

flexmarkt

Excellent ondernemen in flex



04

Starter
AttitudeWorks



24

Innovatie
financiële sector

**NIEUWE
EDITIE
2017**

Vraag **GRATIS**
de nieuwe brochure
aan en kies de
HR-opleiding die
bij uw rol past



Blijf schitteren!

Met opleidingen op het gebied van actuele wet- en regelgeving, arbeidsrecht, pensioenen, strategie en beleid, strategische personeelsplanning en anders werken heeft u in 2017 weer ruime keuze om te kunnen schitteren in uw rol als HR-professional. Ook dit jaar heeft de brochure weer een handige jaarkalender.

Ga snel naar www.pwdegids.nl/brochure en vraag de nieuwe brochure aan!





14 Finanscoop 2017

Hoe gaat het nieuwe jaar er voor de flexmarkt uitzien? Vier kenners delen hun visie: meer behoefte aan outsourcing, meer schaarste in personeel, meer politieke onzekerheid en meer consolidatie.

Ook in dit nummer

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



04 Starter: AttitudeWorks

In de horeca werkt recruitment stevast te traag. Daarvan raakte Marjorie Woudenberg overtuigd na jarenlang te hebben gewerkt voor hotels in binnen- en buitenland. Terug in Nederland begon ze AttitudeWorks: een vacaturebank die ook werving en selectie biedt.



28 Flex in 2017

Facts & trends: indicatoren wijzen op een blijvende groei van onze economie, de werkgelegenheid en de flexbranche. Meer dus, maar niet per se van hetzelfde. Meent Wim Davidse, oprichter en flexstrategieconsultant van Dzijng en hoofdredacteur van Flexmarkt.



31 Duurzame inzetbaarheid

Geen baan lijkt meer zeker te zijn. Duurzame inzetbaarheid is voor werknemers daarom belangrijker dan ooit. Welke initiatieven zijn er binnen de flexbranche? En wat leveren die op?

AttitudeWorks

Managing director: Marjorie Woudenberg

Nieuw in de branche? Nee, Woudenberg werkte als recruiter bij een financieel recruitmentbureau en als in-house recruiter voor twee hotels in het buitenland.

Gestart: begin oktober 2016

Personeel in dienst? Nog niet

A woman with blonde hair, wearing a grey textured blazer over a black dress and brown heels, stands in a doorway of a restaurant. She is smiling and has her arms slightly out. The background shows a dining room with tables, chairs, and large windows. The lighting is warm and indoor.

‘Het succes van horecabedrijven staat of valt met de beleving die ze bieden’

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 keer een nieuwkomer.

De horeca wil snel goede kandidaten

In de horeca werkt recruitment steevast te traag om de grootste talenten binnen te hengelen. Daarvan raakte Marjorie Woudenberg overtuigd na jarenlang te hebben gewerkt voor hotels in binnen- en buitenland. Terug in Nederland begon ze AttitudeWorks: een vacaturebank die ook werving en selectie biedt.

Frans Tilstra

Als kind al droomde Marjorie Woudenberg van een baan in een hotel. Ze volgde haar droom en werkte acht jaar lang voor verschillende luxe hotelketens in Nederland, België en Abu Dhabi. Eenmaal terug in Nederland maakte ze voor het eerst een uitstapje naar een andere wereld: die van het financieel recruitment. Dat duurde niet lang, want Woudenberg miste de hotelwereld te veel. Bovendien had ze een duidelijke visie ontwikkeld op recruitment in de horeca.

Contact

'Het succes van horecabedrijven staat of valt met de beleving die ze bieden. Mensen komen terug naar je hotel of restaurant als hun beleving plezierig was. Dat zit niet alleen in de kwaliteit van het eten of de hygiëne van de bedden, maar vooral in het contact tussen gasten en het personeel.' Je moet dus werknemers hebben met een persoonlijkheid die past bij je bedrijf, aldus Woudenberg. Vriendelijkheid, hulpvaardigheid en teamspirit zijn belangrijk, maar het is niet 'one size fits all'. 'Sommige hotels en restaurants zijn deftig, andere veel losser. Elk bedrijf heeft zijn eigen voorkeurskandidaten.'

Slim zoeken

In haar werk als manager bij hotels in Abu Dhabi leidde Woudenberg teams van tientallen mensen. Werknemers vertrokken soms vrij plotseling en het duurde vaak lang om vervangers te vinden. 'Werven, aannemen en inwerken kan acht tot tien weken duren. Zoveel

tijd heb je niet in een horecateam. Je moet immers altijd klaar staan voor je gasten.' Om die reden wil AttitudeWorks proactieve recruitment stimuleren. 'Niet een vacature plaatsen en maar afwachten welke kandidaten zich melden, maar zelf actief en slim zoeken in onze online database naar geschikte kandidaten.' Hoe vinden werkgevers dan de beste kandidaten in een online database? 'Naast cv's kunnen ze video-introducties en -sollicitaties bekijken van kandidaten. Zo krijgen ze snel een indruk van iemands lichaamshouding, taalgebruik en persoonlijkheid. Bovendien kunnen ze kandidaten selecteren op een groot aantal 'soft skills': van 'teampayer' tot 'vriendelijk en gastvrij', afhankelijk van de functie die je wilt vervullen. Niet iedereen heeft direct contact met gasten, dus niet iedereen hoeft uit te blinken in vrolijkheid. Koks, schoonmakers en onderhoudsmonteurs hebben andere kwaliteiten nodig dan receptionisten.'

Groeimarkt

Woudenberg heeft sinds de start in oktober 2016 al meerdere kandidaten bemiddeld, hoewel ze pas sinds begin 2017 actief is gaan acquireren. Over haar kansen in de hospitality markt is ze optimistisch. 'Het gaat erg goed met de Nederlandse horeca. De economie bloeit, toeristen stromen toe en de hotels, restaurants en café's zitten vol. In deze groeiemarkt wil ik met AttitudeWorks de belangrijkste banensite worden. En verder wil ik zorgen dat de persoonlijkheid van kandidaten een belangrijkere rol gaat spelen bij werving en selectie van horecapersoneel'. **X**

Flexondernemer aan het woord

Een volledig geautomatiseerd advies

Kunstmatige intelligentie heeft zijn intrede gedaan in de flexbranche. En hoe! Het bedrijf Recruit.io zet de modernste technologieën in voor optimale wervingscampagnes. CEO Lars Wetemans vertelt over zijn bedrijf en de stormachtige opmars ervan.

Kun je in één zin uitleggen wat Recruit.io eigenlijk is?

'Een *programmatische job advertising tool* waarmee bedrijven volledig geautomatiseerd kunnen adverteren op media die iedereen elke dag gebruikt, zoals Facebook en Google.'

Een kandidaat zoeken met kunstmatige intelligentie, hoe ziet dat er in de praktijk uit?

'Een recruiter laat ons alle informatie over de gewenste kandidaat weten. Via een online formulier of via een koppeling tussen systemen. Dus welk type kandidaat wordt gezocht, wat is de functietitel, over welke unieke skills moet de kandidaat beschikken, enzovoort. Direct daarna volgt een volledig geautomatiseerd advies over waar we de beste kandidaten denken te bereiken, met welke advertentie en voor welk budget.'

Kun je dit concreet maken met een voorbeeld?

'Stel je zoekt een junior marketing manager in Amsterdam met specifieke

IT-skills. Van ons krijg je dan direct te weten dat we 6.000 kandidaten denken te kunnen triggeren met een bepaalde advertentietekst op Facebook en Indeed, voor een bedrag van 500 euro. Jij kunt vervolgens wel, niet of met wijzigingen akkoord gaan met ons advies. In het geval van de advertentieteksten doen we een voorstel waarvan we op basis van data weten dat deze in het verleden in vergelijkbare omstandigheden, zoals dezelfde regio, succesvol zijn geweest.'

Vinden jullie klanten dat ook?

'We zijn pas in juni 2016 live gegaan met een betaversie en inmiddels weten bedrijven als Booking.com, Amazon en Adecco ons al te vinden. Ze zien dat dit een efficiënte manier van werving en selectie is. Neem onze KFC-case. Voor een campagne van slechts 600 euro heeft KFC 74 sollicitanten gekregen, van wie ze er maar liefst 58 hebben aangenomen.'

Wat is jullie verdienmodel dan?

'Klanten betalen ons per klik. Onze teller gaat lopen zodra iemand op de advertentie van een klant klikt.'

Wat is hét grote voordeel van jullie werkwijze?

'Vooral het feit dat we de vijver van kandidaten enorm vergroten. Uit onderzoek



is gebleken dat maar zo'n 20 procent van de bevolking actief werkzoekend is. Op die 20 procent focust de hele markt zich. Maar liefst 80 procent is latent werkzoekend, in die groep stikt het van de toptalenten. Recruit.io bereikt beide groepen.'

Dat blijkt ook wel uit jullie opmars. Hoe 'stormachtig' is die precies?

'In het eerste kwartaal van 2017 willen we Recruit.io internationaal lanceren. Dan richten we ons ook op Engels- en Duitstalige landen.' **X (PP)**

Deel Humares is in handen van Bencis

Een groot deel van arbeidsbemiddelaar Humares is verkocht aan Bencis Capital. De eigenaars van het Vlissingse bedrijf – het management, de bank ABN Amro en oprichter Wijnand van Gessel – hebben de landactiviteiten van Humares voor een onbekend bedrag van de hand gedaan.

Humares is een internationale dienstverlener op de flexibele technische arbeidsmarkt, die zich richt op het nationaal en internationaal beschikbaar en toegankelijk maken van specialistische technische capaciteit. Humares is met de labels Iso-per, Nova Engineering en Maintec in Nederland en met het merk Impact in België actief.

De uitzendgroep draaide in 2015 een omzet van bijna 134,5 miljoen euro. Dat jaar was een jaar van grote groei voor het bedrijf. De nettowinst van het bedrijf verdubbelde in 2015 van 800.000 euro tot

1,7 miljoen euro. Na de overname blijft de maritieme dochter, bekend van het merk Oceanwide, in handen van het bedrijf. Die divisie behaalde in 2015 een omzet van 34,2 miljoen euro, een kwart van het totaal. De brutomarge van Oceanwide steeg, terwijl de omzet licht daalde. Investeringsmaatschappij Bencis was al eerder actief in de flexmarkt. Vorig jaar verkocht het The Employment Group (TEG), moederbedrijf van het schilderslabel Faber Personeel en arbeidsbemiddelaar voor de bouw Tracé, aan het management en investeringsmaatschappij Egeria. Bencis

bezat de meerderheid van de aandelen in TEG sinds 2012. De private-equityfirma wist vorig jaar met een nieuw fonds 425 miljoen euro op te halen. Met dat kapitaal wil Bencis investeringen in middelgrote bedrijven doen, voornamelijk in België en Nederland. Het fonds betreft zijn kapitaal van pensioenfondsen, verzekeraars en investeringsvennootschappen van vermogende geldschieters in en buiten Nederland. Bencis participeert niet in bedrijven met een brutobedrijfsresultaat boven de 50 miljoen euro. Corporatefinancebureau MBCF trad op als adviseur van de koper.

Volgens directeur Patrick van der Ploeg is 'de focus op de uitzendactiviteiten op het droge, met steun van de acquisitie door Bencis, een zeer belangrijke stap vooruit voor ons bedrijf'. **X (WG)**

Veertien flexgazellen bekend

Het Financieel Dagblad heeft zijn nieuwe lijst van snelst groeiende bedrijven gepubliceerd. In deze lijst van 100 supergroeiers staan ook veertien arbeidsbemiddelaars, payrollbedrijven en HRtech-startups. Dat het er dit jaar zo veel zijn, is een teken van de turbulente veranderingen in de markt waarin afgelopen jaar veel groei geboekt is. Flexmarkt licht enkele opvallende groeiers uit de lijst. De weergegeven cijfers betreffen het boekjaar 2015.

Het snelst groeiende flexbedrijf staat op nummer 5 van de gehele lijst en heet Or-Quest. Or-Quest detacheert hoger opgeleide professionals in bouw en techniek en zag zijn omzet vorig jaar bijna vernegenvoudigen. Met zijn 52 werknemers en gedetacheerden zette het bedrijf 4,4 miljoen euro om. Andere snelle groeiers zijn Jongerenuitzendbureau JAM dat in omzet verachtvoudigde tot 1,1 miljoen euro. Dat bureau dat zich het 'Booking.com voor het inhuren van flexkrachten' noemt, helpt jongeren in Zuidoost-Brabant aan werk.

Veel van de snelle groeiers zijn, net als Or-Quest, gespecialiseerd in een bepaald marktsegment of in zekere profielen. Zo is het Amsterdamse SIRE Life Sciences (5,9 miljoen euro omzet, 217 procent groei) gericht op recruitment in de life-sciences-sector. Directeur Jan-Willem Broekhoven gaf aan zijn omzet in 2016 nog eens te verdubbelen en wil over vijf jaar 300 werknemers tellen. Daan Arbeidsbemiddeling (11,8 miljoen euro, 344 procent groei) is succesvol in het recruterende van personeel in zorg en overheid. NIVVO (3,1 miljoen euro omzet, 250 procent groei) detacheert flexdocenten, Sprint (1,6 miljoen euro omzet, 481 procent groei) detacheert commerciële professionals en het verviervoudigde RSG Finance (5,7 miljoen euro omzet) plaatst financiële professionals. Dat laatste bedrijf heeft inmiddels een nieuwe unit gericht op de publieke sector gelanceerd.

Alle genoemde bureaus zetten een miljoen euro of meer om. De kleinste in de lijst opgenomen partij, More Recruitment, verviervoudigde zijn omzet tot 1,0 miljoen euro. De grootste partij, Aeves, is tevens de winnaar van vorig jaar. Aeves (18,2 miljoen euro, 522 procent groei) is een advies- en detachingsbedrijf met specialisatie in inkoop, verkoop en marketing en nam afgelopen jaar de Benefit Inkoopadviesgroep over. **X (WG)**

commentaar Wim Davidse

Hoofdredacteur Flexmarkt
flexmarkt@reedbusiness.nl



Foto: Martijn Beekman

Jouw revolutie

Er wordt weleens gezegd: de veranderingen gaan steeds sneller en zijn steeds ingrijpender. Nou ja, weleens... Best wel vaak, eigenlijk. Continu ook, in sommige kringen. Het gaat dan over *disruptie* en transitie, en over wendbaarheid, *lean* en *agility*. Overdreven of niet, er hangt wat in de 2017-lucht, en het zou heel goed historisch kunnen zijn. De voortekenen zijn bepaald spannend! Zo is het dit jaar 500 jaar geleden dat Maarten Luther met zijn vijftien negentig stellingen de Reformatie op gang bracht. Het is 100 jaar geleden dat arbeiders de Russische revolutie begonnen, 50 jaar geleden dat de hippies in Californië met de *summer of love* de beklemmende spruitjeslucht-maatschappij afwezen en persoonlijke vrijheid opeisten, en 10 jaar geleden dat Steve Jobs met de ontwrichtende iPhone het toppunt van individualisering introduceerde. Wat brengt 2017? Trump, dat is zeker (maar wat hij gaat brengen is – typisch – behoorlijk onzeker). Ingrijpende politieke omwentelingen na de verkiezingen in Nederland, Duitsland en Frankrijk? En dan: stagnatie of transformatie? Persoonlijk verwacht ik dat 2017 allereerst 'gewoon' een voorzetting wordt van 2016: de economie en de werkgelegenheid groeien redelijk door, te midden van allerlei onrust en onzekerheden. Onze flexbranche heeft natuurlijk veel baat bij dat alles. Tegelijk worden de bouwstenen van een nieuwe toekomst steeds hoger opgestapeld. De Vierde Industriële Revolutie krijgt steeds meer vorm. Werk. En organiseren. En flex. Gaan. Enorm. Veranderen. In dit eerste nummer van 2017 schetsen we, onder andere in gesprek met experts van binnen en buiten de flexbranche, de mogelijkheden van dit jaar. En de uitdagingen van 'de' nieuwe toekomst. Daar volstaat meer van hetzelfde niet meer. Dus: geniet van de ruggewind van 2017. En zoek dit uit: wat wordt jouw revolutie?

boeken

Hoe Flex is jouw organisatie?

Alles wat je moet weten over de flexibiliserende arbeidsmarkt – zo belooft dit boek de lezer. En inderdaad, alle relevante onderwerpen komen aan bod, van relevante arbeidsmarktrends, de invloed van technologische ontwikkelingen tot de gevolgen voor de arbeidsmarkt van de Wet DBA en de WWZ. Feiten en cijfers over de toenemende flexibilisering, zoals de groei van het aantal zzp'ers en de verschillen tussen de vier generaties (Babyboomers, Generaties X, Y en Z), worden afgewisseld door quotes en inzichten van trendwatchers en kenners van de arbeidsmarkt. De boventoon voert het nut en de noodzaak voor de flexibele schil voor bedrijven, maar ook de achtergronden en motivatie van de verschillende generaties en type zzp'ers worden uitgelicht. 'Dit boek is samengesteld als gids, een leidraad voor organisaties om het beste uit deze trends te halen', stelt Hoofdredacteur Niels Huismans (FastFlex) in een persbericht. Daarin zegt hij ook 'trots' te zijn op het resultaat. En met recht, want het fraai geïllustreerde, gebonden boek geeft een helder overzicht van de flexibele arbeidsmarkt anno 2017. **X (AL)**



Titel: Hoe Flex is jouw organisatie?
Uitgever: FastFlex
Auteurs: hoofdredacteur Niels Huismans (FastFlex)
 Pagina's: 80
 Prijs: €12.50 excl. BTW en verzendkosten (€3.95)
(verkrijgbaar via FastFlex)

Source rondt overname Headfirst af

Intermediairs voor zzp'ers Headfirst en Source gaan samen. De in respectievelijk Hoofddorp en Culemborg gevestigde bemiddelaars van zelfstandige professionals gaan onder de naam HeadFirst Source Group verder. Dat maakte het moederbedrijf Value8 van Source bekend. De beursgenoteerde investeringsmaatschappij Value8 bezit een meerderheid van de aandelen van Source.

Het nieuwe bedrijf is een grote speler in de bemiddeling en contractering van zelfstandige professionals. Met een geschatte gefactureerde omzet van 420 miljoen euro wordt het fusiebedrijf marktleider. Volgens het persbericht werken dagelijks gemiddeld 4.000 professionals via de groep. Voor 2017 verwacht de groep te groeien tot een omzet van 450 miljoen euro en een nettoresultaat (voor afschrijving van

immateriële activa) van 4 miljoen euro. Ook hoopt het fusiebedrijf zijn internationale aanwezigheid uit te breiden.

De fusie van Headfirst en Source had een bijzonder lange aanlooptijd. Uitstel kwam in fasen. In december 2015 lieten beide onderhandelende partijen weten dat de onderhandelingen werden onderbroken om voorrang te geven aan eigen contractonderhandelingen met grote klanten. Vorig voorjaar volgde een mededeling dat een deal bijna ophanden was. Het vooruitzicht dat de overeenstemming 'op korte termijn' bereikt zou zijn, werd in juni nog eens herhaald. Maar nu, een jaar en twee maanden na de eerste aankondiging, kan het besluit in de boeken. In dat jaar trad ook de wet DBA in werking, die in de markt voor intermediairs grote opschudding veroorzaakte. Veel grote

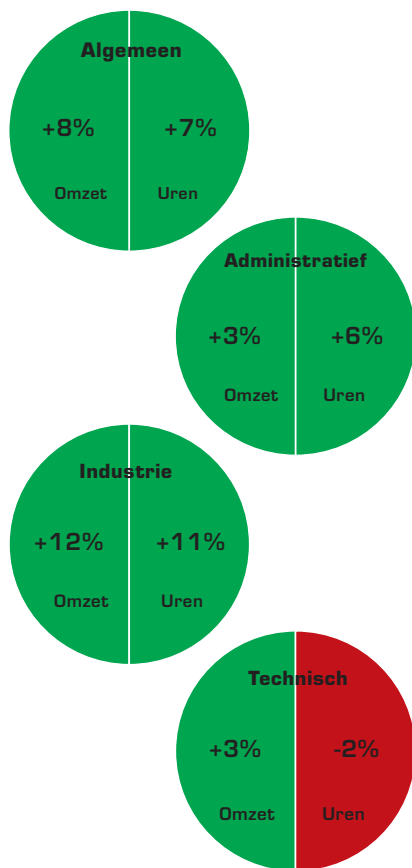
opdrachtgevers besloten na de inwerkingtreding van deze wet het inhuren van zelfstandige externe professionals op te schorten.

Formeel betreft de transactie een overname van Headfirst door het Culemborgse Source NV. De koper betaalt 30 miljoen euro voor de acquisitie. Headfirst wordt ingebracht in het fusiebedrijf en de overname wordt gedeeltelijk gefinancierd door de uitgifte van nieuwe aandelen Source.

Voorlopig blijven beide ondernemingen hun klanten zelfstandig bedienen. Wel krijgt het fusiebedrijf één directieteam, waarin Headfirst-managers Gert-Jan Schellingerhout en Mike Korenvaar en Source-directieleden Henk Zwijnenburg en Edwin Prijden plaats hebben. **X (WG)**

Marktontwikkelingen

Source Group: 'De seizoensinvloeden waren groter'



Bron: ABU

Periode: 12 (week 45-48)

Bedrijf: Source Group

Bron: Edwin Prijden (directeur)

Omzetcijfers: tot en met Q3/2016 142, 1 miljoen euro, ongeveer gelijk aan dezelfde periode in 2015.

In jullie toelichting stellen jullie dat deze cijfers achterblijven bij de verwachting. Hoe komt dat?

'Wij faciliteren opdrachtgevers en professionals op het gebied van contractering, matchmaking en MSP-oplossingen. In 2016 hebben we met grotere seizoensinvloeden te maken gehad dan in andere jaren. Het urenvolume lag daardoor lager. Een analyse naar de oorzaak van die grotere seizoensinvloeden volgt later. Iets anders is dat wij veel klanten in de olie- en gasindustrie hebben. Door de problematiek rond de olieprijs huren de olie- en gasbedrijven minder in, wat je uiteraard ook in onze cijfers terugvindt.'

Aan de andere kant zijn de omzetcijfers ongeveer gelijk gebleven. Dat betekent dat het op andere fronten beter is gegaan.

'Klopt. Er is bijvoorbeeld meer inhuur geweest door grote software integrators.

Ook hebben we nieuwe klanten kunnen binnenhalen. We hebben het dus in 2016 goed gedaan. Zeker als je bedenkt dat de goede cijfers uit 2015 deels te danken waren aan het feit dat we veel Imtech-mensen konden contracteren na het faillissement van Imtech.'

En dan staat er nog een fusie met HeadFirst op het programma. Hoe staat het daar precies mee?

'We zijn alles zo zorgvuldig mogelijk aan het regelen, vandaar dat het langer duurt dan we aanvankelijk dachten. Een belangrijke mijlpaal was dat de ACM (Autoriteit Consument & Markt) in oktober toestemming gaf voor de fusie. Ik verwacht zelf dat de fusie een feit is op het moment dat deze Flexmarkt van de persen rolt [zie bericht boven, red]. Voor onze eigen professionals betekent de fusie onder meer dat ze gebruik kunnen maken van de benefits die HeadFirst aan zzp'ers biedt, via hun Select-model. Algemeen voordeel van de fusie tussen Source Groep en HeadFirst wordt uiteraard het grotere klantenportfolio en de betere klantspreiding, wat ons tot de grootste broker van de Benelux maakt.'

X (PP)

5^x Vragen Werkstress

Werkstress blijft maar in het nieuws. Tijd voor een (nieuwe) verkenning: wat is werkstress, wat kun je er tegen doen, en dan vooral als uitzender? Kortom, vijf vragen over werkstress.

1 Is het eigenlijk niet een beetje een uitgekauwd onderwerp?

Niet echt. Sterker nog, het is razend actueel. In november 2016 stond zelfs een hele week in het teken van werkstress. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid stelde rond die week dertien miljoen euro subsidie beschikbaar voor de aanpak van werkstress. Dat allemaal omdat uit onderzoek bleek dat bijna 2,7 miljoen werknemers in Nederland met hoge werkdruk te maken hebben. En ongeveer een miljoen werknemers loopt het risico op een burn-out.

2 Wat is dat dan precies, werkstress?

Definities, altijd lastig. Hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie, Fred Zijlstra, formuleert de definitie van werkstress als volgt: 'Mensen krijgen werkstress als ze het gevoel hebben dat de eisen, die op het werk aan ze gesteld worden te hoog zijn. Ondanks pogingen daartoe slagen ze er niet in om aan die eisen tegemoet te komen. Eisen worden zo bedreigingen. Stress heeft dus te maken met eisen waaraan iemand langdurig niet kan voldoen. En waartegen zijn 'coping-strategieën' ontoereikend zijn. Op dat moment gaat stress tot klachten leiden.'

3 Burn-out en ziekteverzuim raken het uitzendbureau en de uitzendkracht. Wat zijn de grootste risicofactoren voor zo'n burn-out?

Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO en het CBS blijkt dat werknemers met een hoge werkdruk een risicogroep vormen, zoals Zijlstra al noemde. Dat risico neemt toe als de steun van leidinggevend en collega's afneemt. Ook een hoge werkdruk in combinatie met een gebrek aan zelfstandigheid of ontwikkelmogelijkheden in het werk verhoogt de kans op een burn-out.

4 Wat moet je daar nu mee als uitzender, wat zijn de oplossingen?

In grote lijnen werden tijdens de Week van de Werkstress oplossingen gezocht aan de kant van de werknemer/uitzendkracht. Die moest meer bewegen, gezonder eten, problemen bespreekbaar maken et cetera. Deze benadering is volgens Zijlstra echter te eenzijdig. Hij wijst op de niet te verwaarlozen verantwoordelijkheid van werkgevers/uitzenders: 'We zijn ons inmiddels allemaal bewust van het feit dat we zuinig met fossiele grondstoffen moeten omgaan. Het wordt hoog tijd dat we ook gaan beseffen dat we veel voorzichtiger moeten zijn met werknemers. Het economische model van veel bedrijven is gericht op de korte termijn: snel geld en tevreden aandeelhouders, wat ten koste gaat van de werknemer. Wil je de aarde sparen, dan moet je investeren. En als je werknemers wilt sparen, moet je ook echt investeren.'

5 Zijn er concrete zaken waar je als uitzender mee aan de slag kunt?

Absoluut. Op de website van Stichting Arbo Flexbranche (www.arboflexbranche.nl) staan talloze maatregelen en acties. Variërend van het aanpassen van de werkplek en anders organiseren van werk, zoals goed nagaan of er voldoende mensen op de klus worden gezet, tot het verbeteren van de inwerkperiode. Die laatste oplossing levert volgens de stichting zelfs hoog rendement op, omdat het stress als gevolg van onzekerheid bij de kandidaat helpt voorkomen. Een uitzender zou onder meer het volgende moeten organiseren:

- het goed wegwijzen van de uitzendkracht op de werkplek – goed aangeven wat van de uitzendkracht verwacht wordt, wat prioriteit heeft, en vooral ook wat 'de manier van doen is' in de betreffende organisatie – en het opstellen van een inwerkprogramma voor de uit te voeren taken;
- tijdens die inwerkperiode moet uitleg worden gegeven over risico's op de werkplek en maatregelen daartegen. Maar ook over bijvoorbeeld vluchtroutes en BHV. **X**

(PP)

Startpagina



Flextweets

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

@joseblanken Dus mdws uitzendbureaus, ontvang de kandidaat hartelijk! En voor alle partijen, kijk naar talent, ga dialoog aan! **#hostmanship**

Werkzoekenden.... loop in 2017 een uitzendbureau binnen en werkgevers stop met denken in stereotypen! Geef werkzoekenden een kans – die oproep deed ABU-directeur Jurriën Koops in zijn nieuwjaarsboodschap, gepubliceerd op Wekr.

'Ik sluit mij helemaal aan bij het betoog van Jurriën Koops', zegt Josée Blanken. 'Iedereen roept wel 'Het gaat om talent!', maar in de praktijk worden kandidaten vaak vanuit de opdracht al gauw in een hokje geplaatst.' Blanken, ondernemer met veel ervaring bij (grote) uitzendorganisaties, ziet dat in de praktijk het (digitale) systeem, het efficiënte proces, overheerst bij uitzendbureaus. 'De eerste vraag aan een kandidaat is altijd 'sta je al ingeschreven met je cv?' 'Nee?' 'Ga dan maar naar huis om dat eerst te doen'. Uitzendbureaus werken heel klantgericht – de opdrachtgever vraagt A, dan leveren wij A. Dat is begrijpelijk, want efficiënt werken is ook nodig, maar ik zou graag zien dat uitzendbureaus een meer open, bredere benadering kiezen. Draai het eens om. Ga het gesprek aan, wie is die kandidaat en wat heeft die te bieden? Daarvoor moet je iets breder zoeken, maar dat levert je ook iets op. Ik denk dat nu veel talent de deur uitgaat omdat niet breder wordt gekeken.' **X**

(AL)

HR

COMMUNICATIE BIJ VERANDERING

9 MEI 2017, JAARBEURS UTRECHT

Pak de regie bij engagement & change

Engagement van medewerkers is een van de grootste succesfactoren bij verandering. Hierin spelen HR en communicatie een cruciale rol! Tijdens deze interactieve masterclass leer je hoe je effectief communiceert bij engagement en change en hoe je de samenwerking tussen HR en communicatie bevordert.

Dé expert op het gebied van communicatie en verandering, Huib Koeleman, staat deze dag onder anderen stil bij de factoren die engagement bevorderen, bij effectieve communicatie-interventies en bij visuele vormen van communicatie. Je gaat aan de slag met het opstellen van een roadmap voor succesvolle veranderingen in jouw organisatie.



Huib Koeleman
*Sr. adviseur interne
communicatie*



HR ÉN COMMUNICATIE IS EEN GOUDEN COMBINATIE

Resultaat van de dag:

- Je weet het 'waarom' achter veranderen en het belang van engagement bij medewerkers.
- Je hebt inzicht in de 7 visies op verandering en hebt praktische tips in handen om direct aan de slag te gaan
- Je kent de communicatie interventiemogelijkheden, waaronder ook de mogelijkheden van (interne) social media.
- Je weet welke rol adviseurs HR en verandercommunicatie kunnen pakken: van strateeg tot coach.
- Je hebt een roadmap naar een succesvolle verandering

**VOOR MEER INFORMATIE EN INSCHRIJVEN:
WWW.PENOCONGRESSEN.NL/VERANDERING**

Randstad voegt BMC toe aan specialistendochter Yacht

Randstad koopt detacheerder BMC voor 65 miljoen euro. Het op de publieke sector gerichte label versterkt de positie van Randstad-dochter Yacht. Critici wijzen erop dat de ruim 100 miljoen euro extra omzet de tegenvallende resultaten van Yacht moet doen vergeten.

Wilbert Geijtenbeek

Advies- annex detachingsbureau BMC wordt eigendom van uitzendbureau Randstad. Het op de publieke sector gerichte BMC verwisselt voor 65 miljoen euro van eigenaar. Dat kondigde Randstad medio december aan met een persbericht. De overname zal doorgaan als de Autoriteit Consument en Markt zijn goedkeuring verleent. Randstad zal dan het merk toevoegen aan zijn professionals-activiteiten onder het label Yacht. De overname past in de strategie van Randstad om zijn professionals-activiteiten onder vooral hoogopgeleiden uit te breiden. In het persbericht claimt Randstad een leidende positie in de detachering van professionals aan de publieke sector te verwerven. Ook verwacht Randstad dat de inlijving binnen drie jaar waarde toevoegt aan het bedrijf.

Versterken

Randstads detachingsmerk Yacht zal als nieuwe moeder van BMC zijn 'leidende positie in het Nederlandse professionals-segment' versterken. Of het merk BMC verdwijnt, is nog niet duidelijk. Maar het detachingslabel moet samen met de bestaande professionalspraktijk het 'center of excellence' voor professionals in de publieke sector worden.

BMC is in 1986 opgericht door Jan de Vries. Samen met huidig directeur en mede-aandeelhouder Albert Jansen maakte hij het bedrijf groot in de detachering van flex-ambtenaren aan gemeenten. Naast detachering is het bedrijf actief in headhunting, consultancy, onderzoek en HR-advies. Vier vijfde van de omzet komt

voort uit de bemiddeling van professionals, waaronder ook zzp'ers. Pal voor de economische crisis verzilverde De Vries een groot deel van zijn belang. Toen de crisis losbarstte kreeg het bureau zulke zware klappen, dat de huisbanken de macht grepen. In 2011 draaide het bedrijf een monsterverlies van 27 miljoen euro. ABN Amro en ING redden het bedrijf met een kapitaalinjectie die hen ruim 40 procent van de aandelen opleverde. Om controle op de directie onder leiding van Jansen en financieel directeur Jan van der Panne te houden, schoven de banken Jan Hendrik Ockels naar voren als commissaris. Ockels, nog altijd toezichthouder op BMC, was tussen 2003 en 2009 directeur van Yacht. Dat Ockels zeven jaar later als commissaris mag instemmen met de verkoop aan zijn voormalige werkgever, is opmerkelijk.

Stagnatie

De overname van BMC komt voor Yacht op een passend moment. Randstad kampt in de Nederlandse markt met een gestagneerde omzetgroei in de detachering van professionals. De groei haperde na een reorganisatie, die in 2014 werd uitgevoerd, toen de managementteams van Randstad, Tempo Team en Yacht werden samengevoegd. De activiteiten van deze drie labels in de detachering van hoogopgeleide professionals zijn onder de naam Yacht voortgezet en dat maakt dat Yacht als merk hoger in de markt actief werd.

In het derde kwartaal van 2016 vielen de resultaten van de Nederlandse professionals-activiteiten sterk tegen. Beursanalisten



Foto: De Nationale Beeldbank

reageerden dan ook lichtelijk nonchalant op de deal. Volgens Konrad Zomer, analist van ABN Amro, heeft de deal als doel om de problemen te maskeren. 'Randstad is na jarenlange dominantie op de markt wel erg op de lauweren gaan rusten, er is prijsdruk gekomen, en de laatste reorganisatie heeft niet gewerkt', zei Zomer in De Financiële Telegraaf. 'De Nederlandse markt doet het goed, maar Yacht boekt wisselende resultaten. Ik begrijp dat BMC al langer speelde met plannen voor een beursgang of overname. Het is een optelsom.' Volgens Yacht-directeur Ton Hopmans gaat de winstmarge van het label weer omhoog. 'We hadden een aanlooptijd nodig, maar nu begint het te lopen. We waren klaar voor een overname.'

BMC telt meer dan 900 werknemers (fte's) en drie vestigingen: in Amersfoort, Den Haag en Veldhoven. Volgens het persbericht zette BMC opgeteld 102 miljoen euro om in de twaalf maanden tot en met september 2016. **X**

'We hadden een aanlooptijd nodig, maar nu begint het te lopen'

COLLEGEREEKS

Excelleren in vrouwelijk leiderschap

14 maart t/m 18 april 2017 | Nyenrode Business Universiteit

Goed leiderschap is van cruciaal belang voor het optimaal laten functioneren van organisaties

Maar wat is 'goed' (vrouwelijk) leiderschap eigenlijk? Tijdens vijf inspirerende colleges gaat u sparren, netwerken en discussiëren met vooraanstaande (vrouwelijke) sprekers over leiderschap. Een unieke combinatie van academische discipline en zakelijke relevantie.

Tijdens deze unieke collegereeks krijgt u:

- Kennis, inzicht en inspiratie van ervaren topmanagers en hoogleraren van Nyenrode Business Universiteit
- Inzicht in hoe u uw vrouwelijke kwaliteiten kunt ontwikkelen en benutten zonder van uw eigen koers af te raken
- Stratego voor vrouwen: krijg inzicht in de 'ongeschreven regels van het spel' binnen organisaties



Drs. Pacelle van Goethem
Overtuigingsexpert



Désirée van Gorp
Hoogleraar
International
Business,
Nyenrode



Elisa de Groot
Oprichter
In Touch
women
resource
management



Carolina Pruis
Interim Directeur
opererend vanuit
haar BV Groot Geluk
en auteur van Vrouw
op de Apenrots



**Prof.dr.mr.
Leo Witvliet**
Hoogleraar
Interim
Management,
Nyenrode



Bas Kodden
Coördinator Center
for Leadership
& Management
Development,
Nyenrode



Maike Willems
Teammanager van
olympisch (zeil)-
kampioenen Dorian
van Rijsselberghe en
Marit Bouwmeester



Nicole Edelenbos
Voormalig directeur
Feyenoord, Directeur
EdelenbosHessels
Executive Partners



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'.

‘PEAK-IT vinkt niet af maar stelt vragen’

Wat heeft een flexonderneming zó goed gedaan voor een inlener dat collega-flexondernemers daar wat van kunnen leren? Dat is in een notendop de opzet van de rubriek Best Practice. In deze editie aandacht voor de samenwerking tussen hostingprovider **LeaseWeb** en ICT-business partner **PEAK-IT**.

‘Van detacheren naar garanderen.’ Met die ronkende woorden kondigde PEAK-IT in het najaar van 2016 een nieuwe strategie aan. Weg met traditioneel detacheren, op naar gedeelde doelstellingen met de klant, zo luidde de strekking. Het partnership met hostingprovider LeaseWeb werd bij die koerswijziging als voorbeeld genoemd. In het kort komt het erop neer dat LeaseWeb behoefte had aan een schaars soort medewerker. Die werd door PEAK-IT niet alleen geleverd (‘detacheren’), maar ook de continuïteit in de bedrijfsvoering van LeaseWeb werd daarbij gewaarborgd (‘garanderen’).

ZOEKTOCHT

Edo Zwartbol is team manager Technical Support bij LeaseWeb. Hij vertelt dat de samenwerking met PEAK-IT al jaren geleden begon. ‘In de hostingmarkt is eigenlijk altijd behoefte aan werknemers met kennis van het besturingssysteem Linux. Die zijn dun gezaaid, want de vraag is groot, het aanbod klein. In de zoektocht naar deze Linux-specialisten zijn we bij PEAK-IT terechtgekomen. PEAK-IT heeft vervolgens in deze behoefte voorzien.’ Dat detacheren verliep naar wens. ‘De mensen die bij ons zijn komen werken, zijn van hoge kwaliteit. Ze begrijpen snel wat ze moeten doen.’

Buiten dat deed PEAK-IT in de ogen van LeaseWeb nét iets meer. Zwartbol: ‘Detacheren is in feite iemand afnemen tegen een x-tarief. Maar PEAK-IT zorgt ervoor dat als we bij wijze van spreken vijf mensen nodig hebben, er een zesde persoon klaarstaat om ingezet te worden als dat nodig blijkt. En die in noodgevallen meteen inzetbaar is. Een werkwijze die ik elders nog niet ben tegengekomen. PEAK-IT zorgt hiermee namelijk voor continuïteit bij ons, zodat we 24/7 zorgeloos kunnen draaien.’

VRAGEN STELLEN

Het is dus een echt een hecht partnership tussen PEAK-IT en LeaseWeb. Belangrijke sleutel volgens Zwartbol is de proactieve houding van PEAK-IT. Nu afficheren meer organisaties zich met dat abstracte ‘proactief’, maar in Zwartbols ogen bewijst PEAK-IT dat elke dag. Hij geeft een voorbeeld: ‘PEAK-IT zich in onze organisatie verdiept. Ze vinken niet af wat ze moeten leveren, dat een kandidaat dit opleidingsniveau moet hebben bijvoorbeeld of die certificaten. Nee, PEAK-IT stelt vragen, vragen en nog eens vragen. Waar we precies behoefte aan hebben, wat voor type mens we zoeken, hoe ons team eruitziet, et cetera. En vervolgens trekken ze elk vat open dat mogelijk is om die kandidaten ook te vinden. Ik beschouw PEAK-IT, net als onszelf, als 24/7-bedrijf. Ze zijn altijd voor ons bezig.’ **X (PP)**

Kenners over de branche

Vier kansen en uitdagingen voor flexbedrijven in 2017

Hoe gaat 2017 er voor de flexmarkt uitzien? Meer behoefte aan outsourcing, meer schaarste in personeel, meer politieke onzekerheid en meer consolidatie. Want 2017 is hét jaar voor een lucratieve bedrijfsoverdracht. Vier kenners delen hun visie op het nieuwe jaar.

Wilbert Geijtenbeek

Het nieuwe jaar is aangebroken. En dus is het tijd voor hoop in de markt. In het eerste nummer van dit jaar blikt Flexmarkt traditioneel vooruit in de markt. Dat doen we met vijf kenners – elk vanuit hun eigen vakgebied. Welke ontwikkelingen spelen in het nieuwe jaar een hoofdrol? Wat zijn de grootste kansen en wat de grootste uitdagingen? Flexmarkt onderscheidt vier kansen en uitdagingen voor flexbedrijven.

Kans en uitdaging 1

Verdergaande HR-digitalisering

De impact van digitalisering op de arbeidsmarkt zal niet minder zijn in 2017. Dit thema – volgens velen de moeder aller trends van de afgelopen jaren – is ook in 2017 actueel. Wie in HR werkzaam is, zal nog meer van de werkprocessen die traditioneel het domein van p&o'ers waren, zien digitaliseren. De digitalisering heeft niet alleen grote ontslaggolven bij banken en verzekeraars tot gevolg gehad, maar ook bij HR-afdelingen. Dat zegt Jan Brouwer, senior vicepresident HR Transformatie van Capgemini Consulting. 'HR-afdelingen zijn sinds 2000 meer dan gehalveerd. Veel van het traditionele HR-werk wordt nu gedaan door digitale systemen. Dat geldt voor de administratie, de salarisbetaling en zelfs de helpdesks die met kunstmatige intelligentie informatie verstrekken over beloningsele-

menten, de salarisstrook, en het vakantie-geld. De krimp is drastisch.' Die digitale trein stoomt volgens Brouwer in 2017 stug door. 'Systemen lossen straks ook ingewikkelde issues met pensioenen op, net als complexe overwerkregelingen. Daar zijn spoedig geen mensen meer voor nodig.' Managers binnen organisaties die voorheen bij HR aanklopten voor kennis of advies, kunnen dankzij de digitalisering steeds vaker zelf in hun behoeften voorzien. Nu ontslagrondes bij veel organisaties nog actueel zijn, is de HR-afdeling volgens Brouwer vaak een 'afdeling voor het vuile werk': 'Directies laten HR graag ontslagrondes en demoties oplossen.' Daarbuiten verdwijnt het nut van een HR-staf snel, aldus Brouwer. 'De toekomst van HR? Dat is geen HR.'

Voorspellen

Tenzij HR een nieuw doel voor zichzelf zal vinden. Is dat een optie? Brouwer kaatst die vraag terug. 'Dat ligt aan de beslissers in HR. Zodra het administratieve werk 'weg geautomatiseerd' is, luidt de vraag hardop: wat gaat HR nog voor de organisatie doen?' Brouwer ziet een nieuwe rol voor HR-mensen. 'HR-professionals kunnen bijvoorbeeld voorspellen welke werknemers je over vijf of tien jaar nodig hebt.' Ook ziet Brouwer een blijvend nut van kennis en advies over alles wat met bezoldiging van werknemers te maken heeft. 'In een mondiale markt wordt kennis daarover steeds belangrijker.' Outsourcing van HR-taken: dat heeft dus de toekomst. Brouwer voorspelt een langdurige hausse aan uitbesteding van HR-diensten door grote bedrijven. 'Die is inmiddels al aan de gang.' Dat biedt kansen voor flexbedrijven die zijn gepositioneerd om hun kennis en expertise als



Jan Brouwer, senior vicepresident HR Transformatie Capgemini Consulting

dienstverlening te delen met klanten. De opkomst van data-analytics in de arbeidsmarkt is volgens Brouwer ook een kans voor flexpartijen. 'Als je bedrijven kunt ondersteunen met cijfers over wat er daadwerkelijk gebeurt in het bedrijf, bied je de directie een meerwaarde. Maak harde analyses, over waarom bepaald talent zes jaar in dienst blijft of waarom andere werknemers juist na drie jaar alweer vertrekken. Beslissers willen harde cijfers zien, geen fluffy stuff. En HR worstelt enorm met die uitdaging.' Voor flexbedrijven ziet Brouwer toekomst in het bouwen van databanken met harde cijfers over de prestatie van jobhoppers en flexkrachten. 'Uitzendbureaus die in staat zijn om dergelijke data op landelijk niveau te leveren, voorzien in een grote behoefte.'

Kans en uitdaging 2

Dreigingen van schaarste en krimp

Wat staat de markt in 2017 aan conjuncturele veranderingen te wachten? Piek



Illustratie: Petra Kwaadgras



Illustratie: Petra Kwaadgras



Geert-Jan Waasdorp, oprichter arbeidsmarktonderzoeksbureau Intelligence Group

de vraag naar arbeid of zwakt hij af? Neemt de schaarste nog verder toe of zijn de eerste tekenen van een naderende laagconjunctuur zichtbaar? Enkele opmerkelijke tekenen zijn al zichtbaar in de meest recente cijfers van de ABU-Marktmonitor. Na de zomer begon het technische segment in de arbeidsmarkt om te slaan: de ABU rapporteerde een krimpende vraag. De neergang in uren was sterker dan in omzet. Volgens Geert-Jan Waasdorp, oprichter van arbeidsmarktonderzoeksbureau Intelligence Group, gaat de krimp gepaard met een grote vraag naar technische arbeidskrachten. 'Wij zien al negen maanden dat de vraag naar ICT'ers krimpt. Maar nog altijd kan elke werkzoekende ICT'er

kiezen uit vijf tot zeven vacatures. Stel dat het aanbod halveert, dan zijn er nog steeds drie vacatures per ICT'er vrij. Werkgevers investeren iets minder dan een jaar of twee jaar geleden en dat vertaalt zich in de vraag naar personeel. Ik zie het als een teken voor de rest van de markt. Een groeivertraging is gaande, de arbeidsmarkt normaliseert.' Brede dubbelcijferige groei hoort er volgens Waasdorp in de flexmarkt niet meer bij in 2017.

Geen laagconjunctuur

Wel meer schaarste dan? Volgens Waasdorp is de markt ook in 2017 een duidelijke kandidatenmarkt. 'Er ontstaat krapte en schaarste in meer functies. Maar een probleem hoeft dat niet te zijn. Sterker ▶



Illustratie: Petra Kwaadgras

nog: de werkgevers die je nooit hoort over krapte en schaarste, ook als die er wel degelijk is, die hebben geen wervingsproblemen. Zij werken met goede bureaus, met getrainde recruiters. Bedrijven die last hebben van schaarste zijn eigenlijk vak-onbekwaam.'

Een laagconjunctuur in de bredere arbeidsmarkt ziet Waasdorp niet naderbij komen. Wel voorspelt hij een afzwakende groei in de vraag van het bedrijfsleven. En wel in de het derde kwartaal van 2017, wanneer bedrijfsleven en publieke sector stuivertje wisselen. 'De groei van de vraag naar personeel in de publieke en semi-publieke sectoren overstijgt tegen het einde van het jaar die van het bedrijfsleven.' De groei-vraag van gemeenten, zorg en onderwijs zal in Waasdorps inschatting enorm zijn. 'De publieke en semi-publieke sectoren vormen een derde van de arbeidsmarkt. De aantrekende vraag in deze hoek gaat de gehele arbeidsmarkt kleur geven.'

De 'vertijdelijking' van arbeid neemt dan ook toe als het aan Waasdorp ligt. De tomeloze flexibilisering van de afgelopen tien jaar hapert nu weliswaar, voor zover het de gedaalde vraag naar zzp'ers betreft, maar dat is slechts tijdelijk. Waasdorp: 'Het groeitempo is er, in afwachting van het volgende kabinet, even uit in het flexsegment. Maar verdere flexibilisering is op termijn onvermijdelijk.'

De arbeidsmarkt is dus niet overspannen, oordeelt Waasdorp. 'Zeker niet! Ik heb wel eens een echt overspannen arbeidsmarkt meegemaakt. Dat was bijvoorbeeld in 2000 en in 2008. Maar 2017 lijkt in de

verste verte niet op 2008. Voor het zo ver is, moet de werkloosheid eerst maar eens onder de 300.000 Nederlanders zakken. Dat zie ik niet gebeuren.'

Kans en uitdaging 3 Bedrijfsoverdracht

Is het, gezien de conjunctuur, verstandig nu je bedrijf te verkopen? En zo ja, leidt dat in 2017 dan tot een exodus van ondernemers in flex? Hoe verloopt de vorming van nieuwe ondernemingen, nieuwe aanstormende leiders en trendsetters in de arbeidsbemiddeling? Afgelopen jaar nam het aantal bedrijfsoverdrachten al flink toe. MBCF uit Ouderkerk aan de Amstel, gespecialiseerd in corporate finance, telde vorig jaar 22 transacties in de flexmarkt. Dat is net zo veel als in 2015. Kopers waren beursgenoteerde uitzendbedrijven, zogenaamde strategische kopers. Zo kocht ManpowerGroup de Nederlandse praktijk van IT-adviesbureau Ciber. En zo acquireerde de Japanse flexgigant Recruit het Nederlandse HR-bedrijf USG People. Verder kocht markt-leider Randstad op de valreep van het jaar de publieke-sectordetacheerder BMC. Andere consoliderende kopers waren FlexTopGroeier van 2016 In Person (koper van het Venlose uitzendbureau Sherpa), payrollbedrijf Payroll Select (koper van branchegenoot Easystaff) en concurrent Pay for People, dat achter-eenvolgens Smart Services en Holland Payroll kocht.

Private equity

Maar niet alleen flexbedrijven waren op koopjesjacht. Steeds vaker roeren zich investeringsmaatschappijen en ook private-equityfirma's die voorheen niet in de arbeidsbemiddeling geïnteresseerd waren, in de markt. Omdat sommige private-equityfirma's wel al langer in flex actief zijn, zijn er bedrijven die van de ene



Roel ter Steeg van MBCF



Illustratie: Petra Kwaadgras

naar de andere investeringsfirma zijn doorgeschoven. Investeringsmaatschappij Bencis Capital bijvoorbeeld verkocht The Employment Group aan Egeria Capital Management. Bencis zelf kocht daarop de land-activiteiten van Humares. Egeria reeg ook ingenieursbemiddelaar KP&T aan zijn ketting en voegde het bij The Employment Group, dat inmiddels een geschatte 125 miljoen euro omzet realiseert. Holland Venture kocht zorgdetacheerder EMC en combineerde dit met haar andere zorgdetacheerder HighCare. En dan zijn er nog de buitenlandse partijen die steeds vaker als koper opdruken in de Nederlandse flexmarkt. Het Belgische House of HR voegde in 2015 Continu en Covebo aan zijn internationale portfolio toe. Eerder had het bedrijf al Accent Jobs gekocht. House of HR kocht zo een groep bedrijven bij elkaar dat in 2015 een omzet van 650 miljoen euro realiseerde. Met de laatste acquisities in Duitsland groeit de omzet van House of HR naar schatting over de 1 miljard euro.

Consolidatie

Roel ter Steeg van MBCF vindt de consolidatie in het payrollsegment en onder *managed service providers* opvallend, maar ziet de markt in de breedte consolideren. 'Ik merk dat kopers geïnteresseerd zijn in gespecialiseerde bureaus. Specialisatie en winstgevende groei zijn de belangrijkste elementen. Je moet begrijpen dat een private-equitybedrijf naar de gehele flexmarkt kijkt. Ze zien kansen in platforms die ze kunnen gebruiken voor aanvullende diensten of in marktgroepen, die ze kunnen uitbreiden of juist toevoegen aan bestaande bedrijven. Zij houden van een à-la-carte-model.'

De recente interesse van investeerders in de flexmarkt vindt Ter Steeg begrijpelijk. 'Er is veel geld beschikbaar in de financiële markt. Pensioenfondsen, verzekeringsbedrijven, vermogende Nederlanders, iedereen zoekt investeringsdoelen waarmee een interessant rendement te

behalen valt. Voor investeerders is het dan ook geen enkel probleem om kapitaal op te halen. Als je dat geld investeert in bedrijven met geïnstitutionaliseerde sourcing- en salesprocessen of met een digitaal bedrijfsmodel, kun je een gezond rendement behalen.'

Kopersmarkt

De gemiddelde verkoper is veel jonger geworden, signaleert Ter Steeg. 'De meeste klanten zijn tegenwoordig veertig. Die staan als verkoper veel zakelijker in het proces van de bedrijfstransactie dan verkopers van voorheen. De nieuwe verkoper wil zijn organisatie laten door-groeien en vindt een al dan niet gedeeltelijke verkoop een logische beslissing.' Volgens Ter Steeg is 2017 een mooi jaar voor ondernemers die een bedrijfsverdracht overwegen. 'De afgelopen twee jaren nam de belangstelling van kopers sterk toe. Dat maakt dat de koopprijs van bedrijven sindsdien in beweging is.' Die transactieprijs wordt grotendeels bepaald door de winst. Deze wordt vermenigvuldigd met een factor, die de 'multiple' wordt genoemd. Ter Steeg: 'Die multiple in de flexmarkt lag in 2014 tussen 4 en 6,5. Vorig jaar liep hij op naar een niveau tussen 5 en 8. In 2017 wordt dat niveau bereikt en stijgt het mogelijk nog licht.' Als de rente laag blijft en de markt vraag niet terugloopt, zal de multiple hoog blijven en is het dus een prima jaar om ondernemingen te verzilveren. De rente is volgens Ter Steeg bepalender voor de markt voor bedrijfsoverdrachten dan de conjunctuur in de flexmarkt. 'De interesse van private-equitypartijen blijft, ook als de uitzendmarkt licht terugloopt. Investeerders hebben kapitaal genoeg om een conjunctureel tikje op te vangen.'

Kans en uitdaging 4

De blijvende onzekerheid van nieuwe flexregelgeving

In 2015 en 2016 stond de flexmarkt hoog op de agenda van politiek Den Haag. De Wet werk en zekerheid zette uitzendondernemers aan tot creativiteit. De wet Deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) zaaide terughoudendheid onder werkgevers om zzp'ers in te schakelen en een boven de markt hangende payrollwetgeving bleef dreigend hangen. Welke juridische noviteiten staan de markt in 2017 te wachten? Volgens arbeidsrechtadvocaat en marktkenner Maarten Tanja van Köster Advocaten hangt veel af van de uitslag van de Tweede Kamer-verkiezingen van 15 maart. 'Zorg en veiligheid zijn de thema's van de verkiezingen, maar de arbeidsmarkt is ook belangrijk. Als huidig minister Lodewijk Asscher opnieuw in de regering komt, ziet de toekomst er voor de flexmarkt anders uit dan wanneer de PvdA buiten het kabinet blijft.'

Onzekerheid

Tanja wijst op drie wetgevingen die impact zullen hebben in de flexmarkt. De wet DBA is de eerste. Veel grote instellingen huren niet langer zzp'ers in. In reactie vlucht een groep zzp'ers naar werknemerschap: niet alleen in loondienst of in detachering, maar ook via payroll. Hoewel staatssecretaris Eric Wiebes in november heeft aangekondigd de controle op de naleving op de wet DBA uit te stellen, is de wet zeker niet van de baan. Tanja: 'De onzekerheid voor werkgevers en zzp'ers zal ook in 2017 nog bestaan.' Maar wat de verkiezingsuitslag ook wordt, de VAR keert niet terug, voorspelt Tanja. Om deze wet te repareren, moet het arbeidsrecht worden gewijzigd. Dat is geen eenvoudige klus. Daar gaat tijd overheen. Tot die tijd bieden detachering en payroll een bruikbaar alternatief voor het inhuren van zzp'ers.'

Perspectief

Voor payrollbedrijven ziet Tanja het jaar dan ook zonnig in. Payrollbedrijven profiteren van de wet DBA en doen dat ook volgend jaar. Toch is nieuwe payrollwetgeving op termijn niet ondenkbaar, denkt Tanja. Dit is het tweede juridische struikelblok voor de flexmarkt. 'Als de PvdA de verkiezingen wint en er een nieuwe payrollwet komt, wordt het een turbulent jaar voor payrollbedrijven. Afgelopen jaar heeft minister Asscher het payrollontslagrecht al fors moeilijker gemaakt.' Zonder zo'n wet, is er overigens geen vuiltje aan de lucht. Een recente uitspraak van de Hoge Raad, in de zaak tussen pensioenfondsen



Maarten Tanja van Köster Advocaten

StiPP en dienstverlener Care 4 Care, geeft volgens Tanja duidelijkheid over de vraag of payrollkrachten nu wel of niet in dienst van de payrollonderneming zijn. 'Met deze uitspraak weten we zeker dat payrollondernemers in de basis uitzendwerknemers zijn. Onzekerheid over de status van payrolling is er dus niet meer. En mag je als payrollwerkgever gebruik maken van de flexibiliteit die uitzenders is voorbehouden? Het antwoord daarop is ook ja. De Hoge Raad biedt maar een kleine opening aan werknemers om die flexibiliteit in te perken. Dat biedt perspectief voor de gehele flexmarkt.'

Complex

Gegarandeerde impact voorspelt Tanja van de inwerkingtreding van het laatste deel van de Wet Aanpak Schijnconstructies, de derde wet die hij aanstipt. Sinds januari mogen werkgevers niet langer verrekenen met of inhouden op het loon onder het niveau van het minimumloon. Een uitzondering is gemaakt voor de kosten voor de huisvesting en de zorgverzekering van flexkrachten. Die uitzondering is echter administratief complex en vooral voor wat betreft huisvestingskosten te beperkend, stelt Tanja. 'Denk aan werknemers die huisvesting betrekken van hun werkgever. Werkgevers in de uitzendmarkt die veel doen voor hun flexkrachten omdat ze uit het buitenland komen, sluiten vaak grote contracten met vastgoedpartijen en zorgverzekeraars en rekenen die kosten over de lonen door.' Volgens Tanja zit de pijn in hoe uitzendbedrijven de gevolgen van deze wetswijziging kunnen verwerken. 'Er zit een groot financieel risico in voor deze bedrijven. De kosten worden zeker gemaakt door de werkgever, maar of ze ook daadwerkelijk worden betaald door de werknemer die van de faciliteiten gebruik maakt, is nog maar de vraag.' **X**



Illustratie: Petra Kwaadgras

DE KRACHT VAN ZELFSTURENDE TEAMS



28 MAART - JAARBEURS

LEER IN 1 DAG DE ESSENTIE VAN ZELFSTURENDE TEAMS!

Welke kaders stelt u voor een krachtig team? En hoe stuurt u met het geven van ruimte in uw team op gewenste resultaten?

Met deze trainingsdag boekt u resultaten met zelfsturing:

- De 5 belangrijke uitgangspunten: van missers naar missie
- Maak de intentie, doel en rolverdeling inzichtelijk
- Stimuleren van eigen initiatief en omgaan met weerstand
- Balanceren tussen team- en organisatiebrede doelstellingen
- Constructieve feedback en zelflerend vermogen

MEER INFORMATIE EN INSCHRIJVEN:

ACADEMYLEIDERSCHAP.NL/ZELFSTURENDETEAMS

ZELFSTURING IN DE PRAKTIJK

Leer van de ervaringen van:



TRAINERS

Anita Bakker en Rick Willemsen nemen u op inspirerende wijze mee in de werkpraktijk van een zelfsturend team.



Loonaangifte zo snel mogelijk graag



BEELD: PETRA KWAAADGRAS

UWV vraagt werkgevers om zo snel als mogelijk de aangifte loonheffingen in te dienen. Daar hebben intermediairs én WW-gerechtigden voordeel van.

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

Waarom sneller aangifte doen?

Sinds de Wet werk en zekerheid (Wwz) van kracht is, verreken UWV de inkomsten van zijn klanten gelijktijdig met hun WW-uitkeringen. UWV vergelijkt de opgave van het inkomen van WW'ers die werken met de gegevens in de loonaangifte van de werkgever. Als UWV deze loonaangifte eerder heeft ontvangen, worden de gegevens uit de loonaangifte getoond op het online-formulier. De klant geeft dan aan of de gegevens kloppen. Zo worden fouten in de inkomstenopgave voorkomen, kan UWV het juiste uitkeringsbedrag uitbetalen en is verrekening achteraf niet nodig. Daarom vragen UWV en de Belastingdienst alle werkgevers om zo snel als mogelijk de aangifte loonheffingen in te dienen. Liefst voor het einde van de periode die in het loonstrookje van de werknemer staat.

Waarom is dit belangrijk voor de uitzendbranche?

Een grote groep mensen heeft naast hun WW-uitkering inkomen uit werk. Een kwart van hen heeft dit inkomen via een uitzendbaan. Het is dus juist voor uitzendwerk belangrijk dat UWV de gegevens heeft op het moment, waarop de WW'er de inkomstenopgave moet doen.

Wat zijn de voordelen voor werknemers?

Als UWV de gegevens tijdig kan invullen op het online-formulier, hoeft de werknemer alleen nog aan te geven dat hij akkoord is. Vervolgens maakt UWV het juiste bedrag van de uitkering over. Hierdoor beschikt de werknemer snel over zijn uitkering, zonder verzoeken tot terugbetaling achteraf.

Als ik eerder mijn loonaangifte indien, moet ik dan ook eerder loonheffingen betalen?

Nee, dat is niet nodig. U hebt tot de laatste dag van de volgende maand de tijd om het bedrag van de loonheffingen over te maken naar de Belastingdienst. In de meeste softwarepakketten kunt u een eenvoudige knip maken tussen het indienen van de loonaangifte en het afrekenen ervan. Op het moment dat

u de salarisstroken voor uw medewerkers klaar maakt, kunt u ook de loonaangifte gereedmaken en doorsturen naar de Belastingdienst.

Ik betaal de salarissen per vier weken. Wat kan ik doen?

Als u per vier weken verloont, geeft u als regel ook per vier weken de loonaangifte door aan de Belastingdienst. Wanneer u de aangifte vóór het einde van de kalendermaand indient, vult UWV de gegevens alvast in op het inkomstenopgaveformulier. De kans op fouten wordt kleiner en de werknemer heeft sneller de juiste uitkering.

Ik betaal het salaris per week. Hoe kan ik helpen?

Als u per week verloont, geeft u per vier weken of per maand de loonaangifte door aan de Belastingdienst. Wanneer u de loonaangifte vóór het einde van de maand indient, vult UWV de juiste gegevens alvast in op het inkomstenopgaveformulier. Dan hoeft uw werknemer niet zelf de bedragen bij elkaar te tellen. Zo voorkomen we een foutieve opgave en heeft de werknemer tijdig zijn uitkering.

Waarom is het belangrijk dat ik in één keer de juiste informatie aanleveren?

UWV verwerkt de informatie uit de loonaangifte in het inkomstenopgaveformulier. Als de werkgever naderhand de loongegevens uit de loonaangifte corrigeert, betekent dit dat UWV het verkeerde bedrag heeft uitbetaald aan de werknemer. UWV moet dan contact opnemen met de werknemer en geld terugvorderen of extra uitbetalen. Beide situaties zijn voor de werknemer moeilijk uit te leggen en het kan natuurlijk heel vervelend zijn als de werknemer geld moet terugbetalen aan UWV. De kans is groot dat de werknemer dan met vragen bij de werkgever aanklopt.

Waar vind ik meer informatie?

Kijk voor meer informatie op www.uwv.nl/werkgevers **X**




MASTERCLASSREEKS OVERTUIGEND LEIDERSCHAP

Vier filevrije bijeenkomsten: start 14.30 uur

Een overtuigende leider geeft leiding vanuit authenticiteit en persoonlijk leiderschap. Hoofd, hart en handen werken samen om doelen te realiseren. Leiderschapskwaliteiten die cruciaal zijn voor het succesvol laten functioneren van medewerkers zijn onder andere: het inspireren, motiveren en coachen van medewerkers. Het geven van verantwoordelijkheid en vertrouwen zet uw medewerkers in hun kracht, waardoor zij een optimale bijdrage leveren aan het behalen van de organisatiedoelen. Deze faciliterende leiderschapsrol vraagt om de inzet van nieuwe competenties.

Onder leiding van onze topsprekers leert u uw leiderschapsrol effectiever, daadkrachtiger en met meer zelfvertrouwen te vervullen.

Doel van deze leiderschapsreeks:

-  U krijgt nieuwe ideeën voor innovatief leiderschap én u leert oplossingsgericht leidinggeven.
-  U ontwikkelt uw eigen leiderschapsstijl, waarbij u medewerkers richting geeft, motiveert, coacht, inspireert en stimuleert.
-  U leert hoe u overtuigend leiderschap binnen uw organisatie laat zien.

Voor meer informatie en inschrijven:

ACADEMYLEIDERSCHAP.NL/OVERTUIGEND



23 maart 2017

FREDRIKE BANNINK

Oplossingsgericht leidinggeven

Fredrike laat u direct met kleine oefeningen oplossingsgericht denken.



30 maart 2017

JEFF GASPERSZ

Innovatief leiderschap

Jeff heeft een prachtige combinatie van interactie, ervaring en bescheidenheid.



6 april 2017

BAS BLEKKINGH

Authentiek leiderschap

Bas gaat in op de case die u inbrengt en vraagt door.



13 april 2017

GABRIËL ANTHONIO

Leiderschap bij veranderingen

Gabriël raakt de essentiële kant van leiderschap.

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



Foto: Jan-Willem Schouten

Column Steven Gudde

Geblinddoekte-offerte-salto

Inmiddels zijn we vol goede moed aan 2017 begonnen en ligt de maand december alweer achter ons. De laatste weken van het jaar zijn voor velen een goed moment om het jaar kritisch de revue te laten passeren en zich rustig voor te bereiden op het jaar dat gaat komen. Natuurlijk komen daarbij ook de lijstjes met voorspellingen over 2017 langs. Opnieuw lijken in 2017 persoonlijke aandacht en technologie, individualisme en collectiviteit, waarde-creatie en efficiency, internationalisering en lokale herkenbaarheid elkaar in de weg te zitten. Kortom het einde van het jaar is het moment van reflectie en vooral van rust, voordat we weer met honderd kilometer per uur uit de startblokken moeten. Even niets. Even rust. Zou je denken. Alleen niet voor ons.

In onze sector lijkt het tegenovergestelde waar. December is een periode van topdrukke waar we als branche overall en nergens de pieken opvangen. In plaats van rust worden alle verlopen ingetrokken voor een commerciële en operationele eindspurt. Naast deze kerstbonus brengen de laatste dagen voor kerstmis ook steeds vaker andere cadeautjes onder de boom die een rustig uiteinde in de weg staan. Niks geen rustige start.

De laatste jaren lijken steeds meer inkopers en inkoopbureaus het jaar af te sluiten met een kerst- en eindejaargroet in de vorm van een aanbesteding, marktconsultatie of een *request for proposal* die ze vlak voor het sluiten van de markt op de bureaus laten ploffen. Met de gedachte 'zo, ons jaar zit er op, tijd voor vakantie en succes ermee'.

Wie dacht dat er vanwege de feestdagen wat respijt was ten aanzien van deadlines komt bedrogen uit. Het lijkt er bijna op dat men denkt dat je vanwege de vakantie toch niets te doen hebt en de onderliggende stukken, oplossingen en voorstellen prima in een weekje of twee gefikst kunnen zijn. Zonder onderscheid of het nu eenvoudige of complexe problematiek betreft. Moet kunnen toch? En wij laten als branche elke keer weer zien dat ze geen ongelijk hebben. Consequent maken wij tussen de kalkoen en de oliebollen de geblinddoekte-offerte-salto-achterwaarts-op-het-slappe-koord. Is dit commerciële drive of is het angst om een kans te verliezen of bij de inkooppartijen uit de gratie te raken? Dus wie is er dan eigenlijk schuldig aan deze commerciële eindejaars-rush?

Het zal toch een keer anders moeten. Een keer moeten we toch met zijn allen zeggen 'tot hier en niet verder'. Want het wordt er niet perse beter van. Te snel en heel goed gaan slecht samen, wanneer onder idiote tijdsdruk een passend voorstel opgeleverd moet worden. Er rest bijna niets anders dan te verzenden in beloofde en voorgenomen dienstverlening, algemeenheden en vooral te duiken in prijs. Bij gunning is uiteindelijk niemand tevreden. Wij niet, de klant niet en uiteindelijk de inkopers ook niet. Dit kerstcadeautje kent vooral verliezers.

Misschien moeten alle *requests for proposal* en aanbestedingsschrijvers het einde van het jaar ook gebruiken voor wat reflectie en rust. Er zijn andere cadeaus denkbaar. En wij moeten sommige kerstcadeaus gewoon niet meer direct uit willen pakken. Kunnen we eens rustig aan het nieuwe jaar beginnen.



CONGRES **Anders Werken**

20 APRIL 2017
INN STYLE • MAARSSSEN

Hoe HR kan blijven vernieuwen in een snel veranderende wereld

Tijdens de derde editie van het congres Anders Werken leert u over nieuwe vormen van samenwerken en organiseren. Deze vragen om een andere kijk op het menselijk kapitaal. Ook HR-professionals moeten zich aanpassen aan een nieuwe werkelijkheid. Sterker nog, het liefst geeft HR zelf richting aan een wendbare, toekomstbestendige organisatie, met tevreden medewerkers die samenwerken voor het beste resultaat. Op 20 april inspireren voorlopers op het gebied van anders werken u én gaat u zelf aan de slag met nieuwe manieren van werken voor uw organisatie.

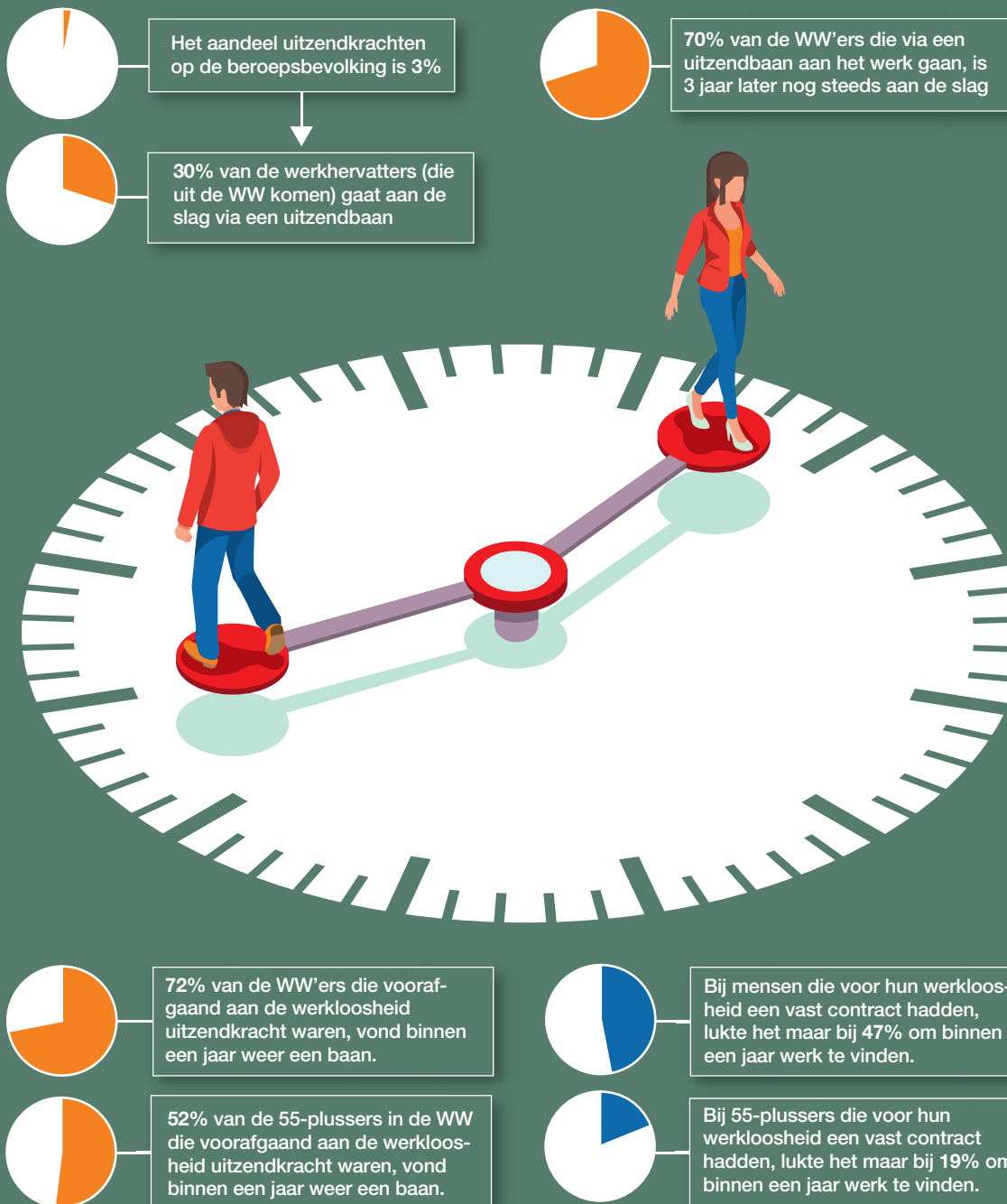
www.congresanderswerken.nl

Uitzendbaan = uitzichtbaan

Uitzendwerk is belangrijk om mensen aan het werk te krijgen en te houden en vervult een belangrijke rol in de doorstroom op de arbeidsmarkt. De duurzaamheid van uitzendwerk is groter dan menigeen zich realiseert. De cijfers prikken de mythe door dat het bij uitzendwerk slechts zou gaan om 'kleine baantjes voor een paar weken', zo concludeert ook Rob Witjes (Hoofd Arbeidsmarktinformatie en -advies van UWW) in de in december verschenen ABU Uitzendmonitor.

Infographic: Pepijn Barnard

Uitzendbranche helpt WW'ers aan werk



Bron: ABU Uitzendmonitor

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.

Werk aan de winkel voor flex

Geen sector die zo hard wordt getroffen door robotisering en banenverlies als de financiële sector. Grote winnaars in deze veranderlijke tijden zijn de leveranciers van flex. Zij begeleiden de ontslagen medewerkers naar een nieuwe baan en leveren tijdelijke krachten en nieuw talent.

Annet Maseland

Zo op het eerste gezicht is er bij Rabobank IJsseldelta in Zwolle, waar bankmanager Gerdo van den Burg werkt, weinig nieuws onder de zon. De afdeling hypotheek draait als een tierelier. De mensen stullen nog altijd hun spaargeld bij hun vertrouwde bank, doen er hun betalingen en sluiten er verzekeringen.

Maar achter de ramen van het Zwolse kantoor is het werk totaal veranderd, zegt de bankmanager. 'De klanten regelen veel zelf online en onze rol is ze daarbij te helpen. Via de chat bijvoorbeeld. Dat is een totaal andere tak van sport dan het traditionele adviesgesprek. Het is een kort contact waarbij je het probleem van de klant zo snel mogelijk oplost. De benodigde vaardigheden hebben we onze medewerkers via losse trainingen bijgeleerd.'

Plattere organisatie

De organisatie is platter en simpeler geworden, vervolgt hij. 'De hiërarchie op de bank ging van vijf lagen terug naar drie: directie, management en medewerkers. Toen ik hier begon, had je wel vijftien functies binnen een afdeling.' Heel veel ondersteunende taken en klussen zijn sindsdien vervangen door systemen. Een ander deel van de back office is gecentraliseerd. Van den Burg: 'Controlewerkzaamheden en balansmanagement gebeuren nu op één centrale plek. Voorheen hadden we adviseurs in allerlei gradaties. Van de adviseur commerciële bindendienst tot de assistent-adviseur voor

private banking. We hebben nu nog maar drie adviesfuncties: een financieel adviseur, een adviseur particulieren en een adviseur private banking. En daaromheen zwerft nog wat back office.'

Er verdwenen ook banen uit Zwolle: bij de afdeling particulieren verhuisden de telefoongesprekken en chats naar een regionaal callcenter. In de ruim tien jaar dat

Van den Burg leiding geeft, zag hij het team van 75 mensen met een derde slinken. Ook zijn eigen baan is onzeker. 'Het is niet anders', zegt hij monter.

Ontslagen

In de hele financiële sector zijn de afgelopen tien jaar 35 duizend banen verdwenen, een afname van 13%, zo blijkt uit

DE FINANCIËLE SECTOR: TRENDS OP EEN RIJ

Hayes onderzocht hoe het werk in de financiële wereld verandert (2). Het onderzocht vierhonderd professionals en zette een paar trends op een rij:

- Door kleine innovaties als robot-adviseurs, contactloos betalen en peer-to-peer- en crowdfunding zullen de banken in 2020 een derde van hun waarde verliezen aan start-ups die slimme technologie gebruiken.
- De controller van de toekomst is meer business controller dan financial controller, meer IT-specialist dan financieel administrateur en meer gericht op audit dan finance.
- De verschillen tussen professies als analist, controller en consultant vervagen.
- In 2030 vindt er geen outsourcing naar lagelonenlanden meer plaats als gevolg van digitalisering, zo stelt de helft van de respondenten.
- Een ruime meerderheid (81 procent) van de respondenten ziet (cloud-) software en Artificial Intelligence als bedreiging voor de werkgelegenheid in 2030, gevolgd door robots (72 procent) en 3D-printers (64 procent).
- 61 procent van de professionals verwacht dat banken in 2030 IT-bedrijven zijn en 45 procent denkt dat de financiële administrateur tegen die tijd is vervangen door een IT-specialist. Toch verwacht twee derde van de respondenten niet dat er bij banken enkel nog IT'ers werkzaam zijn.
- In 2030 zijn zachte kerncompetenties (zoals aanpassingsvermogen en overtuigingskracht) voor consultants in de financiële sector belangrijker dan feitenkennis, zo verwacht bijna 70 procent.



Foto: Ruud Ploeg

Gerdo van den Burg, bankmanager Rabobank IJsseldelta

een rapport van het UWV (1). Volgend jaar verliezen naar schatting nog eens tussen de tien- en twintigduizend medewerkers in deze sector hun baan. Alle grote werkgevers zijn bezig met massaal ontslagen of hebben die aangekondigd. De belangrijkste oorzaak van de krimpende werkgelegenheid is de opkomst van online dienstverlening. Betalingen en verzekeringen afsluiten doet bijna iedereen online. Bij het verzekeringswezen is

een vergelijkbare ontwikkeling te zien. Zo verdwijnen er bij Achmea vierduizend banen. Ook worden werkzaamheden uitbesteed aan andere bedrijven al dan niet in het buitenland. Van nieuwe werkgelegenheid bij de fintech startups, is volgens het UWV nog weinig te merken.

Nieuwe klantgerichtheid

Niet alleen verdwijnen banen, ook worden aan de bankmedewerkers die blijven

nieuwe eisen gesteld. Zo moeten zij om te beginnen voldoende online skills hebben om de klant wegwijs te kunnen maken. Maar nog belangrijker volgens manager Van den Burg is een nieuw soort klantgerichtheid. Ten tijde van de bankencrisis was de aandacht voor klantbeleving verwaterd. 'Nu verlangen we toch echt een 9+', zegt de manager. 'Daar horen andere competenties bij. Ik neem nog maar zelden iemand aan met een opleiding uit het bank- of verzekeringswezen. Ik zoek het meer in de hospitality of de zorghoek. Op een bankopleiding leer je niet per se hoe je iemand welkom heet.' Bij de Rabobank is de afgelopen jaar zes jaar heel veel geïnvesteerd in persoonlijke ontwikkeling, zegt Van den Burg. 'We hebben onze kwaliteiten geëvalueerd, medewerkers programma's aangeboden ►

Gerdo van den Burg: 'De klanten regelen veel zelf online en onze rol is ze daarbij te helpen'



Foto: Herbert Wiggerman

Japser Smink, consultant Capgemini

om zich te ontwikkelen. En we hebben met een open blik naar binnen gekeken. Word ik nog wel blij van een baan bij de bank? Die vraag heeft iedereen aan zichzelf gesteld. Een aantal van ons is daarop met een regeling vertrokken.'

'Nu zitten we in een overgangssituatie', vervolgt hij. 'We zijn met minder, terwijl de hoeveelheid werk nog niet is afgenomen. Daarom werken we nu veel met flex. We nemen geen vaste mensen aan, uitsluitend flexkrachten. Dat moeten niet zomaar uitzendkrachten zijn. We zoeken hoogopgeleide duizendpoten: teamplayers, met tegelijkertijd veel eigen initiatief en verantwoordelijkheid, die in staat zijn eigen beslissingen te nemen.'

Talenten opleiden

De nieuwe finance-medewerker die Van den Burg schetst, was precies de reden voor arbeidsmarktspecialist Brunel om te investeren in een nieuw drie-jarig opleidingstraject voor zowel huidige als nieuwe medewerkers. Nu machines de eenvoudige taken overnemen, blijft het

complexe en gespecialiseerde werk voor mensen over. Dat zegt Rob Duijs, Business Unit Manager Brunel Insurance & Banking. 'Vastigheid bestaat niet meer, elke baan is eindig. Bijblijven met inhoudelijke kennis is niet meer voldoende om toegevoegde waarde te leveren aan de klantrelatie. Onze nieuwe opleidingen zijn

daarom minder op feitenkennis gericht en meer op omgaan met digitale tools en soft skills. Onze specialisten moeten snel kunnen schakelen en gelijk doordringen tot de kern van de behoefte. Neem het hypotheekproces. Eenvoudige aanvragen kunnen al redelijk goed digitaal en online worden afgehandeld, zonder tussen-

FBD BANKMENSEN: HR KIEST FLEX

Acht op de tien HR-professionals in de bancaire sector huurt liever flexwerkers in dan vaste mensen, zo blijkt uit eigen onderzoek van FBD Bankmensen eind 2016. Deze voorkeur voor flex heeft behalve met de onzekere toekomst vooral ook te maken met de aard van het werk, dat alleen door specialisten kan worden gedaan, zo geeft driekwart van de ondervraagden aan. Directeur Henk Kelder: 'Specialisten kun je inzetten op een of meer projecten, waar ze hun kennis kunnen overdragen.' Ook de financiële professionals zelf lijken de voorkeur te geven aan een flexibele arbeidsrelatie met hun werkgever, zo constateren de HR-professionals. 'Op die manier kunnen ze kennis verwerven of bepaalde ervaring opdoen. Bovendien merken we dat er meer in opdrachten dan in banen wordt gedacht, zegt Kelder.

komst van een adviseur. Tot het moment dat een klant zich meldt met een verleden van drie verschillende financieringen, een gespreide toekomstvoorziening of een bijzondere verpanding. Op dat moment komt de hypotheekadviseur erbij en deze moet dan snel tot de kern kunnen door-dringen en communicatief in staat zijn zo'n complex dossier goed af te han-delen.'

Nieuw type medewerker

Opdrachtgever Rabobank zag zich gesteld voor dit dilemma. De ervaren medewerkers moesten zich de nieuwe manier van werken bij de hypotheekaan-vragen eigen maken, waarbij steeds meer online ging. De behoefte ontstond aan een nieuw type medewerker, die meer verschillende dingen kon doen rondom het hypotheekadviesgesprek. Van voor-zorg tot nazorg. Brunel bedacht samen met DPA een unieke opleiding op maat, waarbij de ervaren Rabobank-medewer-kers in de cursusbanken plaatsnamen naast de jonge high potentials van DPA en Brunel. Zo komen ervaring en talent samen. Het initiatief is inmiddels overge-nomen door Rabobank Nederland. Brunel ziet ook de vraag uit de markt ver-anderen. Was het leveren van complete teams drie jaar geleden nog goed voor een luttele 5 procent van de omzet, vorig jaar was dat cijfer opgelopen tot 30 procent. Dit zal naar verwachting door-groeien naar 75 procent. Ook dat stelt eisen aan de professionals die Brunel levert. Duijs: 'Deze moeten flexibel en communicatief zijn. En daarbij meer de verantwoordelijkheid ervaren voor het resultaat.'

Data driven

Capgemini-consultant Jasper Smink helpt bedrijven met het maken van keuzes die horen bij een digitale transfor-matie. Veel bedrijven staan in de effi-ciency-slag voor de keuze: processen outsourcen naar lage-lonenlanden of automatiseren, zo signaleert de consul-tant. 'Inhouse automatiseren lijkt aan de winnende hand en dat heeft gevolgen voor de bedrijfsvoering', zegt hij. 'Finan-ciële beslissingen kunnen veel meer data driven worden genomen en minder zoals vroeger op basis van gevoel of simpel-weg vanuit het argument 'dat het vorig jaar ook zo ging'. Daarnaast wordt een groot deel van de financiële handelingen (cashflow management, forecasting, maandafsluiting) uit handen genomen door cloud-software. Dat is meer dan een proces automatiseren: financiële informatie kan voortaan vanuit diverse

EX-BANKMEDEWERKERS WORDEN UITZENDKRACHT

Na ontslag in de financiële sector is het lastig weer aan het werk komen, zo blijkt uit gegevens van het UWV (1). Terwijl van de hele groep WW'ers 65 procent binnen één jaar aan het werk is, ligt dat percentage in de financiële dienstverlening een stuk lager, namelijk op 38 procent. Dat komt deels doordat er minder werk is en deels omdat de groep afwijkt van het gemiddelde: ze zijn ouder, hoger opgeleid en komen vaker uit een vast en fulltime contract. Het UWV zoomt ook in op een paar beroepen. Van de boekhoudkundige medewerkers en receptionisten keren er maar weinig terug in het oude beroep. De grootste groep gaat als uitzendkracht aan de slag of gaat werken in de zakelijke dienstverlening. Financieel specialisten van 45 jaar en ouder keren vaker terug in de oude sector (27 procent) en een opvallend groot deel gaat aan de slag als zelfstandige (27 procent).

plekken worden opgehaald en met elkaar verbonden. En is bovendien real time en met één druk op de knop beschikbaar.'

Het financiële werk verandert mee, signa-leert Smink. 'Medewerkers zijn minder tijd kwijt met verantwoording, opmaken van rapporten en controlewerkzaamheden. Ze groeien toe naar een meer analyse-rende en adviserende rol. Ze kunnen die adviezen ook veel sneller en gericht-er geven, nu ze niet langer afhankelijk zijn van de maandclosing, maar virtueel op elk moment de performance kunnen bepalen.'

Robots

Robotisering in back-officeprocessen zorgt voor een versnelling van deze ont-wikkelingen, zegt hij. 'Wat we nu nog zien als mensenwerk, schuift steeds verder op tot er uiteindelijk nauwelijks nog mensen werken in de back office.'

Automatisering en digitalisering grijpen diep in op bijna alle financiële processen, constateert ook Eric Winter, directeur van DPA, dat financiële specialisten opleidt en levert. 'Registratie en administratie zullen grotendeels worden gerobotiseerd. Er zijn al gespecialiseerde bedrijven die robotic process automation' aanbieden en hele administratieve processen digitalise-ren. Facturering is straks helemaal over-genomen door 'self-billing', waarbij mensen alleen nog nodig zijn bij proble-men. Maar standaard-dataoplossingen pakken hoogstens 30 procent van de ver-eiste gegevens op. De controle op de data ligt dan nog altijd bij de risico-afde-ling van de bank.

Data scientists

Hoe ziet die nieuwe data driven finance-medewerker eruit? Moet die een halve IT'er zijn? Nee, zegt Smink. Hij ziet een

nieuwe rol ontstaan naast de IT'er, de technisch gerichte datapersoon, die structuren bouwt. Deze techneut werkt straks zij aan zij met een financiële data analist, een medewerker die op basis van data en zijn of haar financiële kennis inzichten gaat genereren en forecasts maakt. 'Deze nieuwe medewerkers zijn schaars. Overheid en bedrijfsleven; ieder-een jaagt op ze', zegt Smink.

Eric Winter ziet naast pure financials ook echte techneuten en engineers op finance-afdelingen aan de slag gaan. Hij voorspelt dat de teams kleiner worden, anders van samenstelling (meer technici) en met een hoger gemiddeld opleidings-niveau (WO+).

'De flexbureaus zullen een steeds groter deel van het resterende, hoogwaardige werk voor hun rekening nemen. Dit omdat organisaties als DPA sneller kunnen reageren op de veranderingen in de arbeidsmarkt en hun trainingen en opleidingen hierop zullen aanpassen. Een bureau als DPA kan de permanente edu-catie, die de arbeidsmarkt verlangt voor z'n rekening nemen. We hebben een eigen academie waar vak-kennis wordt bij-gespijkerd, maar waar ook wordt gewerkt aan de competenties die steeds zwaarder meewegen, zoals creativiteit, flexibiliteit, zelfstandigheid en interdisciplinair samen-werken.'

Winter voorspelt dat in de snel verande-rende arbeidsmarkt vooral die bureaus zullen profiteren die erin slagen partner te zijn van hun klanten. 'Zij zullen het winnen van de dozenschuivers', zegt hij. **X**

Voetnoot:

1. Perspectieven voor WW'ers vanuit de finan-ciële dienstverlening. UWV, november 2016
2. Baan van de toekomst. Hoe ziet de finan-ciële toekomst er in 2030 uit? Hayes, mei 2016

Flex en succes in 2017

Indicatoren en verwachtingen wijzen op een blijvende groei van onze economie, de werkgelegenheid en de flexbranche. Meer dus, maar niet per se van hetzelfde. Meent Wim Davidse, oprichter en flexstrategieconsultant van Dzing en hoofdredacteur van Flexmarkt.

Het afgelopen jaar was in veel opzichten een bijzonder jaar. Naast alle geopolitieke, wettelijke en andere verrassingen bracht 2016 ook veel mooi economisch nieuws. Om te beginnen groeide onze economie met 2 procent, de sterkste groei sinds 2008. De werkgelegenheid steeg met ruim 1 procent naar het recordaantal van 8,4 miljoen werkenden, de werkloosheid daalde naar 6 procent en in het vierde kwartaal zelfs naar 5,5 procent. Onder hoogopgeleiden tussen 25 en 35 jaar lag de werkloosheid nog maar op 4,5 procent.

Volop aandacht

In die positieve context groeide de flexschil met ruim 2 procent bijna twee keer zo snel als de totale werkgelegenheid, van ruim 33 procent naar 34 procent van alle werkenden. Daarvan zat 18,5 procent in de interne schil (oproepkrachten, tijdelijke krachten) en 15,5 procent in de externe (uitzendkrachten en zzp'ers). Flex is een heel ding geworden en net als in 2016 kreeg het direct in de eerste dagen

en weken van 2017 volop aandacht van politiek, wetenschap, vakbonden, werkgevers en media. Van alle werkenden had afgelopen jaar bijna 62 procent een vast contract, waar dat in 2015 nog ruim 62 procent was. Onder laagopgeleiden is dat aandeel zelfs al naar 52 procent gezakt: bij hoogopgeleiden stabiliseert het aandeel vaste contracten al sinds het najaar van 2014 rond de 66 procent.

Krappere arbeidsmarkt

Voor het eerst sinds het herstel op de arbeidsmarkt begon, na het dieptepunt in het eerste kwartaal van 2014, is het aantal vaste contracten in 2016 weer wat gegroeid (+48.000); het aantal interne flexibele contracten is met ongeveer 35.000 gestegen, het aantal uitzendkrachten ook en het aantal zzp'ers is met -6.000 zelfs licht gedaald. In 2016 lijkt, na een groeiperiode van ruim 2 decennia, de zzp-groei te zijn gestopt. Of dat de 'verdiensfeer' is van de verguisde Wet DBA valt nog te bezien: het zou goed kunnen zijn dat de aantrekkingskracht van een vaste baan het op een krapper



Schaarste / Krapte (te weinig arbeidskrachten) nu en de komende jaren:

- Lager beroepsniveau: bouwkundig personeel, ambachtelijk personeel
- MBO 4 agrarisch
- Technische beroepen (middelbare beroepen, HBO en WO)
- Specialistische financiële beroepen, bijvoorbeeld controllers, risk & compliance managers
- ICT-beroepen en beroepen met belangrijke ICT-componenten (bijvoorbeeld digital marketeer)
- Onderwijzers
- Verpleging en verzorging HBO

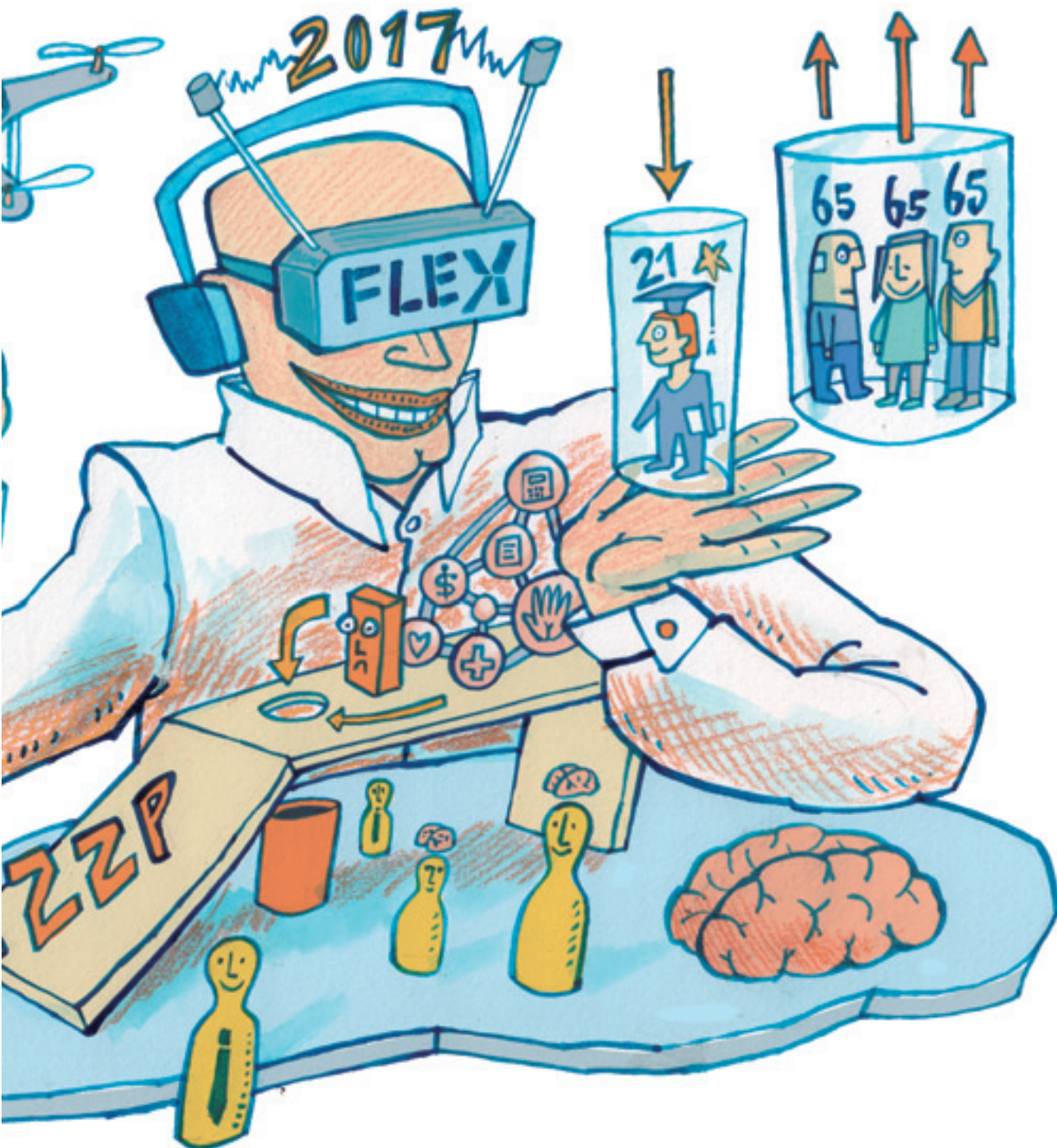
Overschot (te veel arbeidskrachten) nu en de komende jaren onder meer:

- Administratief medewerkers
- MBO 2/3 zorg en welzijn
- MBO 4 zorg en welzijn

wordende arbeidsmarkt wint van de veelgeprezen hang naar het ondernemerschap.

Minder managers

In die herstelperiode van nu zo'n 3 jaar is het aantal werkende laagopgeleiden gelijk gebleven, het aantal werkende middelbaar opgeleiden met 100.000 gegroeid



Illustratie: Petra Kwaadgras

en het aantal werkende hoogopgeleiden met 215.000 toegenomen. Het is duidelijk dat laagopgeleiden het steeds moeilijker krijgen in onze moderne economie. Langs de lijn van de beroepsgroepen blijkt dat één beroepsgroep niet van het herstel heeft geprofiteerd: het aantal managers is met 95.000 afgenomen. De belangrijkste groei-beroepsgroepen waren: econo-

misch-administratief (+100.000), dienstverlenend (+90.000), technisch (+85.000) en ICT (+40.000). Geclusterd naar de bedrijfstakken zijn sinds het dal in 2014 de sterkste ontwikkelingen te zien in de zakelijke dienstverlening (+165.000 werkenden), handel, vervoer en horeca (+90.000) en de zorg (een krimp van zo'n -45.000).

Stand van de flexbranche

In 2016 groeide de uitzendbranche volgens de ABU MarktMonitor met 9%, iets minder dan de kleine 11 procent groei van 2015. De groei verschilt wat per beroepsgroep: in de industriële beroepen +10 procent, in de technische en administratieve +8 procent. Sinds de zomer lag de groei van de technische beroepen ▶

SUCCESSFACTOREN FUTUREPROOF FLEXBUREAUS

- Trends kennen & kiezen: de ontwikkelingen in de markt waarop de komende jaren gefocust wordt.
- Grote, heldere ambitie en prikkelende vragen, visie en ideeën in plaats van markt-conforme groei.
- *Customer value centrality* in plaats van proces of *finance* primair.
- Vernieuwen en continu verbeteren in plaats van volgen.
- Onderscheidende propositie in plaats van *me-too*.
- Sectorspecialisatie, beroepsgroep-/functiespecialisatie, *customer intimacy* of regionale focus.
- Heldere prijssegmentatie: actief in de lagere, de mediane of de hogere prijssegmenten.
- Assortimentsverbreding – bijvoorbeeld ook payrollrollen aanbieden, of MSP/VMS, intern flexmanagement, interim management, opleidingen, HR-consultancy, RPO, *Total Workforce Management*, re-integratie etcetera of juist productspecialisatie.
- Productontwikkeling: nieuwe producten zoals teamanalyses, -adviezen en -oplossingen op basis van een algoritme en tijdelijk personeel of 'consultancy light' met zelfstandige young professionals.
- *Candidate brand experience: self service en automation* of juist *complete immersion en co-creation*.
- *Omnichanneling* op basis van de nieuwe digitale mogelijkheden.
- *Agile* werken en *growth hacking* in plaats van strakke jaarplannen of passief-reactief werken.
- Eigen mensen en partners geselecteerd op *growth mindset*.
- Kenmerkende, ondersteunende business infrastructuur.
- Voorbeeld en vertrouwen: delegerende cultuur met verantwoordelijkheid en vrijheid in plaats van hiërarchische en procedurele aansturing.
- Sterk financieel en investeringsmanagement en stimulerend management control.

ineens rond 3 procent. Voor de zomer was dat nog 15 procent. Die lage groei was bovendien te danken aan de sterke stijging van het gemiddelde uurtarief van ongeveer 5 procent. De technische uren daalden dus in de tweede helft van 2016. Teken van een krappe arbeidsmarkt. De ABU MarktMonitor dekt niet de hele flexbranche; de beste benadering daarvan wordt door het CBS geleverd. In 2016 groeide onze branche volgens de huidige CBS-cijfers met 8 procent tot ruim 22,5 miljard euro, de grootste omvang ooit. De verwachtingen van uitzendondernemers voor 2017 zijn volgens de CBS Conjunctuurenquête wat minder uitbundig dan voor het afgelopen jaar, maar nog steeds positief. Er worden belemmeringen verwacht van te beperkte financiële middelen en, vooral, schaarste op de arbeidsmarkt.

Groeiverschillen

Hiervoor hebben we al grote ontwikkelingsverschillen gezien tussen opleidingsniveaus, sectoren, beroepsgroepen en flexvormen. Ook flexbureaus laten enorme groeiverschillen zien. Op basis

van de Flexmarkt Omzetranglijst, de FD Gazellen en de Verkiezing van de Uitzendondernemer van het Jaar, wordt duidelijk dat sommige bureaus – van alle pluimage, maar zeker de Grote Vier – stabiliseren of minder snel dan de markt groeien. Ook zien we dat veel bureaus ,doorgaans middelgrote en kleine bureaus, juist (veel) sneller groeien. Een jaarlijkse groei van tussen de 25 en 50 procent of zelfs meer sinds 2014 niet eens zo heel uitzonderlijk.

Vergrijzing

Naast de al geschetste ontwikkeling naar een diensten- en kennis-economie zijn er nog in ieder geval twee ontwrichtende trends van belang.

Om te beginnen de vergrijzing. In onderwijs, agro, industrie & techniek en logistiek is de vergrijzing het verst gevorderd: ruim de helft van de daar werkenden is inmiddels 45 of ouder, met als gevolg dat de uitstroom vanaf 2015 steeds groter wordt. Tegelijk stijgt de gemiddelde leeftijd van onze personeelsbestanden. De groeiende uitstroom zorgt voor een groeiende vervangingsvraag. Die is volgens het

ROA Maastricht de komende jaren goed voor 90 procent van de arbeidsvraag, die daarnaast voor 10 procent zal bestaan uit uitbreidingsvraag.

Nieuwe technologieën

De volgende ingrijpende trend is die van nieuwe technologieën zoals robotisering, big data, mobiel internet, kunstmatige intelligentie, drones, 3d printing, connected machines, service automation, augmented reality & virtual reality, wearables, clean & green tech etcetera. Routinematige taken worden steeds meer geautomatiseerd. Taken waar veel nieuwe kennis, complex-fysieke motoriek en/of soft skills voor nodig zijn, groeien. Er ontstaan vanwege de drie grote trends enorme kwalitatieve mismatches op de arbeidsmarkt, nu al, en de komende jaren nog meer. Ongeveer een derde van de werkgevers heeft inmiddels wervingsproblemen. Ook ongeveer een derde ervaart bindingsproblemen. Zowel werving als binding zal de komende jaren nog moeilijker worden.

Meer en anders

De economie groeit verder met 2%. Daardoor stijgt de vraag naar personeel met 1,5 procent. Alleen in agrarisch, industrie en de financiële dienstverlening zal de werkgelegenheid volgens het UWV afnemen, terwijl ook de vervangingsvraag zal groeien. De dynamiek op de arbeidsmarkt neemt dus toe, en de werkloosheid daalt naar ruim 5 procent. De krapte groeit, net als de behoefte aan employability: wendbaarheid en om- en bijscholing en multi-inzetbaarheid. Het aantal vaste contracten zal met 1,5 procent kunnen groeien, bij laagopgeleiden minder (of niet) en bij hoogopgeleiden meer; het aantal zzp'ers zou weleens 1 procent of meer kunnen krimpen. De flexmarkt zal al met al weer sterker groeien dan de economie als geheel: dit jaar met +6 procent wel wat minder dan de afgelopen jaren. De grootbanken ABN Amro, ING en Rabobank formuleren ongeveer diezelfde verwachting.

Maar futureproof flexbureaus zullen dit groeipercentage natuurlijk met opgetrokken wenkbrauwen bekijken. Zij hebben hun blik hoger gericht en staan klaar om mee te bouwen aan het veranderende en ondernemende personeelsbestand en de worker experience van de nieuwe toekomst. **X**

Duurzame inzetbaarheid is niet langer een luxe

Warenhuisketens die omvallen, banken die automatiseren, verzekeraars die afslanken... Geen baan lijkt meer zeker te zijn. Duurzame inzetbaarheid is voor werknemers daarom belangrijker dan ooit. Welke initiatieven zijn er binnen de flexbranche? En wat leveren die op?

Fons van Lier

‘**D**e *bottom line* is dat Nederlandse werknemers slecht voorbereid zijn op de toekomstige arbeidsmarkt,’ meent adviseur Cees van der Giesen van Human Capital Group. ‘We staan aan het begin van een Vierde Industriële Revolutie, die iedereen gaat raken. Er komen veel nieuwe banen in plaats van de oude, maar daarvoor is nieuwe kennis nodig, met nieuwe competenties.’ De Europese Commissie stelt dat voor 90 procent van de toekomstige arbeidsplekken digitale vaardigheden nodig zijn, zegt Van der Giesen. ‘Ga ervan uit dat dit nu voor hoogstens 30 procent van de banen het geval is. Dan kun je wel bedenken dat er in de kennis en vaardigheden van de gemiddelde werknemer een enorme transformatie moet plaatsvinden.’

Kritische brief

Wijzigingen in consumentengedrag, technologische veranderingen en economische conjunctuurwisselingen. Ze hebben allemaal tot gevolg dat de baanzekerheid steeds verder afneemt. Het is daarom belangrijk dat elke werknemer werkt aan zijn of haar duurzame inzetbaarheid, meent ook Aukje Nauta, mede-eigenaar van het adviesbureau Factor Vijf en oud-



Naiyara van der Veen van Fritech

kroonlid van de SER. ‘Simpel gezegd gaat het erom dat mensen nu en straks werk hebben en houden. Het is een heel breed onderwerp, van plezier hebben in je werk, tot jezelf ontwikkelen en bezig zijn met vitaliteit en gezondheid.’

Dit is geen thema dat aan de flexbranche voorbij trekt. Enkele maanden geleden schreef directeur Adriana Stel van STOOF (Stichting Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche) een kritische brief, gericht aan de branche: die doet volgens haar veel te weinig aan duurzame inzetbaarheid en dreigt de boot te missen in de snel veranderende arbeidsmarkt. Stel: ‘Sommige bedrijven zijn goed bezig, maar vaak zie je helaas dat het begrip duurzame inzetbaarheid nog weinig bellen doet rinkelen. Maar ik waarschuw de uitzendsector: als je alleen maar vraag en aanbod van arbeid bij elkaar blijft brengen, houdt het een keer op. Je moet een ander model ontwikkelen, waarbij je meer toegevoegde waarde creëert. Anders kun je je deuren als bedrijf straks sluiten.’ ▶

Naiyara van der Veen: ‘Kijk niet alleen naar wat goed en minder gaat, maar maak ook een plan van waar mensen naartoe willen’



Foto: Fotopereburo Dijkstra bv

Adriana Stel van STOOF

Want naast de veranderingen in de economie, laten ook vergrijzing en ontgroening zich steeds meer voelen op de arbeidsmarkt. In branches als de techniek en de bouw, maar ook in andere sectoren ontstaat door een uitstroom van ouderen en een geringe instroom van geschikte jongeren een structurele personeelskrapte.

Toegankelijk

Tegelijkertijd zijn er nog steeds relatief veel laagopgeleiden die wel een stap omhoog zouden willen maken, maar vaak niet weten hoe. Voor die groep bedacht STOOF enkele jaren geleden het concept Ontwikkelbanen. 'Het is een initiatief om binnen de branche naar manieren te zoeken om duurzame inzetbaarheid juist ook voor lager opgeleide werknemers toegankelijk te maken', vertelt Stel. 'Uit een onderzoek dat we samen met TNO deden, bleek bijvoorbeeld dat mensen in lager geschoolde functies vaak allerlei competenties opdoen in hun werk, maar dat een intercedent dit vaak niet ziet.

Vanuit dat onderzoek bedachten wij dat je zulke mensen eens wat breder in kunt zetten.' Ook werd de scholingsvouchere geïntroduceerd. 'We zijn ermee begonnen als proef met het doel mensen, met name lager geschoolden, leren leuk te laten vinden.'

Vijfstappenplan

Maar er zijn veel meer initiatieven. Zo schreef Nauta onlangs een paper voor de NBBU over gedrag op de werkvloer, met daarin een vijfstappenplan naar duurzame inzetbaarheid van werknemers. 'Het begint met een medewerker die op zijn tijd stil staat bij zijn werk. Vind ik mijn werk nog leuk of moet ik toch eens wat anders gaan doen? En met een manager die denkt: moet ik niet eens gaan praten met mijn mensen om te vragen of ze nog wel op hun plek zitten en of ze wel voldoende ruimte hebben om te leren?' Concrete stappen naar duurzame inzetbaarheid zijn bijvoorbeeld het bieden van autonomie in het werk ('mensen die dat hebben, nemen meer verantwoordelijk-

heid'), of het maken van ontwikkelafspraken ('vaak kleine dingen, zoals wekelijks feedback geven wanneer iemand aan- geeft daar veel van te leren').'

Een bedrijf dat deze stappen heeft doorgevoerd is Fritech, een kleine uitzendorganisatie in Noordoost-Friesland, dat voornamelijk actief is in de bouw, techniek en horeca. In 2014 besloot Fritech om een plan te maken voor een duurzaam personeelsbeleid, legt Naiyara van der Veen uit. Zij is MVO-coördinator en jobcoach van Fritech. 'Omdat we een goede werkgever willen zijn, maar ook omdat het in de bouw en de techniek nu lastig is om de juiste mensen te vinden. De mensen die hun werk goed doen, worden ouder. Dus moeten we ervoor zorgen dat we de mensen die we hebben, behouden.'

Bewustwording

Belangrijk is dat je eerst een goed plan maakt, meent Van der Veen. 'We hebben themabijeenkomsten georganiseerd voor het team zelf om zo draagvlak te creëren in het hele bedrijf. Daaruit kwam naar voren dat onze intercedenten geen goed beeld hadden van wat duurzame inzetbaarheid nou eigenlijk betekende voor henzelf en al helemaal niet voor de flexkrachten. Bewustwording en draagvlak zijn heel belangrijk, dat is de basis.' Vervolgens zijn de eigen functioneringsgesprekken omgevormd naar inzetbaarheidsgesprekken. 'Dat betekent dat je niet alleen kijkt naar wat goed en minder goed gaat, maar dat je ook een plan maakt van waar mensen naartoe willen.' Fritech is daarna bij een bouwbedrijf een pilot begonnen met inzetbaarheidsgesprekken. 'Dit was bedoeld als een soort apk voor uitzendkrachten. Het waren gesprekken waarin we vroegen hoe het gaat, hoe het met de gezondheid staat en of er zaken zijn waarin ze graag zou willen ontwikkelen, enzovoort. Wij merkten dat de uitzendkrachten die gesprekken heel prettig vonden. Ze gaven ook aan niet eerder zo'n gesprek te hebben gehad.' Naar aanleiding van die gesprekken is vervolgens een scan gemaakt. 'Daar

Adriana Stel: 'Ik waarschuw de uitzendsector: als je alleen maar vraag en aanbod van arbeid bij elkaar blijft brengen, houdt het een keer op'

Kirsten Eppink: 'Je kunt wel denken: een werknemer is zo weer weg, dus waarom investeren. Maar zo maak je de arbeidsmarkt kapot'

kwam bijvoorbeeld uit dat bij iemand qua leervermogen nog wat winst viel te halen, maar dat die persoon op andere punten prima scoorde. Een medewerker van ons heeft daar een adviesrapport van gemaakt en dit met de inlener besproken. Zo wilden we bij alle drie de kanten van duurzame inzetbaarheid – inlener, flexkracht en intercedent – testen of deze opzet iets kon zijn. Het project is goed ontvangen, ook door de inlener. Wel realiseerden wij ons dat we voor de inlener nog meer aandacht moesten hebben.'

Heikel punt

Dat is wel een heikel punt. Zeker in de uitzendbranche wordt vaak op de kleintjes gelet. Van der Veen: 'Het klopt dat sommige inleners niet bereid zijn om extra te investeren in duurzaam inzetbare medewerkers, maar als ze merken dat ze geen goede mensen meer kunnen vinden, zie je dat ze zich ook achter de oren gaan krabben. En wij gaan voor lange termijn, zodat we goede flexkrach-

ten aan ons kunnen blijven binden. Dat kost tijd, geld en energie. Maar als je ziet wat het nu al oplevert, dan is het die investering meer dan waard.'

Maak keuzes

Een tip voor andere uitzendorganisaties die met duurzame inzetbaarheid aan de slag willen, maar niet goed weten waar ze moeten beginnen: maak keuzes. Van der Veen: 'Waar hebben je uitzendkrachten behoefte aan en doe dat. En zorg ervoor dat intern alles in jouw bedrijf op orde is. Want je kunt niet verwachten van intercedenten dat ze met duurzame inzetbaarheid aan de slag gaan, als ze zelf niet gemotiveerd zijn en binnen het bedrijf niet gestimuleerd worden om hier zelf mee aan de slag te gaan.'

Overigens kunnen werknemers ook zelf het initiatief nemen, meent Cees van der Giesen. 'Je ziet nog te vaak in cv's dat mensen vijf of zeven jaar lang dezelfde taak uitoefenen. Dan word je wereld steeds een beetje kleiner. Als er ergens

een vacature in jouw bedrijf is, probeer het uit. Neem andere taken erbij of ga stage lopen in jouw bedrijf. Zodat als jouw werkzaamheden komen te vervallen, je ruimer inzetbaar bent.'

Happinesszuil

Ook In Person, een algemeen uitzendbureau maar ook actief in de detachering, outplacement en hr-diensten, is sinds ruim een jaar bezig met een duurzaamheidsprogramma. 'Voor ons eigen personeel is het volop in ontwikkeling,' aldus business consultant Kirsten Eppink. 'Maar ook voor flexwerkers hebben wij het nodige opgezet. Een mooi instrument is bijvoorbeeld de 'happinesszuil', met vier knoppen van groen tot rood.' Daar kun je op drukken om aan te geven hoe jouw werkdag was. 'Dan krijg je mooie statistieken, maar belangrijker is wat je daarmee doet. Wat maakt dat bijvoorbeeld de dinsdag voor veel mensen zo vervelend is? Is dit een structureel probleem?

Daarop zou je de bedrijfsvoering kunnen aanpassen. Mensen hebben dan ook het idee dat er iets met hun ideeën gebeurt. Daar zouden bedrijven meer in moeten investeren: als werknemers gelukkig zijn, wordt het werk ook beter gedaan.'

Evenals Stel is Eppink ervan overtuigd dat juist de flexbranche een speciale verantwoordelijkheid heeft als het gaat om duurzame inzetbaarheid. 'Je kunt wel denken als uitzender: een werknemer is zo weer weg, dus waarom investeer ik erin? Maar als je allemaal zo denkt, maak je de arbeidsmarkt kapot. We hoeven ook niet allemaal hetzelfde te doen. Maar dát je er als organisatie mee bezig bent, is in het belang van de hele arbeidsmarkt.'

In Person heeft zich, evenals Fritech, aangesloten bij een subsidieaanvraag van STOOF voor duurzame inzetbaarheid bij het Europees Sociaal Fonds. Eppink: 'Ik hoop dat duurzame inzetbaarheid in de flexbranche over een aantal jaar zo de norm is geworden, dat het normaal is dat er ontwikkelingsgesprekken zijn voor iedereen.' **X**



Foto: Jorifs Telders

Kirsten Eppink van In Person

‘Een uitzendbaan is een échte baan’

De duurzaamheid van uitzendwerk is groter dan menigeen zich realiseert, vindt Rob Witjes, hoofd arbeidsmarktinformatie en -advies van UWW werkbedrijf. De cijfers (in de ABU Uitzendmonitor) prikken de mythe door dat het bij uitzendwerk gaat om ‘kleine baantjes voor een paar weken’. Het is tijd dat iedereen aanvaardt dat uitzendbanen échte banen zijn.



Frank van Gool
Ceo OTTO Work Force

Ruim 60 procent van de uitzendkrachten stroomt na de uitzendbaan door naar een andere baan, 14 procent naar een nieuwe uitzendbaan, 35 procent naar een baan met een tijdelijk contract en zelfs 12 procent naar een vaste baan. 30 Procent van de WW'ers komt via een uitzendbaan weer aan het werk en daarvan is 70 procent na drie jaar nog steeds aan het werk is.

Ook is het vinden van een nieuwe baan na een uitzendbaan veel gemakkelijker dan na een vaste baan. Ten opzichte van 47 procent van de mensen die na een vaste baan werkeloos zijn geworden, slaagt driekwart van de uitzendkrachten slaagt daar binnen een jaar in. Hoog tijd dat de wereld om ons heen eens positiever spreekt over wat de uitzendbranche betekent voor de Nederlandse arbeidsmarkt. Met onze Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de lijsttrekker van Partij van de Arbeid, de heer Lodewijk Asscher voorop!



Loes Dingemans
Algemeen directeur Unique

Absoluut! Een uitzendbaan doet niet onder voor andere banen. En het is de hoogste tijd dat iedereen dat weet! Er zijn nog steeds veel verkeerde aannames als het gaat om uitzendkrachten. Kandidaten zouden minder betaald krijgen, geen hypotheek kunnen krijgen of niet echt onderdeel van het team zijn. Maar het tegendeel is waar. Uitzendbanen waren altijd al echte banen. En voor talenten op de arbeidsmarkt was een baan via een uitzendorganisatie altijd al de eerste stap in een nieuwe carrière. Voor de pasafgestudeerde hbo'er en voor een werknemer die op een kruispunt in zijn of haar carrière staat. Daarnaast kun je je als uitzendkracht altijd verder ontwikkelen, door middel van bijvoorbeeld opleidingen. Veel uitzendbureaus bieden deze mogelijkheid en begeleiden werknemers zo richting hun droombaan. En ook banken en verzekeringsmaatschappijen zien uitzendbanen steeds meer als een échte baan. Met een flexibel contract heb je daarom gewoon perspectief op een woonhuis.



Raymond de Wit
Directeur Wiver Logistiek

Bedrijven kiezen steeds vaker om een deel van hun vaste kern te flexibiliseren. Deze banen worden opgevuld met mensen, die niet in dienst zijn bij dat bedrijf maar wel dagelijks daar werken. Uitzendbureaus kunnen hierop inspelen door deze mensen in vaste dienst te nemen. Dan worden het echte banen. Mijn verwachting is dat dit steeds meer gaat gebeuren. Uiteraard zijn er ook tijdelijke jobs en dat zijn natuurlijk geen echte banen. Een andere ontwikkeling is dat uitzendbureaus steeds meer opleiden daar waar personeel schaars is. Door te investeren in medewerkers ontstaat de behoefte om de medewerker te binden aan het uitzendbureau. Dat gebeurt dan ook op contractueel niveau met een vast contract. Het is een goede ontwikkeling als de flexbranche de rol van werkgever over gaat nemen van de bedrijven. **X**

Niet voldaan aan alle wettelijke eisen: dan geen ontbinding

Ontbindingsverzoek wegens ongeschiktheid strandt wegens te late kennisgeving, onvoldoende scholing en herplaatsingsinspanning.

Foto: Koos Groenewold

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

De feiten

Een leraar met onderwijsbevoegdheid voor het voortgezet onderwijs werkt ruim tien jaar als vakdocent Duits en Nederlands in het basisonderwijs. Door bezuinigingen vervallen de werkzaamheden als vakdocent: deze vakken worden tegenwoordig door de groepsleerkrachten gegeven. De vakdocent is niet bevoegd voor de functie van groepsleerkracht, maar heeft wel enkele jaren als groepsleerkracht gefunctioneerd. Het schoolbestuur vraagt ontbinding aan wegens ongeschiktheid, omdat de werknemer niet bereid zou zijn alsnog de bevoegdheid te behalen via een zij-instroomtraject aan de Pabo. De leerkracht verzet zich tegen dat ontslagverzoek.

De beslissing

De Kantonrechter loopt de checklist af die de wetgever voor de ontslaggrond ongeschiktheid anders dan wegens ziekte of gebreken heeft opgesteld, nadat is vastgesteld dat de leerkracht inderdaad niet de juiste papieren heeft voor de functie van groepsleerkracht. Het eerste vereiste is dat de werkgever de werknemer tijdig informeert over de ongeschiktheid. Daar is de werkgever tekort geschoten. De werknemer heeft meerdere jaren (onbevoegd) gewerkt als groepsleerkracht, zonder dat de onbevoegdheid aan de orde is gekomen. Pas ter zitting blijkt dat de werknemer wel bereid is het opleidingstraject te volgen, zij het niet van harte. De eerdere weigering van de werknemer om dat traject te volgen is niet onderbouwd. Tijdens het opleidingstraject zou de werknemer wel bevoegd zijn om voor een groep te staan.

Volgens de Kantonrechter heeft de werkgever de scholingsplicht geschonden. Het opleidingstraject had veel eerder ter sprake gebracht moeten zijn, namelijk op het moment dat de werkzaamheden wijzigden en de werknemer als groepsleerkracht werd ingezet. De ongeschiktheid is volledig gevolg van het ontbreken van voldoende scholing.

Nu de werknemer direct vanaf de start van het scholingstraject als groepsleerkracht zou kunnen werken is tevens de plicht om in te spannen voor

herplaatsing niet nageleefd. Als laatste kapstok heeft de school nog de inmiddels verstoorde arbeidsrelatie aangevoerd om de rechter te bewegen de arbeidsovereenkomst te ontbinden. Die ontslaggrond is echter niet voldoende onderbouwd. De Kantonrechter gaat niet over tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst.

Kantonrechter Amersfoort 22 september 2016, Jurisprudentie Arbeidsrecht 2016/291, ECLI:NL:RBMNE: 2016:5099

COMMENTAAR

De beschreven ontslagprocedure is gestrand op meerdere onzorgvuldigheden en slordigheden. In de wet is neergelegd dat een ontslag wegens ongeschiktheid alleen wordt toegewezen als:

- Er sprake is van ongeschiktheid voor bedongen arbeid,
- die niet het gevolg is van ziekte of gebreken.
- De werknemer is tijdig in kennis is gesteld
- en een verbetertraject is aangeboden.
- Het disfunctioneren mag niet het gevolg zijn van onvoldoende scholing
- en niet het gevolg van slechte arbeidsomstandigheden.
- Herplaatsingsmogelijkheden binnen een redelijke termijn moet zijn onderzocht
- waarbij scholing moet worden betrokken.

Bovenstaande lijstje moet volledig afgevinkt, voordat een ontbindingsverzoek kans van slagen heeft. De werkgever heeft niet voldoende stilgestaan bij het ontbreken van de onderwijsbevoegdheid. De werkgever is verantwoordelijk voor het actueel houden van de bevoegdheden van de werknemers. En is verplicht de noodzakelijke scholing aan te bieden. Toen de onbevoegdheid met de werknemer werd besproken, stond die niet te trappelen om een opleidingstraject te starten. Het is dan van belang een dergelijke houding vast te leggen. Met een goede onderbouwing van die weigering had deze werkgever zich niet kunnen laten verrassen door de uitlating van de werknemer tijdens de zitting. **X**



Veranderkunde

Dé masterclasses voor succesvol **verandermanagement**

AL 20 JAAR BEST BEOORDEELDE REEKS MET EEN 8,5!

Tijdens de masterclasses Veranderkunde leert u:

- Wat er nodig is om ingesleten patronen in denken en handelen te doorbreken
- Hoe uw verandertrajecten leiden tot groei van uw organisatie
- Op welke manier u uw mensen blijvend in hun kracht kan zetten en ondernemend gedrag stimuleert
- Hoe uw veranderdoelen wel worden gehaald

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

Nieuwe expert in de veranderkunde reeks



Dr. Wilfrid Opheij

- Wat zijn condities voor succesvolle samenwerking?
- Wat betekent dat voor organiseren en welke interventies kunt u toepassen voor verbetering?

Wilfrid Opheij concentreert zich onder andere op samenwerkingsvraagstukken en organiseerdilemma's. Hij is altijd op zoek naar de essentie van het verbinden en veranderen en naar wat dat betekent voor mensen en organisaties.



Dr. Hans Vermaak



Prof. dr. Thijs Homan



Dr. Arend Ardon



Drs. Jaap Peters



Drs. Leike van Oss

Meer informatie en direct online inschrijven:

www.veranderkunde.nl of bel 020 515 94 64

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



Foto: Jan-Willem Schouten

Column

Gert-Jan Duis

Lef

Het begin van het jaar is een mooi moment om te mijmeren over de toekomst. De toekomst van uitzenden. En dan heb ik het niet over wetswijzigingen of omrekeningsfactoren. Maar over trends, over kleuren en over smaken.

Anno 2017 lopen werk en privé steeds meer in elkaar over, mede mogelijk gemaakt door je smartphone. En binnen die balans, die op een steeds natuurlijker manier vorm krijgt, zoeken we naar persoonlijk contact als tegenwicht voor digitale oppervlakkigheid. De tijd die steeds schaarser wordt, willen we optimaal benutten. Mindfull genieten van de kleine momenten. Loop door de stad en verbaas je over de nieuwe koffietentjes of zelfs winkels met biologische traktaties. Eerlijk eten en drinken. Het liefst zo knus mogelijk.

We zijn op zoek naar zingeving en intimiteit. De warmte en persoonlijke benadering van de huiskamer. Zo kan de uitzendvestiging van de toekomst er ook uit zien. Zonder gestileerde logo's, wit meubilair en tl-verlichting. Een ruimte waar je kunt eten en drinken en waar je contact maakt. Waar je werkt en waar je praat over werk. Over werkgevers, die naast business goals, ook een maatschappelijke doelstelling nastreven en daarmee de 'war on talent' weten te winnen.

Want in de piramide van Maslow in 2017 en verder zijn zaken als een goed salaris en doorgroeimogelijkheden hygiënische voorwaarden geworden en daarmee niet langer onderscheidend. Bij selectie is niet meer de vacature het uitgangspunt, maar de persoon zelf. Eigenschappen en de interne motivatoren tellen het zwaarst. Kennis kun je ten slotte gewoon opdoen. De mens is niet meer het eindpunt en sluitpost, maar de bron van een vruchtbare samenwerking. Beloning is niet meer een kwestie van alleen een bruto salaris, maar een keuze in geld, vrije tijd of opleiding.

Uitzendbureaus moeten in die veranderende omstandigheden de juiste keuzes maken. En dat vraagt om lef. De moed om een maatschappelijk doel te omarmen en dat in alle haarvaten van de organisatie terug te laten komen. Daarmee bind je de millennials en de organisaties die het gaan maken.

Misschien is het de romanticus die spreekt en zich vergaloppeert in onrealistisch idealisme. Maar bij mijmeren hoort een beetje fantaseren. Dromend dat we ooit nog eens op de maan zouden landen.

Agenda



Futureproof recruitment

Hét event vol vooruitstrevende recruitmentoplossingen
30 maart 2017 | Jaarbeurs Utrecht

Futureproof recruitment is hét event voor HR en recruitment over nieuwe en vooruitstrevende recruitmenttechnologieën en -oplossingen die je direct in de praktijk kunt toepassen. Met inspirerende keynotes, verdiepende workshops, speeddates en praktijkvoorbeelden ben je in één dag up-to-date. Je krijgt quick wins, tips en tricks, zodat je NU in actie kunt komen om het talent van morgen aan te trekken.

Na deze dag:

- Weet je jouw recruitmentstrategie optimaal en toekomstbestendig in te zetten.
- Ben je op de hoogte van trends rondom candidate experience.
- Weet je hoe je talenten online en via sociale media overtuigt om bij jou aan de slag te gaan.
- Heb je jouw vacaturetekst/website onder de loep laten nemen door experts.
- Ken je de nieuwste recruitmenttechnologieën en -oplossingen.
- Haal je meer rendement uit jouw personeelsswerving.

Ga voor meer informatie en inschrijven naar:

<http://penocongressen.nl/recruitment>

Loopbanen

Per 1 januari 2017 is **Barbera de Graaf** de nieuwe directeur van **Experis Ciber**. Zij vervangt hiermee scheidend directeur **Mario Smit**. De Graaf vervulde hiervoor verschillende managementrollen bij Right Management en Experis, beide labels van ManpowerGroup Nederland.

VVD-Tweede Kamerlid **Brigitte van der Burg** wordt voorzitter van de **NBBU**. Van der Burg werd op de Algemene Ledenvergadering van de branchevereniging in november gekozen als opvolger van **Bart-Jeroen Croll**, die de functie sinds 2009 bekleedde.

Payrollbedrijf **Payper** kondigt aan dat **Marco van der Broeck** in januari is benoemd tot commercieel directeur. In deze rol wordt van der Broeck verantwoordelijk voor de operatie, sales- en marketingactiviteiten van het bedrijf.

Roger Holtus wordt de nieuwe managing director van **Wiertz Company**. Op 1 maart aanstaande wordt hij statutair bestuurder van het Limburgse familiebedrijf. Hij volgt **Dionne en Harm Wiertz** op die deze rol de afgelopen 20 jaar hebben vervuld.

Nieuwe baan?

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

Flexmarkt is een uitgave van Reed Business bv en verschijnt 6x per jaar.

Uitgever

Wieneke Brandt

Hoofdredacteur

Wim Davidse

Algemeen hoofdredacteur Human Resources

Yolanda Stil

Redactiecoördinator

Arthur Lubbers, e-mail: flexmarkt@reedbusiness.nl (niet voor advertenties)

Eindredacteur

Ellen Nap

Vaste medewerkers

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

Abonnementen

€ 365,37 per jaar. Bij meerdere abonnementen wordt korting gegeven. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met klantenservice@reedbusiness.nl. Alle prijzen zijn inclusief 6% BTW en verzendkosten. Abonnementen kunnen elk moment ingaan en moeten twee maanden voor het verlopen worden beëindigd. Bij betalen via acceptgiro wordt € 2,50 (incl. BTW) aan acceptgirokosten in rekening gebracht. Abonnementen lopen automatisch door, tenzij u uiterlijk 30 dagen voor de vervaldatum bij onze klantenservice opzegt via tel. 020-5159515. Ook voor informatie over uw lopende abonnement kunt u contact opnemen met onze klantenservice.

Klantenservice

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

Marketing

Mirella.Vorstenbosch | telefoon: 020-5159285
e-mail: Mirella.Vorstenbosch@reedbusiness.nl
Anouk Aanhane | telefoon: 020-5159152
e-mail: Anouk.Aanhane@reedbusiness.nl

Advertentieverkoop

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

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

© 2017, Reed Business bv Netherlands bv

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

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

ISSN 1382-5127

HOI[®]
2017
KEURMERK

Nederlands
uitgeversverbond
Groep uitgevers voor
vak en wetenschap



HR STRATEGISCH JAARCONGRES

11 APRIL 2017 • JAARBEURS UTRECHT

Het meest interactieve event voor de HR professional

Van jou wordt verwacht dat je een belangrijke bijdrage levert aan de strategie van de organisatie en dat je het management adviseert over organisatievraagstukken. Kom naar het HR Strategisch Jaarcongres, wordt een goed geïnformeerde gesprekspartner voor het management en draag bij aan het succes van de organisatie.



Vernieuwde opzet: Co-creatie met vakgenoten!

Nieuw dit jaar zijn de intermezzo's na de keynote sprekers, waarbij je interactief met jouw tafelgenoten ingaat op de strategische vraagstukken bij de vijf belangrijkste topics. Dankzij deze opzet is verdieping en social learning gegarandeerd en helpen wij jou vooruit in jouw rol als gewaardeerde HR-partner.

Welke thema's staan centraal?

- De toekomst van werk (*Guido van de Wiel*)
- Learning & Development (*Jim van Hulst*)
- Duurzame inzetbaarheid (*Christel van de Ven*)
- Strategische personeelsplanning (*Gert-Jan Duis*)
- Agile organiseren (*Rini van Solingen*)

Toegankelijke entreprijs vanaf € 249 (excl. btw)

VOOR MEER INFORMATIE EN INSCHRIJVEN:
WWW.PENOCONGRESSEN.NL/STRATEGISCH

DE KRACHT VAN CO-CREËREND VERANDEREN

9 MEI 2017, LANDGOED ISVW LEUSDEN



EEN INSPIRERENDE EN UNIEKE DAG MET ANDRÉ WIERDSMA

Wat hebben mensen en organisaties nodig om veranderingen co-creërend vorm te geven?

In deze masterclass neemt Em. prof. dr. André Wierdsma je een dag mee in de veranderingen in de maatschappij en het denken over organiseren en veranderen. Je krijgt nieuwe inzichten en handvatten om jouw organisatie vitaal te maken; een organisatie waar medewerkers, op basis van respect en vertrouwen, handelen vanuit vakmanschap en 'begrensde' zelfsturing.

In vier blokken worden de volgende onderwerpen besproken:

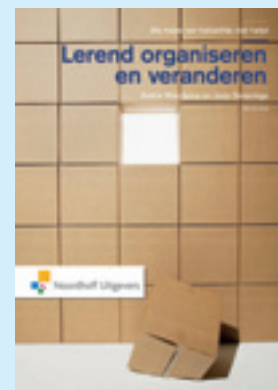
- **Blok 1:** Vastzitten in het denken over organiseren.
Minder bureaucratie en meer terug naar de bedoeling
- **Blok 2:** Vitaal organiseren: respect voor vakmanschap en 'begrensde' zelfsturing. Hoe je flexibele en constructieve samenwerking organiseert
- **Blok 3:** Co-Creërend veranderen. De uitdaging van praten met mensen en tegelijkertijd daadkrachtig en flexibel zijn
- **Blok 4:** Leiderschap: dienen en deugen. Vormgeven aan collectief leren op basis van vakmanschap en onderling respect.

Durf jij het aan? Deze masterclass geeft je nog weken stof tot nadenken. Meld u nu aan op www.veranderkunde.nl/co-creerend.

Powered by:  **Veranderkunde**
De masterclasses voor succesvol verandermanagement

*'Ik bied graag een
perspectief op hoe
het effectiever kan,
geef concrete hand-
vatten én een richting
voor ontwikkeling.'*

André Wierdsma



Gratis boek

Alle deelnemers van deze Masterclass ontvangen het nieuwste boek van André Wierdsma **'Lerend organiseren en veranderen'**.

WWW.VERANDERKUNDE.NL/CO-CREEREND