

Meespelen in de top

De topsectoren als de hightech, agri & food en chemie groeien. En flex groeit. Werk aan de winkel voor de flexbureaus, zou je denken. Maar die optelsom gaat niet altijd op. Wil de sector zich positioneren in die hooggespecialiseerde submarkten van de topsectoren, dan zal ze het reguliere uitzenden op basis van uur-factuur moeten loslaten en zich bezinnen op nieuwe flexvormen.

Annet Maseland

De chipbouwers van ASML, met daaromheen een keten van kennisintensieve toeleveranciers, gelinkt aan de hightech campus van Eindhoven. Het Centre for BioSystems Genomic (CBSG), dat voor groentezaad- en pootgoedbedrijven moleculair-genetisch onderzoek doet, met de Wageningse universiteit als topinstituut en leverancier van kennis. Het

agri & food en life sciences zo succesvol maakt, is de kruisbestuiving tussen onderzoek en bedrijfsleven. Rond alle universiteiten hangen tegenwoordig scienceparks, waar academici en ondernemers elkaar vinden. Nieuwe spelers daar zijn de incubators, aanjagers van start-ups, zoals het Amsterdamse ACE dat spin-offs van de Vrije Universiteit en Universiteit van Amsterdam naar de markt

waar het in haar topsectorenbeleid op focust. De overheid ziet bedrijfsleven en onderzoek instellingen graag samenwerken. Het belooft consortia van onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven daarom met fiscaal aantrekkelijke regelingen.

Flexibeler

Prima dat de overheid zich focust op de topsectoren, alleen jammer dat het beleid zo exclusief gericht is op onderzoek en ontwikkeling, vindt Henk Volberda, hoogleraar Strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Rotterdamse Erasmus Universiteit. 'Sociale innovatie is vele malen belangrijker.' Volberda roept al jaren dat bedrijven in de topsectoren flexibeler moeten worden. Zijn eigen onderzoek onder 1500 bedrijven binnen die topsectoren bevestigde dat nog een keer. Of bedrijven plat en flexibel georganiseerd zijn, investeren in mensen en of

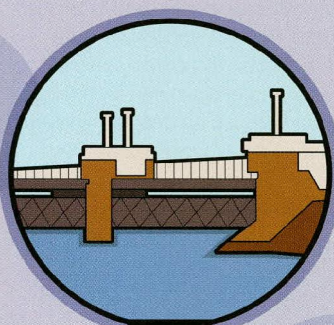
'Voor innovatie heb je nieuwe structuren nodig'

zijn zomaar twee voorbeelden van zeer succesvolle spelers in zeer succesvolle sectoren. Wat topsectoren als de chemie,

begeleidt. De overheid onderscheidt negen topsectoren (zie infographic) die het land welvaart en groei brengen en

Topsectoren

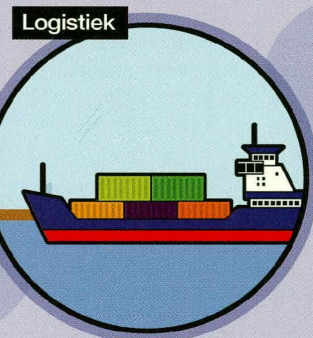
Het kabinet investeert gericht in de negen topsectoren waarin Nederland uitblinkt. Zo wordt investeren in innovatieve producten fiscaal aantrekkelijk gemaakt. De topsectoren hebben de vrijheid om zelf invulling te geven aan hun eigen agenda. Daarvoor zijn Topconsortia voor Kennis en Innovatie (TKI) en Topteams in het leven geroepen.



Water

De sector **Water** is met de illustere Deltawerken en vermaard kennisinstituut TU Delft het boegbeeld van Nederland en omvat daarnaast ook schoon water en de rederijen. Op de human capital agenda staat een dreigend tekort aan goed opgeleide mensen voor de watersector.

Het doel van de topteams binnen de sector **Logistiek** is de Nederlandse positie als logistiek land te houden door onder meer beter het benutten van spoor en binnenvaart en de regeldruk te verminderen. De logistiek heeft een tekort aan gekwalificeerd personeel op alle niveaus.



Logistiek

ze samenwerken met andere bedrijven en kennisinstellingen; dát bepaalt voor driekwart het innovatiesucces. Research en development slechts voor een kwart. Toch is het niet het menselijk kapitaal waarop de overheid focust in z'n topsectorbeleid, constateert Volberda. Er is weliswaar een human-capitalagenda, maar die is vooral gericht op de aansluiting

leveren van hardware en software is niet meer het onderscheidende businessmodel, maar *new ways of working*, waardoor de organisatie platter en flexibeler wordt ondersteund door IT. Op diezelfde manier zouden flexondernemers niet meer puur uitzendkrachten moeten leveren, maar bedrijven met hun kennis en adviezen platter en flexibeler kunnen maken. Die

verweven met het proces, ze voeren het samen met de opdrachtgever uit. Een bedrijf kan zeggen: 'Op die productielocatie worden honderd playstations gemaakt. Lever het maar. Hoe sneller, hoe groter je winst.' In een topsector als de chemie kun je ketens onderscheiden van grote bedrijven waar toeleveranciers omheen hangen. Als flexondernemer moet je een toegevoegde waarde creëren voor zo'n hele keten. Dat betekent dat je moet opschalen.'

Jurriën Koops ziet nog een tweede ontwikkeling, namelijk dat uitzendbureaus de vraag niet alleen invullen door de poppetjes te leveren, maar door ze te maken. Geen eendaagse training, maar echte vakopleidingen. 'Uitzendbureaus leiden leerlingen op in werkleertrajecten op niveau 3 en 4, waarna ze twee jaar bij het uitzendbureau in dienst komen. Dát is toekomstbestendig werken. Bij topsectoren denk je misschien aan hoogopgeleide kenniswerkers, maar vergis je niet. Ook in de topsectoren zijn chauffeurs nodig en operators, het gaat niet alleen om de *war on talent*.'

'Ga een co-creatie aan en neem verantwoordelijkheid voor de hele productie'

tussen opleiding en arbeidsmarkt. Dan gaat het om problemen als: hoe interessser je studenten voor de techniek? 'Voor innovatie heb je nieuwe structuren nodig', zegt Volberda. 'In een al te vaste, hiërarchisch opgetuigde organisatie sneuvelt een idee voordat het tot een commercieel product of dienst kan uitgroeien.' Flexibeler moet het dus vooral voor de hoogleraar, maar dat is wat anders dan de flexibele schil almaar laten uitdijen. 'Bedrijven die veel flexibiliteit extern inkopen, zijn vaak zelf helemaal niet zo flexibel. Het gaat vooral om de interne flexibiliteit, het flexibel kunnen inzetten van de vaste krachten, zowel naar hun werktijden als de aard van hun werk. De business van uitzenders zou dus niet zozeer moeten zijn de flexibele schil uitbreiden, maar de hele organisatie flexibeler maken. Neem IT-providers als IBM, Microsoft en SAP; zij doen dat via *problem solving* en *integrated solutions* al jaren', zegt Volberda. 'Het

sprong voorwaarts moeten ze echt maken, anders missen ze de boot. In het traditionele uitzendwerk van verlonen en bemiddelen zit in de topsectoren weinig toekomst.'

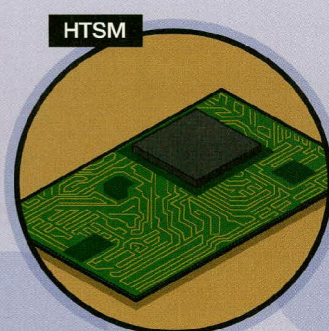
Co-creatie

Precies, het bedrijfsproces flexibel maken, daarop zouden uitzenders zich meer moeten focussen. ABU-directeur Jurriën Koops ziet kansen in de topsectoren, mits bedrijven het reguliere uitzenden op basis van uur-factuur durven loslaten. 'Ga een co-creatie aan en neem niet alleen verantwoordelijkheid voor het opvullen van gaten in de bezetting, maar voor de hele productie. Word onderdeel van het netwerk waarin bedrijven zich organiseren. Dat betekent ook risico's durven dragen. Denk aan outsourcing, waarbij een werkgever z'n totale personeelsplanning uitbesteedt of bepaalde klussen op zich neemt. De nieuwe uitzenders zijn

Hybride

Als adviseur van flexbedrijven ziet Bart Verleg van Professionals in Flex hoe de inleners in de topsectoren zich steeds meer in netwerken aan het organiseren zijn. 'Ze hebben niet meer een eigen, afgesloten R&D-afdeling, maar werken samen aan projecten. Vroeger gebeurde alles in huis. Een bedrijf had ook meer baat bij het vast in dienst hebben van onderzoekers. Ze wilden de kennis binnskamers houden. Nu ligt alle kennis op het internet. Het is transparanter. Je kunt de dingen makkelijker extern organiseren en dat gebeurt ook steeds meer.'

Hightech Systemen & Materialen (HTSM) omvat een aantal nauw met elkaar verweven maakindustrieën, zoals de machine- en systeemindustrie, automotive en lucht- en ruimtevaart en materialen. Nederland is wereldleider in hightech equipment en micro-/nanocomponenten. Concentraties van hightech bedrijven en kennisinstellingen vind je naast brainportregio Eindhoven, (ASML en Philips), in Twente en Delft. Intensieve samenwerking tussen OEM'ers (Original Equipment Manufacturer) en gespecialiseerde toeleveranciers en kennisinstellingen maken deze sector internationaal onderscheidend. Het is de grootste topsector en deze scoort het hoogst op zowel productie, toegevoegde waarde, export als innovatie.

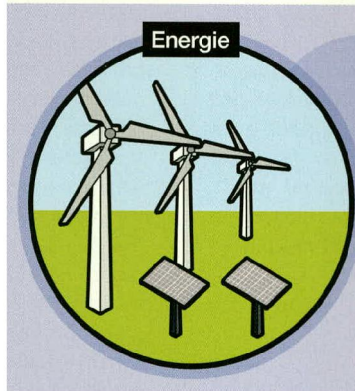


De Nederlandse **Creatieve Industrie** is een top 10-speler in de wereld, met internationaal opererende bedrijven als Endemol, G-star, Guerilla Games, Layar en Droog Design. De sector kenmerkt zich door veel kleine bedrijven in heel diverse subsectoren, van gaming tot architectuur. Het TKI heeft als doel de subsectoren samen te smeden en de kennisinfrastructuur te versterken.

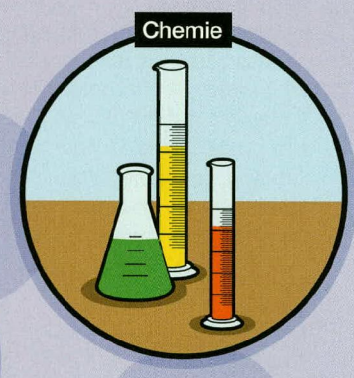
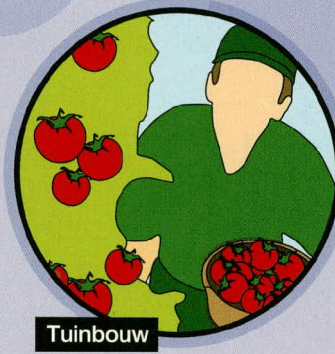


Bron: topsectoren.nl
 Infographic: Ymke Pas

Naast de concurrentiepositie voor Nederlandse bedrijven staan verduurzaming en schone productie binnen de topsector **Energie** centraal. De TKI's gaan onder meer nieuwe afzetmarkten als China, Canada en Brazilië in kaart brengen. Deze markten zijn enorm en nog onderontwikkeld en bieden mogelijkheden voor Nederlandse technologie.



De sector **Tuinbouw** loopt voorop in de ontwikkeling van gewassen die bijvoorbeeld minder gevoelig zijn voor de weersomstandigheden. De sector is van zichzelf al sterk georganiseerd in Greensector Holland, een netwerk van zes greenportclusters waarin bedrijven, kennisinstellingen en overheid samenwerken. De topsector ondersteunt de export en internationalisering van de sector.



In de maakindustrie rond Eindhoven, waar Verlegh zelf actief is, zijn alle bedrijven al flexibel. 'Er wordt iets bedacht, een incubator komt erbij, er wordt van alle kanten expertise bij elkaar gehaald: vanuit de eigen flexpool, mensen worden gedetacheerd. Bij een succes wordt ge-insourced of doorverkocht.' Flexondernemers moeten bij deze nieuwe vorm van flexibiliteit aansluiten, vindt Verlegh. 'Een rol die ze bijvoorbeeld op zich kunnen nemen, is het organiseren van de competenties binnen zo'n netwerk. Meer dan vroeger moet je daarbij in de huid van de inlener kruipen. De inlener wil een product in de markt zetten en jij regelt daarvoor de competenties: je zet een team bij elkaar van een techneut, een marketeer en een verkooper.'

Een typisch voorbeeld van een bedrijf dat in de hightech topsector goede zaken doet, is Holland Innovative. 'Het is een nieuwe, hybride vorm', legt Verlegh uit. 'Het bedrijf detacheert bij topbedrijven als Philips en ASML. Daarnaast bedenken ze samen met TU Delft nieuwe producten die ze naar de markt begeleiden. De mensen die ze bij Philips detacheren, zetten ze ook bij hun eigen projecten aan het werk. Dat is een interessante combinatie. Daarnaast maken ze crossovers naar andere sectoren; zetten ze mensen uit de agri & food en de hightech bij elkaar om te brainstormen over productievare manieren van voedselproductie.'

Sectoren

Zoveel topsectoren, zoveel smaken. Elke sector heeft zijn eigen frictie, die weer een andere vraag oplevert aan de flexbranche. Zo is collegiale inlening heel groot bij

de overheid, maar komt die bij kennisintensieve bedrijven nauwelijks van de grond. Alle nieuwe openheid ten spijt; collega's bij elkaar in de keuken laten kijken ligt waarschijnlijk nog net iets te gevoelig. En terwijl inmiddels eenderde van de werknemers van een hightech-bedrijf als ASML bestaat uit flexers, ontstaat precies daar een nieuw flexprobleem. Want hoe kan het bedrijf de schaarse hoogopgeleide specialisten aan zich binden zonder ze vaste contracten te geven? Vooral in de allerhoogste regionen is het van belang talent aan je te binden. Het duurt twee jaar voordat medewerkers geld beginnen te verdienen. Het is pure

kapitaalvernietiging als ze na twee jaar met al hun kennis naar een ander bedrijf vertrekken.

Soms ligt de vraag uit de markt minder voor de hand. Neem de creatieve industrie, die is van zichzelf bijna 100 procent flexibel, vaste banen zijn er nauwelijks. Je zou kunnen zeggen: die branche is klaar, wat heeft de flexbranche daar nog aan toe te voegen? Maar daar kun je bijvoorbeeld bemiddelen in zzp'ers. Andere sectoren waar veel wordt gewerkt met tijdelijke contracten, kun je vooruithelpen met payrolling.

In een sector als de chemie is de schaarste aan chemici een probleem. En

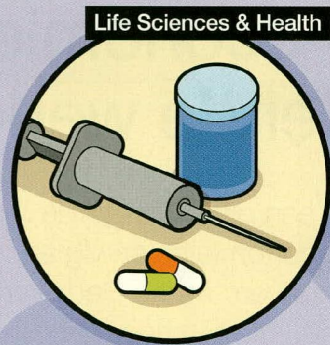
Topsectoren in cijfers

Productie, aantal bedrijven en aantal werkzame personen per sector

	Productie in miljoenen euro's	Aantal bedrijven	Aantal werkzame personen in fte
Agri & Food	75.621	63.860	203.000
Chemie	95.521	2.210	76.000
Creative industrie	21.401	130.550	180.000
Energie	43.341	1.560	63.000
HTSM	122.363	75.670	447.000
Life sciences & health	18.327	2.480	35.000
Transport en opslag	59.803	26.430	287.000
Tuinbouw	15.817	24.600	103.000
Water	14.149	3.130	57.000
Totaal topsectoren	75.621	318.550	1.380.000
Totaal Nederland	1.244.749	1.362.815	7.059.000

Infographic: Ymke Pas, Bron: CBS

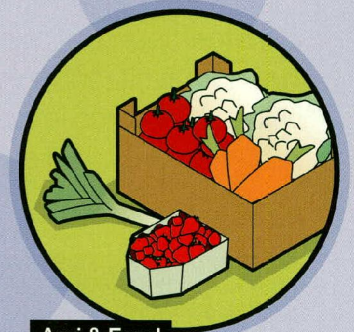
De sector **Chemie** heeft één centraal TKI opgetuigd, met twee doelen: een sterkere concurrentiepositie en een leidende rol in de overgang naar groene en duurzame chemie. De Nederlandse chemie hoort met basischemie, voedingsingrediënten, coatings en high performance bij de wereldtop. Daarnaast staat chemie aan de basis van andere topsectoren zoals Agri & Food, Energie en Life Sciences & Health. Op het jonge crossover-gebied van chemie en leven zijn clusters te vinden in het Pivot Park in Oss, het Leiden Bio Science Park en Wageningen Business and Science Park.



Life Sciences & Health

De sector **Life Sciences & Health** beslaat het terrein van medische technologie, (bio)farmacie en regeneratieve geneeskunde. Topinstellingen als het Leidse TI Pharma investeren in publiekprivate samenwerking, zoals de European Lead Factory, een Europees consortium van dertig partners. Een van de doelen van het TKI is de Europese lobby versterken, zodat Nederlandse bedrijven en onderzoekers profiteren van toekomstige Europese subsidies.

Agri & Food blinkt uit in innovaties en productiviteit; van de veertig belangrijkste voedsel- en drankbedrijven ter wereld hebben er twaalf R&D-activiteiten of een vestiging in Nederland, met een sterke kennisinfrastructuur, geconcentreerd rond Wageningen. In de sector is een groot aantal kleine spelers en zelfstandigen actief.



Agri & Food

ook nog de mismatch, zegt Oscar van den Brink, manager van Coast, een vrij jong privaatpubliek netwerk, gezeteld in Amsterdam, van grote en kleine chemie-gerelateerde concerns, universiteiten en kennisinstellingen. De leden van Coast komen uit diverse topsectoren en trekken samen op in onderzoeksprogramma's en projectconsortia op het gebied van de analytische wetenschap en technologie.

maakindustrie rond Eindhoven? Vestig je dan op de campus. Zo heeft detacheerder Yacht twee vestigingen in Eindhoven, waarvan eentje op de Life Tech Campus. Van daaruit detacheeert Yacht, maar doet het ook inhouse-projecten, voor ASML bijvoorbeeld.

Wil je iets betekenen in de life sciences, dan zoek je een hotspot als de nieuwe Science Tower in het stadshavengebied

kunnen vaak weinig met de vacatures waarvoor wij detacheren, daarvoor zijn ze te specialistisch. Als je hoogopgeleide professionals bij specialistische bedrijven wegzet, moet je echt weten wat de professionals doen, je moet de trends in het onderwijs en onderzoek volgen. Zo wordt er ten behoeve van innovatie in de chemische industrie vooral veel gemeten, waarvoor je analytisch chemici nodig hebt. Daaraan is een groot gebrek. Een organisch chemicus die ook iets afweet van de analytische chemie, voldoet niet. Werkgevers willen mensen met *hands-on* ervaring.'

Specialiseren vindt Verlegh sowieso een voorwaarde om te overleven in de huidige flexbranche. 'In de topsectoren geldt dat dubbel.' Verlegh benadrukt dat behalve specialiseren in een sector je je ook moet toeleggen op een bepaalde flexvorm. 'En dan zou ik, naast uitzenden of detacheren, altijd andere diensten en flexvormen overwegen. Zzp, tijdelijke contracten, payrolling, contracting, dat groeit veel meer. Maar zoek vooral in nieuwe varianten, of dat nou een online marktplaats, een community of een projectbureau is.' **X**

'Ook in de topsectoren zijn chauffeurs en operators nodig'

Ook gaan ze samen het tekort aan geschikte werknemers te lijf. Het is niet een kwestie van zomaar even een recruiter aan het werk zetten, zegt Van den Brink. 'Er zijn al te weinig hbo- en wo-chemici, maar daarbinnen zijn er ook nog te weinig in het specialisme van de leden van Coast. En als ze al de juiste richting hebben, missen ze vaak diepgang in bepaalde technieken of applicaties.' Coast heeft daarom talentenprogramma's opgezet om de link tussen industrie en educatie te versterken en de instroom te vergroten.

Netwerk

Om als flexondernemer te kunnen bestaan in een topsector, moet je zorgen dat je in het netwerk zit van de kennisinstellingen. Aanhaken bij de consortia van onderzoeksinstituten en bedrijven die overall ontstaan. En letterlijk ertussen gaan zitten. Wil je iets betekenen in de

in Rotterdam. Dat is een nieuw innovatiecentrum voor hoogwaardige biomedische bedrijven, medische innovaties en startende bedrijven. Temidden van alle bedrijvigheid en medische labs huist BIRD Recruitment, ooit opgezet als derde-geldstroombedrijf van de TU Delft. Nu is het een detacheerder van medewerkers in de life sciences, agri & food en chemie. In deze sectoren maakt een doorsnee uitzender geen kans, zegt Jay Baktawar, senior recruiter bij BIRD. 'Je hebt een gespecialiseerd netwerk nodig, zoals BIRD, dat voortkomt uit het netwerk van hoogleraren van de TU Delft.'

Specialisme

De grote kunst in deze gespecialiseerde branche is de match, zegt Baktawar. Het eigen specialisme van de medewerkers ('iedereen heeft hier een lab-achtergrond') is het bestaansrecht van BIRD. 'Een afdeling HR of interne recruiters

Meer lezen

- *Innovatie- en concurrentie monitor Topsectoren 2012-2013* Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM) en Panteia/EIM (2013)
- *De Toekomst van Flex* S.E. Verbiest, A. Goudswaard. E.B. van Wijk (ABU/TNO) (2014)