

De waarde van werk

Mag het een onsje méér zijn?



Hoe houd je je als uitzender staande in een markt waar niet de kwaliteit van de uitzendkracht bepalend is, maar zijn kostprijs? En hoe zorg je ervoor dat goed werkgeverschap ook bij opdrachtgevers een prioriteit wordt? Een disruptieve bankier, een uitzender en een sectorspecialist over de weg naar waarde-gedreven (uitzend)werk.

Kan het nóg goedkoper? Nóg flexibeler?" Dergelijke vragen zullen menig uitzender bekend in de oren klinken. De globalisering, de digitalisering, de 24-uurseconomie: bedrijven voelen een toenemende concurrentiedruk en moeten steeds wendbaarder zijn. Flexproducten als nulurencontracten, contracting en zzp-constructies spelen in op die vraag. Maar de bodem van het putje raakt in zicht. Los daarvan: hoe ver wil je als flex-leverancier gaan om aan de vraag te voldoen van de opdrachtgever? ABU-directeur Jurriën Koops omschreef de situatie onlangs treffend in een interview met *de Volkskrant*: "Vroeger praatten wij met de personeelsmanagers, tegenwoordig met de inkopers. *Procurement* heet dat dan. Die kopen de kopjes en schoteltjes en de laptops, en die kopen nu ook het personeel in."

Een kilo kip

Sjuk Akkerman van ING is sector banker voor de 'Services sector', waaronder de flexbranche valt. Hij plaatst kanttekeningen bij bovenstaande situatieschets. "Of je die druk op de kosten van arbeid ervaart,

hangt sterk af van wie je opdrachtgever is. In de techniek en financiën is die druk er niet en gaat het meer om kwaliteit. Wel in sectoren zoals de logistiek, vleesverwerkingsbedrijven en callcenters. De stelregel is ruwweg dat de druk op kosten het hoogst is in sectoren waar arbeid een relatief groot deel uitmaakt van de kostprijs van het eindproduct. Neem vlees. De prijs van een kilo kip wordt voor een relatief groot deel bepaald door de factor arbeid. Een tweede stelregel is: hoe lager opgeleid, hoe hoger de kostendruk. Maar overall vind ik het wel meevallen met die race naar beneden. De uitzenders die ik spreek hebben niet veel last van die kostprijsdiscussie. Het draait bij hen om de kwaliteit, niet om de kosten. Ook de platformeconomie zorgt niet per se voor een neerwaartse spiraal. Als de vraag groot is en het aanbod klein, zie je de prijzen juist stijgen."

Eerbetoon

Dimitri Yocarini, topman van Olympia, ziet die race naar de bodem wel. Maar doet daar met zijn organisatie nadrukkelijk niet aan mee. "Een waarde-gedreven →



“Uitzendbedrijven moeten de waarde van werk belangrijker maken dan de prijs.”

Jurriën Koops

uitzendbranche heeft de toekomst. Hier geloven wij sterk in en dus passen we dit bij Olympia ook toe. Wij zetten daarbij een aantal principes en overtuigingen centraal. Ieder mens heeft een unieke waarde die via werk tot uiting komt. Wij geven een eerbetoon aan mensen die via hun werk betekenis geven aan hun leven of het leven van anderen. Een vuilnisman draagt bewust bij aan een schone stad. Een ander komt zijn bed uit vooral omdat hij zorgt voor brood op de plank of andere basisbehoeften. Voor werkenden zelf gaat het steeds vaker om meer dan geld alleen. Ons ideaal is een samenleving waarin iedereen zich optimaal ontwikkelt via werk dat voldoening geeft. Wanneer mensen hun unieke waarde ontdekken, betekenis geven via werk, zich optimaal ontwikkelen en gewaardeerd worden, overstijgt dat de impact van een iets lager tarief.”

Oproep aan de branche

Dat zal Koops als muziek in de oren klinken. De ABU wil die race naar de bodem stoppen: “Wij moeten als branche niet voortdurend naar het putje willen bewegen. De opdrachtgever vraagt of het nog flexibeler kan, nóg goedkoper en de uitzender draait. Als dat uitzendbureau geen lid van de ABU is, zijn er buiten het ledenbestand nog 11.400 uitzenders bij wie de opdrachtgever ook te rade kan gaan. We zijn met te veel en we zijn te nederig richting opdrachtgevers. Stap daarvan af. Zeg als branche: wij doen niet meer mee aan die voortdurende run op goedkoop, goedkoper, goedkoopst. Uitzendbedrijven moeten de waarde van werk belangrijker maken dan de prijs. Algoritmen zullen voor een groot deel de functie van

matching overnemen. Investeer in je mensen, in hun ontwikkeling en opleiding, dan voeg je waarde toe.”

Van transactie naar relatie

‘Waarde toevoegen’, dat is precies het streven van Olympia. Zijn credo luidt dan ook: ‘Olympia. Geeft werk betekenis’. Hoe ziet dat eruit in de praktijk? Yocarini: “We navigeren mensen over de arbeidsmarkt naar het juiste werk, reflecteren met ze wat ze bereiken via werk wat ze dierbaar is en helpen uitzendkrachten optimaal ontwikkelen in werk dat voldoening geeft. Ontwikkelen is een must, want werknemers staan blootgesteld aan een snel veranderende arbeidsmarkt. Dat is onze verantwoordelijkheid. Een geweldig gróte verantwoordelijkheid. Dit betekent ook dat we als branche een shift moeten maken van een transactie-gedreven sector naar een relatie-gedreven sector.”

Wat doe jij morgen?

Die shift begint bij de top. Yocarini: “Wij hebben goed over vragen nagedacht als: Wat is onze verantwoordelijkheid? Waarom doet dat ertoe? Het is een bewustwordingsproces dat uitmondt in het creëren van het juiste werkklimaat en het stellen van prioriteiten. De transformatie van een transactie-gedreven naar een relatie-gedreven onderneming biedt een oneindig potentieel. Onze rol is veel inhoudelijker geworden dan alleen het optrommelen van mensen voor piek en ziek. Het gaat er niet langer alleen om iemand vandaag een baan te geven, maar ook om hem of haar de vraag te stellen: ‘Wat doe jij morgen?’. Dat heeft impact op onze manier van werken. Intercedenten voeren niet langer een sollicitatiegesprek, maar een ‘gesprek van betekenis’. Met vragen als: ‘Hoe wil je later herinnerd worden?’ Of: ‘Wat deed je voor het laatst waarbij je het idee had dat het van betekenis was?’”





“Focus op kwaliteit loont. Wie goed voor zijn uitzendkrachten zorgt en ze goed betaalt, krijgt dat terug.”

Sjuk Akkerman

Kwaliteit loont

Hamvraag is: hoe leg je dit uit aan een opdrachtgever die wel voor een dubbeltje op de eerste rij wil zitten? Voor jou immers tien anderen. Akkerman: “Je ziet dat die focus op kwaliteit loont. Wie goed voor zijn uitzendkrachten zorgt en ze goed betaalt, krijgt dat terug. Waarde-gedreven werken betekent een betere tevredenheid van de opdrachtgever, werknemers die langer blijven en meer tevreden zijn, meer binding met de werkgever en een lager ziekteverzuim. Daar winnen dus alle drie de partijen mee: uitzender, uitzendkracht en opdrachtgever. Kwaliteit is het sleutelwoord om opdrachtgevers te overtuigen. Door mensen goed op te leiden en goed in te werken, kun je kosten besparen omdat minder fouten worden gemaakt. En dat geldt dus zeker ook voor de sectoren waar de druk op de arbeidskosten wel hoog is.”

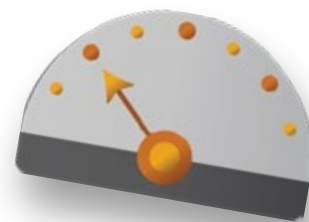
Bunq: concurrentie op waarden

Tijd voor een blik buiten de flexbranche. Ook de bankenwereld ligt regelmatig onder vuur. En net zoals bij uitzenders, luidt ook bij bankiers de kritiek dat het te veel draait om verdienmodellen en te weinig om maatschappelijke waarde. Enter bunq, de volledig online bank van Ali Niknam. De jonge miljonair vergaarde een fortuin met zijn techbedrijf TransIP. “Nadat ik een stap opzij had gedaan, wilde ik mijn tijd

en geld inzetten om een positieve maatschappelijke bijdrage te leveren. Maar wat? En hoe? Juist in die tijd barstte de financiële crisis los. Zo ontstond het idee om een bank op te richten die het écht anders doet. In feite zijn wij geen bankiers, maar programmeurs. We hebben onze processen volledig ontworpen vanuit de klantbehoefte. En dat levert innovaties op. Het ‘Tikkie’ komt uit onze koker. Nu kopiëren andere banken ons. Ze moeten wel, want er is concurrentie. Nu moeten ze eindelijk echt aan de bak.”

‘Wij concurreren niet op kosten’

Bunq is niet alleen disruptief door zijn innovatieve app, maar ook door de focus op waarden. Bij bunq geen schimmige, ondoorzichtige financiële constructies of dubieuze beleggingen. Niknam: “De kern van de financiële crisis was gelegen in het feit dat alle banken dezelfde producten en diensten aanbieden. In die monocultuur ging het mis. Die problemen spelen nog steeds, want men heeft die kwesties nooit écht aangepakt. Bij bunq hebben klanten keuzevrijheid. Niet voor niets heten wij de *‘bank of the free’*. De klant kiest, wij schrijven niets voor. Ze bepalen bijvoorbeeld zelf waar wij hun geld in beleggen. Over onze tarieven zijn we kristalhelder. We willen absoluut niet concurreren op de kosten, maar op waarden.” ➔



“Bunq is niet alleen disruptief door zijn innovatieve app, maar ook door de focus op waarden.”

Ali Niknam



**“Een waarde-
gedreven
uitzendbranche
heeft de toekomst.”**

Dimitri Yocarini,

Rug rechthouden

Yocarini zegt nagenoeg hetzelfde: “Voer het gesprek niet langer over kosten, maar over waarden. Olympia is niet de goedkoopste. Maar het gaat niet enkel om harde kosten, maar ook om de waarde die wij en onze flexkrachten toevoegen aan een organisatie. En verder is het een kwestie van je rug recht houden als bemiddelaar. Alleen zo kunnen we die race naar beneden stoppen.”

Niknam: “Wij krijgen wel de kritiek dat ons betaalpakket van acht euro per maand aan de dure kant is. Voor veel mensen is die acht euro geen enkel probleem. Temeer omdat die acht euro echt álles dekt, dus bijvoorbeeld ook geldopnames in het buitenland. Maar het gaat er niet om of de kosten voor een betaalpakket acht euro of nul euro zijn. De keuze voor klanten is: kies ik voor eerlijkheid en transparantie of wil ik voor de gek worden gehouden?”

Kansen

Een waarden-gedreven uitzendbranche beperkt zich wat Akkerman betreft niet tot opleiden alleen. “Er zijn meer kansen. Je kunt als uitzender ook andere kwaliteiten laten zien, bijvoorbeeld door opdrachtgevers nog meer te ontzorgen, complete planningen van ze over te nemen. Ook specialisatie biedt kansen. Als je je focust op één sector, leer je opdrachtgevers beter kennen en begrijpen. En daardoor kun jij weer beter aan de vraag voldoen.”

En de opkomst van platforms? “Ja, uitzenders hebben last van de opkomst van de platformeconomie. Maar het biedt hen ook kansen. Je kunt zelf een platform beginnen, zoals je ook al wel ziet gebeuren, of er een overnemen. Platformisering kan op die manier zelfs een bijdrage leveren aan een waarde-gedreven uitzendbranche. Als je als uitzender je matching

volledig geautomatiseerd hebt, kun je je meer focussen op de menselijke kant.”

Politiek

Zal dit alles de race naar beneden stoppen? Deels zal het antwoord ook van de politiek moeten komen. Minister van Sociale Zaken Wouter Koolmees heeft een commissie van deskundigen aangesteld om een jaar te broeden op de arbeidsmarkt en dan met name het zzp-vraagstuk. Koops: “Ik geloof niet in een samenleving waarin de horecamedewerker, de garderobemedewerker, de beveiliging en de toiletjuffrouw allemaal zelfstandig ondernemers zijn. Als dat zo is, zijn ze dat bij gelegenheid van het systeem. Mijn oproep aan de politiek: organiseer de zekerheid los van het type contract. Zo creëer je een inclusieve arbeidsmarkt waarin mensen snel en veilig kunnen oversteken tussen contractvormen.” Yocarini sluit zich hierbij aan: “Het gaat niet zozeer om het verschil tussen uitzendwerk en andere flexibele vormen van arbeid, het gaat om het verschil dat het één gereguleerd is en het ander niet. Dat zou moeten veranderen.”

Trots

Ondertussen bouwt Olympia gestaag verder aan de transformatie van een transactie-gedreven naar een relatie-gedreven onderneming. Dat blijkt niet alleen van meerwaarde voor flexkrachten en opdrachtgevers. Yocarini: “Dit doet óók wat met onze eigen mensen, met onze intercedenten. Met iedereen binnen Olympia. Dit maakt dat we trots zijn op wat we doen. Dat we echt impact kunnen hebben. Wat mensen doen, doet ertoe. De hele sector zou dat wat mij betreft moeten omarmen. Sterker; ik denk dat als je hier als bemiddelaar niet voor openstaat, je uiteindelijk markt zult verliezen. We hebben samen een mooie rol op de arbeidsmarkt, die we nog beter kunnen inkleuren.” ■





Van purpose naar impact

Jacqueline Scheidsbach,
directeur Impact Centre Erasmus
bij Erasmus Universiteit Rotterdam

“Maatschappelijke impact maken gaat over de vraag: hoe kan ik de dienstverlening zo verbeteren dat het goed is voor mijn stakeholders, de maatschappij én voor mijn bedrijf?”

De maatschappelijke impact van de uitzendbranche is - met zo'n 850.000 uitzendkrachten - enorm. Maar hoe positief is die impact? En: kan het beter? Het potentieel van de branche is in elk geval heel groot.

Professor Michael Porter van Harvard Business School vindt dat bedrijven, beter nog dan overheden, toegerust zijn om oplossingen te bieden voor maatschappelijke vraagstukken. Hij noemt dit 'shared value'. Meervoudig rendement spreekt het gemiddelde commerciële bedrijf meer aan, vermoed ik zo.

Het zoeken naar een goede balans tussen financieel en maatschappelijk rendement is best een opgave. Waar begin je? Als grossier in sociaal kapitaal zijn uitzendorganisaties zich ongetwijfeld bewust van de bewezen positieve effecten van gelukkige werknemers: minder ziekteverzuim, grotere loyaliteit, betere productiviteit en meer winst. Zo worden initieel niet-financiële waarden alsnog vertaald in klinkende munten. Uitzenders nemen als werkgever op afstand een tussenpositie in. Zij moeten proberen met een verlengde arm invloed uit te oefenen op de tevredenheid van inleners en het welzijn van uitzendkrachten.

Maatschappelijke impact maken gaat over de vraag: hoe kan ik de dienstverlening zo verbeteren dat het goed is voor mijn stakeholders, de maatschappij én voor mijn bedrijf? Hoeveel impact u heeft, hangt af van uw missie en strategische keuzes. Stel uw missie is: 'Groot zijn in het flexibel organiseren van het personeelsbestand'. Waarschijnlijk stuurt u dan op de hoeveelheid uren en geplaatste uitzendkrachten (output). Met mogelijk negatieve maatschappelijke impact, zoals het ontstaan van nieuwe business modellen als contracting.

Veel uren slijten, levert dan ook niet noodzakelijkerwijs een antwoord op een maatschappelijk vraagstuk. Ja, het werk wordt gedaan. En ja: er zijn mensen die werk hebben. Dat wel. Maar of dat werk ook betekenisvol is en een goede toekomst oplevert, is nog maar de vraag.

Een andere missie is: 'Groot zijn in duurzaam, betekenisvol werk voor flexwerkers en bijdragen aan de flexibiliteit en de missie van de opdrachtgever'. Deze missie omarmt een bredere verantwoordelijkheid. Een verantwoordelijkheid om een positieve bijdrage te geven aan de bedrijfsvoering van opdrachtgevers én het faciliteren van zingeving, zekerheid en vitaliteit voor de flexkracht. U spreekt niet louter met inkopers over de prijs, maar ook met hr-mensen over zaken als eerlijke beloning, arbeidsomstandigheden, onboarding en begeleiding.

Gaat het welbevinden van de uitzendkracht u aan het hart? Wilt u echt lange-termijnwaarde toevoegen? Dan betekent dit ook bijdragen aan werkvermogen, loopbaanoriëntatie, vitaliteit, opleiden en het ontwikkelen van soft skills. Zo kunnen uitzendkrachten blijvend en met trots participeren in de maatschappij. Uitzendorganisaties kunnen hierin het verschil maken. Het is aan u!

