

## Omzet zakelijke diensten trekt langzaam aan

**De opleving van de zakelijke dienstverlening zet dit jaar door. ING Economisch Bureau verwacht dat in 2011 de omzet 3% hoger uitkomt dan vorig jaar. De verschillen tussen de branches zijn echter groot. Waar de uitzendbranche richting de dubbele cijfers gaat, kampen ingenieursbedrijven dit jaar nog met omzetkrimp. Keurings- en controlebedrijven zetten de goede lijn van afgelopen jaren voort. Gegeven de nog ruime arbeidsmarkt en de niet sterk stijgende vraag naar personeel, blijven grote problemen met het invullen van vacatures voorlopig uit.**

### Zakelijke dienstverleners positief gestemd

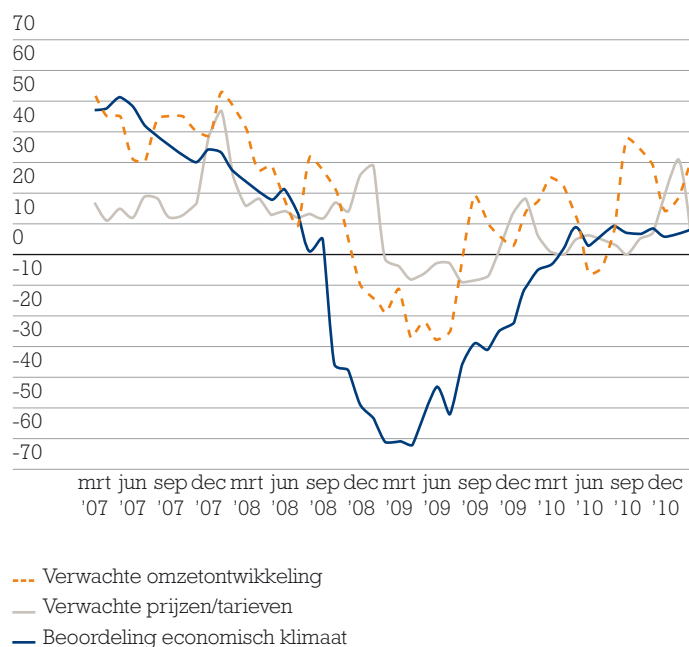
De ondernemers in de zakelijke dienstverlening die de komende maanden omzetgroei verwachten zijn nog altijd met veel meer dan ondernemers die op omzetverlies rekenen (figuur 1). Het economisch klimaat wordt ook nog steeds als positief beoordeeld, al verliezen de optimisten iets terrein. Verder domineren bedrijven die mogelijkheden zien om hun prijzen te verhogen de groep die dat niet ziet gebeuren. Die indicator ligt wel iets lager dan een jaar terug.

De zakelijke dienstverlening heeft 2010 afgesloten met een omzetzakelijkheid van 3,2%, hoewel de omzet in het vierde kwartaal nagenoeg stabiel bleef. De flexmarkt liet in het laatste kwartaal weer groei zien, maar schreef voor heel 2010 toch nog een min. De omzet van ingenieursbedrijven nam flink af. Alleen juridische dienstverleners wisten in 2010 hun omzet te vergroten.

Dit jaar groeit de zakelijke dienstverlening weer. Met een verwachte omzettoename van 3% is het herstel nog niet vergelijkbaar met de groeicijfers van voor de financiële crisis. In veel branches houdt de omzetstijging de inflatie (2,5%) niet bij. Alleen de flexbranche toont dit jaar overtuigende groei, terwijl ingenieursbedrijven nog met teruglopende omzetten kampen.

Met een economische groei van 1,4% in 2011 ontwikkelt de Nederlandse economie zich evenmin krachtig. De vraag naar zakelijke diensten moet vooral uit exporterende

**Figuur 1 Oordeel zakelijke dienstverleners overwegend positief**



Bron: CBS

sectoren komen. De bedrijfsinvesteringen trekken dit jaar ook aan. Volgend jaar krijgt de economische groei (1,5%) een vervolg dat wel breder gedragen wordt. Van die groei in bedrijvigheid weet ook de zakelijke dienstverlening te profiteren, waardoor in 2012 de omzetgroei op 4,4% wordt geraamd.

### Personeel vinden nog geen probleem

Ondanks de aantrekkelijke groei zijn de meeste ondernemers in de zakelijke dienstverlening nog niet bezig met personeelsuitbreiding. Sterker nog: in een aantal branches wordt nog capaciteit afgebouwd. Bij IT bedrijven en in de schoon-

**Tabel 1 Omzetontwikkeling in zakelijke dienstverlening 2009-2011**

	2009	2010	2011*	2012*
Accountancy- /administratieve dienstverlening	2%	-1,3%	1,0%	2,0%
Juridische dienstverlening	0,7%	0,6%	2,5%	3,0%
IT	-1,4%	-0,6%	3,5%	3,0%
Uitzendbranche	-11,5%	-4,3%	9,0%	12,0%
Architecten en ingenieursbureaus	-0,9%	-5,2%	-2,5%	4,0%
Facilitaire dienstverlening	1,0%	-0,1%	1,4%	1,9%
Overige zakelijke dienstverlening	-4,4%	-4,4%	2,6%	2,9%
Totaal	-3,8%	-3,2%	3,0%	4,4%

Bron: CBS, ING Economisch Bureau

\*ramingen ING Economisch Bureau

maakbranche wordt al wel aan extra personeel gedacht. Gegeven de nog ruime arbeidsmarkt vallen op korte termijn weinig problemen te verwachten met het vinden van personeel. Op langere termijn is met name een mogelijke lagere instroom van arbeidskrachten zorgwekkend. Daarnaast sluiten de gevraagde kwaliteiten of specialisaties niet altijd aan bij het aanbod. Hierdoor kan het de komende jaren toch lastig worden om voor iedere functie het juiste personeel te vinden.

**Figuur 2 Grijs werknemersdruk\* in zakelijke dienstverlening het laagst**

Bron: CBS, 2009

\* Grijze-werknemersdruk is de verhouding van het aantal 50- tot 60-jarigen ten opzichte van het aantal 30- tot 40-jarigen in een sector.

\*\*Incl. uitzendbureaus. Uitzendkrachten zijn echter meegenomen in de bedrijfstak waar zij werkzaam zijn.

De vergrijzing in de zakelijke dienstverlening is in vergelijking met andere sectoren laag (zie figuur 2). Het aantal 30- tot 40-jarigen werkzaam in de zakelijke dienstverlening is aanzienlijk groter dan het aantal 50- tot 60-jarigen. Relatief veel banen in de zakelijke dienstverlening zijn pas in de laatste decennia ontstaan, bijvoorbeeld banen in de IT sector. Daarnaast kent de zakelijke dienstverlening veel kortdurende arbeidscontracten. Banen met een korte looptijd zijn minder aantrekkelijk voor oudere mensen. Ook speelt de bedrijfscultuur een rol, die in een aantal subsectoren, zoals de reclamebranche, voornamelijk jonge mensen aantrekt.

Met human capital als belangrijkste asset, is echter ook voor de zakelijke dienstverlening kennisoverdracht tussen generaties een aandachtspunt. Voor het behoud van kennis is actief beleid nodig om de aanwezige kennis en vaardigheden van vertrekkende werknemers te identificeren. Een volgende stap is het analyseren wat er van deze kennis en vaardigheden moet worden overgebracht op jongere werknemers. In het licht van het nieuwe werken en de toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt vragen kennisdeling en kennisbehoud eveneens extra aandacht. Veel bedrijven hebben nog niet in beeld wat de effecten zijn van de toenemende fysieke afstand tussen werknemers en de uitbreiding van de flexibele schil op kennisdeling en kennisbehoud in het bedrijf.

### Roerige tijden voor accountants

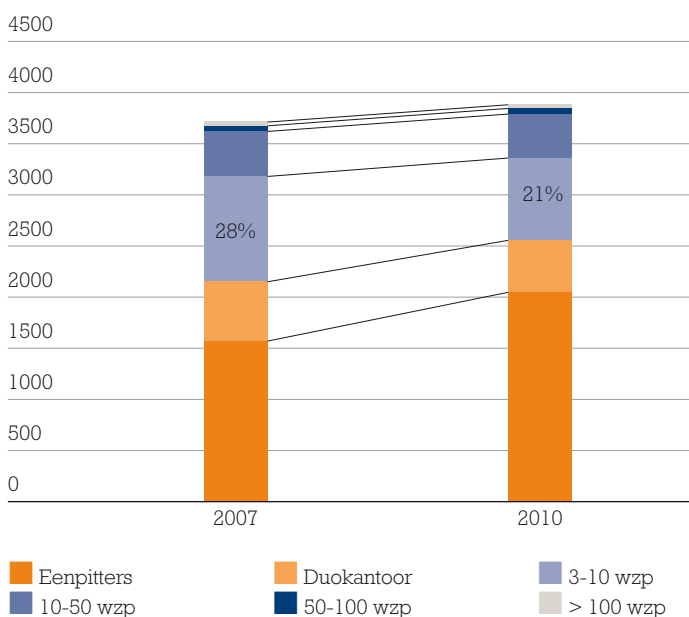
Na een moeilijk 2010, waarin de vraag terugliep, wacht dit jaar een aarzelend herstel voor accountancy en administratieve dienstverlening. De omzet van de branche neemt dit jaar naar verwachting mondjesmaat toe (1%). Enerzijds stijgt de vraag naar (transactie gerelateerde) advisering vanwege de aantrekkende bedrijvigheid, waar ook het fiscale werk bij aanhaakt. Anderzijds kampt de controlepraktijk met aanhoudende prijsconcurrentie. Ook de voortgaande automatisering van administratief en samenstelwerk en de

kritische houding van klanten zetten druk op de omzet. In 2012 blijft vanwege de gematigde economische groei (1,5%) een sterk herstel uit. De verwachting is dat de rek wel uit de neerwaartse aanpassing van controle-tarieven is.

Voorals accountantskantoren zijn nog steeds in transitie vanwege fusies en overnames maar ook aanhoudende discussie over de toekomst van het beroep. Middelgrote spelers zoeken expansie. In de eerste twee maanden van het jaar zijn al zes fusies, overnames en samenwerkingen aangekondigd. Na de Greenpaper van de Europese Commissie is de juridische commissie van het Europees Parlement (EP) met een ontwerpverslag gekomen, dat uiteindelijk in het EP behandeld wordt. Het ontwerpadvies voorziet in verplichte kantoorroulatie, een verbod op adviesdiensten bij controleklanten en plannen om concurrentie tussen middelgrote kantoren en Big Four te stimuleren. Dit zijn verstrekkende maatregelen, die de markt wezenlijk kunnen veranderen. Het is echter nog lang niet zeker of en hoe de plannen tot wetgeving zullen leiden.

Het aantal eenpitters en duokantoren binnen de accountancy en administratieve diensten neemt nog altijd toe (figuur 3). In vergelijking met een paar jaar terug is het aandeel van kleine kantoren (3-10 werkzame personen) juist gedaald. Het aantal kantoren met 50 tot 100 werkzame personen is vorig jaar licht gestegen. Waarschijnlijk is dit een gevolg van fusies, omdat het aantal kantoren met 10 tot 50 werkzame personen juist afneemt.

**Figuur 3 Meer eenpitters, minder kleine kantoren**



Bron: CBS

In de accountancy en administratieve diensten werken naar schatting 110.000 mensen. Met name middelbaar opgeleid administratief personeel is ruim voorhanden. Een relatief klein deel werkt als accountant. De instroom is relatief stabiel en de vergrijzing van accountants relatief beperkt. Steeds minder bedrijven verwachten bovendien op korte termijn hun personeelsbestand uit te breiden. Problemen met de personeelsbehoefte zijn dan ook vooral van kwalitatieve aard: hoe vind je het beste personeel en hoe houd je deze mensen binnen de organisatie. Daarnaast ligt er een uitdaging om het bestaande personeel meer adviesvaardigheid bij te brengen.

### Stabiele groei juridische dienstverlening

Juridische dienstverleners hebben als een van de weinige branches binnen de zakelijke diensten het jaar 2010 met een lichte omzetsijging afgesloten (0,6%). Dit jaar is er met een verwachte groei van 2,5% sprake van een lichte groei-versnelling.

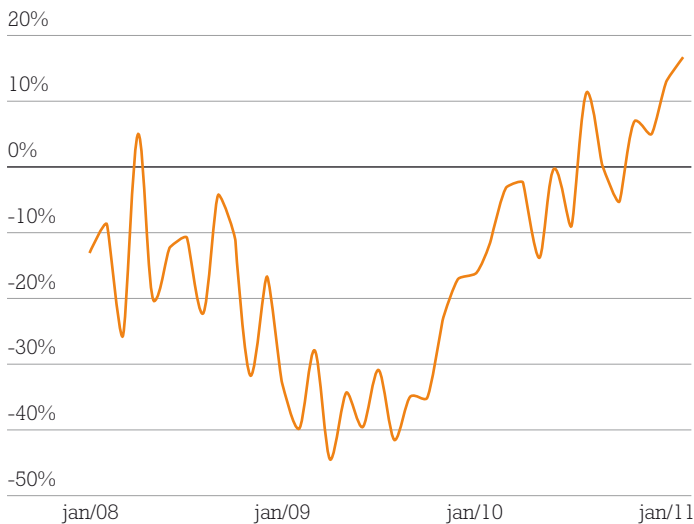
### Steeds meer concurrentie voor advocatenkantoren

Het vorig jaar ingezette herstel van de transactiepraktijk zet dit jaar naar verwachting door. Hier staat tegenover dat de per half 2011 verhoogde competentiegrens voor een verlies van omzet kan zorgen. Verder is nog onduidelijk welk effect hogere griffierechten op de gang naar de rechter hebben. De professionalisering bij (middel)grote kantoren gaat ondertussen door. Regionale kantoren vormen als full service kantoren een alternatief voor de grootste kantoren. Deze laatste groep specialiseert zich steeds meer. Er is door de sterk gestegen advocatentarieven aan de onderkant van de markt een gat ontstaan. Relatief eenvoudig, procesmatig juridisch werk komt steeds meer terecht bij gespecialiseerde juridische uitvoerders. Advocatenkantoren die toch een one stop shop voor juridisch werk willen bieden, kunnen samenwerking zoeken met deze uitvoerders, eigen procesafdelingen opzetten of simpele taken offshoren.

### Omzetherstel in o.g. praktijk van het notariaat

Het nieuwe jaar is voor de onroerend goed praktijk van notarissen goed begonnen. Het aantal woningtransacties steeg in de eerste twee maanden met zo'n 8%. Voor heel 2011 is een marginale stijging van de woningverkoop voorzien. Nu ook de tarieven iets minder onder druk lijken te staan, kan de omzet in de og praktijk na jaren van malaise voorzichtig plussen dit jaar (figuur 4). De situatie op de woningmarkt blijft echter onzeker. De familiepraktijk profiteert nog steeds van extra klandizie vanwege aanpassingen in de successiewet en in de regels over fiscaal partnerschap.

**Figuur 4 Indicator omzontwikkeling\* duidt op groei o.g. praktijk**



Bron: ING Economisch Bureau op basis Kadaster en CBS  
\* jaar op jaar groei omzet

Het notariaat is relatief grijs. Meer dan een derde van de notarissen is boven de vijftig. Hoewel notarissen tot hun 70ste in hun ambt kunnen blijven, stroomt een aanzienlijk deel ruim daarvoor uit. De instroom lijkt bovendien enigszins te stikken: het aantal kandidaat-notarissen dat aan de beroepsopleiding begint daalt de laatste jaren. Verder is door het grote aantal vrouwelijke kandidaten de uitval iets groter. De afname van het aantal mannelijke notarissen is dan ook groter dan de toename van het aantal vrouwelijke notarissen. Opvolging en instroom van kandidaten blijven dus knelpunten in het notariaat.

#### Risico's voor deurwaarders stijgen

Waar notarissen slechts op een beperkt aantal vlakken concurreren met andere juridische dienstverleners zijn deurwaarderskantoren in stevige concurrentie met incassobureaus. Het domeinmonopolie bij gerechtelijke invorderingsprocedures is bovendien recent onder vuur genomen. De concurrentie voor "gewone" incassoopdrachten leidt ertoe dat deurwaarders ook no cure no pay afspraken maken. Het risico op niet verhalen van de incasso verschuift dan naar het deurwaarderskantoor. De gemaakte kosten en eigen beloning worden voorgefinancierd. Nu al heeft de helft van de kantoren een te klein eigen vermogen om, bij intrekking van de opdracht, het voorgefinancierde bedrag te kunnen dragen. Dat de druk groot is blijkt ook uit het feit dat eind vorig jaar een aantal gerechtsdeurwaarders uit hun ambt gezet is, omdat er meer schulden aan derden waren dan feitelijke derdengelden (negatieve bewaringspositie). Met de naar verwachting in de toekomst sterk stijgende griffierechten worden de financiële risico's nog groter.

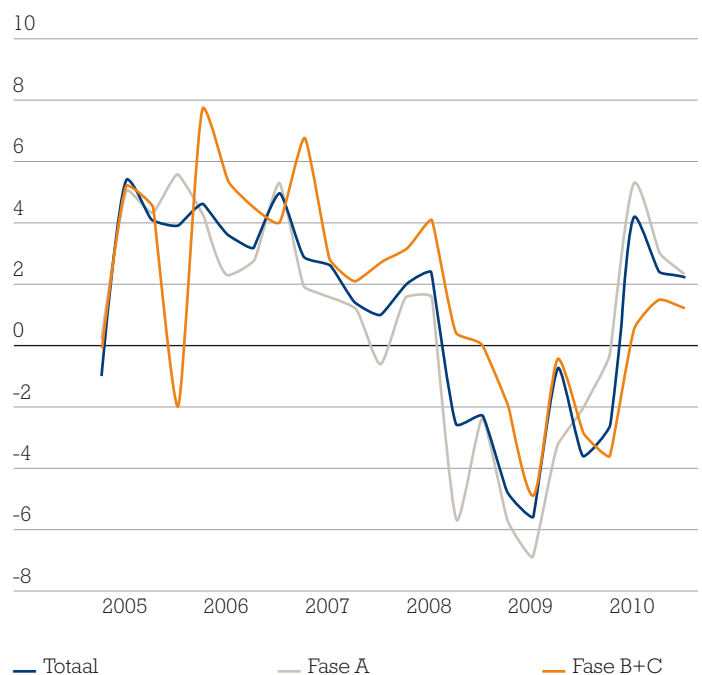
#### Flexbranche schakelt naar volgende versnelling

De omzet van de flexbranche als geheel (uitzenden, bemiddelen, detacheren, werving&selectie en payroll) is in 2010 nog gedaald met 4,3%. Het vierde kwartaal liet echter al een groei van 4,4% zien. Voor uitzendbureaus was er zelfs een plus van 7%. Met name uitzendkrachten in technische beroepen zijn momenteel gevraagd. In dit segment steeg het aantal uitzenduren de eerste maanden van dit jaar met bijna een derde. Ook in de industrie groeit de vraag nog steeds.

In 2010 nam het aantal uitzenduren in de A-fase met 0,3% toe (figuur 5). Bij een economische opleving nemen deze uren voor korte contracten als eerste toe. Het zijn met name professionals die voor langere perioden ingehuurd worden. De vraag naar dit type personeel blijft voorlopig achter omdat zowel de overheid als financiële instellingen minder flexpersoneel aantrekken. Het aantal B en C-uren daalde vorig jaar dan ook nog met 6,2%. Het herstel van de vraag naar administratief personeel laat ook dit jaar nog op zich wachten, waardoor het aantal B en C-uren ook in 2011 nog nauwelijks groeit.

De werkloosheid daalt naar het einde van het jaar naar 4,9%. De gematigde economische groei betekent echter dat bedrijven nog steeds onzeker zijn over het inhuren van vast personeel. Sectoren die profiteren van de export (indus-

**Figuur 5 Verschillend groeitempo uitzenduren flexmarkt**



Bron: CBS

trie, groothandel) hebben nog altijd het meest behoefte aan flexibele arbeidskrachten. Alles bij elkaar is sprake van een voor de flexbranche gematigder herstel dan in het verleden. De omzetgroei in 2011 wordt geraamd op 9%. De toenemende behoefte aan flexibiliteit zowel onder werkgevers als werknemers draagt bij aan voortzetting van een gezonde groei van de flexmarkt in 2012.

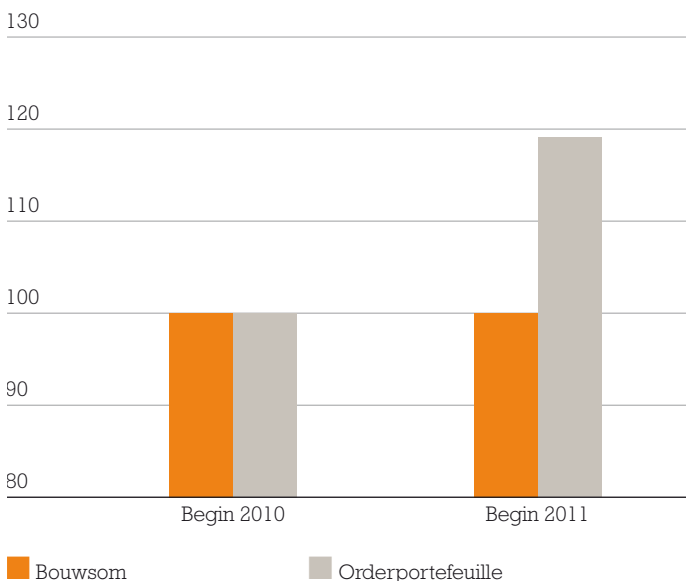
### Architecten en ingenieurs in mineur

Overheidsbezuinigingen, dalende investeringen in bedrijfspanden en stagnerende woningbouw drukken de omzet van architecten en ingenieursbedrijven. Afgelopen jaar daalde de omzet met ruim 5% terwijl in 2011 naar verwachting de omzet verder afneemt (- 2,5%). Voor volgend jaar zit door licht aantrekkende bouwvolumes wel enige omzetgroei in het vat.

### Prijzenslag onder ingenieursbedrijven houdt aan

In 2010 daalde de omzet in de branche met 4,3%. Overcapaciteit en prijsconcurrentie spelen ingenieursbedrijven parten in Nederland. Opdrogende orderportefeuilles, met name bij de overheid, zorgen voor extra druk op tarieven. Op de resterende projecten bij Gemeenten, Provincies, Rijk en waterschappen wordt scherp geoffreerd. In sommige gevallen wordt personeel tegen stunttarieven weggezet, zodat ze niet op de bank blijven zitten. Met name bedrijven die sterk afhankelijk zijn van overheidsopdrachten hebben het zwaar. Zij richten zich enerzijds meer op de commerciële sector wat ook daar tot meer concurrentie leidt en zoeken anderzijds expansie in het buitenland.

**Figuur 6 Individuele ordeportefeuille groeit door personeelsreductie sneller dan totale orders branche**



Bron: CBS, NBA, raming ING Economisch Bureau, index ,begin 2010 = 100

Met de afbouw van capaciteit daalt ook de omvang van het personeelsbestand. Er is in veel gevallen afscheid genomen van flexibele krachten. Die flexibele schil zorgt voor een relatief soepele aanpassing van de personeelscapaciteit.

### Architecten leveren meer dan kwart omzet in

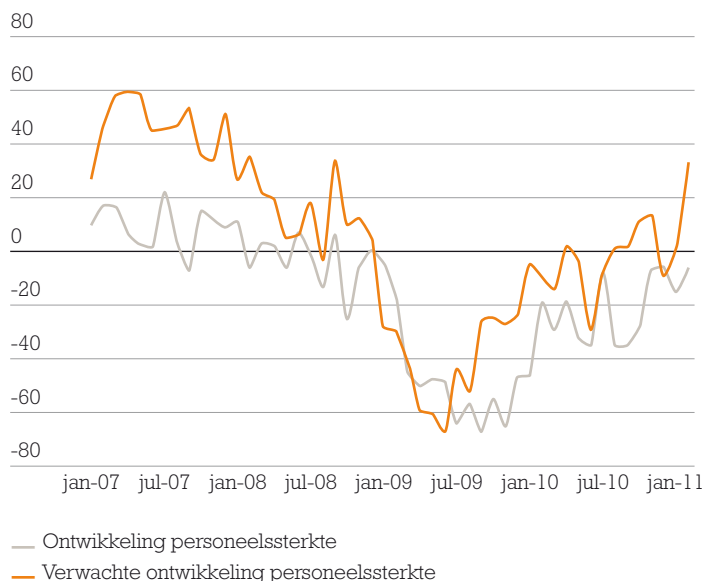
Voor architecten waren de afgelopen twee jaren geen pretje. De brancheomzet is in die periode met meer dan een kwart gedaald. De vooruitzichten voor dit jaar zijn ook nog matig. De orderportefeuille is met gemiddeld 5,6 maanden weliswaar hoger dan vorig jaar, maar dit is vooral een gevolg van personeelsreductie. Die werkvoorraad kan vooruitlopend op herstel in de bouw in de loop van het jaar nog iets verder aantrekken. De geraamde groei in de bouw is met 1,5% in 2012 niet sterk genoeg om voor echt omzetherstel voor architectenbureaus te zorgen.

(Ferdinand Nijboer)

### Herstel IT zet voorzichtig door

In de IT-sector is zoals verwacht de omzetgroei in het vierde kwartaal doorgezet (+2,8%). Over heel 2010 heeft de branche nog een kleine krimp van 0,6% laten zien. Softwareontwikkelaars lopen voorop met een gemiddelde groei van 1,3%. Van omzetherstel is ook dit jaar sprake. De branche blijft echter voorzichtig. Het percentage ondernemers dat in de komende 3 maanden een toename in omzet verwacht, is lager dan in dezelfde periode in 2010. Er zijn dan ook onzekerheden zoals over de gevolgen van overheidsbezuinigingen voor de IT-sector. Voor 2011 wordt de omzetgroei

**Figuur 7 Toename van vraag naar personeel verwacht**



Bron: CBS

geraamd op 3,5%. De aantrekkelijke bedrijfsinvesteringen zijn vooral goed voor softwarebedrijven. Volgend jaar blijft de groei op een vergelijkbaar niveau.

De branche wordt gekenmerkt door snelle technologische ontwikkelingen en een veeleisende klant. IT-bedrijven komen aan die eisen tegemoet met innovatieve producten, dienstverlening op maat en het aantoonbaar maken van rendement op IT-investeringen. Met de opkomst van IT-toepassingen als cloud computing en trends als het nieuwe werken, wordt waarborging van veiligheid en privacy steeds belangrijker. Klanten maken zich zorgen over de bescherming van gegevens en de overheid werkt aan aanscherping van privacyregelgeving. IT-bedrijven kunnen zich onderscheiden met veiligheidsoplossingen en het informeren van de klant over veiligheidsmaatregelen.

De personeelssterkte liet begin 2011 nog een daling zien, Ondernemers verwachten echter dat de personeelsvraag de komende maanden zal stijgen (zie figuur 7). Ondanks deze toename geven werkgevers aan weinig moeilijkheden te verwachten om aan IT-personeel te komen. De natuurlijke uitstroom is beperkt, omdat de invloed van vergrijzing op de IT arbeidsmarkt klein is. Werknemers in de sector zijn relatief jong. Gezien de snelle technologische ontwikkelingen is op termijn een tekort van gespecialiseerd IT-personeel waarschijnlijk.

(Karin van Amelsvoort)

### Facilitaire dienstverlening rondt 2010 goed af... 2011 stagnatie

Het vierde kwartaal van 2010 pakte goed uit voor de facilitaire dienstverlening. Voor 2011 en 2012 wordt er wederom omzetgroei verwacht (respectievelijk; +1,4% en +1,9%), maar dit zal hoofdzakelijk prijsgedreven zijn.

### Geen arbeidskrapte in de schoonmaakbranche

De schoonmaakbedrijven deden het in het vierde kwartaal erg goed en voor 2010 als geheel lag de omzet boven het pre-crisis niveau. De trend naar meer dagschoonmaak zal door het terugbrengen van onregelmatigheidstoelagen een drukkend effect hebben op de loonkosten van de branche. Dit kan de ondernemer ruimte geven om het bedrijfsresultaat te verbeteren na een lange periode van onder druk staande prijzen.

De door ondernemers verwachte omzetgroei zal in 2011 gering zijn (+1,5%). Mede door het arbeidsintensieve karakter van het werk vertaalt deze omzetverwachting zich nauwelijks in extra banen. Dit is slecht nieuws voor het grote aantal werkzoekenden in de sector, dat ruim 3 keer zo groot is als het aantal vacatures. Voorlopig valt er in de branche dus geen arbeidskrapte te verwachten.

### Arbeidskrachten in kantines en catering constant

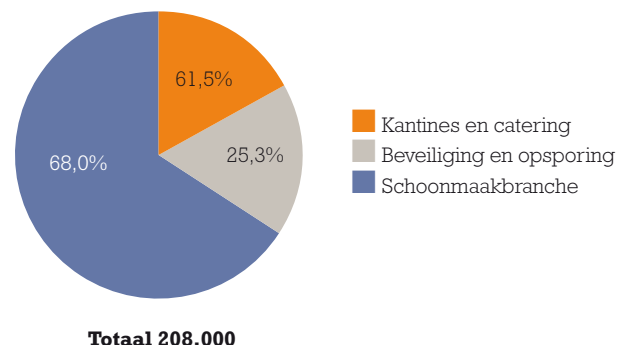
Hoewel de kantines en cateringbedrijven in het vierde kwartaal van 2010 goed presteerden, blijft de omzet nog ruim (5%) onder het niveau van 2008. Dit komt vooral door de zware klappen die de branche in 2009 kreeg, maar ook door de matige prestatie in de eerste helft van 2010. Voor 2011 wordt een geringe omzetgroei verwacht (+1,5%) waardoor het pre-crisis niveau nog niet in zicht komt. Het aantal banen binnen de branche, dat net als in de schoonmaak voor een groot deel door vrouwen ingevuld wordt (zie figuur 8), zal voorlopig constant blijven. Door de intrede van technieken als selfservicekassa's kan het aantal banen binnen de branche echter onder druk komen te staan.

### Toename eisen kan krapte veroorzaken binnen beveiliging

Ondanks de gestegen prijzen in de beveiligings- en opsporingbranche (+2,5%) nam de omzet in 2010 licht af. Ook voor 2011 is de omzetontwikkeling beperkt (+1%). Dit moet deels als correctie worden gezien van de sterke omzetgroei in 2008 (11%) die onder meer leidde tot een uitbreiding van het vaste personeel. Binnen beveiligingsbedrijven was in 2008 nog 1 op de 5 arbeidskrachten extern, terwijl dit in 2009 was teruggelopen tot 1 op de 20. Hierdoor konden op korte termijn de loonkosten beperkt worden. Met het oog op de afgenomen omzet in 2010 is het de vraag hoe zwaar vaste krachten op de begroting drukken.

Aangezien de eisen van beveiliging toenemen - naast het uitstralen van gezag moet er ook klantgerichte service worden geboden - kan het aantal openstaande vacatures in de toekomst toenemen. Dit wordt versterkt door de afname van het aantal VMBO-ers en MBO-ers dat de komende jaren zal instromen op de arbeidsmarkt.

**Figuur 8 Veel vrouwen in catering en schoonmaak**



Bron: CBS

% = aandeel vrouwelijke arbeidskrachten

### **Overige zakelijke dienstverlening in 2011 uit de min**

In 2010 liepen de omzetten fors terug (-5%) binnen de overige zakelijke dienstverlening. Met een omzettoename van tussen de 2 en 3% is de verwachting voor de komende twee jaar positief.

### **Aantal banen reclamebranche blijft onder druk...**

Vooral onderzoek- en adviesbureaus kregen het in 2010 zwaar te verduren, waarbij omzetten fors terugliepen (gemiddeld ruim 11%). De branche toonde zich de laatste jaren erg gevoelig voor conjuncturele schommelingen en wordt nu geraakt doordat het bedrijfsleven de hand op de knip houdt. Binnen de reclamebranche is het ergste achter de rug, de toekomst ziet er echter nog niet zonnig uit. Ondernemers binnen de sector verwachten dat de omzet de komende tijd zal afnemen. Het aantal banen binnen de branche zal het hoge niveau van 2007 dan ook niet snel benaderen.

### **...binnen keuring- en controlediensten stijgt aantal banen fors.**

De keuring- en controlediensten vormden in 2010 een uitzondering en zagen de omzetten fors toenemen (7%). De branche groeide de laatste 5 jaar met gemiddeld 9,5%, dat gedeeltelijk het resultaat is van toegenomen wet- en regelgeving. Ook toonde de sector zich bestand tegen de crisis: keuringen en controles laten zich niet afremmen door economische tegenwind. Voor 2011 wordt wederom een flinke groei (6%) verwacht. Door de ontwikkeling nam het aantal arbeidsplaatsen binnen de branche fors toe.

Een tweede uitzondering vormden de markt- en opinieonderzoekbureaus, die ook in 2010 meer omzet genereerden. Na de forse omzetsstijgingen van de afgelopen jaren (gemiddeld 13% tussen 2006 en 2009) wordt de groei van de branche getemperd. In 2011 zal de omzet, met een verwachte groei van 4%, niet meer zo fors toenemen als in voorgaande jaren.

(Stef Bais)

### **Flexibilisering en kennisbehoud... paradox of gouden kans?**

Zoals uit dit kwartaalbericht blijkt begint het herstel van de zakelijke dienstverlening in Nederland zichtbaar te worden. De mate van opleving verschilt aanzienlijk van branche tot branche. Het herstel is in eerste instantie vooral gedreven door vroegcyclische branches zoals het uitzendwezen en de ICT-dienstverlening. Uit de kenmerken van partijen die goed door de crisis zijn gekomen, valt voor alle branches lering te trekken: Ondernemingen met een flexibele en efficiënte bedrijfsvoering zijn het best bestand tegen schokken.

Nu de markt weer aantrekt, verwacht ik dat bedrijven verder zullen investeren in kostenflexibilisering gecombineerd met een flexibel personeelsbestand. Het uitbesteden van activiteiten en het vaker inzetten van flexibel personeel zal de komende tijd een belangrijke strategische keuze worden. Die beweging wordt nog eens gestimuleerd door onzekerheid vanwege het langzame herstel van de Nederlandse economie.

Een belangrijke afweging bij flexibilisering is het waarborgen van kennis en vaardigheden die nodig zijn binnen de organisatie. Dit is een cruciaal beslissingscriterium bij het uitbestedingproces. Ongeacht de aanwezigheid van voldoende ruimte op de arbeidsmarkt zal het vinden en volgen van kenniswerkers, zoals ZZP'ers en andere flexwerkers, met de juiste expertise een uitdaging worden. De rol van en de relatie met gespecialiseerde flexorganisaties zal daarbij steeds belangrijker worden.

Karin Radder  
Sectormanager zakelijke dienstverlening

# Meer weten? Kijk op [ING.nl/zakelijk](http://ING.nl/zakelijk) Of bel met

**Ferdinand Nijboer,**

Senior econoom

**020 652 34 50**

**Stef Bais,**

Econoom

**020 564 72 47**

**Erik Knoll,**

Sectormanager zakelijke  
dienstverlening

**06 54 600 110**

**Karin Radder,**

Sectormanager zakelijke  
dienstverlening

**06 30 536 151**

Wilt u nieuwe publicaties per e-mail ontvangen?

Ga naar [ING.nl/kennis](http://ING.nl/kennis)



## Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 30 maart 2011.

