidelijk dat de flexmarkt zich positiever ontwikkelt. Daarbij zien we landelijk dat private equity-spelers steeds dominanter worden met het

Omzetranglijst 2015 Overnames

Overgenomen bedrijven in de flexmarkt in 2015 (MBCF)

- | | |
|--|---|
| 1 USG People
Door: Recruit Holdings | 9 Myler
Door: H2 Equity Partners (deel aandelen) |
| 2 Verhoeve Engineering
Door: Tracé Detachering | 10 Covebo
Door: House of HR |
| 3 Trivoor
Door: Tracé Detachering | 11 Continu
Door: House of HR |
| 4 Peak Holding
Door: ManpowerGroup (70% aandelen) | 12 DNA360
Door: Please Payroll |
| 5 SOZA XPERT
Door: DPA Group | 13 Tence Inzetbureau en Tence Payroll
Door: Actief Interim (van Vebego) |
| 6 interim finance-activiteiten ConQuaestor
Door: DPA Group | 14 Zorgzuster
Door: Start People |
| 7 Balance Ervaring op Projectbasis
Door: InterBalance Group (management buy out) | 15 Prokx Payroll Professionals
Door: Payroll Select |
| 8 Jenrick Groep
Door: H2 Equity Partners | 16 RiseSmart
Door: Randstad |

Infographic: Ymke Pas

te beleggen geld van instanties als pensioenaanbieders en verzekeraars. Deze factoren dragen bij aan actieve participatiemaatschappijen en meer mogelijkheden voor transacties, vooral bij gespecialiseerde flexbureaus zoals payroll-organisaties.'

Botsende culturen

Maar fusies en overnames brengen ook gevaren met zich mee. Ter Steeg: 'Alhoewel de meeste overnames een succes zijn, gaat het ook wel eens mis. Vaak heeft dat te maken met botsende culturen, voornamelijk bij grote bedrijven als Randstad en USG People. Daar wordt vaak al vanuit een bepaalde werkwijze en cultuur gewerkt en is er veel minder ruimte voor eigen invulling van nieuwe bedrijven.' Ook Winter erkent dat fusies en overnames niet geheel risicovrij zijn. 'Cultuurverschillen kunnen inderdaad voorkomen.

Wij willen in één niche de beste zijn, maar er zijn ook generalistische spelers op de markt. Een samenwerking met die partijen heeft in mijn ogen niet zoveel zin.' Om de risico's van een transactie zoveel mogelijk te beperken, moet je volgens Ter Steeg vooral goed voorbereid zijn. 'Bepaal vooraf wat je wilt bereiken. Nieuwe eindklanten, regio's of functies, bijvoorbeeld. Wat is voor jou uiteindelijk de beste deal? Pak het professioneel aan, maak gebruik van specialistische kennis. En zet niet meteen een bord in de tuin als je denkt aan verkoop. Zo voorkom je dat je omzet en brutomarge onderuit worden gehaald door de concurrent.' Ter Steeg verwacht ook voor 2016 en 2017 nog een toename in het aantal fusies en overnames op de flexmarkt. 'En er komt steeds meer interesse vanuit het buitenland. Ik zie de kansen voor ondernemers die willen verkopen of extra financiering zoeken dus heel rooskleurig in.' **X**

Private equity opent deuren voor flexbureaus

Participatiemaatschappijen (private equity, PE) lijken de flexbranche te hebben ontdekt. Maar is de komst van PE's ook gunstig voor de flexbureaus zelf? Ceo's van verschillende flexbedrijven gaan daarover in discussie. Zij zien dat met de komst van een PE deuren opengaan die anders gesloten zouden blijven. Voorwaarde is dat het 'klikt' tussen PE en flexbureau en dat zij de flexondernemer 'vrij' laten.

Arthur Lubbers

De gastheren Roel ter Steeg en Ramon Schuitevoerder van MBCF, de onafhankelijke corporate finance-adviseur die is gespecialiseerd in fusies en overnames in de flexbranche, ontvingen een gevarieerd gezelschap flexondernemers in het statige Kasteel Heemstede in Houten. De reden van hun komst: discussiëren over nut en noodzaak van samenwerken met een private equity (PE) in hun bedrijf. De zes ceo's van diverse flexbureaus vertellen elk hun eigen verhaal en dat levert heldere inzichten op. Over één ding zijn zij het allen roerend eens: 'Een goede PE faciliteert slechts en laat de flexondernemer zijn eigen business uitbouwen.'

Opkomst PE's

'Wij zien dat steeds meer participatiemaatschappijen in de flexmarkt stappen', zegt Roel ter Steeg, die daarbij de stelling poneert: de flexmarkt is interessant voor PE's vanwege de hoge winstgevendheid en cashconversie, gecombineerd met relatief weinig investeringen en beperkte risico's.

Mark Maesen, ceo van de Actief Interim, ziet inderdaad dat de uitzendbranche over het algemeen interessant is voor PE's, maar kan zich niet helemaal vinden in de verklaring die Ter Steeg geeft. 'De

marges in onze sector zijn krap en die winstgevendheid valt tegen. In veel andere branches is de winstgevendheid veel groter. Het volume-effect bij algemeen uitzenden moet zorgen voor de winstgevendheid. En juist dat is sterk conjunctuurgevoelig zoals we tijdens de crisis in 2008 hebben gezien. Dus ik ben het er niet mee eens dat er weinig risico's voor investeerders zijn in de uitzendsector.' Spreiding is volgens Maesen de manier om die risico's te verminderen. 'Zo streven wij als Actief naar een toptienpositie in alle landen waar we actief zijn en hebben een breed klantenbestand.' Jeroen de Bruijn, ceo van Continu (sinds vorig jaar onderdeel van The House of HR) zegt dat dit ook de strategie van hun PE is. Binnen The House of HR zijn meerdere disciplines vertegenwoordigd. Door de spreiding van algemeen uitzenden en specialisatie verminder je de risico's in de markt, zo stelt De Bruijn. 'Die spreiding binnen Europa en in verschillende sectoren is bedoeld als demping, om eventuele klappen op te vangen.'

Ook Eric Winter, ceo van DPA, ziet 'veel takken van sport waar de winstgevendheid veel groter is' en ziet specialisatie als de manier om risico's in de markt op te verminderen. 'Hoe lager de marges, hoe hoger het risico. Voor flexbureaus die

onvoldoende toegevoegde waarde bieden, zijn de risico's dus groot. Je moet als flexbedrijf óf specialiseren – zoals DPA bijvoorbeeld doet bij het detacheren in legal en finance – óf automatiseren (van de backoffice) en op capaciteit gericht uitzenden.'

Arjen Bos, ceo van The Employment Group en oprichter van Faber (flexbedrijf in de schildersbranche) ziet ook wel degelijk risico's voor investeerders in de flexbranche. 'Het is een heel laagdrempelige markt waar iedereen tot kan toetreden. Het hangt sterk af van 'de man op de bok' of het goed gaat of niet. Goed georganiseerde flexbedrijven zijn goed de crisis doorgekomen – wij zijn stabiel gebleven tijdens de crisis en dus relatief gegroeid. En inderdaad, je hebt een mooie spreiding nodig. Als middelgrote partij met grote klanten en mkb-bedrijven zitten wij goed.' Volgens Bos kiest een PE dan ook niet zomaar een flexbureau om in te participeren. 'Het is aan de PE's om de juiste flexbedrijven eruit te pikken en daarin te investeren.'

Professionaliseringsslag

Welke voordelen biedt het werken met een PE-partij voor een flexbureau? 'Door de komst van een PE binnen ons bedrijf kunnen wij sneller groeien, gemakkelijker opschalen, waar je dat zonder PE niet voor elkaar krijgt', stelt Martijn van Kraaij, ceo van Bureau PENG. 'Samenwerken met een PE kan het proces versnellen, je kunt als bedrijf sneller opschalen', zegt ook Winter. Ook op de vraag van Ter Steeg of een PE-partij inderdaad de ideale overgang vormt voor een bedrijf met een DGA-context naar een corporate setting, ant-

'Een goede PE faciliteert slechts en laat de flexondernemer zijn eigen business uitbouwen'



Foto's: René den Engelsman



V.l.n.r. **Arjen Bos**, ceo van The Employment Group (Faber Personeelsdiensten, Tracé Beheer en KP&T). (Faber en Tracé waren voorheen onderdeel van Bencis Capital; KP&T was voorheen onderdeel van Mentha Capital). De huidige PE is Egeria. **Eric Winter**, ceo van het beursgenoteerde DPA. Bij DPA is Project Holland Fonds als PE (private equity) ook aandeelhouder. **Casper Venema**, ceo DNL Groep die onder andere uit Studentalent en XL Studentenuitzendbureau bestaat. Hieraan is Venturion als PE verbonden (evenals bij Uitzendbureau 65+ en zorgspecialist First Company). **Jeroen de Bruijn**, ceo van Continu. Sinds vorig jaar is Continu onderdeel van The House of HR (waartoe onder andere ook Accent en Covebo behoren), een deelneming van de Franse PE-groep Naxicap Partners.

woordt iedereen bevestigend. 'De komst van een PE heeft een extra dimensie gegeven aan ons bedrijf', stelt De Bruijn, die de komst van de PE als professionaliseringsslag ziet. 'Het heeft deuren geopend voor het huidige management. Het familiale is eraf, de onderneming is naar een hoger niveau getild. De komst van een PE trekt ook professionals aan die anders niet waren gekomen. Zo hebben wij nu een nieuwe cfo in huis gehaald. Er is meer financiële discipline, meer financiële structuur. We sturen nu meer op rendementscijfers.' Winter (DPA): 'Voordeel van een PE is ook dat deze rationeler is dan het management van een familiebedrijf.'

'Door de komst van een PE binnen ons bedrijf kunnen wij sneller groeien, gemakkelijker opschalen'

Ook Maesen stelt dat een bedrijf dankzij een PE-partij verder kan professionaliseren. 'Ik heb ook meegemaakt dat met de overgang van een familiebedrijf naar een PE, er een cfo is gekomen. Dat is een wezenlijk verschil. Je gaat van een administratiegeoriënteerd bedrijf naar een toekomstgericht financieel beleid.' Volgens Maesen brengt een PE ook juridische en

financiële kennis binnen in een bedrijf. En natuurlijk tellen de relaties die zij met banken hebben.

Want de tijd dat men bij het traditionele familiebedrijf trots was dat alle auto's en het pand in eigen bezit waren en er geen bank aan te pas kwam, is wel voorbij. Externe financiering is nodig om echt te groeien, op te schalen en een PE opent ►

'Bij een strategische overname krijg je hoofdkantoorgedrag, waarbij de boekhouders regeren en je je eigen cultuur verliest'

deuren die anders gesloten blijven. Zij spreken de taal van de banken en met een PE zit er toch een andere partij aan tafel. Zij hebben nu eenmaal een sterkere onderhandelingspositie.

Beter dan overname

De grote uitzendbureaus verliezen markt-aandeel en worden als strategische spelers minder interessant, terwijl de 'subtop' hard groeit en ambitieus is. Dé reden volgens discussieleider Wim Davidse (Flexmarkt, Dzing) dat PE's en flexbedrijven elkaar steeds beter weten te vinden.

En het laten participeren van een PE wordt door iedereen aan tafel geprefereerd boven een strategische overname door een concurrent/collega als manier om te groeien. Het voorbeeld van Vitae komt ter sprake, een succesvol, gespecialiseerd flexbedrijf dat na de overname (door Manpower) is opgegaan in het grote geheel en daarmee als merk verdween. 'Samenwerken met een PE is veel beter dan een strategische overname', stelt Winter. 'Een PE zorgt voor financiering en professionalisering, maar heeft veel meer respect voor de marktkennis die in het bedrijf is en geeft de ondernemer meer de ruimte om te ondernemen.' Als je wordt overgenomen door een grote 'strateeg' ga je al gauw op in die *corporate*, met alle gevolgen van dien. Alles beter dan een strategisch overname. 'Dan krijg je hoofdkantoorgedrag, waarbij de boekhouders regeren en je je eigen cultuur verliest.'

Bos beaamt dat: 'Een PE is beter in het behouden van de cultuur, het intact laten van de ziel van de onderneming dan een strategische partij.' De Bruijn heeft dat met Continu ook zo ervaren. 'Sinds vorig jaar is er een PE aan ons bedrijf verbonden en vooraf dacht ik 'die gaan meer bepalen hier, de regie overnemen', maar dat blijkt in de praktijk niet zo te zijn. Wij voeren het management en krijgen ook de ruimte daarvoor. Wij zijn niet veranderd, we blijven gewoon wie wij zijn.' Martijn van Kraaij waardeert ook de vrijheid die hij als ondernemer krijgt van de *family office*, een meer informele PE.

'Zolang het goed gaat, bemoeien zij zich er echt niet mee. Je moet er natuurlijk wel voor zorgen dat de organisatie staat en de rendementscijfers goed zijn.'

Ook Maesen deelt die ervaring. 'Onze PE pretendeert niet dat zij de business beter kennen en gaan dus ook niet op jouw stoel zitten. Zij faciliteren en laten jou de business runnen en uitbouwen. Je moet als flexbedrijf wel *on top of business* zijn, anders kunnen PE's ook heel hard zijn.' 'Natuurlijk, ze zijn tegelijkertijd zelf ook rationele ondernemers', zegt Casper Venema, ceo van De Nieuwe Lichting (onder meer Studentalent en XL Student). 'Maar ze laten het management ook het management.' Gelukkig voor de Nederlandse flexbedrijven zijn strategische partijen overigens ook niet heel erg geïnteresseerd zijn in de Nederlandse markt, zo stelt Venema. 'Buitenlandse markten zijn veel groter en dus interessanter voor grote uitzendbureaus op overnamepad.'

Stip op de horizon

De Bruijn ziet de PE vooral als een sparringpartner. 'Binnen The House of HR voert ieder bedrijf zijn eigen label en dragen wij afzonderlijk allemaal bij aan het grotere doel: een miljard euro omzet. De grote club nog groter maken, dat is de stip op de horizon die we samen hebben gezet.'

Bos ziet hetzelfde gebeuren in zijn bedrijf. 'Je zet samen een strategie uit en ze laten het management daarin ook participeren. De PE is inderdaad een sparringpartner waarvan je gebruik kunt maken wanneer jij dat wilt. De (PE-)partij waar wij nu mee werken komt zelf ook met ideeën, bijvoorbeeld dat het investeren in ICT een goede volgende stap voor ons zou zijn. Daar kun je je voordeel mee doen.'

'Maar kun je samen een stip op de horizon zetten als de belangen niet het-

zelfde zijn?', vraagt discussieleider Davidse aan de ceo's aan tafel. Moet een bedrijf niet zijn eigen langetermijnplan aanhouden en is de PE niet uit op een exit, een geschikt moment om eruit te stappen en te cashen?

Van Kraaij: 'Ik ben inderdaad geen investeerder, maar een ondernemer. Die belangen kunnen soms uit elkaar liggen. Ik vond aanvankelijk dat de vorige PE-partij wel heel snel een exit wou, na twee jaar al. Ik was nog volop aan het opbouwen en had voor het uitvoeren van onze bedrijfsfilosofie meer jaren nodig. Toch is het achteraf gezien goed verlopen en ben ik zeer tevreden over onze nieuwe PE.'

Volgens Bos hoeft het ook geen probleem te zijn dat een flexbedrijf van PE naar PE gaat na enkele jaren. 'Als je als ondernemer zelf je strategie goed voor ogen houdt, dan komen er vanzelf weer volgende investeerders. Die willen dan graag in je bedrijf investeren. Maar je moet als flexbedrijf niet alleen maar meegaan in die exitgedreven strategie. Je moet na de exit ook weer verder met een volgende PE. Dus moet je zelf actief blijven managen.'

Ook Maesen ziet weinig bezwaar in de overstap van PE naar PE, zoals dat in de praktijk vaak gebeurt. 'Ook dan heb je als management veel invloed, je zit zelf in de *driver seat*. Natuurlijk wil de huidige PE de hoogste prijs, maar je moet als management ook een klik hebben met de nieuwe PE. Om die reden zijn wij in het verleden ook niet aan de hoogste bidder verkocht.' De Bruijn: 'Het is heel belangrijk dat de PE bij je past. Er moet een persoonlijke match zijn. Je moet altijd het gevoel hebben dat je het bedrijf samen opbouwt.'

Geen garantie voor succes

Maesen plaatst wel een kanttekening. 'Het binnenhalen van een PE is natuurlijk geen garantie voor succes. Er zijn ook voorbeelden genoeg van bedrijven waarbij het niet is geslaagd. Flexbureaus die die stap zetten moeten vooral het personeel goed informeren en duidelijk maken dat de cultuur gewaarborgd blijft en de ziel van het bedrijf niet verandert.' Als je het personeel niet 'meekrijgt', kan dat volgens Maesen funest zijn. 'Is de interne communicatie niet goed, dan is

'Het binnenhalen van een PE is natuurlijk geen garantie voor succes'



Foto's: René den Engelsman



V.l.n.r. **Mark Maesen**, ceo van de Actief Groep. In deze Belgische uitzendgroep participeert Gilde Equity Management. Actief heeft in de afgelopen periode onder meer TIP personeelsdiensten (voorheen onderdeel van Humares) en Tence (voorheen onderdeel van Vebego) in Nederland overgenomen en in Duitsland de ISU Group. **Wim Davidse**, hoofdredacteur van het vaktijdschrift Flexmarkt, oprichter van flexspecialist Dzing en discussieleider. **Martijn van Kraaij**, ceo van Bureau PENG. Deze detacheerder in het sociale domein had voorheen participatiemaatschappij Holland Venture als aandeelhouder en tegenwoordig een family office (informal investor). Tijdens de uitwerking van deze rondetafeldiscussie is bekend gemaakt dat Bureau PENG en SCIO Consult zijn samengegaan en dat deze groep vanaf nu onder de naam Sciopeng actief is. **Roel ter Steeg**, managing partner MBCF en discussieleider **Ramon Schuitevoerder**, partner MBCF

voor je het weet de geest uit de fles en denken de werknemers dat zij slechts voor een stel financiers werken. Dan is hun inzet nog maar 90 procent in plaats van 110 en dan red je het niet.'

Een flexbureau dat een PE achter zich heeft staan, staat sterker. Voor het ambitieuze flexbedrijf kan een PE dan ook wel degelijk toegevoegde waarde hebben. Ten eerste voor het faciliteren van de gewenste groei, het financieren van het uitbouwen van het bedrijf. En ten tweede voor de nodige professionalisering die de komst van een PE met zich mee kan brengen. En ten derde als sparringpartner

'Als werknemers denken dat ze slechts voor een stel financiers werken, gaat hun inzet omlaag en red je het niet'

die meedenkt en samenwerkt bij het bereiken van de groei-doelstelling – het bereiken van die stip op de horizon. Er is wel een belangrijke voorwaarde voor

succes, zo stelt men eensgezind aan tafel: 'PE's moeten de flexondernemer vrij laten om zelf te ondernemen.' **X**

‘Afschaffen van minimumjeugdloon is slecht voor de uitzendsector’

Minister Asscher (SZW) schaft het minimumjeugdloon af voor jongeren tussen 21 en 23 jaar. Ook wordt de minimumjeugdloonstaffel voor jongeren van 18, 19 en 20 jaar aangepast. Dat gaat banen kosten en betekent omzeterderving voor de uitzendsector.



Loes Dingemans
Algemeen directeur
Unique

De impact van het afschaffen van het minimumloon zal grote gevolgen hebben. Voor de uitzendsector verandert er uiteraard iets, maar mijn zorgen gaan met name uit naar onze jonge flexkrachten en de jeugdwerkloosheid. Op de korte termijn is de afschaffing gunstig voor jongeren, want hun salaris stijgt. Op de langere termijn zie ik echter risico's, want zijn zij nu nog wel zo aantrekkelijk voor organisaties? Onze opdrachtgevers willen graag werken met jongeren, maar de hogere salarissen hebben uiteraard impact op hun bedrijfsresultaten. Het gevaar is dat de jeugdwerkloosheid hierdoor toeneemt, want waarom zou je als bedrijf kiezen voor een 18-jarige als je tegen dezelfde kosten een 25-jarige met ervaring kan aannemen? Zonde, want juist uit deze eerste banen van jongeren volgen vaste dienstverbanden. Het is investeren in de toekomst. Mijn onrust gaat dan ook niet uit naar de mogelijke omzeterderving voor ons, maar wel naar de duizenden werkloze jonge Nederlanders.



Raymond de Wit
Directeur
Wiver Logistiek

Het lijkt leuk voor de jongeren die nu meer verdienen, maar ik denk dat als je als bedrijf kan kiezen voor iemand van 21 of 35 met ervaring bedrijven dan toch gaan die persoon van 35 als ze hetzelfde kosten. In mijn optiek krijgen jongeren dan minder snel werk. En jongeren zijn soms nog wel eens minder betrouwbaar en missen zeker in het begin nog het arbeidsritme en kennis over de regels op de werkvloer. Voor de uitzendbranche denk ik dat het wel meer omzet oplevert door hogere tarieven die gevraagd moeten worden. Voor bureaus die zich specifiek richten op studenten en jongeren, daarvan verwacht ik dat ze het beperkt zullen gaan merken, doordat aan de ene kant de vraag naar jongeren afneemt en aan de andere kant de tarieven wel hoger worden. Al met al zit er wel een redelijkheid in en ik hoop dat het effect meevalt zodat er niet veel jeugdwerklozen bijkomen.



Frank van Gool
Ceo
OTTO Work Force

In 1969 werd in Nederland het wettelijk minimumloon ingevoerd, het wettelijke minimumjeugdloon volgde in 1974 en de laatste aanpassing voor de minimumlonen dateert van 1984, dus meer dan dertig jaar geleden. Het mag duidelijk zijn dat gezien de veranderde positie van jongeren, niet alleen op de arbeidsmarkt, aanpassing bittere noodzaak was. Al was het maar omdat Nederland in dit opzicht flink afwijkt in Europa. In sommige landen kent men voor de jeugd helemaal geen afwijking van het minimumloon of is het minimumjeugdloon gebaseerd op de 18- of 21-jarige leeftijd. Logisch dat in Nederland een stapsgewijze verhoging plaatsvindt van circa 4 procent voor een 18-jarige tot circa 17 procent voor een 22-jarige. Hoewel er angst bestaat dat deze verhoging tot minder banen leidt, zal het werk toch gedaan moet worden. Daarnaast hebben deze jongeren ook meer te besteden, wat een positieve invloed op de werkgelegenheid zal hebben. En voor de uitzendsector: hogere lonen betekent simpelweg meer omzet. **X**

foto: Hein Gijbers



Foto: Koos Groenewold

Doorwerken na AOW geen nieuw contract

Ondanks een pensioenbeding dat bepaalt dat de arbeidsovereenkomst stopt bij de pensioengerechtigde leeftijd is die stilzwijgend voortgezet. Dat is, vindt de kantonrechter, geen nieuwe arbeidsovereenkomst maar een voorzetting van de oude situatie. Het contract mag daarna elk moment worden opgezegd.

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

De feiten

In een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd van een horecawerknemer staat een pensioenbeding. De arbeidsovereenkomst zal daardoor, zonder opzegging, eindigen bij het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd. De werkgever heeft geen beroep op het pensioenbeding gedaan, de werknemer is namelijk ook na het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd in dienst gebleven. De werkgever zegt op een latere datum het dienstverband op. De werknemer is van mening dat die opzegging niet rechtsgeldig is, omdat vooraf geen toestemming is verleend door het UWV of de kantonrechter. Hij beroept zich op reguliere ontslagbescherming, ervan uitgaande dat er op de dag dat hij AOW-gerechtigd werd een nieuwe arbeidsovereenkomst is gesloten. De rechter wordt om een oordeel gevraagd in een kortgedingprocedure.

De beslissing

De rechter onderzoekt de werking van de nieuwe ontslagregels voor AOW-gerechtigden en AOW-plussers. De werkgever kan het dienstverband van een werknemer opzeggen op de leeftijd dat de werknemer AOW-gerechtigd is, of daarna. Er geldt dan geen verplichting om voorafgaand ontslagtoestemming te vragen aan UWV of rechter. De werkgever hoeft daar ook niet een van de wettelijke ontslaggronden voor aan te voeren. De eis die de wet aan deze eenvoudige ontslagprocedure stelt, is dat de overeenkomst is aangegaan vóór het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Hier draait het erom of het pensioenbeding nu wel of niet heeft geleid tot een einde van de arbeidsovereenkomst en aansluitend het aangaan van een nieuwe arbeidsovereenkomst. De Amsterdamse voorzieningenrechter vindt van niet. Er is sprake van een stilzwijgende voortzetting en volgens de rechter moet dat niet worden gezien als een nieuwe arbeidsovereenkomst vanaf de AOW-leeftijd. Een werkgever heeft het recht om eenmaal een beroep te doen op de bijzondere ontslagbepaling voor AOW-gerechtigde werknemers en heeft daarvan

terecht gebruikgemaakt. De overeenkomst is dus rechtsgeldig opgezegd.

COMMENTAAR

Over de interpretatie van de kantonrechter is juridisch wel te discussiëren. De wetgever stelt niet voor niets dat de arbeidsovereenkomst vóór de pensioengerechtigde leeftijd moet zijn aangegaan om de soepele ontslagregels toe te passen. Het pensioenbeding leidt tot beëindiging van het contract en daarna zijn partijen weer met elkaar doorgegaan. Of er nu wel of niet over is gesproken: er is sprake van een knip in de arbeidsrelatie.

De rechter telt mee dat geen van de partijen een beroep deed op het pensioenbeding en daarom zou kunnen worden aangenomen dat de arbeidsovereenkomst ongewijzigd is doorgelopen. Hoewel letterlijk sprake is van een andere situatie dan die de wetgever heeft bedoeld als een soepelere ontslagregeling, heeft de rechter het laten passeren van de AOW-datum zonder beëindiging toch onder deze regel gebracht. Geen onbelangrijke beslissing. In meer dan 90 procent van alle arbeidsovereenkomsten staat een beding dat de arbeidsovereenkomst eindigt per AOW-datum. De uitleg door de Amsterdamse rechter maakt de weg vrij om elke werknemer na pensioendatum te laten doorwerken en daarna, op elk gewenst moment, op te zeggen. Mocht er toch sprake zijn van beëindiging per de pensioendatum, dan heeft de wetgever ook aan deze situatie gedacht. Arbeidsovereenkomsten die worden aangegaan na het beëindigen van de pensioengerechtigde leeftijd eindigen toch van rechtswege. Het is dan nog mogelijk om zes contracten te sluiten binnen maximaal 48 maanden. Het blijft wel verstandig om duidelijke afspraken te maken. Stilzwijgende voortzetting van contracten brengt altijd onduidelijkheid met zich mee.

Kantonrechter Rechtbank Amsterdam 24 maart 2016, Jurisprudentie Arbeidsrecht 2016/98 – ECLI:NL:RBAMS:2016:1678 **X**



5^e editie

Masterclassreeks Modern Leiderschap **Richting geven & loslaten** Start: 27 oktober 2016

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: 5^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/leiderschap5

De masterclassreeks Modern Leiderschap wordt georganiseerd door de Leiderschap Academy.

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

Struikrover

Vorige week brak ik met een lompe actie een onderdeel van mijn koelkast. Je weet wel, zo'n veredelde richel in de deur waar je de sambal en het citroensap opbergt. Even opsnoeren op internet maakte me duidelijk dat het voor minder dan 30 euro niet ging lukken die te vervangen. Dat is een hoop geld voor een heel klein beetje plastic. En of het nu een koelkastonderdeel is of een oplaadkabeltje voor je telefoon, je betaalt altijd de hoofdprijs. Het lijkt usance om ingeleverde marge op het hoofdproduct te compenseren met buitensporige bedragen op bijproducten. Margepoetsen met een stalen gezicht.

Ook het land van werving en selectie kent zijn eigen koelkastdeuraccessoires. In een wereld waarvan je zou denken dat het er redelijk rechttoe rechtaan aan toegaat, wordt ook creatief gewoekerd met bijzondere zienswijzen. Het opvijzelen van de marge gebeurt traditioneel gezien bij het jaarlijks oppompen van de zogenaamde wettelijke verhogingen of het opvoeren van pikposten, maar onlangs werd ik verrast door een bijzondere nieuwe margester aan het firmament.

Wij waren op zoek naar een HR-assistent voor twintig uur per week en vrijwel dezelfde dag schoof het bureau een cv in mijn mailbox. Het selectietraject was snel afgerond en ik belde het bureau om de boel rond te maken. Voor de goede orde bevestigde de intercedent nog even de fee die we mochten afrekenen. Aangezien het altijd gaat om een afgesproken percentage van het jaarsalaris is dat een kwestie van formaliteit. Dacht ik... Het bedrag bleek twee keer zo hoog als ik had berekend. Al snel begreep ik dat de fee was gebaseerd op een fulltime dienstverband en ik wees haar opgelucht op wat ongetwijfeld een misverstand was. Een flinke discussie was het gevolg, waarbij de argumentatie was dat er net zoveel energie gestoken moest worden in het vinden van een parttimer als in een fulltimer. En daarmee was dit bedrag gerechtvaardigd, vond het bureau. Ik was te verbouwereerd om haar van repliek te dienen en broed nog steeds op een tegenargument.

Ik had het kunnen weten want hetzelfde bureau rekende bij een eerdere opdracht ook de leaseauto als onderdeel van het jaarsalaris. En dat terwijl de auto alleen voor zakelijke doeleinden gebruikt zou worden. Uiteindelijk legde ik het in beide gevallen af. De kleine lettertjes.

Beste bureaus, hou het leuk en geef me niet het gevoel dat achter iedere struik een struikrover zit. En als je me dan toch wil 'beroven', wees dan in ieder geval eerlijk bij de start zodat ik weet hoe je mij lichter gaat maken.

Agenda

Search Inside Yourself

Ontdek de beste versie van jezelf!

10 en 11 oktober 2016 | Hotel Theater Figi Zeist

Het toonaangevende Search Inside Yourself-programma is binnen Stanford University ontwikkeld op basis van hersenwetenschap en jarenlang getest binnen Google. Deze tweedaagse training biedt een intensief en interactief programma met afwisselend theorie, wetenschappelijke kennis en oefeningen op het gebied van mindfulness, hersenwetenschap en emotionele intelligentie.

In twee dagen leer je:

- Focus op je werk versterken.
- Leiderschapskwaliteiten verbeteren.
- Motivatie en empathie verhogen.
- Zelfbewustzijn en -regulatie ontwikkelen.
- Productiever en succesvoller zijn.
- Sociale vaardigheden vergroten.

Onderzoek wijst uit dat je hierdoor beter gaat functioneren en presteren, je welzijn toeneemt en je persoonlijke leiderschap wordt versterkt. Dit programma verdient zichzelf dus direct terug!

Ga voor meer informatie en inschrijven naar:

<http://academyleiderschap.nl/siy>



Loopbanen

De huidige conerndirecteur **Geert van de Laar** (56) wordt op 1 juli benoemd tot chief executive officer van facilitair dienstverlener **Facilicom Services Group**. Hans Gennissen, die momenteel als ceo ook voorzitter is van het algemeen bestuur van Facilicom, blijft aan als bestuursvoorzitter.

Oleg Grooten is per 1 mei aangesteld bij **Aelbers Flexibele PersoneelsDiensten** als operationeel directeur. Vanaf juli 2009 is hij al in dienst. Hij is begonnen als regiomanager in Noordoost Nederland en heeft zich ontwikkeld tot salesmanager.

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

Hoofredacteur

Wim Davidse

Algemeen hoofredacteur Human Resources

Yolanda Stil

Redactie

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

Eindredacteur

Moon Saris (tijdelijk vervanger van Anouk Brinkman)

Vaste medewerkers

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

Abonnementen

€ 365,37 per jaar. Bij meerdere abonnementen wordt korting gegeven. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met klantenservice@reedbusiness.nl. Alle prijzen zijn inclusief 6% BTW en verzendkosten. Abonnementen kunnen elk moment ingaan en moeten twee maanden voor het verlopen worden beëindigd. Bij betalen via acceptgiro wordt € 2,50 (incl. BTW) aan acceptgirokosten in rekening gebracht. Abonnementen lopen automatisch door, tenzij u uiterlijk 30 dagen voor de vervaldatum bij onze klantenservice opzegt via tel. 0314 - 358 356. Ook voor informatie over uw lopende abonnement kunt u contact opnemen met onze klantenservice.

Klantenservice

Reed Business bv, Postbus 152, 1000 AD Amsterdam
E-mail: KlantcontactHR@Reedbusiness.nl
Telefoon: 0314 - 358 356
E-mail technische helpdesk: tsd@reedbusiness.nl
E-mail collectieve abonnementen: sales@xperthr.nl

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
Marika Cloosterman | telefoon: 06-51331517
e-mail: marika.cloosterman@reedbusiness.nl
Eeva-Liisa Delatte | telefoon: 020-5159381
e-mail: eeva-liisa.delatte@reedbusiness.nl

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

© 2016, Reed Business bv Netherlands bv

Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uw opgegeven gegevens kunnen worden gebruikt voor het toezenden van informatie en/of speciale aanbiedingen door Reed Business bv en speciaal geselecteerde bedrijven. Indien u hiertegen bezwaar heeft, kunt u dat kenbaar maken via: Reed Business bv, Postbus 152, 1000 AD Amsterdam.

ISSN 1382-5127

HOI
2016
KEURMERK

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

Inclusief:

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

3^e editie

Topclass Meesterlijk Beïnvloeden

Gedragsbeïnvloeding voor managers

2-daagse intensieve training • 5 en 6 oktober 2016 • Mastbosch Hotel - Breda

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

Gedragsbeïnvloeding en motivatie zijn de sleutels voor een succesvol team

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

Topclass Meesterlijk Beïnvloeden

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

Voor wie?

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

Topsprekers

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

Beperkt aantal plaatsen

Om een goede interactie zeker te stellen, is het aantal plaatsen beperkt. Schrijf u daarom snel in, zodat wij uw deelname kunnen garanderen.

Meer informatie en online inschrijven via:

www.academyleiderschap.nl/meesterlijk3

De Topclass Meesterlijk Beïnvloeden wordt georganiseerd door de Leiderschap Academy.



De complete formule 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

www.freepack.nl

0172-427027

sales@freepack.nl