

Grote groei op bloeiende flexmarkt

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

Wilbert Geijtenbeek

'Groeien, hier en voorbij de grens'

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

Hoe kijkt u terug op 2015?

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

U heeft tegenwoordig een driekoppig directieteam. Waarom?

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

Is TMC Nederland een motor die uit zichzelf draait?

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



Thijs Manders

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

Waar ligt de grens van de groei van TMC Nederland?

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

Omzetranglijst 2015 Nr 1 t/m 16



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

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

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

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

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

In een sterke versnelling

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

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

Wedijver verhevigd

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

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

Omzetranglijst 2015 Nr 17 t/m 32



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

Omzetranglijst 2015 Nr 33 t/m 48		
Positie in 2015 (2014)	Omzet 2015 in mln. euro's (2014)	
33 (24)	AB Werkt	
↑	74,1 (68,9)	
34 (28)	Humares	
↑	74,0 (63,0)	
35 (-)	EasyStaff Bv	
↑	70,0 (58,0)	
36 (-)	Welten	
↑	69,2 (52,3)	
37 (29)	TMC Group	
↑	62,0 (57,3)	
38 (34)	WePayPeople	
↑	61,0 (48,0)	
39 (36)	Staffing Associates	
↑	60,1 (44,8)	
40 (39)	Payper	
↑	59,1 (35,0)	
41 (38)	PSC I Platform voor intermediairs	
↑	59,0 (39,7)	
42 (31)	Talent & Pro	
↑	56,0 (52,0)	
43 (43)	De Oranjegroep	
↑	44,0 (32,0)	
44 (40)	Prima Personeel	
↑	44,0 (34,5)	
45 (37)	Xelvin	
→	44,0 (44,0)	
46 (41)	Continu	
↑	42,0 (33,7)	
47 (-)	Myflex (Intraflex)	
↓	39,1 (40,0)	
48 (42)	AB Midden Nederland	
↑	34,6 (32,1)	

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

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

'De markt was nog nooit zo wispelturig'

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

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

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



Frank van Gool

Welke trends vallen u in de huidige markt op?

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

Hoe reageert u op die onzekerheid?

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

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

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

Hoe wordt 2016 voor OTTO Work Force?

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

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

Veranderende concurrentie

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

Constante wetswijzigingen

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

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

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

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

Wet DBA geeft boost

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

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

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

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

'De schaarste is al in aantocht'

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



Dennis Mortier

Wat is de reden van de explosieve groei van Consolid?

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

Wat voor mensen zoeken klanten in de markt voor thuisbezorging?

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

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

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

Met welke groei houdt u volgend jaar rekening?

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

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

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

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

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

Infographic: Ymke Pas

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

Veelkleurig en veelvormig

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

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

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

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

Perspectief: nog meer groei

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

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

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

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

Legenda pijlen

10% gemiddelde marktgroei (CBS)

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

Supersprinters in groei

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

Wilbert Geijtenbeek

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

1. Adecco: in de pitstop

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

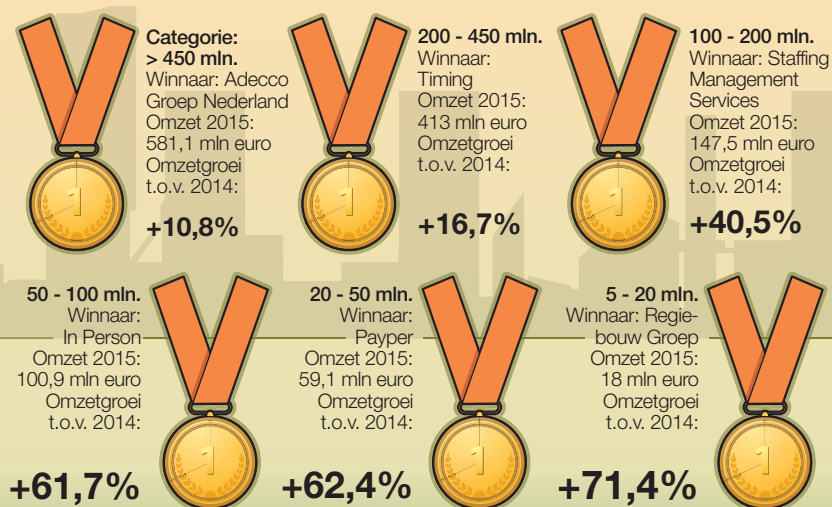
Voor dit jaar voorspelt Pruis geen bovengemiddelde omzetgroei. Hij beoogt groei te boeken met de activiteiten op het gebied van professionele staffing en heeft zijn



Foto: eigen foto

Omzetranglijst 2015 FlexTopGroeiers

Grootste groeiers in de flexmarkt in 2015, per omzetcategorie (2014)



Infographic: Ymke Pas

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

2. Timing: grootste private uitzender

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

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



Foto: Ron Steemers

van een familieonderneming aantrekkelijk.'

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

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

3. Staffing Management Services: rampjaar met topgroei

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



Foto: Paula Romeijn

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

4. In Person: contraire, loyale uitzender

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



Foto: eigen foto

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

5. Payper: sterk in horeca en winkels

In 2015 groeide payrollingsdienstverlener

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

6. Regiebouw Groep: groei door fusie

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



Foto: eigen foto

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

Payper en Please grote stijgers in payroll

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

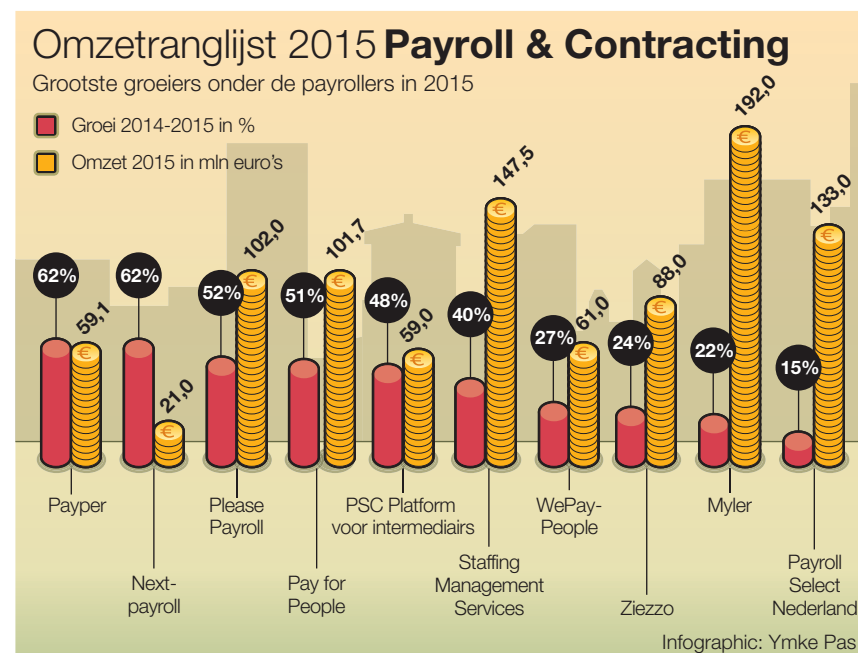
Dennis Mensink

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

Toegenomen marktvraag

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

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



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

Het wordt nog groter

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

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

Gunstige tijd voor fusies en overnames

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

Dennis Mensink

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

Bij de beste drie

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

Omzetranglijst 2015 Overnames

Overgenomen bedrijven in de flexmarkt in 2015 (MBCF)

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

Infographic: Ymke Pas

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

Botsende culturen

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

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

Private equity opent deuren voor flexbureaus

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

Arthur Lubbers

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

Opkomst PE's

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

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

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

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

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

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

Professionaliseringsslag

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

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



Foto's: René den Engelsman



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

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

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

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

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

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

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

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

Beter dan overname

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

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

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

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

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

Stip op de horizon

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

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

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

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

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

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

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

Geen garantie voor succes

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

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



Foto's: René den Engelsman



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

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

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

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

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

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