

**Emil Broekman,
algemeen directeur
Adecco Nederland**



“Bij uitzenden verkoop je een illusie”



Na een lange carrière binnen de organisatie kwam Emil Broekman (57) twee jaar geleden aan het hoofd te staan van uitzendreus Adecco Nederland. Na zijn prominente rol in de fusie tussen Adia en Ecco, leidde hij in 2002 de herstructurering in die van Adecco een meer salesgedreven organisatie moest maken voor economisch mindere tijden. Zijn motto: in een dalende markt kun je de meeste groei behalen, maar dan moet je wel beter zijn dan de concurrent. Zelfverzekerd: “Ik ben beter dan de concurrent.”



“Bij uitzenden verkoop je een illusie”

- Na afloop van het interview hebben we het gewoon over voetbal. Het Nederlands elftal was niet echt gemotiveerd in de oefenwedstrijd tegen Frankrijk, vindt Broekman. Op zijn kamer ligt een voetbal en op de gang hangt een ingelijst shirt van Johan Cruïff. “Ik kijk iedere dag even of het er nog wel hangt.” Adecco is sponsor van de Johan Cruïff Foundation en helpt daarmee topsporters met een handicap zich maatschappelijk te ontwikkelen. Op het moment dat we het hebben over de verdachtmakingen van fraude jegens Adecco vanwege het uitstellen van publicatie van de jaarcijfers eind januari, haalt Broekman de magische woorden van de Verlosser aan: elk nadeel heb z'n voordeel.

Wat ging er door u heen toen u hoorde dat Adecco de publicatie van de jaarcijfers moest uitstellen wegens ‘materiële zwakheden’?

“Een onaangenaam gevoel. Het kwam als een absolute verrassing. De schrik slaat je om het hart, omdat je niet weet wat er aan de hand is. Dat wist ik vrij snel. Ik heb mij wel verbaasd over het verhaal wat 's avonds in de media verscheen. Iedereen wist wat er aan de hand was, terwijl wij dat niet wisten. We waren al veroordeeld voor er iets gebeurd was. Wat mij teleurgesteld heeft, is dat iedereen meende allerlei verhalen te moeten schrijven die op geen enkele grond gebaseerd zijn. Vergelijkingen met Ahold en Parmalat zijn volkomen uit de lucht gegrepen. Het aangeven dat je niet kunt publiceren, is blijkbaar al voldoende om een veroordeling van fraude aan je broek te krijgen. Nu is duidelijk dat er een

en er sinds de jaren tachtig zoveel nieuwigheid in is gekomen. We doen veel meer dan alleen maar uitzenden, bijvoorbeeld ook detachering. Maar we zijn ook steeds meer gespecialiseerd geworden, tot en met outsourcing aan toe. Het is vernieuwend en ik denk dat ik daarom nooit de behoefte heb gevoeld verder te kijken.”

Waar bent u uw carrière eigenlijk begonnen? “Op een gegeven moment vroeg ik me af wat ik eens zou gaan doen. Ik kan me herinneren dat mijn moeder zei dat mijn zus gewerkt had bij Systeem Kok, een bedrijf in Utrecht dat hoogspanningsschakelaars maakte. Mijn moeder was nogal doortastend, dus die zou wel eens even de personeelschef bellen. Ik dacht: vooruit, kwaad kan het niet. En eigenlijk kon ik meteen beginnen. Ik heb daar een jaar of twee gewerkt in de fabrieksadministratie, letterlijk en figuurlijk tussen de mensen van de fabriek in. In die tijd was er nog een strikte scheiding tussen witte boorden en blauwe overalls. Het was een hele leerzame ervaring. Goed om mee te maken waar het geld verdiend wordt, want het moet toch aan de basis gebeuren.”

Na uw periode bij de bank Paribas maakte u de overstap naar de uitzendbranche. Wat trok u daar in aan? “Toen ik in 1984 begon was het nog heel primitief geregeld. De automatisering was nauwelijks doorgedrongen in de uitzendbranche en dus werkten we handmatig met kaartenbakken. Dat had een belangrijk voordeel, want je kreeg een soort fotografisch geheugen voor de kandidaten die erin zaten. Vooral de band met de kandidaat maakte het erg leuk. Je hebt echt met mensen te maken en dat is altijd boeiend. Mensen aan de slag helpen en bedrijven tevreden stemmen, dat trok me wel. Uitzenden blijft natuurlijk iets vaags. Je verkoopt geen product, maar een dienst. Een illusie. Dat heeft me altijd wel gelegen, want je gelooft ergens in. Als je ergens in gelooft, kun je het ook met verve brengen. De behoefte aan flexibiliteit werd toen ook sterker. Bedrijven met veel seizoenarbeiders kwamen erachter dat het veel handiger was om mensen goed gereguleerd via een uitzendbureau aan te trekken. Dat was voor ons aanleiding om meer projectmatig te gaan werken. Bij de klant in huis te gaan zitten. Daar begon het ‘jaarrondverhaal’: van het ene in het andere project. Hoe kun je nou als *partner in business* zorgen dat je naar je klant toe zo goed mogelijke dienstverlening geeft en daarnaast de krachten zo lang mogelijk kunt onderbrengen? Het was voor mij een uitdaging om dat allemaal rond te krijgen.”

Hoe zou u uw manier van leidinggeven omschrijven? “Ik denk dat ik probeer het beste uit mensen te halen en ik ben redelijk direct. Mijn uitgangspunt is: haal eruit wat erin zit. Woeker met je talenten. Ik kan heel erg teleurgesteld raken als mensen de kantjes ervan af lopen. Tegen hen ben ik redelijk kort door de bocht. Anderen zal ik aan alle kanten stimuleren om verder te gaan, want ik heb zelf ook zo'n pad moeten doormaken. Verder ben ik heel sterk op de groei gericht. Ik heb natuurlijk ambities vanuit Adecco, maar ook vanuit mijzelf. Toen ik het stokje overnam, had ik de ambitie om het bedrijf breder op te bouwen. Meer specialisaties die ook de winstgevendheid kunnen vergroten. Uiteindelijk is mijn streven om in de top-3 van uitzendorganisaties te komen.”

“Wij werken op basis van *no cure, no pay* en dat werkt voortreffelijk”



aantal zwakheden in de boekhouding in Amerika zat, die men nu aan het herstellen is. Er zijn verder ook geen nieuwe feiten meer naar buiten gekomen.”

Wat heeft het met u gedaan? “Het heeft ons sterker gemaakt. Op het moment dat we de wind tegen kregen, hebben de medewerkers en onze klanten solidariteit getoond. We zijn geen klant kwijtgeraakt. Mensen begrijpen donders goed dat je in de veranderde situatie met accountants erg snel *in the picture* kunt komen. Ik heb daar geen schade van ondervonden, wel enige hinder. Ik ben het met Johan eens als hij zegt dat elk nadeel zijn voordeel heeft. We hebben met heel veel relaties en prospecten gesproken en het heeft me bepaald geen windeieren gelegd: we staan er goed voor. Op 20 april presenteert Adecco zijn jaarcijfers en dan wordt er meer duidelijk over waar we nou precies staan. Ik denk dat menigeen dan best verrast zal zijn over de uitkomsten.”

Over naar uzelf. U werkt nu al twintig jaar bij Adecco. U bent zelf geen flexwerker? “Nee, ik ben redelijk honkvast gebleven. Ik denk dat het in belangrijke mate komt omdat het een jonge business is

“Bij uitzendenden verkoop je een illusie”

- *Vooralsnog is Randstad de grootste. Wordt u nog een concurrent van betekenis?* “Randstad willen we niet inhalen... in ieder geval dit jaar zeker niet. Maar Adecco wil wel in elke markt de nummer één of twee zijn. De Nederlandse markt vormt daar een uitzondering op, omdat Randstad hier zijn thuisbasis heeft, evenals Vedior en United Service Group. Die drie grote ondernemingen heb je op zijn minst voor je staan. Dat is geen eenvoudige zaak. De top-3 halen zal dus voornamelijk moeten gebeuren door autonome groei, maar voor de rest is niets uitgesloten. Als ik niks uitsluit, is alles mogelijk. Nee, ik heb geen voorkeuren, ik heb ze allemaal even lief.”

U heeft het over specialiseren. Probeert u met onder meer de nieuwe juridische divisie Legal Talent en de divisie Werving & Selectie nieuwe markten te veroveren? “Adecco is een generalist en heeft heel veel klanten nationaal en internationaal. Als de klant dan vraagt of je wel een full-service provider bent, is die vraag naar specialisering er dus en daar moet je gebruik van maken. Je bent toch al bij de klant binnen, dus je kunt ook die zaken aan de klant verkopen. Bijvoorbeeld met Legal Talent en Werving & Selectie. Legal Talent loopt voorspoedig. Ik verwacht daar voor 2004 behoorlijke resultaten van. Het is nog wel een kleine activiteit in de organisatie en zal moeten groeien. Maar in dat specialisme ligt wel een markt met duidelijk betere tarieven. Dat maakt het interessant. Werving & Selectie loopt zeer snel en zeer goed in een markt waarin je het niet zou verwachten. De W&S-bedrijven in Nederland hebben het in 2003 en 2004 heel erg moeilijk. De room is een beetje van de markt af. Toch zie ik dat de nieuwe activiteiten die wij hebben neergezet snel groeien en boven budget scoren.

Het imago dat een beetje om deze business heen zit, is exclusiviteit, hoge tarieven en vooraf betalen. Je moet maar wachten op het resultaat. Wij werken op basis van *no cure, no pay* en dat spreekt mensen aan. In een tijd waarin iedereen eerst maar eens moet waarmaken wat hij allemaal belooft, is het pas afrekenen na de geslaagde bemiddeling. Dat werkt voortreffelijk.

Wij vinden het uit de tijd om 30 procent marge te vragen voor W&S-activiteiten. We doen niets anders dan databases beheren en daaruit selecteren, dus kun je ook veel goedkoper opereren. We hebben de vestigingen al en daarmee zijn we in staat om het tegen meer concurrerende tarieven te doen. Het percentage wat wij vragen is ruim onder de markt, een procent of 25 onder de gangbare prijzen.”

Ziet u al signalen dat het beter zal gaan met de Nederlandse economie? “Ik ben daar altijd heel voorzichtig in geweest en dat blijf ik ook: ik zie die verbeteringen niet. Dat ze komen is zeker, alleen de voortekenen zijn er niet. Het gaat gewoon nog niet goed met Nederland en ik verwacht ook niet dat het op korte termijn beter gaat. Hooguit incidenteel, maar niet structureel. Als het beter gaat, merken wij dat als eerste, maar ik kan het dus niet constateren. De markt heeft wederom in januari en in februari een daling laten zien van bijna 10 procent ten opzichte van het jaar daarvoor. 2004 Zal voor de hele Nederlandse economie een heel

moeilijk jaar worden. Overigens wil dat niet zeggen dat je in een dalende markt niet kunt groeien. Je kunt het beter doen dan de markt. Dat is ook mijn motto: in een dalende markt kun je de meeste groei behalen. Alleen moet je wel beter zijn dan de concurrent. Dat is mijn streven: ik ben beter dan de concurrent. Wij zijn beter, omdat we net iets langer doorgaan.”



Directievoorzitter Ben Noteboom van Randstad maakt zich nogal zorgen over het aantal illegalen in Nederland die een hoop uitzendwerk weggapen. Hij vindt dat de overheid daar meer aan moet doen. Deelt u zijn mening? “Ik maak mij daar ook heel veel zorgen over. Het is voor mij een onverteerbare zaak dat de illegaliteit in Nederland zo'n grote groei heeft doorgemaakt en dat de overheid veel te laks is geweest en nog steeds is om dat fenomeen aan te pakken. In de Schilderswijk rijden iedere ochtend honderden busjes met allemaal illegale arbeiders, die ergens in Nederland gedropt worden. In het Westland maken de tuinders simpelweg een kansberekening of ze wel of niet gepakt worden. Nou, de pakkans is blijkbaar niet erg groot en al die mensen vinden emplooi. Er worden intussen geen premies afgedragen en mensen worden tewerkgesteld in omstandigheden die helemaal niet kloppen. Het mislopen van premies en belastingen is een enorme last voor de overheid. Dat is onvoorstelbaar als ik kijk waaraan wij qua regelgeving wel niet aan moeten voldoen. Als er iets niet klopt, staat de fiscus heel snel bij ons voor de deur. En terecht. Tegen illegale arbeid valt voor mij niet te concurreren. Mijn kostprijs ligt hoger dan de verkoopprijs van die bureaus. Het is schandelijk dat de overheid daar nog niks aan gedaan heeft.”

Wat zou u starters aanraden voordat ze de arbeidsmarkt betreden? “Zorg dat je je opleiding afmaakt voor je je op de arbeidsmarkt begeeft. Zonder gedegen opleiding heb je geen enkele positie op de markt en word je links en rechts ingehaald. De concurrentie wordt steeds groter. Daar is niks mis mee. Bedrijven hebben daar altijd mee te maken gehad. Maar als werknemer krijg je er ook steeds meer mee te maken nu er steeds meer en beter geschoolde buitenlandse werknemers op de arbeidsmarkt komen. Dat recht hebben wij overigens ook. Wij kunnen ook naar andere landen gaan om daar een kijkje te gaan nemen.”