

Arjen van Berkum: “Het is bijna gênant om te zien hoe banken en verzekeraars nu met suppliers omgaan.”

Banking & Finance had onlangs een exclusief interview met Arjen van Berkum, sinds 2003 verantwoordelijk voor de inhuur van externen bij een zeer grote inlener uit de Financial Service Industry, meer bepaald het inhuren van ‘third party’ staf. Op het moment van verschijnen van dit artikel is Arjen niet meer werkzaam bij deze financiële instelling. Thans is hij managing director van Betula Services. In die rol adviseert hij samen met zijn team diverse instellingen in Nederland en daarbuiten over resource management; de combinatie van HR, Inkoop en Finance.

Jul 09

6

Banking & Finance: “Volgens ons heeft u een duidelijke visie op arbeid”

Arjen van Berkum: “Het hebben van medewerkers is een vorm van risico, er moet goed worden nagedacht over hoe het productie bedrijf ingericht moet worden. Het is van belang dat je het procesmatig zo efficiënt mogelijk doet en inkooptechnisch zo goedkoop mogelijk. Ik geef een voorbeeld: als een IT-er in principe 1000 uur komt werken, waarvan hij 100 uur niet kan werken vanwege ontbrekende autorisaties, dan kan er veel beter aandacht worden besteed aan het tijdig inregelen van de noodzakelijke randvoorwaarden, zodra die IT-er binnenkomt. Dit is dan eigenlijk belangrijker op zo’n moment dan de inkoopprijs. Het gaat er om dat een bedrijf heel snel kan opschalen en/of afschalen. Zorg dat je processen,



▲ **Arjen van Berkum:** “Gebruik die crunch om jezelf helemaal strak te trekken, wees als een autofabrikant, wees als een productiebedrijf en stap af van die mystiek.”

partnerships en systemen in orde zijn, dit is randvoorwaardelijk voor het vinden van de juiste mensen. Het is voor professionals en de inlener zinvoller om meteen aan

het werk te kunnen gaan, in plaats van in de eerste week met je duimen te draaien, omdat je niet kan werken. Ik schat in dat bedrijven zich pas over twee à drie jaar realiseren dat het bij de ‘War on Talent’ niet alleen gaat om het aantrekken van de juiste mensen, maar vooral het hebben van een juiste propositie in de markt zodat talenten bij je willen komen werken. Bedrijven die zich nu realiseren dat er sprake is van een ander balans tussen vast/flexibel, dan alleen de verhouding vast personeel versus flexibel personeel, richten zich op de aard van het proces en de vakkennis van de medewerkers die noodzakelijk zijn om de boel in stand te houden. Als voorbeeld noem ik een verzekeraar, waar 60% van de benodigde actuarissen wordt ingehuurd, of een call center waar 90% van personeel van bedrijf zelf is. Voor beide geldt de vraag of dat goed is.”

Banking & Finance: “Wat heeft u gedaan sinds 2003 en hoe is de situatie nu?”

Arjen van Berkum: “ In 2003 was er geen infrastructuur voor het inhuren van ‘externen’. We zijn begonnen met het inbouwen van compliance om risico’s te vermijden en razendsnel te kunnen opschakelen in productiecapaciteit. Elke inhurende manager maakte gebruik van zijn/haar eigen formulier om een externe geautoriseerd te krijgen, maar niet iedereen was precies op de hoogte welke gegevens noodzakelijk zijn om tijdig autorisatie te verkrijgen. Echter, inmiddels was de externe aangenomen en liet men hem/haar dus werken op het account van een ander met alle risico’s van dien. Door dit deel van het proces te stroomlijnen hebben we ervoor gezorgd dat elke medewerker tijdig op een eigen key kan werken en daarmee conform de vastgestelde regels wordt ingehuurd, dat is een lastig proces en zelfs na 5 jaar is het nog niet waar ik het had willen hebben. Verder hebben we gezorgd voor een ‘level playing field’ voor suppliers: de ‘preferred supplier’, degene die mij tegen een goede prijs de juiste mensen aanbiedt, de kans geven om daadwerkelijk te kunnen leveren. Ik geloof in een strak en procesmatig ingerichte flexibiliteitschil gebaseerd op strategisch partnership. Deze relatie tussen de inlener en verlener verdient te worden beschermd en niet, zoals soms in overheidsland het geval is, de ‘non-preferred supplier’ alsnog binnen laten komen voor een hoger tarief en daarmee de ‘preferred supplier’ te passeren door resources als “schaars” of “uniek” te kenmerken. Wij zijn uit gegaan een model, waar bepaalde onderdelen van het werkproces zijn gecentraliseerd, maar de zeggenschap over inhuur en het al dan niet behouden van de ingehuurde kracht decentraal blijft. Dat was echter wel een reis, waarin eerst centralisatie de boventoon voerde om de schaalvoordelen te kunnen incasseren waarna later lokale mogelijkheden erbij kwamen. Ik voorzie dat winnende bedrijven de verantwoordelijkheid in het inhuurproces gaan

Het is bijna gênant om te zien hoe banken en verzekeraars, die notabene met overheidsgeld overeind worden gehouden, nu met ‘suppliers’ omgaan.

decentraliseren op basis van heel strak ingerichte centrale ondersteuning en contractmanagement. Volgens mij is dit een gezonde ontwikkeling. De aanvragenstroom is veranderd, eigenlijk totaal ingestort: de goudzoekende en niet goede zzp’ers hebben nu een groot probleem, deze worden met bosjes langs de kant

van de weg gezet. De goede jongens en meisjes hebben dit probleem duidelijk niet, de markt kan nu weer selecteren op kwaliteit. Leveranciers die goede mensen aan zich heeft weten te binden, met een goede ‘delivery’, hebben geen probleem. De problemen zitten bij de grijze middelmatige massa. De zeer grote inleners, met een verschillend profiel aan mensen, werkzaamheden en klanten kunnen het zich veroorloven voor faire prijzen de beste mensen te halen. Een jaar geleden was de markt nog ‘supplier’ gedomineerd, op dit moment is de markt ‘inkoop’ gedomineerd.”

Banking & Finance: “Kunnen we dan niet beter spreken over partners?”

Arjen van Berkum: “Voor beide partijen moet het fun zijn. Ik zie dat sommige ‘suppliers’ hard worden geknepen en andere ‘suppliers’ de dans weten te ontspringen. De reden waarop gekozen wordt te knij- >

DE WRAAK VAN DE INKOPERS

Momenteel vindt er een soort afrekening plaats. Voorbeeld: een grote inlener heeft alle leveranciers per brief meegedeeld dat de betalingstermijn wordt verlengd van 30 naar 120 dagen. In de afgelopen drie à vier jaar hebben de inkopers geen macht gehad. De middelmatige inkopers, die geleerd hebben om functioneel onwaardig te zijn (inkopers skill) vertellen nu op een verjaardag dat ze een supplier “te grazen hebben genomen”, want dan ben je een goede in koper. Dat is natuurlijk onzin, volgens Van Berkum. Nu is het moment voor inleners en verleners om langdurig strategische partnerships te sluiten. Een paar ondernemingen in Nederland hebben dit door en die vormen nu “logische koppels”, maar er zijn niet veel die er zo over denken. Waar in het verleden inleners met meer dan 20 IT bedrijven apart een ‘preferred supplier’ overeenkomst afsloten, wordt nu een keuze gemaakt met welke verlener men zaken wil doen en met wie niet. Samen ga je de crisis doorvaren. Een groot verschil tussen 2003 en nu. Bedrijven worden nu gedreven door out of pocket spend. Vrijwel geen enkele grote instelling heeft zijn total cost goed in kaart en denkt er op die manier over na. Ze hebben geen idee of het slim is om een duurder of goedkopere externe in te huren (lees: met veel know how of niet), maar kijken alleen naar de ‘out of pocket spend’. Er wordt niet meer gekeken naar het gewenste resultaat dat binnen een bepaald tijdsbestek moet worden opgeleverd. Wat je heel veel ziet in de markt anno 2009 is ‘penny wise, pound foolish’. Zaken worden uitbesteed aan partijen voor prijzen waarvan je denkt “hier kun je alleen maar puin voor krijgen”. Als er een programma manager wordt ingehuurd voor 75 euro, dan weet je zeker dat er iets niet klopt. Als het al kan is het de vraag of het gezond is, als inlener moet je niet de goedkoopste in koper willen zijn, maar een dusdanige prijssetting moeten hebben, opdat je ‘counterparts’ hun allerbeste mensen naar jouw organisatie willen sturen, aldus Van Berkum.

pen is vaak emotioneel en niet gedreven door een solide analyse van waar het geld zit en vooral ook wat de performance van een partij is. Waar gaan de beste mensen heen? Volgens mij niet naar inleners die de boel helemaal fijn knijpen. “

Banking & Finance: “Hoe reageert de markt op het professionaliseren van de ‘procurement’ functie?”

Arjen van Berkum: “Wat je ziet, is dat veel van de ouderwetse sales een relationeel karakter kent. Er is echter een groeiende behoefte aan ‘discipline’ met andere woorden een contract waar beide partijen zich aan dienen te houden. Zowel inkopers als verkopers moeten wennen aan discipline en compliance. De ene verkoper gaat daar beter mee om dan de ander. Je hebt verkopers die niets anders geleerd hebben dan duur uit eten gaan en wachten op de fax met de aanvragen. Die zakken op dit moment door het ijs.”

Banking & Finance: “Waar zit hem die discipline dan vooral in?”

Arjen van Berkum: “Dat men zich houdt aan de specifiek ingerichte werkprocessen.”

Banking & Finance: “Dat wordt dus gediceerd, begrijpen we steeds meer, door de afnemer.”

Arjen van Berkum: “Ja, het is op dit moment absoluut een afnemersmarkt. En niet zozeer de lokale afnemer, maar steeds meer een functionaris van hoger niveau in de organisatie. Deze functionaris is in staat meer ‘supplier leverage’ te leggen. Als een lokale manager twee uitzendkrachten inhurt dan heeft dat een wezenlijk andere ‘leverage’ op een verlener dan wanneer de baas van een landelijke instelling externen wil inhuren voor de gehele organisatie. Je kunt als inlener zo meer bereiken. Waar vroeger de verkopers van de verlener als kippen zonder kop de organisatie doorrennen is daar nu meer grip op.”

Het is onbegrijpelijk
wat er nu in de markt
gebeurt. Er zijn
banken die eenzijdig
hun betalingscondities
aanpassen van 30 naar
120 dagen vanuit inkoop.

Banking & Finance: “Leveranciers lopen nog wel rond om mensen te slijten.”

Arjen van Berkum: “Dat klopt, alleen komen ze steeds meer alleen te staan. Een jaar geleden was er geen noodzaak om een goede ‘rate card compliance reporting’ te hebben, met andere woorden hoe compliant is de inhuur ten opzichte van de prijzen die wij hebben afgesproken. Wij vonden het al goed als 80% goed (compliant) was ingekocht. Dit gaat nu naar de 95%. Minder wordt ook niet meer geaccepteerd. Ik voorzie dat we met z’n allen steeds meer op zoek gaan naar de beste resources en dat de rol van de leverancier daarin steeds beperkter wordt: dus niet meer drie keer meer betalen voor dure corporate overhead als een andere partij tegen een lager bedrag dezelfde dienst levert. Als je geïnteresseerd bent in de prijs, ga dan naar een partij die een goed product voor een eerlijke prijs levert en die dat blijft doen in tijden van schaarste. Partijen die heel schofterig overvragen, die krijgen het heel moeilijk. Je moet iets kopen voor wat het beste is voor die prijs. Ik weet dat al jaren de performance van de leveranciers in het verlenerenvak bij gebruikers wordt gemeten. Hoe vaak worden externen eruit gegooid omdat ze hun targets niet halen? Het percentage van goedkope en dure externen of ‘suppliers’ voor vergelijkbare functies, dat er

uit wordt gegooid is vrijwel hetzelfde. Waarom een duurdere externe nemen als het goedkoper kan? Een verlener moet prestaties leveren die meetbaar en transparant zijn; mensen maken het verschil, dus het meten van de performance van het individu en dat extrapoleren naar de leverancier toe is cruciaal.”

Banking & Finance: “We praten over de flexibele schil. Hoe zit het op het gebied van ‘cost containment, spent control en compliance’ bij de eerste laag? En hoe staat het met de tweede laag?

Hoe wordt het weerstandsvermogen opgebouwd, de zogenaamde groeielastiekjes, opdat niet direct het vaste personeel achter de groei aangaat? Het absorptievermogen van het bedrijf neemt hier mee toe. Hoe krijgen je meer absorptie?”

Arjen van Berkum: “Door een goede opbouw van de externe- en interne flexibele schil te hebben. Een externe schil kun je eerder uitschakelen bij vraaguitval. Een interne flexibele schil beweegt tussen vraaguitval heen en weer tussen productiesilo’s. Als voorbeeld geef ik de back office van het levenbedrijf op individueel gebied: één keer per jaar is het erg druk, met lijfrentes, etc. dan kun je kiezen uit een flexibele schil die uit een partij krachten bestaat dat voor de inzet elk jaar voor de duur van zes weken wordt opgeleid of zorg je ervoor dat je eigen mensen multi inzetbaar zijn. Er ontstaat een focus op twee soorten kennis, enerzijds gestandaardiseerde proceskennis anderzijds vakinhoudelijke kennis.”

Banking & Finance: “Of die proceskundige nut heeft in de flexibele laag is nog maar de vraag.”

Arjen van Berkum: “Inderdaad, maar je krijgt achter de vakinhoudelijke en procesinhoudelijke mensen een stukje flexibilisering. Bedrijven vragen zich af welke mensen productiviteit leveren en welke mensen kennis leveren. In de flexibilisering ga je mensen zien die op

basis van kennis flexibel zijn. Als voorbeeld noem ik 'competence centers'. Het is heel logisch dat een groot bedrijf een aantal van overkoepelende terugkerende vakgebieden in een 'competence center' zet. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een vakgebied als projectmanagement. Ik zie echter nog liever een 'interne preferred supplier', die in competitie gaat met de markt voor het vervullen van aanvragen binnen de inleners, dat creëert ook ondernemerschap."

Banking & Finance: "Zoiets als bij de camping, met mensen die graag vier maanden vrij willen zijn en acht maanden continu werken."

Arjen van Berkum: "Dit soort experimenten zie je steeds meer bij banken. Bijvoorbeeld bij sales. Praten over uren is achterhaald, de back office krijgt een werkaanbod, waar een x-aantal uren voor staat, dat op dezelfde dag af moet zijn. Hoe je het doet, doe het. Het probleem is dat je hiermee tegen de vakbonden aanloopt, zij propageren in feite middelmatigheid. De middelmaat komt er bij afspiegelingsbeginsels altijd goed uit. Zo ken ik een bedrijf met drie teams op de verzekeringsadministratie, die alle drie door interne werkvoorbereiders worden 'geserviced'. Eén extern team, welke 60% van de productie levert tegen gemiddeld 1,5% fout, terwijl de interne teams met een gemiddelde van 9% fout zaten. Dit bedrijf ging 'downsizen'. Wat gingen ze vervolgens doen? Externen eruit, geen discussie met ondernemingsraad, is dit nu echt slim? Hoeveel bedrijven maken nu echt gebruik van dergelijke situaties om de rotte appels eruit te gooien?"

Banking & Finance: "We kennen het verhaal van de bonussen, die worden ook gewoon nog uitgekeerd, al was het alleen maar om puur juridische redenen."

Arjen van Berkum: "Over bonussen kun je lange discussie voeren, maar die zit eigenlijk vast."



▲ **Arjen van Berkum:** "Begin volgend jaar vragen bedrijven zich af of de gelopen koers wel de oplossing was."

Banking & Finance: "Geeft dus wel aan wat de macht van de Collectieve Arbeids-overeenkomst is."

De middelmaat komt er bij afspiegelingsbeginsels altijd goed uit.

Arjen van Berkum: "Dit betekent dus dat wanneer je met een adaptieve organisatie aan de slag wilt, je anders moet gaan sourcen, dat begint met wat/hoe wil ik gaan produceren, wil ik dat besturen/ managen, wat wil ik daar zelf aan doen, wil ik risico en mensen aan boord houden, of geen risico en niet aan boord houden. Ik durf te stellen dat vast personeel een 'liability' is. Dat gaan we nog merken ook, want er zit nog veel dor hout bij diverse organisaties dat niet meer mee kan of wil met de huidige realiteit."

Banking & Finance: "Wat komt met de huidige crisis nog meer op ons af?"

Arjen van Berkum: "Het einde van de crisis is nog lang niet in zicht voor wat betreft de financiële instellingen. In die bedrijfstak lopen misschien wel 20 à 25% teveel mensen rond op basis van gebrekkige performance."

Banking & Finance: "Dan loop je tegen grenzen van de wet aan."

Arjen van Berkum: "De Flex wet biedt mogelijkheden, ik adviseer bedrijven om de flexibele medewerker meer geld te betalen dan een vaste medewerker, want die hebben een ander type bescherming. Dit soort dingen gaan een sociale ruil worden."

Banking & Finance: "Betekent dit nou dat daar het scharnierpunt komt te liggen, we hebben een knopje gevonden, dat heet dan adaptie, of absorptie van volume, kennis en flexibiliteit. Het gaat allemaal veel nauwer luisteren, dan dat wij dit vroeger konden doen. Er komt complexiteit bij, of er verschuift ergens complexiteit, er moet namelijk iemand aan het knopje draaien."

Arjen van Berkum: "Er komt een management competentie bij."

Banking & Finance: "Ligt dat dan bij procurement of op source niveau?"

Arjen van Berkum: "Nee, uiteindelijk worden managers resource managers."

Banking & Finance: "Maar dat zijn ze toch al?"

Arjen van Berkum: "Zij hebben een vraag en aanbod te managen. Een deel van die resources zijn van de manager zelf, een deel moet uit de markt worden gehaald. Procurement, Human Resources en Finance moeten er samen voor zorgen dat er een efficiënt werkproces ligt: zoals meten, regelen, krijgen en bestellen. De manager is verantwoordelijke voor kwaliteit van 'deliveries'. Een goede kostprijsbepaling van intern personeel heb ik nog niet heel veel gezien, eentje die alle risico's in de prijs verwerkt. Dit kost veel geld voor (financiële) dienstverleners. In welke mate wil je dit risico als bedrijf in de toekomst dragen? Waar moet je op plannen, is het dal dat we nu meemaken wel daadwerkelijk het >

definitieve dal? Naar welk model gaan we toe? Ik denk aan een kleine interne schil die bestaat uit kennisspecialisten, proces-specialisten en operationeel management, daarna de laag er boven wat interne flexi-biliteit is, dat zijn 'competence centers', overall met wat meer inzetbare personen. Dan krijg je een laag met los in te kopen productiviteit, daarboven pieken en zieken. Deze opbouw vereist een andere wijze van managen dan dat ik bij veel bedrijven zie."

Banking & Finance: "Op welke termijn is zo'n theoretisch ideaal model realiseerbaar bij de grote financiële instellingen?"

Arjen van Berkum: "Rekening houdend met thans lopende post mergers en kijkend naar de markt, als je dit niet binnen twee jaar hebt georganiseerd, dan kun je de up-swing niet aan. In de up swing ontstaat er weer een waterhoofd en bij de volgende downturn word je genadeloos geslacht."

Banking & Finance: "Waar praten we eigenlijk over, hoeveel mensen vind jij als flexibele schil relevant en hoe verhoudt de huidige crisis zich daartoe?"

Arjen van Berkum: "Stel een financiële dienstverlener heeft 25.000 man in vaste dienst en 5 à 6.000 in de flexibele schil, voordat de credit crunch begon. Zodra de credit crunch voorbij is en de hoeveelheid werk gelijk is gebleven als voorafgaand aan de crunch, dan denk ik dat je heel stom bent als je nog 10.000 man zelf hebt."

Banking & Finance: "Die crunch is dus een goede 'opportunity'?"

Arjen van Berkum: "Zeker, gebruik die crunch om jezelf helemaal strak te trekken, wees als een fabriek, wees als een productiebedrijf en stap af van die mystiek."

Banking & Finance: "Wat gebeurt er met het risico? Je wordt ten slotte afhankelijker. Je gaat er ook voor betalen, hoe wenselijk is dat?"

Arjen van Berkum: "Het zal uiteindelijk, ervan uitgaande dat financiële instellingen en verzekeraars een soort nutsfunctie hebben, altijd aanwezig zijn. Kennis van processen en techniek van de relevante dingen is immers noodzakelijk. Door processen te standaardiseren kan je volstaan met mensen in te huren. Nu is het vaak zo dat de vaste schil alles moeten kunnen."

Banking & Finance: "In jouw model moeten ze nog meer kunnen/doen."

In de FSI lopen misschien wel 20 a 25% teveel mensen rond op basis van gebrekkige performance."

Arjen van Berkum: "Neen, in mijn model moeten ze juist steeds minder kunnen/doen. Neem bijvoorbeeld de herberekening van een pensioenwaarde. Er komt een brief binnen, het proces van openen tot en met weer versturen werd door de actuaris zelf gedaan. Ik ben van mening dat de actuaris zich moet bezighouden met zijn/haar kernactiviteit, rekenen! In de toekomst zal een ander de verwerking van de brief voor zijn rekening nemen. Rollen voor MBO-ers en LBO-ers."

Banking & Finance: "Dit is dan een niet flexibel voorbeeld."

Arjen van Berkum: "Jawel, de MBO-er en LBO-er flex je allebei, de actuaris flex je niet."

Banking & Finance: "Op welk niveau wil je dan flexibel zijn?"

Arjen van Berkum: "Op volume en schaalbaarheid in relatie tot de aard van het werkproces ben je flexibel. Een actuaris flex je niet, je hebt gewoon minder actuarissen nodig."

Banking & Finance: "Dat is niet flexibel. Dat is alleen volume flexibiliteit."

Arjen van Berkum: "Is ontzettend flexibel, als je productflexibiliteit wilt, dan zul je heel anders moeten investeren in de kennisopbouw van de mensen: na een x-aantal jaren op afdeling y gewerkt te hebben zou de medewerker vervolgens moeten switchen naar een andere afdeling, maar door gebrek aan doorstroming bij laagwaardige arbeid, blijft de medewerker heel lang op dezelfde afdeling blijven. Resource management, het ontwikkelen van resource management is cruciaal."

Banking & Finance: "Dan heb je dus een aangrijpingspunt op die laag en daar zijn er heel veel van, daar moet je het dan ook over hebben. We missen dan alleen nog degenen die ze moeten aansturen. Er is een structureel tekort aan managementvaardigheden."

Arjen van Berkum: "Die moet je ook gewoon in een competence center neerzetten."

Banking & Finance: "Die behandel je eigenlijk hetzelfde?"

Arjen van Berkum: "Natuurlijk en die worden gewoon door een manager ingehuurd. Dit is ook een vorm van productiecapaciteit."

Banking & Finance: "Even terug naar de getallen. 25.000 man, 12.500 overhouden en dan nog een stuk flexibel. Over hoeveel euro's hebben we dan? Geen partijen meer om zaken mee te doen. Bedrijven vallen om."

Arjen van Berkum: "Maar mensen vallen niet om."

Banking & Finance: "Over welke sommen geld hebben wij het eigenlijk?"

Arjen van Berkum: "In het geval van 10.000 man, 1,2 à 1,3 miljard euro. >

Heel veel geld, maar over dat hele bestand is geen pensioenafdrachten meer nodig. Je hebt heel veel voordelen als je echt durft te flexibiliseren. Bepaal je positie: wil je de best betalende klant worden, of niet? Daar moet je je prijsstrategie en sourcingstrategie op afstemmen in relatie tot een meerjarige strategische relatie.

Dan is het mogelijk, maar nogmaals, er gelden dan andere spelregels. Vandaag bellen en morgen kunnen werken houdt in gewijzigde supportprocessen en een andere relatie met arbeidsmarkt. Het feit dat de FSI sector in Nederland de MBO en LBO doelgroep niet serieus benaderen op de arbeidsmarkt is veelzeggend. Arbeidsmarktcommunicatie wordt gependeed aan traineeprogramma's, af en toe een high level functie, maar hoeveel aan startende HBO-ers en MBO-ers? Niet iedereen is een management Trainee, alleen maar managers betekend weinig werknemers en veel inflexibiliteit in je organisatie. Het aantal financiële functies, SPD-ers en MBA-ers dat een financiële instelling nodig heeft is gigantisch! Maar is het beleid hierop gericht? Bij de meeste financiële instellingen niet. We focussen allemaal op de beste managers, maar dat is slechts de top van de ijsberg. Het werk moet nog worden uitgevoerd en dat lijkt men te vergeten. Een bedrijf is immers een piramide. Een top zonder bodem kan natuurlijk niet. Inkoop dient te beseffen wat de klant uiteindelijk wil."

Banking & Finance: "Kun je nou zeggen dat Welten het goed begrepen heeft? Want ze zijn eigenlijk vooruit gelopen. Geen klassieke detacheerder meer. Iedereen gaat naar voren, maar wat gebeurt er eigenlijk aan de achterkant?"

Arjen van Berkum: "Ze zijn heel 'down to earth' gebleven. Anders dan bij consultants, daar koop je er eerst één, totdat ze bijna je afdeling overnemen. In de nieuwe wereld ga je leren de klant het zelf te laten doen, met als gevolg een minder parasitaire houding van leveranciers. Bedrijven die de waarde begrijpen van een

strategische relatie en het belang van de klant voor ogen hebben zullen het verschil uitmaken, zoals Welten. Hun model klopt. Waarom gaan de grote breed georiënteerde spelers het moeilijker krijgen dan de Welten's? Die worden op een andere manier aangestuurd."

Banking & Finance: "Knap hoe het ontstaan is, de Big Four hebben dit nooit gezien, was blijkbaar te laag."

Arjen van Berkum: "Klopt, compliance en durven kiezen zijn erg belangrijk. Bedrijven waar grote twijfel heerst komen niet vooruit. Als je mij vraagt of ik in de 'new world order' geloof, waar sprake is van maximale flexibilisering en daarmee meer dalen en pieken, dan luidt mijn antwoord ja. Bij een nee-antwoord is er sprake van minder flexibiliteit. Er zit zoveel angst in bedrijven, dat mensen niet meer durven zeggen wat ze willen zeggen, angst voor ontslag. De komende zomer - na de golf van externen die eruit zijn gevlogen - zijn de internen de volgende, wanneer zij niet het gewenste resultaat opleveren. Begin volgend jaar vragen bedrijven zich af of de gelopen koers wel de oplossing was." >|