



HET DILEMMA: Bedrijven willen kwalitatief hoogwaardig personeel binnen hun organisatie houden, maar er is onvoldoende werkaanbod.

Peter Arensman, directeur-eigenaar BAS Consultancy: "Alle medewerkers komen op de fiets naar hun werk. Ikzelf ook. We kleden ons om en we gaan aan de slag."

Race, dan moet ik toch voorop fietsen." Het CDA kent Arensman in dit opzicht als een onvermoeibare pleitbezorger voor het toepassen van de principes People Planet en Profit binnen de partij.

Voor een mens als Arensman is het dan ook niet gemakkelijk om te zien dat zijn bedrijf, dat sinds de oprichting elf jaar lang uitbundig floreerde, nu voor het eerst moet inkrimpen. "Vorig jaar hebben we ruim drie miljoen euro bruto winst gemaakt. Dit jaar denken we tussen de nul en één miljoen uit te komen." Want ook BAS Consultancy ontkomt niet aan de crisis. Het bedrijf detacheert professionals op hbo- en academisch niveau in financiële en juridische functies. Tot januari van dit jaar stonden zo'n tweehonderd medewerkers op de loonlijst. Daarnaast hadden zo'n veertig mensen een los of tijdelijk contract. Begin januari kreeg Arensman zijn wake up call. "Toen bleek plotseling dat we veel 'bankzitters' hadden, zo'n 25. Dat zijn mensen die even geen klus om handen hebben. Normaal is januari een drukke maand, dus daar keken we van op. Het aantal steeg door tot ongeveer veertig. Eind januari was het aantal mensen zonder werk ineens sky high, zo erg dat we bijna geen winst meer maakten." Arensman: "We hadden gelukkig goed gespaard. Overigens op basis van een goede langetermijnvisie, want we hadden steeds hele goede financiële resultaten. Oktober 2008 was een topmaand: toen hadden we voor het eerst een maand-omzet van meer dan twee miljoen en een zeer gezonde winst. Het was de beste maand ooit! We dachten: we zijn onaan-tastbaar. Champagneflessen gingen open, want we hadden wel wat te vieren. Maar hoogmoed komt voor de val." In januari werden de financiële rapportages nog eens bekeken en toen bleek dat in oktober weliswaar flink verdiend was, maar dat de toekomstige orders al aan het

Bij storm en tegenwind

Een kleine greep uit de berichten vanaf januari: Douwe Egberts en Pickwick, ABN Amro, ING, Philips en Corus hebben ontslagen aangekondigd. Maar niet alleen bedrijven met klinkende namen lijden onder de crisis. Ook kleinere, wendbare ondernemingen als BAS Consultancy moeten eraan geloven. BAS is actief in de branche van tijdelijk personeel, waar harde klappen vallen. Ook directeur Peter Arensman moest de afgelopen maanden al veertig mensen laten gaan. Hij houdt genoeg mensen op de *pay roll* om de omzet in stand te houden, ook al verdient hij persoonlijk als directeur-eigenaar geen cent meer. "Je moet nu niet soft zijn, maar je moet wel sociaal blijven. En meteen kwaliteit kunnen aanbieden wanneer de crisis over is."

Peter Arensman (1962) is geen doorsnee directeur in driedelig pak. Ook geen afstandelijke manager die de ontwikkelingen binnen zijn bedrijf zakelijk bekijkt. Hij jopt, roeit, fietst en wandelt in gezelschap bij voorkeur voorop, ook als het bergopwaarts gaat. Als boerenzoon uit Goeree Overflakkee is hij gewend aan te pakken. "Ik heb vanaf m'n vierde op de boerderij gewerkt." Zijn eerste zaken deed hij met het fokken van konijnen, maar toen ging het meteen behoorlijk mis. Bij het maaien van gras, dat als voeder diende voor zijn konijnen, raakte hij een

vinger kwijt en werden er twee afgetopt. Ook is hij eens helemaal onder de wielen van een aardappelrooier gekomen. "Dat ik dat heb overleefd, is een wonder." Opgegroeid in een ARP-gezin leerde hij al vroeg over normen en waarden. "Heb je naaste lief zoals je jezelf liefhebt, dat vind ik een belangrijke Bijbeltekst. Daarnaast heb ik jong geleerd: als je een doel stelt en je haalt het, dan krijg je een goed gevoel. Je moet er vol voor gaan. Ik kan er dan ook slecht tegen als het niet lukt. Ik ben toch wel competitief ingesteld. Als we met 25 BAS-mensen meedoen aan de Amstel Gold

+ STAKEHOLDERS

De uitzendorganisatie “De flexibele schil is te klein gebleken”

Ook uitzendorganisatie Start People voelt de crisis. Bijna honderd van de veertienhonderd banen moesten worden geschrapt. En de focus moest 190 graden om: was de uitzendorganisatie eerst jarenlang op jacht naar personeel, nu is het zoeken naar vacatures. “Dat is de natuur van ons werk”, zegt Jos Frijters, directeur marketing en communicatie van Start People. In april bracht de uitzendorganisatie de resultaten van een onderzoek naar personeelsbeleid onder ruim zevenhonderd bedrijven naar buiten. De conclusie: de meeste bedrijven hebben geen crisisbestendig personeelsbestand. “Veel bedrijven werken met vaste en flexibele contracten, waarbij de laatste bedoeld zijn om tijdelijke krimp op te vangen”, licht Frijters toe. “Maar die schil is te klein gebleken, waardoor bedrijven enorm in de problemen zijn geraakt.” Start People concludeert in het onderzoek dat bedrijven na de crisis met meer flexibele krachten zullen werken en dat ze die aan zich zullen binden met goede secundaire arbeidsvoorwaarden zoals het bieden van opleidingen. “Voor de duidelijkheid: dit is geen pleidooi van ons, maar een conclusie”, stelt Frijters. “Voor mensen met een goede kwalificatie in een sector waar voldoende werk is, maakt een vast of los contract niet zoveel uit. Zij komen toch altijd wel goed terecht. Maar de grote groep aan de onderkant, met een zogenoemd rommelig CV, die wil werken, wordt door deze ontwikkeling extra kwetsbaar.” Dat is ook de kanttekening die Start People maakt bij de resultaten van het onderzoek. “Er dreigt een tweedeling te ontstaan tussen mensen met een goed en met een rommelig CV. Dat moeten we niet hebben.” De uitzendorganisatie investeert in de laatste groep om hun positie op de arbeidsmarkt te versterken. “We zijn marktleider op het gebied van leerwerktrajecten, die overigens voor alle leeftijden zijn.” Verder start de uitzendorganisatie met een *pilot* rondom EVC-trajecten, waarbij EVC staat voor Erkenning van eerder Verworven Competenties. “Met dit traject kunnen we een grote groep een betere startkwalificatie bieden. En voor ons is dit ook interessant, omdat we daarmee deze mensen aan onze organisatie binden en betere werknemers aan bedrijven kunnen aanbieden. Met name daarop gaan we onze pijlen richten.”
frijters@startpeople.nl



Peter Arensman: “Als de economie straks aantrekt, heb ik heel veel mensen paraat. Voor mij betekent het dat ikzelf als directeur-eigenaar dit jaar geen loon krijg.”

instorten waren. “Dat hadden we over het hoofd gezien, waarschijnlijk te veel verblind door ons succes.” Welke maatregel Arensman trof? “We hebben een aantal ingehuurde krachten vervangen door vaste krachten, want dat bleek goedkoper. Een aantal anderen moesten we laten gaan. Dat was overigens niet gemakkelijk. Een van die ingehuurde krachten was een voormalig directeur van een bank, die failliet was gegaan. Hij had een vrouw en kinderen.” Daarna begon de zoektocht naar de meest slimme besparingen. Op welke kosten konden ze besparen? Dat bleek lastig, omdat de organisatie vrij economisch was ingericht. “In de hoek van de sponsoring hebben we gezocht naar posten die we konden weghalen. Eén van onze grootste uitgaven hier waren de 1.500 toegangskaarten voor het Kerstcircuit Den Haag, waarvan de opbrengst grotendeels naar het Juliana Kinderziekenhuis gaat. In 2008 ging het om meer dan honderdduizend euro en de kans is groot dat we deze fondsenwerving in 2009 een keer over-

“In oktober 2008 hadden we voor het eerst een maandomzet van meer dan twee miljoen. Het was de beste maand ooit! We dachten: we zijn onaantastbaar.”

slaan. In het aannemen van mensen bleken we te kunnen besparen op het de kosten van wervings- en selectiebureaus. Dat doen we tegenwoordig dus zelf.”

Zo'n 80 procent van de kosten zit bij BAS Consultancy in het personeel. “We hebben onze *fee earners* tegen het licht gehouden en dan met name degene die zonder opdracht op de bank zaten. We hebben gekeken welke het meest geschikt waren en welke vakinhoudelijk in deze fase tekort kwamen. Van die groep hebben we een lijstje van vijftien mensen gemaakt, verdeeld over de consultants, de verkoop, marketing en HR-afdeling en de echte overhead binnen het *over all* personeel. Daarvan moesten er tien weg. Begin februari hebben we de eerste ontslagronde uitgevoerd.” Arensman koos ervoor niet de gang naar de rechtbank te maken. “We zijn met die vijftien mensen rond de tafel gaan zitten en hebben gezegd dat we graag afscheid van hen wilden nemen met een financiële regeling. Zo'n 70 procent van deze groep nam het aanbod aan, de rest is gebleven. Onze mensen komen vrij gemakkelijk aan de bak. Een deel van hen zat al vrij lang op de bank en was opgelucht dat er nieuw perspectief was. We boden ze twee maanden salaris aan en ze behielden het recht op een uitkering. Het ging allemaal om hoogopgeleide *financials*. We zijn ze na vertrek blijven volgen. Zelfs de moeilijkst plaatsbare mensen vonden al snel een nieuwe baan.” Het was, zegt Arensman, de keuze tussen

“Ik heb ervoor gekozen de winst te laten gaan en me te focussen op omzet alleen, om zoveel mogelijk mensen in dienst te houden. Want als de economie straks aantrekt, heb ik heel veel kwalitatief goede mensen paraat.”

winst of omzet. “Als ik veel bankzitters heb, maak ik geen winst meer. Toch heb ik ervoor gekozen de winst te laten gaan om zoveel mogelijk mensen in dienst te houden. Want als de economie straks aantrekt, heb ik heel veel mensen paraat. Dat heeft inderdaad consequenties. Voor mij betekent het dat ikzelf als directeur-eigenaar dit jaar geen loon krijg. Daar is in voorzien. Het andere dilemma was: als er toch mensen uitmoeten, wie laten we dan gaan? We kozen voor de mensen die het niet helemaal goed deden.” Een maand later vond de tweede ontslagronde plaats, nadat er nog minder opdrachten binnen bleken te komen. “Toen zijn we weer met vijftien man rond de tafel gaan zitten en zijn er tien vrijwillig vertrokken. Ik heb er zelf niks mee te maken gehad, dat heb ik overgelaten aan anderen. Degenen die de slechtnieuwsgesprekken moesten voeren, vonden het zwaar.” Arensman ziet het als een onoverkomelijk kwaad: “Als ik niet een aantal mensen ontslagen had, zou de continuïteit van het bedrijf in gevaar zijn gekomen. Dat is het verschil tussen soft en sociaal. Je moet niet soft zijn tijdens de crisis, maar je moet wel sociaal blijven.” En hij trekt lessen uit de klap die BAS Consultancy heeft moeten verduren. “We moeten voortaan altijd streng blijven op de kwaliteit van het personeel. Dat hebben we in het verleden niet voldoende gedaan. We dachten: er is vraag genoeg dus ook deze persoon kunnen we wel kwijt. Zo mogen we dus niet meer denken.”

De nieuwe evenknie van BAS is WIM, dat staat voor World Improvement Money. Dit is een investeringsfonds dat 50 procent van de winst van BAS investeert in allerlei maatschappelijk verantwoorde ondernemingen in binnen- en buitenland. Voorbeelden zijn AgroFair, importeur en distributeur van *fair trade* tropisch fruit, maar ook een bedrijf dat investeert in waterkrachtcentrales die groene stroom produceren. De investeringen van WIM gaan ondanks de zware tijden gewoon door, zij het in een iets lager tempo. “Ik kan moeilijk een miljoen investeren met WIM als ik net mensen heb ontslagen”, relativeert Arensman. “De bedragen die we in WIM stoppen zijn nu minder geworden, zelfs 75 procent minder, maar we blijven het wel doen. We geloven heilig in deze combinatie. Investeren in WIM vinden we erg plezierig, daarom werken we harder. Het werkt motiverend en inspirerend. Als je kijkt naar AgroFair, dan is het fijn te weten dat we eraan meehelpten dat vijf- à tienduizend boeren een normaal bestaan kunnen leiden en geld verdienen met duurzame landbouw.” Arensman droomt er van om zelf ook een landbouwbedrijf in Ethiopië te gaan beginnen. “Daarmee help je eerder een duurzame ontwikkeling in arme landen op gang dan geld aan goede doelen weg te geven”, vindt hij. De kosten bij BAS zijn volgens Arensman inmiddels gedaald, de omzetsdaling is tot stilstand gekomen en de kwaliteit van de organisatie is gestegen. “WIM kan doorgaan met het verbeteren van de wereld.” ■

peter.arensmann@basconsultancy.nl

“De bedragen die we in ons MVO-investeringsfonds WIM stoppen zijn nu minder geworden, maar we blijven het wel doen. We geloven heilig in deze combinatie.”

+ STAKEHOLDERS

De vakbeweging “Flexwerkers kind van de rekening”

Heel veel uitzendkrachten hebben op het moment geen werk meer, maar ook geen werkloosheidsuitkering (WW). “We constateren dat zij het kind van de rekening zijn”, zegt coördinator arbeidsvoorwaardenbeleid van FNV Bondgenoten Anja Jongbloed. “En ons sociale vangnet beschermt hen onvoldoende.” Bondgenoten presenteerde eind mei de resultaten van een enquête onder zeshonderd flexkrachten. De huidige crisis heeft hard toegeslagen in de uitzendbranche: voor ongeveer 140 duizend krachten is er geen werk meer. “Het werkloosheidscijfer van 4,6 procent van het CBS geeft vermoedelijk een vertekend beeld”, zegt Jongbloed. “Een aantal werkzoekenden blijft onzichtbaar, omdat ze bijvoorbeeld een werkende partner hebben die te veel verdient. Dan vervalt het recht op bijstand en komen ze niet in de statistieken voor.” Ze bestrijdt de stelling dat de behoefte onder werknemers aan een vast contract afneemt. “Uit onderzoek van de ABU blijkt dat een vast dienstcontract nu juist het grootste verlangen is.” De vakbondsbestuurster is voor flexibel werk, maar met een duidelijke kanttekening: 5 à 10 procent flexkrachten zijn voldoende binnen een onderneming. “Flexibele schillen van 30 procent ondermijnen de gezamenlijke schil van een bedrijf. Dan moeten mensen zichzelf steeds opnieuw voorstellen en is er minder reden om zich collectief in te zetten. De arbeidsproductiviteit gaat ermee omlaag.” Investeren in de kwaliteit van de organisatie betekent volgens Jongbloed: alle werknemers toegang bieden tot dezelfde arbeidsvoorwaarden. Dus: pensioen regelen, evenals andere sociale zekerheden, en scholing bieden. “Op dit moment hebben uitzendkrachten vaak te maken met allerlei oneigenlijke uitsluitingsclausules. Daar krijg je geen kwaliteit mee. Ze kunnen vaak niet terugvallen op WW, omdat ze niet lang genoeg aaneengesloten hebben gewerkt. Ook vallen ze buiten deeltijd-WW regelingen. Dan bouw je geen basis, laat staan kwaliteit op.” Het Collegiaal In- en Uitlenen, een instrument dat sinds enige jaren bestaat om werkloosheid op te vangen, wordt door de crisis populairder, merkt Jongbloed. “Je merkt in de bouw al dat werkgevers deeltijd-WW een te groot risico vinden, omdat ze – als het herstel lang op zich laat wachten – toch voor hoge kosten staan. Ze denken na over een arbeidspool, waarin werknemers die geen werk hebben de mogelijkheid krijgen zich te scholen. Daarover bestaan al afspraken in het noorden van het land en dat juichen we toe.”
a.jongbloed@bg.fnv.nl