

De coming of age van Driessen HRM

# Recordjaar in rampmarkt

De grote payrollers van nu waren medio jaren negentig nog de verborgen uitvinders in de HRM-markt. Dat geldt ook voor Jan Driessen, die achttien jaar geleden zijn gelijknamige payrollbedrijf oprichtte. Afgelopen jaar werd het beste jaar tot nog toe voor het Helmondse familiebedrijf. 'Wij kunnen ons bijna niet voorstellen dat het nog beter kan.'

WILBERT GEIJTENBEEK

Terwijl de flexmarkt in 2010 gestaag probeerde adem te halen na de klappen van de crisis, leek er onder payrollers weinig om over te klagen. Voor zover hun cijfers openbaar zijn, zagen alle grote payrollbedrijven hun omzetten ouderwets toenemen. Met als koploper Driessen HRM Payroll. Het Helmondse familiebedrijf boekte een omzetgroei van 45 procent. Voor die recordgroei, recordomzet en recordwinst – kortom, recordoogst – heeft Driessen lang moeten zaaien. Het bedrijf, tot 2008 nog bekend als Driessen Administratie & Advies, kortweg DA&A, is in 1993 opgericht als zelfstandig bureau voor de uitbesteding van personeel- en salarisadministratie. In dat jaar werkte oprichter Jan Driessen (inmiddels 61 jaar) op een maand na een kwarteeuw bij de gemeente Helmond. Net voor de jubilaris zou worden gedecoreerd met een heus gemeentelijk speldje, nam hij ontslag.

## PAPIERWERK

Die gok bleek een gouden zet. Het voormalig hoofd P&O van de gemeente Helmond vond een regionale afzetmarkt voor zijn nieuwe dienstverlening. Een grote vlucht nam zijn bedrijf al na twee jaar toen Driessen besloot digitale HRM-pakketten te verkopen. Huidig directeur Michaël Munnich (51), een vroegere collega en opvolger van Driessen in de Helmondse gemeenteburelen: 'Dat was revolutionair van hem. Tot dan toe ging alles bij de gemeenten op papier: vanuit de centrale brancheorganisatie

kreeg men papieren documenten, een P&O'er deed ze in een mapje, vergat ze vervolgens en wist daarna niet meer wat de arbeidsvoorwaarden en cao-afspraken van hun medewerkers waren.' Driessen leverde dergelijke pakketten digitaal – eerst op diskettes, later op cd-roms en nog veel later via internet. In 1996 ontstond de payrollactiviteit, waar het huidige Driessen groot in is en bekend om staat. 'Opdrachtgevers begonnen ons te vragen om door henzelf aangeworven werknemers op onze payroll te zetten. Die mensen boden ze voorheen aan bij de traditionele uitzenders, die daarvoor hoge uitzendtarieven vroegen. Jan begon daarop een eigen product te ontwikkelen.' Driessen kon zonder de kostendruk van een groot vestigingennetwerk en een dure krijgsmacht van intercedenten tarieven bieden waar uitzendbedrijven niet mee konden concurreren. Zo ontstonden eind jaren negentig de contouren van het huidige bedrijf. In de woorden van Munnich: 'In het vaarwater van de uitzenders, maar met een onderscheidend product.' In het geval van Driessen kunnen we daaraan toevoegen: met als afzetmarkt hoofdzakelijk de overheids- en onderwijsorganisaties van Nederland.

## PAYROLLPIONIER

Driessen is daarmee een van de uitvinders van het product – of, beter gezegd, een van de pioniers in de inmiddels adolescente payrollmarkt. De markt was in 2009 goed voor 145.000 loonstrookjes, ongeveer 2,1 procent van het

Tijdens de recessie van begin jaren tachtig veroverde Frits Goldschmeding met Randstad zijn positie als 's lands marktleider. Drie decennia later is Randstad dat nog steeds. Maar onder de onwrikbare marktposities van de beursgenoteerde uitzendtop broeit, gist en schuift alles. Reden voor Flexmarkt om de ondernemers onder de uitzenders in een interviewserie te portretteren. Met deze maand: Driessen HRM Payroll.

totale aantal banen in Nederland. En met de ondernemers achter Payroll Select, Kolibrie, Persoonality (inmiddels in Asito opgegaan) en Connexie vormt Driessen een gezelschap dat elkaar al ruim een decennium kent. Als bestuurslid van branchevereniging VPO komt zoon Jeroen Driessen zijn concurrenten geregeld tegen. Dat Driessen in 2010 zijn recordjaar beleefde, is opmerkelijk. Voor praktisch alle andere leveranciers aan overheden was 2010 een ultiem rampjaar. Grote overheidsdetachementen en consultancy's als BMC en Maandag zagen hun omzet dalen en moesten rigoureus snijden in hun personeelsbestand. Tegelijkertijd geldt bij de meeste overheden al ruim anderhalf jaar een vacaturestop. De malaise geldt voor recruiters, interimbureaus, detachementen, consultancy's en vooral voor ingenieursbureaus. Die moeten slikken dat hun consultants 'tegen loodgieterstarieven' in de markt worden gezet, zo klaagde Berenschot-bestuursvoorzitter Theo Camps onlangs in vakblad Binnenlands Bestuur.

## OVERHEIDSMALAISE

En dat is nog maar het begin van de ellende onder overheden, die in 2010 ontstond dankzij twee verkiezingen (voor de gemeenteraden in maart en voor de Tweede Kamer in mei), een lange kabinetsformatie en de onduidelijkheid over de omvang van de besparingsoperatie. En nu het kabinet een bestuursakkoord met de gemeenten heeft gesloten en er zekerheid is over de omvang van de besparingen, moet



FOTO: BERT JANSSEN

*'In het vaarwater van de uitzenders, maar met een onderscheidend product'*



De directie van Driessen HRM\_Payroll met v.l.n.r.: Jeroen Driessen, Michaël Munnich en Jan Driessen.

het echte snijden nog beginnen. Het lijkt er niet op dat de marktvraag vanuit overheden snel herstelt. En dus is het even geen pretje om van gemeentelijk ambtenaren afhankelijk te zijn. Zo niet voor payrollers als Driessen dat ook volgend jaar bijna een kwart meer omzet verwacht te maken. Munnich verklaart dat aan de hand van de groei in volume van payrollcontracten: 'Als je er heel veel klanten bij krijgt, dan groei je alsnog, ook al vlakt de gemiddelde omzet per klant af.' Bovendien, zo claimt Munnich, heeft de naamswijziging veel extra omzet opgeleverd. In 2008 wijzigde het bedrijf zijn naam van DA&A in Driessen HRM\_Payroll en startte een prijzige reclamecampagne. Munnich: 'Dat betaalt zich nu gelukkig uit.'

**MARGEDRUK**

Niettemin vallen de klappen bij de veel kleinere consultancytak van het bedrijf – een activiteit die Driessen kort na de eeuwwisseling aan zijn palet toevoegde. Driessen levert naast payroll en software ook HRM-diensten als outsourcing, HRM- en salarisconsultancy en opleidingstrajecten voor zowel klanten als de eigen payrollkrachten. Van de 35 consultants die Driessen eind 2009 op de loonlijst had

staan, zijn er nog 25 over – een reductie waarvan Driessen benadrukt dat er geen gedwongen ontslagen zijn gevallen. Ook ervaart het bedrijf druk op de winstmarges over de hele linie. Zoon Jeroen Driessen (33), sinds 2004 als directeur in het familiebedrijf werkzaam: 'De marges staan sterk onder druk. De keerzijde daarvan is dat hoe goedkoper het payrollen is, des te interessanter het wordt om het product af te nemen. Omdat wij voorlopen op onze concurrenten, kunnen we genoeg nemen met veel minder.' Hoewel oprichter Jan Driessen nog altijd bij de directie betrokken is, voert zoon Jeroen samen met Munnich de dagelijkse directie van het bedrijf. Driessen senior – hoewel grootaandeelhouder – neemt sinds het aantreden van zijn zoon een relatieve afstand van de dagelijkse bedrijfsvoering. Toch is de oprichter niet van plan zijn levenswerk achter zich te laten, zo verklaart zijn zoon. 'Pa kan nog wel twintig jaar mee.' Flexmarkt sprak directeuren Jeroen Driessen en Michaël Munnich.

**In uw jaarverslag noemt u uw bedrijf detacheerder en uitzender. Doet Driessen ook aan werving en selectie?**

Driessen: 'Dat noemen wij zo, maar daarmee doelen wij op onze payroll-

krachten. Wij hebben nooit ons geld aan recruiting verdiend.'

**U heeft inmiddels een database vol cv's. Wordt u er nooit voor benaderd door uw klanten?**

Driessen: 'Jawel. Maar wij verdienen daar geen geld aan. Wij hebben een eigen vacaturebank ontwikkeld: de website Driessen Jobs. Onze opdrachtgevers kunnen daar gratis vacatures plaatsen en onze payrollkrachten kunnen er hun cv kwijt. Wij leveren zo een gratis marktplaats, waarop onze payrollmedewerkers een nieuwe klus kunnen vinden bij onze opdrachtgevers als hun huidige opdracht afloopt.'

**Waarom zou u dat doen? Uw opdrachtgever bepaalt of zijn payrollkrachten bij Driessen terechtkomen of bij een concurrent, nietwaar?**

Driessen: 'Nog wel, maar op termijn niet meer. U ziet payroll onterecht als een puur werkgeversinstrument. Tien jaar geleden was dat zo. En hoewel het nu nog steeds vaak zo is, ontwikkelt de arbeidskracht zichzelf veel meer richting projectwerker. Daarom zien we zoveel zzp'ers en zoveel jobhoppers. Payrolling is een instrument dat in die trend past.'

**Hoe ziet u dat? Zou de payrollkracht als hij of zij elders aan de slag gaat, bij zijn opdrachtgever u moeten aanbevelen?**

Driessen: 'Ja. Hij zou moeten zeggen: 'Is het via Driessen? Dan zit het goed.' Dat gebeurt niet iedere dag, maar 't gebeurt wel. En als dat gebeurt, kun je er op sturen. Als wij dat aantal ieder jaar weten te verdubbelen, zijn we goed bezig. Daarvoor hoeven we alleen maar een goede werkgever te zijn.'

**Vindt u het riskant afhankelijk te zijn van overheden?**

Driessen: 'Nee. Wij zijn vol overtuiging actief in de publieke sector. Bovendien zijn wij financieel ongelooflijk gezond. Wij hebben helemaal geen vreemd vermogen.'

**Volgens de jaarrekening over 2009 heeft u nog een half miljoen euro aan bankkrediet uitstaan.**

Driessen: 'Die faciliteit is inmiddels afbetaald en niet meer in gebruik. Wij hebben gekozen voor de publieke sector omdat we ons daar lekker voelen. Publieke organisaties zijn heel betrokken en stellen zich verantwoordelijk op. Dat risicoprofiel kunnen we doorvertalen in onze tarieven en de bedrijfsvoering. Als je twee keer een bankroet van een klant meemaakt, dan kost je dat niet alleen geld, daar gaat ook veel negatieve energie in zitten. Een directeur moet vijf keer met een curator onderhandelen en dat kost tijd en geld. Die tijd kunnen wij wel beter besteden.'

**Waarom lijkt de overheids crisis aan uw bedrijf voorbij te gaan?**

Munnich: 'Het was een jaar dat ik niet meer vergeet. Wij kunnen ons niet voorstellen dat het nog beter kan, zeker gezien de malaise onder grote detacheerders in onze sector. Niettemin zien ook wij neerwaartse trends. De gemiddelde omzet per klant is niet gestegen

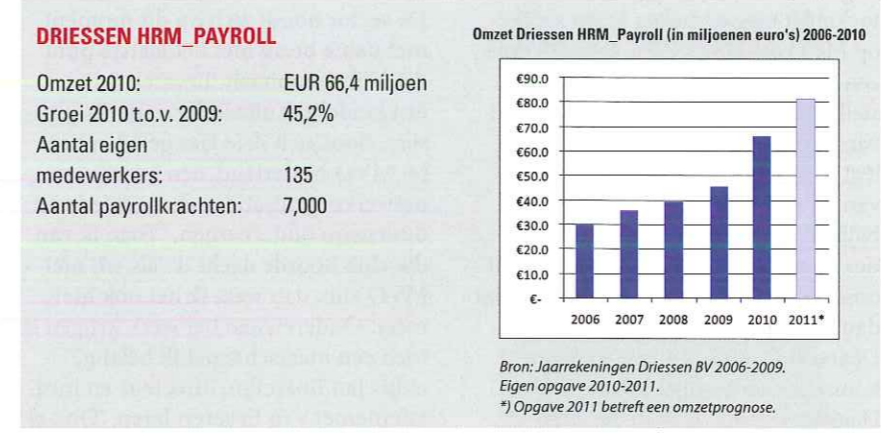
en misschien zelfs gedaald. Het verschil is: als je er heel veel klanten bij krijgt, zoals wij, dan krijg je per saldo alsnog een hele grote groei. In 2010 wonnen we heel veel nieuwe grote aanbestedingen in de overheids- en onderwijssector.' Driessen: 'Tegelijk is de opkomst van het payrollen een teken aan de wand voor uitzenders. In die markt zou er best wel eens iets heel anders aan de hand kunnen zijn.'

**U bedoelt structureel?**

Driessen: 'Ja. Als ik naar LinkedIn ga, een functienaam intoets en de regio Eindhoven aanvink, vind ik direct 25 mensen. Die kan ik met één mailtje allemaal benaderen. Dat concept is uitermate bedreigend voor uitzend- en detacheringsbureaus. Niet voor payrollers, want als onze opdrachtgevers zelf een kandidaat vinden, hebben ze nog altijd geen zin in alle papierwerk en administratie.'

**U bedoelt dat uitzenders op termijn vooral payrollers worden? Kunt u die toekomst eens schetsen?**

Driessen: 'Die vraag kun je beter stellen aan de grote uitzenders. Want pas als de grote partijen gaan bewegen, verandert de markt. Tot die tijd groeien wij sneller. Want de payrolldochteren van de grote beursgenoteerde uitzenders treden weliswaar heel zelfverzekerd naar buiten, maar gaan wel elke maandag naar het moederbedrijf, waar het grootste deel van het geld nog altijd elders wordt verdiend. Wij vermoeden dat alle uitzendorganisaties er in de boardroom geregeld over soebatten. Vrij gevestigde payrollers, zoals wij, hebben geen last van die interne tweestrijd. Wij zijn vrij om te doen wat wij willen en elke markt aan te boren, die binnen ons profiel past. Heel concreet denk ik daarom dat wij een beter businessmodel voor de toekomst hebben.'



Munnich: 'Maar vroeg of laat worden de grote partijen gedwongen om te bewegen.'

**Oprichter Jan Driessen is grootaandeelhouder van het bedrijf. Hoe ziet zijn opvolging op termijn eruit?**

Driessen: 'Mijn vader kan en wil nog wel twintig jaar door. Ik hoop dat hij minstens honderd wordt, maar zo niet, dan is alles alsnog geregeld. Dan gaat zijn aandelenpakket gewoon op zijn kinderen over.'

**In dat geval krijgt Driessen meerdere minderheidsaandeelhouders in plaats van één grootaandeelhouder.**

Driessen: 'En ook dat is geen probleem. Als het nu goed gaat, dan gaat het dan ook goed.'

**Is een verkoop van het bedrijf een optie?**

Driessen: 'Nee. We zijn vaak benaderd, maar het is zo ongelooflijk leuk. En stel dat we het ooit zouden verkopen, wat dan? Moeten we dan investeren in koffiezetapparaten?'

**Dat zegt iedereen die niet wil verkopen. En wie wel wil verkopen ook...**

Driessen: 'Ja, maar als je met iemand praat die 59 is en geen opvolger heeft, dan wordt het een ander verhaal. Nee, wij hebben een langetermijnhorizon. We hebben er heel veel plezier in, het gaat goed en we hebben nog lang niet eruit gehaald wat erin zit. Dus een exit? Munnich, lachend: 'Nee, bedankt. Liever niet.'

**Paradoxaal. U heeft een langetermijnhorizon, terwijl al uw payrollkrachten er voor de hele korte termijn in zitten.**

Driessen: 'Dat is grappig, hè? Dat geldt voor het hele bedrijf. Om succesvol te zijn heb je een harde kern nodig – een groep mensen die na 25 jaar nog samen is. Dat moet je koesteren, daar bouw je een bedrijf mee op. Dat de schil eromheen steeds flexibeler wordt, doet daar niets aan af. Dat is ons bedrijf: een vast team met vertrouwde gezichten.' Munnich: 'Dat geldt ook voor de organisaties waar wij zaken mee doen. Dat wij toevallig een dienst verlenen die flexibiliteit verleent, betekent niet dat wij vinden dat alles in onze eigen organisatie ook flexibel moet zijn. En andersom ook: onze consultants werken veel gemakkelijker een aantal jaren hier, om vervolgens ergens anders naartoe te gaan. Flexibiliteit is een instrument, geen doel op zich.' X