

Update Human Capital in de 21ste eeuw

Vier toekomstscenario's voor de Nederlandse flexmarkt



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	6
1 Ontwikkelingen van de flexmarkt: het historische perspectief en een blik op de toekomst	8
2 Zekerheden die de flexmarkt gaan veranderen	20
3 De vier wereldbeelden	29
4 Uitdagingen voor flexleveranciers	43
Nabeschouwing	47
Bronnen	49
Bijlagen	50

Voorwoord

De toonaangevende Amerikaanse futuroloog Ray Kurzweil heeft geen geluk gehad met zijn genen: zowel zijn overgrootvader als vader stierven op 59-jarige leeftijd aan hart- en vaataandoeningen. Nu Ray deze leeftijd nadert, doet hij alles wat mogelijk is om in ieder geval tien jaar ouder te worden dan zijn voorouders. Volgens Ray zal het komende decennium een fascinerende periode voor de mensheid zijn. Door revolutionaire ontwikkelingen in de informatietechnologie, nanotechnologie en biochemie kan de mensheid een 'ontwikkelingssprong' doormaken die nog niet eerder is vertoond. Deze veranderingen zullen ook zichtbaar zijn in de manier waarop we werk organiseren.

Het is tegen deze achtergrond dat wij in dit rapport de veranderingen voor werknemers en werkgevers in de komende vier jaar op de Nederlandse arbeidsmarkt in kaart hebben gebracht aan de hand van vier scenario's.

Na het verschijnen van de eerste druk van dit rapport in mei 2008 zijn wij nu ruim anderhalf jaar verder en is de wereld dramatisch veranderd. Reden voor ons om de scenario's uit de eerste versie van het Human Capital rapport opnieuw tegen het licht te houden en meer aandacht te schenken aan de aard van het economisch herstel aan de ene kant en verandering van mentaliteit (vooral van werknemers) aan de andere kant.

In ons vorige rapport waren scenariovariabelen 'economische situatie in Nederland' en 'mate van globalisering van de arbeidsmarkt'. Wij hadden nooit kunnen vermoeden dat de twee recessiescenario's zo snel actueel zouden worden. De huidige recessie is dan ook de reden dat we besloten hebben te komen met nieuwe scenario's. De diepte en duur van de huidige recessie spelen daarin een belangrijke rol.

De vraag naar flexibele vormen van arbeid neemt toe. Bedrijven opereren in markten die steeds turbulenter worden en hebben te maken met stakeholders die hogere eisen stellen. Dit noodzaakt bedrijven om 'lichtvoetig' te zijn en efficiënt om te gaan met de productiefactoren arbeid en kapitaal. Tegelijkertijd is het de laatste jaren duidelijk geworden dat het onderscheidend vermogen van bedrijven meer afhankelijk wordt van Human Capital en dat 'kapitaalgoederen' (machines) een commodity zijn. De wereldwijde trend van uitbesteding van productie is hiervan een goed voorbeeld. Kennelijk is het niet meer belangrijk om productie in eigen beheer te hebben op een locatie die zich in de buurt van de hoofdzetel van een bedrijf bevindt. De revolutionaire afname van transport- en coördinatiekosten door de sterk verbeterde mogelijkheden van ICT en de beschikbaarheid van goedkope arbeidskrachten in landen als China en India, zijn de belangrijkste aanjagers geweest voor de enorme groei van uitbesteding wereldwijd.

Veel jonge bedrijven hebben pro-actief ingespeeld op bovenstaande ontwikkelingen op het gebied van ICT en transport. Bedrijven als Dell, Nike en TomTom hebben hun organisatiemodel veranderd. Alleen activiteiten met een hoge toegevoegde waarde zoals productontwikkeling, R&D en marketing vinden plaats in eigen beheer. De bedrijfsprocessen die niet binnen de kerncompetenties vallen, zoals productie, zijn verplaatst naar lagelonenlanden of uitbesteed. Functies binnen bedrijven in de westerse wereld worden specialistischer van aard en het aansturen van deze specialisten vergt andere managementvaardigheden dan twee decennia geleden. Hoog opgeleide specialisten zijn ook kritischer ten aanzien van de bedrijfscultuur en hebben bepaalde verwachtingen over de ontwikkeling van hun specialistische en persoonlijke competenties. Een goed voorbeeld is de

zogenoeten 'Generatie Y' (de huidige twintigers) die duidelijk anders tegen werk aankijkt dan de 'Babyboomgeneratie' (mensen die geboren zijn tussen 1945 en 1955). Zo is een goede balans tussen werk en privé erg belangrijk voor de Generatie Y.

De industrie met de meest flexibele inrichting is zonder twijfel de filmindustrie. Elke te maken film kan worden gezien als een project. Daarvoor zijn veel mensen en middelen nodig: acteurs, cameramensen, locaties, rekwisieten, enzovoort. Het budget dient bij voorkeur niet overschreden te worden en de film moet gereed zijn voor een bepaalde datum. Het project houdt op te bestaan als de film is afgemonteerd en klaar is voor distributie. De deelnemers aan dit project zijn 'free agents', Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP'ers) in het Nederlands.

Menselijk kapitaal is schaars en wordt nog schaarser, onder meer door demografische ontwikkelingen in de ontwikkelde wereld. Het McKinsey rapport 'War for Talent' (1998) voorspelde al dat bedrijven moeten concurreren om de 'best and brightest' werknemers binnen te halen en aan zich te binden. Deze 'War for Talent' verplaatst zich steeds meer van nationale arbeidsmarkten naar de internationale arbeidsmarkt. Interessant is dat het niet alleen om hoog opgeleide mensen gaat. De sterke groei van uitzendbedrijven die zich richten op Poolse werknemers geeft aan dat ook in traditionele sectoren als de land- en tuinbouw, productie en bouw, de vraag naar buitenlands personeel toeneemt.

Inmiddels zijn de aanbieders van de verschillende vormen van flexibele arbeid sterk in aantal toegenomen en is het belang van de uitzendsector voor de Nederlandse economie aanzienlijk. Nederland is van oudsher een land dat in een vroeg stadium gebruik maakte van uitzendkrachten, met name voor de traditionele 'piek en ziek' functies. De branche is volwassen geworden en momenteel worden vele vormen van flexibiliteit aangeboden: uitzenden, detachering, werving & selectie, payrolling, human resource management, interim management, enzovoort. Flexibele arbeid is steeds meer op de strategische managementagenda van grote bedrijven komen te staan. Bedrijven hebben in toenemende mate een kern van vaste werknemers in dienst met daaromheen een flexibele schil van medewerkers met tijdelijke contracten of die op projectbasis werken. De verwachting is dat projectmatig werken steeds meer zal toenemen en dat ZZP'ers een steeds belangrijker onderdeel zullen worden van de flexibele schil waarvan bedrijven gebruik maken.

Op basis van de vele gesprekken die wij de afgelopen jaren hebben gevoerd met ondernemers en arbeidsmarktspecialisten, worden de contouren van 'Het Nieuwe Werken' duidelijk. De huidige recessie maakt het denken over flexibiliteit alleen maar belangrijker voor bedrijven. De flexibele schil zal groter worden, dat is zo goed als zeker. Wat nog onduidelijk is, is wie van de vier belangrijkste leveranciers van flexibele oplossingen de beste kaarten heeft: uitzenders, detacheerders, payrollers of ZZP'ers.

Nederland is internationaal gezien een land waar flexibiliteit van arbeid ver gevorderd is. In de huidige recessie blijft onze werkloosheid vooralsnog achter bij dat van onze buurlanden. De Nederlandse cultuurkenmerken die door Hofstede treffend zijn omschreven als 'lage machtsafstand' en 'feminien', passen goed bij de trend van kleinere, slagvaardige bedrijven die alleen de kerncompetentie gerelateerde activiteiten door mensen in vaste dienst laten uitvoeren. In feite betekent dit dat Nederland door haar flexibiliteit en cultuurkenmerken meer dan elk ander Europees land geschikt is om te transformeren in een echte netwerkeconomie.

Een tweetal kanttekeningen zijn daarbij op zijn plaats. Ongeveer 60% van de huidige scholieren in ons land volgt een VMBO-opleiding. De opleidingsvereisten van de arbeidsmarkt in de 21ste eeuw sluiten hierop niet aan.

Tevens is het zo dat de huidige recessie geen einde maakt aan de sterke demografische veranderingen die zich in ons land voltrekken. De schaarste aan goed opgeleide mensen die hiervan het gevolg is, zou wel eens kunnen leiden tot het op grote schaal in vaste dienst nemen van werknemers. De prognoses over de flexibele schil kunnen daarmee in de prullenbak. Tenzij de nieuwe generatie werknemers niet meer geïnteresseerd is in een vast dienstverband.

ABN AMRO is een belangrijke speler in de zakelijke dienstverlening en door middel van dit rapport willen wij aantonen dat wij de complexiteit van onze sector begrijpen. Uiteraard willen wij graag met u van gedachten wisselen over de vier toekomstscenario's die in dit rapport worden beschreven.

Tot slot een dankwoord aan alle geïnterviewden voor hun medewerking. Ook bijzondere dank aan mijn collega's Hèleni Kernkamp, Judith Touw en Jarrod Leeds van ABN AMRO Sector voor hun hulp bij de totstandkoming van dit rapport.

Wij wensen u veel leesplezier,



Han Mesters
Sector Banker Zakelijke Dienstverlening
ABN AMRO Sector Advisory

Inleiding

Dit rapport geeft een visie op de toekomst van de flexmarkt. Hoe ziet de flexmarkt er de komende vier jaar uit? Wij bespreken ontwikkelingen die van invloed zijn op de flexmarkt en schetsen vier toekomstscenario's. De reden dat we gekozen hebben voor 2012 is dat een horizon van vier jaar voor veel ondernemers nog onderdeel is van hun strategische planning.

Dit rapport is geschreven voor leveranciers van flexibel personeel: uitzenders, detacheerders, pay-roller en werving & selectiebureaus (die ook vaak detacheren of uitzenden). Zij hebben te maken met sterk veranderende omstandigheden op zowel de opdrachtgeversmarkt als de arbeidsmarkt en staan daardoor voor een aantal grote uitdagingen. Zelfs al in de nabije toekomst van 2012.

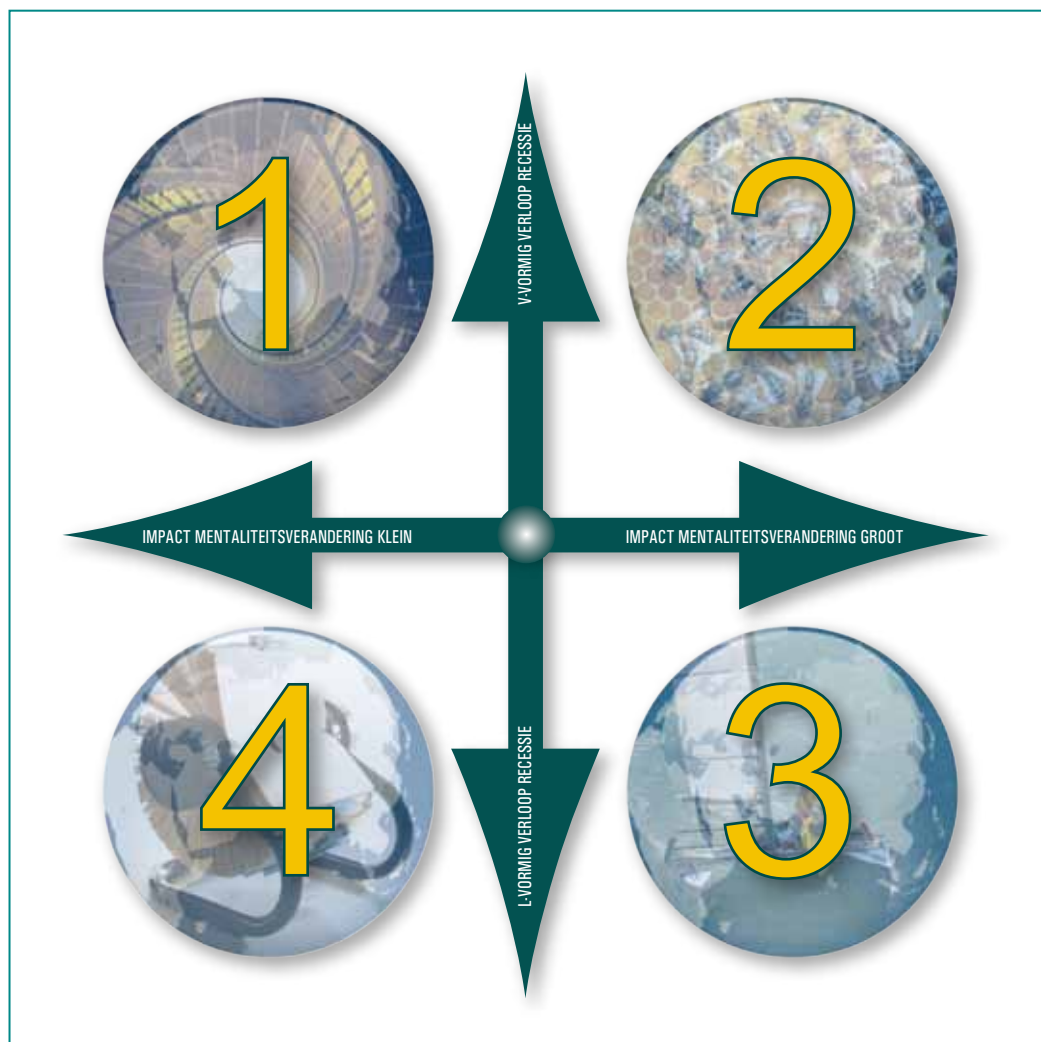
Gebruikte methode van scenarioanalyse

Een belangrijk onderdeel van dit rapport vormen de toekomstscenario's die beschreven zijn in vier wereldbeelden. Deze toekomstscenario's zijn tot stand gekomen door gebruik te maken van een scenarioanalyse-methodiek die nauw verwant is aan de methode die Shell als pionier op dit gebied gebruikt. Deze methodiek volgt een gestructureerd proces van vier stappen om te komen tot toekomstscenario's:

1. het identificeren van de belangrijkste zekerheden;
2. het identificeren van de belangrijkste onzekerheden;
3. scenario's benoemen;
4. scenario's beschrijven (de vier wereldbeelden).

Zekerheden zijn zichtbare trends met grote impact, waarvan het onwaarschijnlijk is dat ze zullen veranderen. Onzekerheden zijn factoren waarvan nog niet zeker is hoe zij zich zullen ontwikkelen. De zekerheden uit dit rapport zijn verzameld via desk research en aangevuld met input van experts tijdens expertinterviews (zie Bijlage 1).

De onzekerheden zijn beschreven met input van deelnemers aan een Shared Expertise Bijeenkomst (zie Bijlage 2). Bij een Shared Expertise Bijeenkomst denken verschillende mensen uit diverse invalshoeken mee over een bepaald onderwerp. De scenario's zijn vervolgens uitgewerkt tot vier wereldbeelden.



Hoofdstuk 1 start met een historisch perspectief waarin wij terugblikken op de ontwikkelingen van de flexmarkt. Voorts werpen wij een korte blik op de toekomst en onderbouwen wij een aantal ontwikkelingen met cijfers. Vervolgens worden in hoofdstuk 2 een drietal zekerheden beschreven, die impact gaan hebben op de flexmarkt. Hoofdstuk 3 benoemt de door de deelnemers van een Shared Expertise Bijeenkomst gekozen onzekerheden en gaat uitgebreid in op de vier wereldbeelden die zijn onderscheiden. Het rapport eindigt met uitdagingen voor de flexmarkt in hoofdstuk 4 en een nabeschuiving.

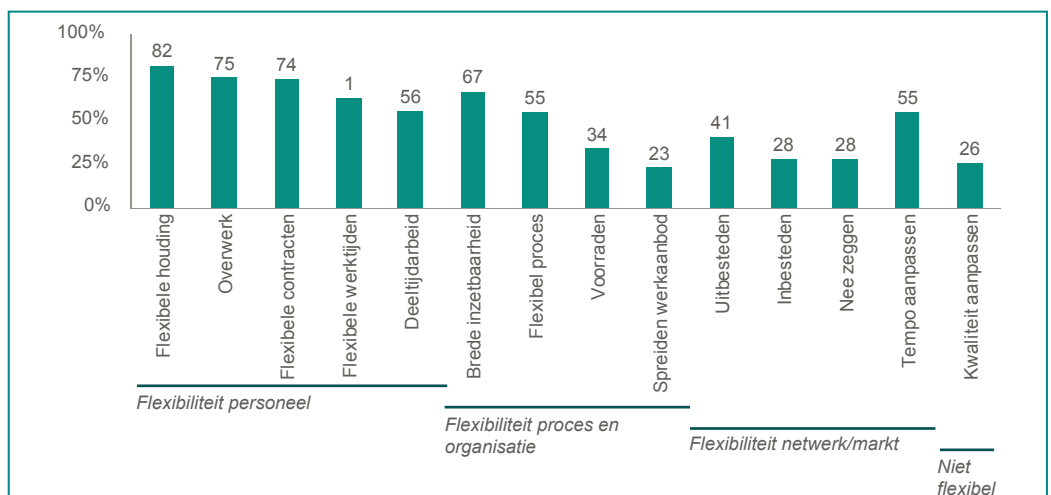
1 Ontwikkeling van de flexmarkt: het historisch perspectief en een blik op de toekomst

1.1 Arbeidsmarkt kenmerkt zich door meer flexibiliteit

De richting waarin de arbeidsmarkt zich in de komende decennia zal ontwikkelen, is op één punt in ieder geval duidelijk: er zal een grotere dynamiek ontstaan in de behoefte aan flexibiliteit bij organisaties én bij medewerkers.

We leven in een dynamische wereld en veel bedrijven hebben steeds meer te maken met internationale concurrentie, een grillige klantvraag en dalende kosten voor transport en communicatie. ICT-ontwikkelingen maken outsourcing en offshoring mogelijk op een schaal die niet eerder te zien was. De Nederlandse bevolking vergrijst dusdanig dat hierdoor mogelijk complete industrieën bedreigd worden. Ondertussen komen jonge economieën opzetten en is arbeidsmigratie uit landen als Polen aanzienlijk. Kortom, een veranderende werkweld waar organisaties op in moeten spelen en die een sterk beroep doet op de flexibiliteit van organisaties. Anderzijds hebben individuen op de arbeidsmarkt meer behoefte aan flexibiliteit. Zowel ZZP'ers als de 'Generatie Y' streven onafhankelijkheid na, willen flexibel zijn en hun eigen keuzes maken. Dit streven zou ook in toenemende mate voor de nieuwe senioren kunnen gaan gelden. De wens van organisaties en individuen om flexibel te kunnen zijn, neemt steeds verder toe en daarmee de flexibiliteit van de arbeidsmarkt. De generatie Einstein of generatie Z, die na de generatie Y komt, zal de druk op bedrijven voor meer flexibiliteit nog meer doen toenemen. Van Human Capital specialisten als Kevin Wheeler uit de Verenigde Staten horen we dat het voor blue chip bedrijven steeds moeilijker wordt studenten en hoog opgeleide afgestudeerden te interesseren voor traineeprogramma's.

Figuur 1: De 14 flexibiliteitsmaatregelen in volgorde van toepassing voor bedrijven (% bedrijven dat maatregel in 2007 toepast)



Bron: De toekomst van flexibele arbeid: hoe flexibel is Nederland?, TNO, 2008.

Tabel 1: Igor Ansoff 's Turbulentie Matrix

Turbulentie van de omgeving	Repetitief	Uitbreidend	Veranderend	Discontinu	Onvoorspelbaar
	Repetitief	Langzaam, incrementeel	Snel, incrementeel	Discontinu voorspelbaar	Discontinu, onvoorspelbaar
Strategische agressiviteit	Stabiel	Reactief	Anticiperend	Ondernemend	Creatief
	Stabiel, gebaseerd op verleden	Incrementeel, gebaseerd op ervaring	Incrementeel, gebaseerd op extrapolatie	Discontinu, nieuw, gebaseerd op waarneembare kansen	Discontinu, kansen gebaseerd op creativiteit
Reactie van het bedrijf	Zoeken naar stabiliteit	Efficiency-gedreven	Marktgedreven	Omgeving-gedreven	Creëren van de omgeving
	Verwerpt verandering	Past zich aan verandering aan	Zoekt verandering die vertrouwd is	Zoekt verandering die gerelateerd is aan bestaande situatie	Zoekt nieuwe, onbekende verandering
Turbulentie-niveau	1	2	3	4	5

1.2 Werk in historisch perspectief

Het Romeinse leger komt de eer toe de eerste organisatie te zijn die gebaseerd was op hiërarchie en vast omschreven functies met specifieke bevoegdheden. De 'governance' van dit leger vormde de basis voor de grote professionele bureaucratieën uit de 19e eeuw. Een goed voorbeeld van latere varianten van professionele bureaucratieën zijn de spoorwegmaatschappijen in Europa en de Verenigde Staten. Over het algemeen zijn deze hiërarchische organisaties verbazingwekkend efficiënt geweest. Ze hebben voor een belangrijk deel de wereld geschapen waarin we tegenwoordig leven en werken. Veel mensen ambiëerden een plek in deze grote organisaties - zowel overheid als bedrijfsleven -, omdat zo'n vaste baan een hoge mate van zekerheid met zich meebracht. De vaste baan is dus een relatief recent fenomeen.

Er zijn wel nadelen verbonden aan deze gecentraliseerde organisatiestructuur. Het belangrijkste nadeel heeft te maken met de snelheid van verandering in de omgeving van een bedrijf. Dit wordt door de Amerikaanse organisatiedeskundige Ansoff 'turbulentie' genoemd (Tabel 1).

Hiërarchische bedrijven hebben over het algemeen veel tijd nodig om adequaat in te spelen op veranderingen in de omgeving. Hoe turbulenter de omgeving, hoe moeilijker het voor een centraal aangestuurd bedrijf wordt om adequaat in te spelen op veranderingen.

Het Nederlandse bedrijfsleven staat aan de vooravond van turbulentieniveau 4 uit Ansoff's matrix. Meer van hetzelfde en incrementele veranderingen zijn vaak niet goed genoeg meer, omdat de concurrentie snel kan kopiëren.

Milieu-uitdagingen en de krapte op de arbeidsmarkt vragen ook om ondernemend gedrag van bedrijven. En om snel op alle veranderingen in te kunnen spelen, hebben bedrijven meer behoefte aan flexibiliteit.

1.3 Van hiërarchie naar markt

Het produceren van goederen en diensten zal steeds meer via het principe van een markt worden georganiseerd. In feite betekent dit dat de coördinatie die nodig is voor het produceren van goederen meer plaatsvindt buiten de hiërarchie van bedrijven: een soort van 'free-agents' (ZZP)-samenleving. In de afgelopen decennia hebben we een beweging gezien van hiërarchie naar markt: grote bedrijven hebben niet-kernactiviteiten afgestoten c.q. uitbesteed. Jonge bedrijven als Dell, Nike en TomTom hebben hun organisatiemodel veranderd en gaan nog een stap verder: alleen de hoge toegevoegde waarde-activiteiten zoals productontwikkeling, R&D en marketing vinden plaats in eigen beheer. Productie 'past' niet meer in een dergelijk organisatiemodel en wordt dus uitbesteed. Het lijkt erop dat de 'markt' belangrijker wordt bij organisatie van diensten en goederen. Tabel 2 geeft een overzicht van de kenmerken van de verschillende organisatievormen tussen markt en hiërarchie.

Tabel 2: The Future of Work van Thomas W. Malone, 2004

Besluitvormings-structuur	Communicatie-kosten	Mate van individualisering en vermogen om veel denkkraft gelijktijdig te gebruiken	Vermogen om conflicten op te lossen	Autonomie, motivatie en creativiteit
Gecentraliseerde hiërarchie	Laag	Laag	Hoog	Laag
Losse hiërarchie	Medium	Medium	Medium	Medium
Democratie	Hoog	Medium	Medium	Medium
Markt	Hoog	Hoog	Laag	Hoog

Wat opvalt is dat creativiteit hoog scoort als gekozen wordt voor een marktgebaseerde inrichting voor de productie van goederen en diensten. Wij zijn van mening dat creativiteit een belangrijke onderscheidende competentie wordt voor bedrijven en werknemers. De hoge communicatiekosten die verbonden zijn aan het via de markt inrichten van economische bedrijvigheid kunnen door nieuwe ICT-oplossingen sterk verlaagd worden. Al enige tijd zijn er zogeheten 'Groupware' toepassingen die het mogelijk maken voor specialisten die zich in verschillende tijdzones bevinden aan hetzelfde project te werken. Ook komen er steeds meer gespecialiseerde websites waar ZZP'ers zich kunnen inschrijven op projecten die passen bij hun ervaring en belangstelling (www.zzpprojecten.com, Associates).

Het zal duidelijk zijn dat flexibele arbeid meer kansen krijgt als deze trend aanhoudt omdat autonomie, creativiteit en motivatie meer tot hun recht komen in een marktgerelateerde setting. Bedrijven als TomTom en ASML zijn voor een groot deel projectmatig ingericht en zoeken de juiste set van vaardigheden voor de bemanning van projecten zowel binnenshuis als buiten (de markt). Deze ontwikkelingen bieden mogelijkheden voor gespecialiseerde detacheerders.

1.4 Terug naar de Middeleeuwen: bloeiperiode voor 'free agents'

Ook bij individuen wordt een toenemende behoefte aan flexibiliteit waargenomen. Werken voor een uitzendbureau werd twintig jaar geleden gezien als het bewijs dat je niet aantrekkelijk was voor een werkgever. Nu is het een teken van onafhankelijkheid en zelfontplooiing als een individu voor verschillende werkgevers werkt en daarin ook zijn eigen keuzes maakt.

Dat brengt ons terug naar de Middeleeuwen. De Middeleeuwen waren eigenlijk de bloeiperiode van de 'free agents'. Beroepsgroepen waren duidelijk gedefinieerd (looiers, kuipers, timmerlieden, metselaars, chirurgijns, enzovoort) en hadden ieder hun eigen opleidingsprogramma, carrièreperspectieven (leerling, gezelschap, meester), kwaliteitswaarborgen en 'codes of conduct'. De markt was dominant in de organisatie van goederen en diensten en geen enkele specialist ontkwam aan de tucht van de markt. Bij één van de ontwikkelingen verder beschreven in dit rapport, de opmars van de ZZP'er, geldt exact hetzelfde. Wat de ZZP'er betreft, hebben we te maken met een 21ste eeuw-variant van de middeleeuwse meesters.

1.5 De huidige recessie

De zakelijke dienstverlening heeft als sector haar reputatie van vroeg-cyclische indicator voor lagere economische groei weer waargemaakt. De grote beursgenoteerde uitzendbedrijven zagen hun omzet al in 2007 afnemen. De crisis heeft ook duidelijk gemaakt hoe kwetsbaar uitzenders en detacheerders zijn in tijden van economische neergang. Alle aanbieders van flexibele werkoplossingen voelen de recessie: detacheerders, uitzenders, payrollers en ZZP'ers. Sommige detacheerders zagen hun omzet in 2009 meer dan halveren en voor veel uitzenders was een omzetsdaling van meer dan 20% eerder regel dan uitzondering. ZZP'ers hebben grote moeite opdrachten te vinden en de tarieven per uur zijn sterk afgenomen. Veel 'opportunistische' ZZP'ers proberen weer terug te keren naar vaste banen. Payrollers zijn, afhankelijk van hun eindmarkt, relatief ongeschonden uit de strijd gekomen. Payrollers in de bouw- en horecasector zullen het aanzienlijk zwaarder hebben dan payrollers die actief zijn in de mediasector.

1.6 High risk, high return

Eén categorie van aanbieders van flexoplossingen blijft het wonderbaarlijk goed doen: de bemiddelaars van ZZP'ers. Bedrijven als Headfirst, IT staffing en Corso hebben altijd lagere marges gehad dan detacheerders en moeten het hebben van het aantal gewerkte uren van bij bedrijven geplaatste ZZP'ers. De bemiddelaars van ZZP'ers hebben geen mensen in dienst en genieten daardoor dus een veel lager risicoprofiel dan detacheerders. Voor detacheerders daarentegen met veel 'bankzitters' is het zaak snel de vaste kosten te kunnen reduceren. Na jaren van voorspoed is het voor veel detacheerders moeilijk om als 'harde saneerder' in te grijpen in het personeelsbestand. Naarmate de recessie langer duurt, is deze wijze van aansturing de enige manier van overleven voor detacheerders die in eindmarkten opereren waar de vraaguitval blijvend is.

1.7 Mengvormen nemen toe, behoefte aan nieuwe juridische arbeidsvormen

Het palet van aanbieders van flexibele werkoplossingen wordt complexer. Er zijn detacheerders die met zogeheten detavast constructies werken: het recht van de inlener om een kandidaat in vaste dienst te nemen na een van te voren afgesproken periode.

Er zijn uitzenders die kandidaten in vaste dienst hebben. Er zijn detacheerders die ZZP'ers gebruiken als onderdeel van hun eigen flexibele schil. En er zijn detacheerders die projectrisico accepteren. Bovendien zijn er payrollers die experimenteren met bedieningsconcepten voor ZZP'ers. Met deze aanbiedingsvormen worden de verschillen tussen detacheren, gespecialiseerd uitzenden en interim management kleiner.

Onze huidige arbeidswetgeving heeft slechts twee mogelijkheden: óf je bent in vaste dienst, óf je bent ondernemer. Voor uitzenders, detacheerders en payrollers (deze zijn juridisch werkgever) is de bestaande wetgeving voldoende uitgekristalliseerd om in de praktijk mee te kunnen werken. Voor ZZP'ers is dit niet het geval. De huidige (verplichte) VAR verklaring voor ZZP'ers is niet in alle gevallen duidelijk. Er komt van steeds meer partijen een roep voor een aparte contractuele arbeidsovereenkomst voor ZZP'ers.

1.8 Hoge penetratiegraad van uitzenders in Nederland, verdere groeikansen in het MKB

In uitzenden wordt de omzet bepaald door de combinatie van prijs en volume (het aantal kandidaten dat geplaatst wordt). Mede door de aanhoudende economische groei hebben de uitzend- en uitleenbedrijven in het top jaar 2007 fors meer omgezet dan in 2006 (19% meer). In 2006 bedroeg de groei 22%.

In het eerste kwartaal van 2007 bereikte de omzetgroei het hoogste niveau sinds negen jaar. De groei van de omzet over het totale jaar 2007 was wel iets lager dan 2006. Dit kwam omdat de volumes in uitzenden in de tweede helft van 2007 licht afnamen. De groei van de detachersuren in 2007 was echter even hoog als in het jaar ervoor.

1.9 2008 en 2009

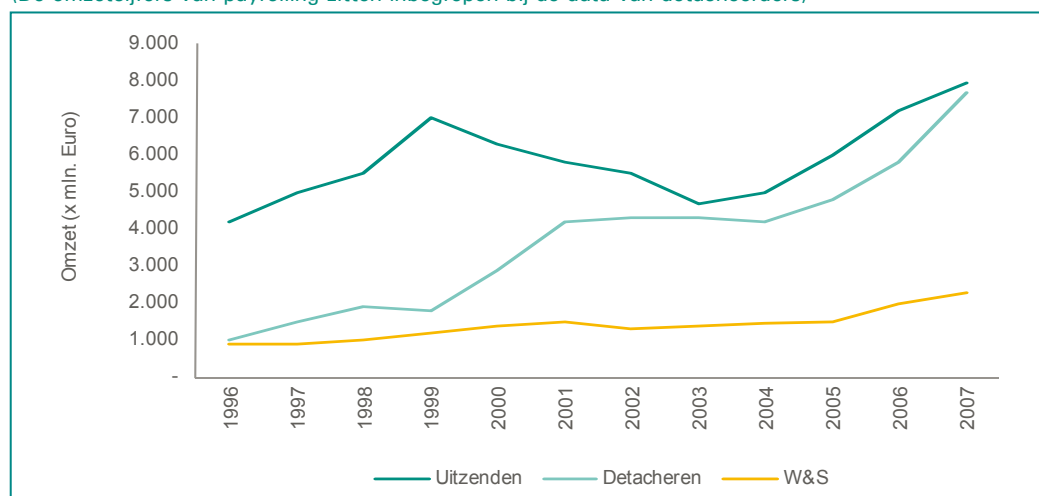
In 2008 is het aantal uitzenduren gekrompen met 7%, terwijl in 2007 nog een groei van 4% genoteerd kon worden. Voor de omzet geldt ongeveer hetzelfde beeld. Een groei van 9% in 2007 en een krimp van 3% in 2008.

Uit gegevens van brancheorganisatie ABU (ABU Monitor) blijkt dat de echte klap voor de sector is gekomen in 2009. In het eerste halfjaar van 2009 is het aantal uitzenduren in de Nederlandse uitzendbranche afgenomen met 24% vergeleken met dezelfde periode in 2008. In de eerste twee perioden van 2009 duikt de uitzendbranche diep in het rood met een krimp van 20% in uren en 17% in omzet. Deze trend was overigens al ingezet in de laatste perioden van 2008, in periode 13 kromp het aantal uren 12% en de omzet 9%. Met name de industriële en technische sector zijn hier debet aan.

Marktleider Randstad rapporteerde in Nederland een daling van de omzet van 23% in het derde kwartaal van 2009. Er lijkt dus eerder sprake te zijn van een voorzichtig 'uitbodemen' dan een krachtig herstel.

Figuur 2 geeft de historische omzetcijfers van 1996 tot het piekjaar 2007 weer voor de verschillende typen van flexibele arbeid. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen 'traditioneel' uitzenden, detacheren, payrolling en werving & selectie. Voor 'traditioneel' uitzenden is in deze grafiek fase A en B van de uitzendbranche meegenomen. Onder detacheren vallen zowel de bedrijven die zich specifiek richten op detacheren (exclusief ICT bedrijven) als fase C van de uitzendbranche (zie Bijlage 1). Voor werving & selectie is er gebruik gemaakt van inschatting van marktgegevens met inbegrip van wat de ABU hierover opgeeft.

Figuur 2: Ontwikkelingen van de markt op activiteitsniveau: uitzenden, detacheren, werving & selectie (De omzetcijfers van payrolling zitten inbegrepen bij de data van detacheerders)



Bron: CBS, Flex&Figures ABU

Ondanks de lichte daling in uitzenduren in 2007 is onze verwachting dat de wens naar flexibele arbeid vanuit bedrijven verder zal stijgen.

Momenteel maakt ongeveer ruim de helft van de bedrijven gebruik van uitzendkrachten. Daarvan neemt 11% van de gebruikers andere diensten af van uitzenders. Hiervan bestaat 60% uit payrolling en 11% uit werving & selectie. Als het gaat om het inhuren van uitzendkrachten door bedrijven scoort het argument 'Piek & Ziek' nu nog steeds het hoogst. Uitzendkrachten worden toch vooral gezien als ad hoc oplossingen voor piekbelastingen en het vervangen of opvangen van zieken.

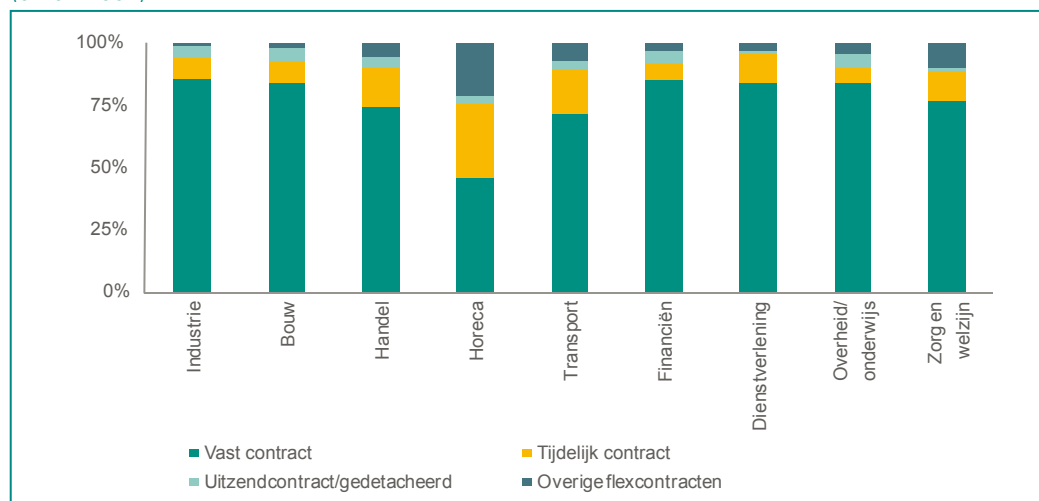
Tabel 3: De uitzendmarkt in kort bestek 2007 - 2008

Algemeen		Wie is de uitzend/kracht?			
Totaal aantal uitzendkrachten	734.000	<i>Uitzendkrachten naar leeftijd</i>		<i>Uitzendkrachten naar geslacht</i>	
Plaatsingen	1.400.000	15-24 jaar	46%	Man	53%
Gemiddelde uitzendduur in weken	25	25-34 jaar	26%	Vrouw	47%
Gemiddeld aantal gewerkte uren per week	28	35-44 jaar	15%		
Gemiddeld aantal uitzendbanen per uitzendkracht	1,95	45 jaar en ouder	13%		
Doelgroepen		Uitzendkrachten naar hoogst genoten opleiding			
Totaal (gecorrigeerd voor dubbeltellingen)	31%	Lager (vmbo en lager)		28%	
Etnische minderheden	18%	Midden (havo, vwo en mbo)		53%	
Ouderen (45+)	13%	Hoog (hbo+)		19%	
Langdurig werklozen	2%				
(Gedeeltelijk) arbeidsgehandicapten	1%	Studenten en scholieren		46%	
Belangrijkste motieven voor uitzendwerk		Vinden van een vaste baan			
Zoeken naar vast werk via uitzendwerk	28%	Heeft vaste baan gevonden		29%	
Werkervaring opdoen	19%	Heeft vaste baan gevonden bij inlener		12%	
Vakantiewerk	16%				
Tijdelijk/bijbaan	15%				
Bijbaan naast studie	15%				

Bron: ABU

Bedrijven zijn momenteel echter ontevreden over hun eigen flexibiliteit en willen in de toekomst meer steun en advies hebben bij flexibilisering, mogelijk door het aangaan van strategische partners. Volgens het rapport 'De waarde van flexibiliteit' hebben bedrijven steeds meer behoefte aan flexibilisering in contracten, werktijden, arbeidsduur, functies (multi-inzetbaarheid) en uitbesteding.

Figuur 3: Verhouding tussen de verschillende typen arbeidscontracten per bedrijf naar sector (01-07-2007)



Bron: De toekomst van flexibele arbeid: hoe flexibel is Nederland?, TNO, 2008.

Ook TNO heeft, in haar studie voor de ABU (Algemene Bond Uitzendondernemingen), onderzoek gedaan naar de toenemende behoefte van flexibiliteit door bedrijven. Nu werkt al een op de vijf medewerkers (20%) op basis van een flexibel contract, in 2015 is de verwachting een op de vier medewerkers (25%).

Figuur 4: Omvang van de flexibele schil in 2004 en 2007 en wens voor 2015 (bedrijfs grootte)



Bron: De toekomst van flexibele arbeid: hoe flexibel is Nederland?, TNO, 2008.

“Alle sectoren, met uitzondering van de horeca, verwachten een groei in de flexibele arbeid. De grootste groei wordt voorzien in de bouw, de financiële wereld en de overheid,” zegt Anneke Goudswaard, die dit onderzoek uitvoerde.

De bevindingen in het recente TNO onderzoek over de toekomst van flexibele arbeid zijn als volgt:

- Bij de bedrijven uit het onderzoek bedraagt de flexibele schil 20% van het totale personeelsbestand;
- Het gaat hierbij overwegend om tijdelijke dienstverbanden bij het bedrijf zelf (12% van het totale personeelsbestand);
- De overige flexibele contracten worden ongeveer gelijk verdeeld tussen uitzend- en of detachingscontracten en overige flexibele contracten zoals oproepcontracten en ZZP'ers.

Daarnaast publiceert Eurociett, de Europese koepel voor uitzendorganisaties, in een verschenen onderzoek van Bain Strategic Research, dat het aantal banen dat in de Europese Unie wordt vervuld door uitzendkrachten tot 2012 zal stijgen met 50% naar ruim 5 miljoen. De groei zal voor en groot deel komen uit toename van de vraag naar flexibele arbeid in het MKB. De penetratiegraad van flexibele arbeid in Nederland is al hoger dan in andere Europese landen. Wij zijn van mening dat de toekomstige groei niet zozeer afhankelijk is van de versoepeling van het ontslagrecht in ons land. Het Verenigd Koninkrijk heeft een voor werkgevers aantrekkelijker ontslag recht dan Nederland. Toch heeft het Verenigd Koninkrijk een hoger percentage flexwerkers dan ons land. Wij verwachten daarom dat de groei van flexibele arbeid in ons land meer gevoelig is voor een meer strategische kijk op Human Resources binnen de grotere MKB bedrijven. Het concept van de flexibele schil zal een belangrijk onderdeel zijn van deze strategie.

1.10 De opmars van de ZZP'er

De behoefte aan flexibiliteit vanuit de werknemer zal ook verder stijgen. Momenteel zoekt 60% van de uitzendkrachten nog altijd een vaste baan, 30% wil af en toe werk en 10% is de eeuwige flexwerker.

De groei van het aantal ZZP'ers duidt ook op een groeiende behoefte bij werknemers aan flexibiliteit. Verschillende ramingen over het aantal ZZP'ers duiden aan dat het aantal ZZP'ers tussen het eind van de jaren negentig van de vorige eeuw en nu fors is gestegen. Zo raamde EIM (Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf) in 1998 het aantal ZZP'ers op ruim 140.000. In 2006 komt het EIM tot een schatting van 300.000. Volgens een artikel in het Financieele Dagblad van 26 januari 2008 komen de huidige schattingen zelfs uit op 600.000 ZZP'ers.

Prognoses over het aantal ZZP'ers in Nederland lopen volgens de FNV op tot bijna 1 miljoen mensen in 2010. Ook in Engeland, waar de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt altijd iets voorlopen op Nederland, zien we een grote groei van het aantal ZZP'ers in 10 jaar tijd. Van 2,8 miljoen naar 3,7 miljoen: een groei van 33%.

Kijken we naar de startende ondernemers in 2006 in Nederland, dan zien we de volgende ontwikkelingen:

- Vooral jonge werknemers beginnen voor zichzelf;
- Veel vrouwen beginnen een eigen zaak vanwege flexibiliteit en kinderen;
- Ook starten mensen een eigen bedrijf terwijl ze daarnaast nog in loondienst werken (de zogenaamde flexondernemers);

- De meeste dynamiek zien we in de zakelijke dienstverlening, met bijna 29.000 nieuwe bedrijven in de eerste drie kwartalen van 2006. Andere branches met relatief veel nieuwe inschrijvingen zijn de bouw, horeca, telecom en IT.

Van alle nieuw geregistreerde bedrijven is ruim de helft een eenmanszaak. Bovendien zien we in Tabel 4 dat het aantal flexondernemers (ondernemers die ook een part time baan hebben) sterk gestegen is in 2006.

Tabel 4: Overzicht ondernemers

	Flexondernemers	Parttime ondernemers	Ondernemers totaal
2003		112.800	867.800
2004		122.300	872.300
2005		132.100	891.900
2006	40.000	143.300	923.800

Bron: 'ZZP'ers en interim werken', een onderzoek uitgevoerd in opdracht van Randstad.

1.11 Kanttekeningen bij ZZP'ers

Er bestaat wat begripsverwarring bij de definiëring van het aantal ZZP'ers in ons land. Een groot deel van de ruim 800.000 ZZP'ers in ons land bestaat uit freelancers zoals kappers, journalisten, fotografen en mensen die in de bouw werken. Recentelijk heeft Arjan van den Born in een dissertatie nader onderzoek gedaan naar de wereld van de ZZP'ers in ons land. Hij heeft bij de inschatting van het aantal hoog opgeleide ZZP'ers gebruik gemaakt van het werk van Professor Kwakman en komt met een aantal van ongeveer 200.000 zogeheten Zelfstandige Professionals (ZP'ers) in ons land.

1.12 Toename van specialisatie en de netwerkeconomie

In de dissertatie van Arjan van den Born constateert hij, geheel in overeenstemming met onze bevindingen, dat een van de drie succesfactoren van ZP'ers bestaat uit specialisatie. Sterk gespecialiseerde professionals met de focus op één industrie, klant of product verdienen aanmerkelijk meer dan minder gespecialiseerde ZP'ers.

In een andere publicatie geeft Van den Born meer uitleg: 'Individuele kennis wordt steeds belangrijker voor de productiviteit van organisaties en deze kennisintensieve arbeid wordt door de vergrijzing schaarser. Dit betekent dat het individu machtiger wordt binnen het geheel van de organisatie (...). De arbeidsrelatie is formeler geworden en de werknemer rekent de werkgever direct af. Ondernemingen hebben de hiermee gepaard gaande daling aan werknemersloyaliteit aan grotendeels aan zichzelf te wijten. Sinds de jaren 80 zijn bedrijven steeds makkelijker mensen gaan ontslaan. Waar begin jaren 80 een onderneming alleen massaontslag aanvroeg als het voortbestaan van de tent in gevaar was, vragen ondernemingen nu al massaontslag aan als de rentabiliteitsdoelstellingen niet gehaald worden. Ook worden werknemers sneller individueel afgerekend op de resultaten. POP-gesprekken zijn onderhand gemeengoed geworden in de meeste organisaties'.

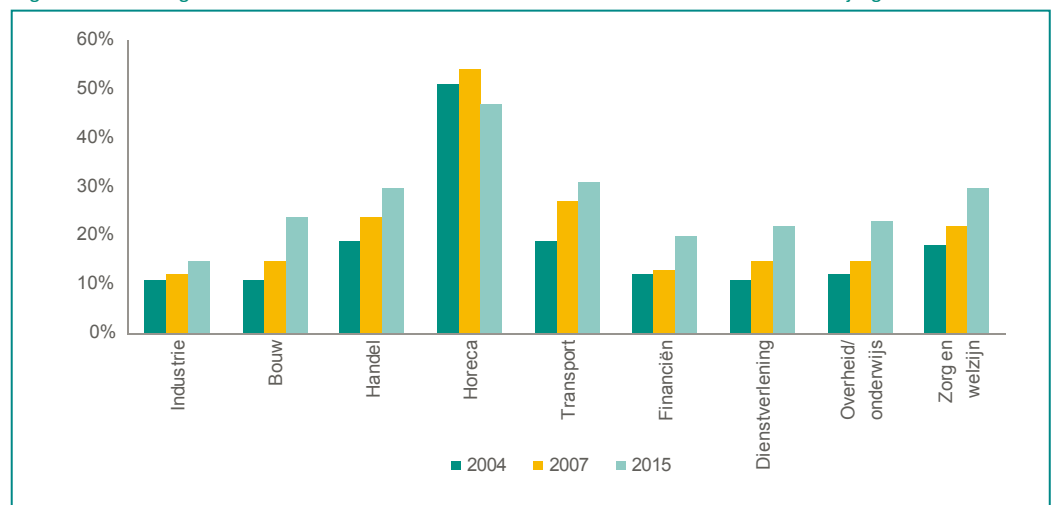
Dit betekent dat er aan de ene kant steeds meer behoefte ontstaat aan gespecialiseerde kennis binnen organisaties, maar dat aan de andere kant de randvoorwaarden voor het behouden van de werknemers met die kennis onvoldoende zijn. In de keuzemogelijkheden met betrekking tot het aanbieden van kennis ('Markt en Hiërarchie') lijken specialisten steeds meer te kiezen voor de Markt: het ZP-bestaan. Dit betekent dat ZP'ers belangrijke aanjagers zijn van de groei van de netwerkeconomie in ons land. Een netwerkeconomie is

een economie waar de totstandkoming van goederen en diensten niet meer binnen bedrijven plaatsvindt in een hiërarchische structuur maar middels een vrije uitwisseling tussen individuen.

1.13 Groei van de flexibele schil

Hoe de uitzendpenetratiegraad in Nederland zich verder zal ontwikkelen is onbekend. De behoefte van bedrijven tot verdere flexibilisering en de wens van werknemers om meer zelfstandigheid te krijgen, nemen toe. TNO voorspelt in haar onderzoek uit 2008 voor de meeste sectoren een groei van de flexibele schil tot en met 2015. Verdere groeikansen voor flexleveranciers lijken hierdoor aannemelijk, maar ze zijn mede afhankelijk van de keuzes die deze leveranciers maken!

Figuur 5: Omvang van de flexibele schil in 2004 en 2007 en wens voor 2015 (bedrijfsgrootte)



Bron: *De toekomst van flexibele arbeid: hoe flexibel is Nederland?*, TNO, 2008.

1.14 Niche-spelers versus grote uitzendconglomeraten

Nu de arbeidsmarkt steeds meer versnipperd raakt en verschijnselen als outsourcing, arbeidsmigratie en vergrijzing een vaste plek opeisen in de wereld van het werk, ontstaat een toenemende krapte in de arbeidsmarkt in combinatie met een differentiatie in de benodigde diensten door flexleveranciers. Grote (van oorsprong uitzend-) concerns ontwikkelen zich steeds meer tot multi-service bedrijven. Tegelijkertijd groeien de nichespelers die zich richten op specifieke eindmarkten of specialismen zoals detacheren en payrolling.

Grote flexleveranciers maken zich door de verdere versnippering van de arbeidsmarkt op voor strategische overnames. Volgens het artikel 'Gokken op overname' van 5 januari 2008 in Het Financieele Dagblad gonst het, na de overname van Vedior door Randstad, van de geruchten over verdere consolidatie van de flexmarkt. We hebben gezien dat ook grote buitenlandse spelers een rol spelen in de Nederlandse consolidatie: Manpower heeft Vitae overgenomen. Ook gaan er geruchten in de markt over verdere overnames van kleine spelers (veelal familiebedrijven) in de flexmarkt.

De toenemende versnippering in de arbeidsmarkt zorgt ook voor opkomst van steeds meer niche-spelers, veelal detacheerders, maar ook uitzenders. Het zijn specialisten die gekenmerkt worden door hoge marges en gelijkgestemdheid van personeel. Voorbeeld hiervan is Eiffel, een bedrijf dat gespecialiseerd is in hoger opgeleid juridisch en financieel

personeel. Te denken valt ook aan bijvoorbeeld IVIO-Personeelsbank, welke zich richt op ervaren docenten en trainers. Of DIT Groep, die zich richt op het uitzenden en detacheren van personeel in de bouw en techniek.

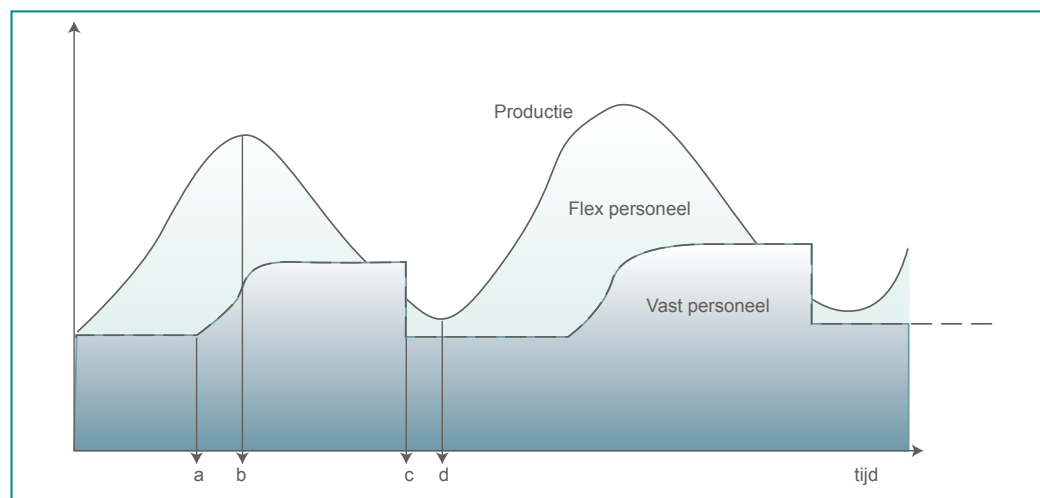
De middelgrote spelers met het 'One size fits all' principe zullen het moeilijk krijgen in een meer en meer versnipperde markt en zullen moeten gaan kiezen voor een specialisme.

1.15 Flexmarkt als graadmeter voor de economie

In de loop der jaren zijn de flexmarkt en de verschillende uitzenders zelf een onderzoeksinstrument geworden. "De uitzendbranche is de voorloper op de conjunctuur", is een veelgehoorde uitspraak van economen. Uit ontwikkelingen van de ABU-Marktmonitor blijkt dat de uitzendbranche al begint te groeien wanneer de hele economie nog in een dip verkeert. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat in 2007 door TNO werd uitgevoerd (Toekomst van Flexibiliteit), dat op het moment dat de hoogconjunctuur goed op stoom komt, de branche de eerste tekenen van afvlakking begint te vertonen. Dit wordt mede veroorzaakt doordat werkgevers voornamelijk uitzendkrachten inhuren om pieken en dalen in de vraag te kunnen opvangen.

Nu we midden in de recessie zijn, en we net de derde kwartaal resultaten van de grote uitzenders hebben gehad, lijkt er vooralsnog geen sprake te zijn van een krachtig herstel.

Figuur 6: Behoefte aan flexibele arbeid afhankelijk van de conjunctuur, SEO



Bron: *De toekomst van flexibele arbeid: hoe flexibel is Nederland?*, TNO, 2008.

Als graadmeter van de economie worden uitzendbureaus steeds belangrijker, zeker nu een groeiend aantal klanten volgens het employment-on-demand-principe opereert. Dat kunnen zij doen dankzij informatiesoftware die hun workflow steeds beter in kaart brengt. De toe- en afname van vaste werknemers volgt minder uitgesproken de ups en downs van de conjunctuur nu bedrijven eerder tijdelijke krachten inhuren. "Om de conjunctuur te peilen, wordt bijvoorbeeld onze ABU-Marktmonitor nauwlettend in de gaten gehouden," bevestigt Oosterwaal, medewerker Kenniscentrum van de ABU, in Clou op 15 februari 2007. "Zo zag men de vorige opleving van de economie beginnen bij de uitzendbureaus."

Ook geeft Ben Noteboom (bestuursvoorzitter Randstad) in de Volkskrant van 25 oktober 2007 aan dat de uitzendbranche doorgaans geldt als vroege indicator voor de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

De cycli van vast en flexibel personeel hebben tot op heden een vast patroon. De studie 'Uitzendwerk en conjunctuur' van SOE uit 2003 beschrijft hoe deze cyclus er doorgaans uitziet.

In tijden van hoge economische groei (A) stijgt de onderhandelingsmacht van werknemers, en zij dwingen een vast contract af. Het totale aantal flexwerkers neemt ook toe. Wanneer de top van de economische groei is bereikt (B), neemt de groei van het aantal flexwerkers af door daling van productie. Wanneer de daling van de economie al geruime tijd is ingezet (C), worden veel flexwerkers overbodig. Bedrijven hebben op dat moment al teveel vast personeel in dienst. Bij het bereiken van het dieptepunt van een economische recessie (D), vinden ontslagrondes van personeel binnen bedrijven plaats. Deze ontslagrondes veroorzaken een behoefte aan meer flexibel personeel.

2 Zekerheden die de flexmarkt gaan veranderen

Dit hoofdstuk gaat in op de drie ontwikkelingen die grote impact zullen hebben op de flexmarkt en de flexleveranciers:

- de toenemende heterogeniteit van de arbeidsmarkt;
- de zelfbewuste professional;
- 'van bricks naar clicks'.

Toenemende heterogeniteit op de arbeidsmarkt

De toekomstige arbeidsmarkt wordt in haar aanbod gevarieerder. Werknemers worden gemiddeld ouder vanwege de vergrijzing, er komen meer vrouwen en allochtonen op de arbeidsmarkt. De stijging van deze arbeidsparticipatie is vooral te danken aan een grote groep allochtonen. De hoger opgeleiden profiteren het meest van de banengroei.

Junggeburst onderstreept de belangrijke ontwikkeling dat het arbeidsaanbod steeds heterogener en 'upskilled' wordt. Goudswaard ziet hierin een uitdaging voor bedrijven: "Er is nog een zekere blindheid bij bedrijven en ook bij flexleveranciers, waardoor zij geneigd zijn om in traditionele patronen en doelgroepen te denken. Het wordt belangrijker om drijfveren van individuen te kennen en dus te weten hoe je mensen kunt binden."

2.1 Effect van vergrijzing binnenkort merkbaar!

De invloed van de vergrijzing wordt zichtbaar vanaf 2011. Dan bereikt de babyboomgeneratie de pensioengerechtigde leeftijd en neemt de potentiële beroepsbevolking (de bevolking in de leeftijdscategorie van 15-64 jaar) af met 60.000 personen. Het aantal ouderen in de beroepsbevolking neemt al enkele jaren toe. In het SEO (Stichting Economisch Onderzoek)-rapport 'Mind the gap' wordt gewaarschuwd voor grote problemen tussen vraag en aanbod: één van de conclusies is dat rond 2050 in Europa door de vergrijzing een tekort van 31 miljoen werkenden zal ontstaan.

Tabel 5: Opbouw beroepsbevolking naar leeftijd

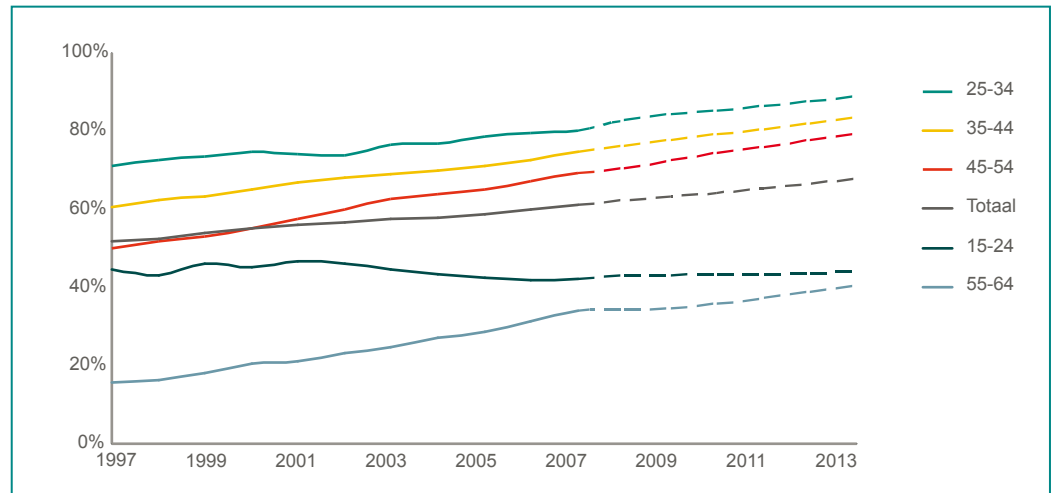
	Aantal x 1.000						(Gemiddelde groei)				
	1997	2002	2007	2008	2009	2013	98-02	03-07	08	09	10-13
Beroepsbevolking	6.832	7.337	7.603	7.703	7.793	8.019	1,4%	0,7%	1,3%	1,2%	0,7%
15-24 jaar	887	915	873	897	907	939	0,6%	-0,9%	2,7%	1,2%	0,8%
25-34 jaar	2.119	1.955	1.740	1.745	1.752	1.820	-1,6%	-2,3%	-0,3%	0,4%	0,9%
35-44 jaar	1.878	2.082	2.146	2.141	2.123	1.978	2,1%	0,6%	-0,3%	-0,8%	-1,8%
45-54 jaar	1.523	1.711	1.876	1.924	1.985	2.138	2,4%	1,9%	2,6%	3,2%	1,9%
55-64 jaar	425	676	968	997	1.025	1.145	9,7%	7,5%	3,0%	2,8%	2,8%
Aandeel 15-24 jr	13%	12%	11%	12%	12%	12%					
Aandeel 25-34 jr	31%	27%	23%	23%	22%	23%					
Aandeel 35-44 jr	27%	28%	28%	28%	27%	25%					
Aandeel 45-54 jr	22%	23%	25%	25%	25%	27%					
Aandeel 55-64 jr	6%	9%	13%	13%	13%	14%					

Bron: CWI, 2007

Duitsland besloot onlangs de pensioenleeftijd met een maand per jaar te verhogen tot uiteindelijk 67 jaar. In Nederland is hier nog verzet tegen, "maar," zegt TNO'er Rob Gründeman in Intermediair, "als één land dit doet, zullen anderen volgen."

2.2 Meer allochtonen en vrouwen op de arbeidsmarkt

Figuur 7: Bruto participatiegraad vrouwen naar leeftijdsklasse



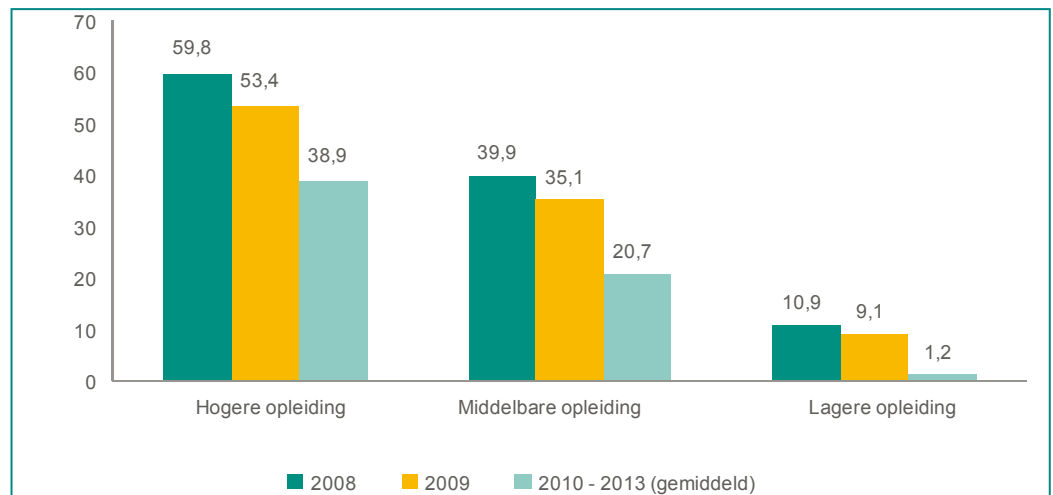
Bron: CWI, 2008

De potentiële beroepsbevolking zal de komende jaren afnemen. Echter de daadwerkelijke actieve, werkzame beroepsbevolking (personen tussen 15 en 64 jaar die tenminste 12 uur werken per week) neemt vooral toe door de groei van de arbeidsparticipatie. Dit heeft tot gevolg dat de komende jaren de beroepsbevolking nog verder zal stijgen. Het CWI (Centrum van Werk en Inkomen) meldt dat in de jaren 2008-2011 de beroepsbevolking groeit met gemiddeld 74.000 per jaar (ongeveer 1%). Volgens cijfers van het CBS zal de groei van de beroepsbevolking de komende jaren vooral bestaan uit niet-westerse allochtonen. Na 2010 loopt het aantal autochtonen terug, maar blijft het aantal allochtonen stijgen. Het aantal vrouwen dat werkt zal ook verder toenemen, maar dat komt vooral doordat de vrouwen die nu werken ook langer door zullen werken. Veel herintredende vrouwen hebben een voorkeur voor een deeltijdbaan; in veel gevallen niet meer dan 2 tot 3 dagen per week. De verwachting is dat de totale hoeveelheid door vrouwen gewerkte uren niet verder zal toenemen. Hoewel het opleidingsniveau van vrouwen de afgelopen jaren is gestegen en kinderopvang goedkoper is geworden, zijn vrouwen de afgelopen vijftien jaar niet meer uren gaan werken. Per saldo zal de beroepsbevolking licht dalen in 2012, ondanks de hogere arbeidsparticipatie.

2.3 Banengroei vooral in zakelijke dienstverlening en zorg, hoger opgeleiden profiteren het meest

Sinds eind 2005 stijgt het aantal banen en deze toename zet zich voort, hoewel de groei gaat afnemen. Het CWI verwacht dat de banengroei de groei van de beroepsbevolking overtreft. Er ontstaat dus druk op de arbeidsmarkt. De verwachting is dat de zorg- en welzijnssector de grootste groei zal vertonen. Ook de zakelijke dienstverlening is een grote banenmotor. De werkgelegenheid in de sector Industrie zal verder dalen. In deze sector speelt met name het verlies van banen door offshoring van productie en de vervanging van human capital door technologische innovaties.

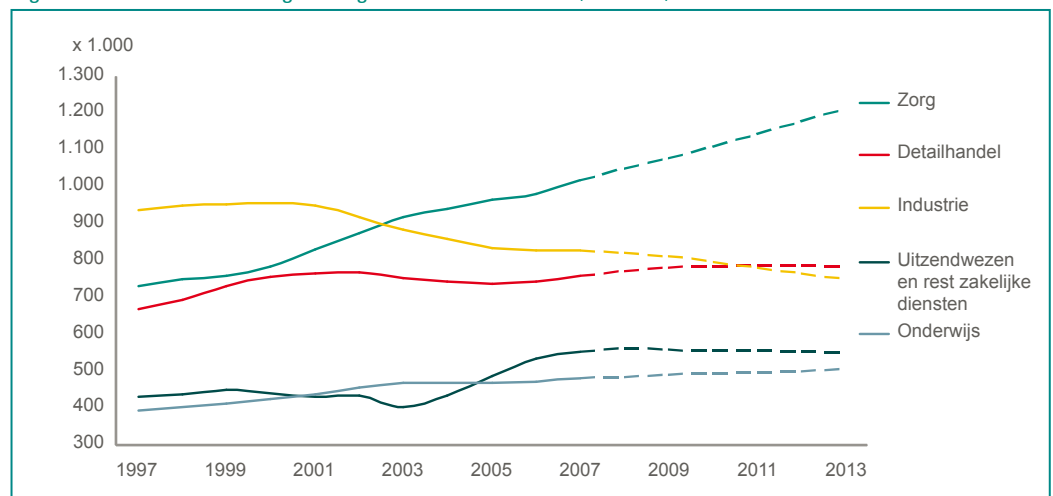
Figuur 8: Banenontwikkeling naar opleidingsniveau (x 1.000)



Bron: CWI, 2008

In principe stijgt de vraag naar werknemers met bepaald opleidingsniveaus, maar de hoger opgeleiden profiteren het meest. De sectoren zorg en welzijn, zakelijke dienstverlening en IT zijn immers sectoren waarin relatief veel hoger opgeleiden werkzaam zijn. In de meeste sectoren is weinig uitbreidingsvraag naar personeel met een lagere opleiding. Deze verandering van de kwalitatieve werkgelegenheidsstructuur voltrekt zich al jaren op behoorlijk autonome wijze. Conjuncturele schommelingen hebben hierop weinig invloed.

Figuur 9: Banenontwikkeling in de grootste vijf sectoren (x 1.000)



Bron: CWI, 2008

2.5 Globalisering van de arbeidsmarkt: feit en fictie tegelijk?

Evenals de vergrijzing zal globalisering van de arbeid (dus niet van de bedrijvigheid) impact hebben op de Nederlandse arbeidsmarkt. Dit komt enerzijds doordat sommige banen wellicht zullen verdwijnen naar andere landen en anderzijds door buitenlandse medewerkers die de Nederlandse arbeidsmarkt betreden.

De Poolse arbeiders zijn het meest recente voorbeeld van buitenlandse medewerkers die de Nederlandse arbeidsmarkt betreden. De opkomst van China en India heeft in sommige sectoren geleid tot banenverlies en dat beperkt zich niet alleen tot de laaggeschoolde arbeid. Per saldo heeft Nederland echter tot nu toe weten te profiteren van deze ontwikkeling.

Volgens een recent onderzoek van het Centraal Planbureau zijn ongeveer 8.000 banen gecreëerd door het toegenomen belang van Nederland als distributiecentrum.

De impact van globalisering van de arbeidsmarkt lijkt echter minder goed te voorspellen dan de vergrijzing. Van Gorp, directeur van het Nyenrode Institute for Competition, komt tot de conclusie in haar onderzoek naar offshoring, dat dienstverleners in Nederland steeds vaker activiteiten naar het buitenland verplaatsen. Er liggen aan offshoring niet alleen kostenbesparende redenen ten grondslag, maar ook de noodzaak van bedrijven de kwaliteit te verhogen en een oplossing te vinden voor het tekort aan hoger gekwalificeerd personeel in Nederland. Een rapport van Deloitte, 'Made in Holland VI', ziet een trendbreuk: de maakindustrie geeft aan activiteiten juist in eigen land sterker te willen laten groeien. Tot op heden is het vrije verkeer van werknemers in de praktijk beperkt gebleven en dit zal waarschijnlijk in de nabije toekomst klein blijven, stelt het SCP (Sociaal en Cultureel Planbureau).

Junggeburgt: "Ik geloof nog niet zo in globalisering van de arbeidsmarkt. Ik zie te veel wantrouwen vanuit werkgevers naar medewerkers van over de grenzen. Ik ervaar zelf hoe lastig het is om als buitenlander in Italië opdrachten te krijgen."

De mate van globalisering van de arbeidsmarkt blijft één van de meest impactvolle onzekerheden van de nabije toekomst en was daarom een van de variabelen in de toekomstscenario's van de vorige editie van dit Human Capital rapport.

De zelfbewuste professional

We leven in een veranderende samenleving. Medewerkers worden zelfbewuster en vragen van de werkgever om aandacht te geven voor andere levensdomeinen (woon- en leefomgeving, arbeid, vrijetijdsbesteding, lichamelijke en geestelijke gezondheid, sociale contacten, inkomen, persoonlijke levensstijl en zingeving). De 'negen tot vijf- mentaliteit' is voorbij, mensen willen werk en privé beter combineren. Zeker in tijden van schaarste zullen veel werkgevers aan deze balans tussen werk en privé tegemoet willen komen. En de 'generatie Y', is opgevoed met het hebben van een eigen mening en houdt een baan zolang ze het leuk vinden. Meer mensen willen onafhankelijkheid en flexibiliteit en kiezen daarom voor een bestaan als ZZP'er.

Junggeburgt ziet een uitdaging voor bedrijven. Zij moeten de zelfbewuste en mondige mens gaan managen. Hij haalt daarbij Charles Handy aan die zegt dat het gaat om "motivatie, commitment en ownership." De toekomst ligt bij de ZZP'er, de vrijwilliger die zich inzet voor de organisaties. Goudswaard, daartegen, is wat sceptisch over de ZZP-trend. "Als je een huis en kind wilt, heb je toch behoefte aan zekerheid. Alleen als nieuwe vormen van zekerheid geboden kunnen worden, zullen meer mensen zelfstandig kunnen/willen blijven." Beide zien uitdagingen voor flex- en andere bedrijven.

Werk doen we erbij en het moet ook leuk zijn

Kwalitatieve onderzoeken laten zien dat de in gang gezette trend tijdens de vorige hoogconjunctuur niet is verminderd. Medewerkers zijn zelfbewuster geworden. Mensen maken bewustere keuzes, dus ook ten aanzien van hun werk. Salaris is daarbij niet de enige of voornaamste drijfveer. Mensen willen zich kunnen ontwikkelen en vragen van de werkgever om aandacht voor andere levensdomeinen.

Expert prof. Junggeburgt legt uit: "In Nederland heerst een andere arbeidsethos dan in bijvoorbeeld Duitsland. Wij vinden levensdomeinen, zoals ons privé-leven en

verenigingsleven, ook steeds belangrijker. Werk is een van de domeinen waar wij tijd in stoppen, maar het moet ook leuk zijn. Hierin ligt dus een zwaardere taak voor bedrijven.”

Generatie Y, staat van zichzelf al vrijer en onafhankelijker in het leven. Zij zijn opgevoed met het hebben van een eigen mening en houden een baan zolang ze die leuk vinden. Ze werken niet 60 uur omdat iedereen dat doet, maar alleen als het echt moet.

Ondernemerschap is hot

Aansluitend op de trend van de zelfbewuste werknemer, kiezen meer mensen voor onafhankelijkheid en flexibiliteit. Zij starten daarom als ZZP'er, soms ook 'freelancer' of 'free agent' genoemd. Van Erk, directeur van Uniforce Group, definieert de ZZP'er als iemand die zijn kennis en kunde declarabel naar de markt brengt. ZZP'ers hebben wisselende, veelal een beperkt aantal, opdrachtgevers.

In de jaren 90, was men zeer sceptisch, zelfs negatief over het fenomeen ZZP'er. Nu is de ZZP'er een vast onderdeel van het bedrijfsleven. De ZZP'er wordt eerder beschouwd als iemand die zijn onafhankelijkheid nastreeft. De groei van ZZP'ers is deels conjunctureel bepaald, maar de groei is al twee decennia gaande, dus het is een blijvend fenomeen.

De bouw en de zakelijke dienstverlening springen eruit als het gaat om de participatiegraad van ZZP'ers. Ruim 60% van de ondernemingen in deze sectoren is een ZZP-bedrijf. Een op de vier ZZP'ers is vrouw. De gemiddelde leeftijd is 48 jaar. Ongeveer een kwart van de ZZP'ers is deeltijdzelfstandige.

Volgens een EIM-onderzoek over ZZP'ers ('Van onbemind tot onmisbaar') zijn het vooral positieve overwegingen de drijfveer om te kiezen voor het ZZP-schap. Het gaat dan om de mogelijkheid eigen baas te zijn, vrijheid te hebben om eigen tijd in te delen en het werk naar eigen inzichten te kunnen doen. Maar er is natuurlijk ook een andere kant van de medaille, dit zijn de gedwongen zelfstandigen. Zij zijn bijvoorbeeld door een reorganisatie ontslagen en moeten zelfstandig aan de slag zien te komen. Gelukkig blijkt dit gedeelte echt de minderheid te zijn.

Zoveel ZZP'ers, zoveel motieven

ZZP'ers zijn om de meest uiteenlopende redenen zelfstandig.

- 'Ik had er genoeg van om voor een werkgever te werken'
- 'Ik kan nu zelf vorm geven aan de idealen en ideeën die ik tot mijn werk heb'
- 'Het is gewoon beter te combineren met mijn zorg voor mijn gezin'
- 'Men luistert nu naar me'
- 'Ik kan nu vanuit mijn eigen creatieve proces de opdrachtgever van idee tot realisatie van dienst zijn'
- 'Ik ben gesteld op mijn vrijheid en wars ben van bureaucratie'
- 'Uit eerezucht'

Bron: EIM, 2007

Jan Vermeulen, voormalig directeur van Randstad Nederland, is in het Financieele Dagblad kritisch over de ZZP-trend: "Voor een deel is ZZP-en echt een gril. Mensen volgen elkaar, zonder echt goed te weten wat het inhoudt." Vermeulen ziet veel heil in nieuwe arbeidscontracten, voor vier jaar bijvoorbeeld. "Door anders om te gaan met vaste krachten en flexkrachten kun je als bedrijf beter inspelen op de groei die je wilt bereiken." Daarnaast

geeft Vermeulen aan dat ZZP'ers een grote rol spelen bij het vergroten van de slagkracht van Nederland.

Het onderzoek van EIM geeft een aantal redenen waarom er op middellange termijn een stimulans uitgaat naar het ZZP-schap. Uit het onderzoek blijkt dat het bedrijfsleven steeds meer gebruik gaat maken van ZZP'ers, hun behoefte aan een flexibele arbeidspool toeneemt. Bovendien wordt gewezen op het toenemende streven van bedrijven om activiteiten te outsourcen. De toenemende dynamiek waar bedrijven mee te maken hebben, zorgt ervoor dat kennis snel veroudert. Dit creëert een behoefte bij bedrijven om ad hoc specifieke kennis in huis te halen. ZZP'ers kunnen deze kennis voor een belangrijk deel bieden. Ook consumenten kopen steeds vaker diensten in van ZZP'ers, bijvoorbeeld om lastige klusjes te doen of persoonlijke diensten te leveren. De toenemende vergrijzing en de opkomst van de welgestelde gepensioneerden levert hier een belangrijke bijdrage aan. Volgens het EIM staan alle lichten op groen voor de verdere groei van het ZZP-schap.

De huidige crisis en de malaise onder ZZP'ers (sommigen noemen ZZP'ers nu ZZW'ers: Zelfstandigen Zonder Werk) kan mensen op het verkeerde been zetten. De schaarste aan goed opgeleide mensen, aan de bovenkant van de markt (HBO +) en onder hoogopgeleide vaklieden, zal keihard terugkomen.

Van bricks naar clicks

Door technologische ontwikkelingen vloeien werk en privé steeds meer in elkaar over. Het groeiende aantal files, de milieuproblematiek, de krapte op de arbeidsmarkt en de globalisering van de arbeidsmarkt zullen telewerken en thuiswerken enorm stimuleren. Ook de ZZP'er vaart er wel bij. Deze kan thuis werken en zichzelf profileren via internet. De nieuwe generatie is al gewend om te werken met nieuwe technologieën. Zij werken en ontmoeten elkaar via nieuwe media zoals MSN, Skype en Hyves. Bovendien maken technologieën het mogelijk om bedrijfsactiviteiten te verplaatsen (naar het buitenland)..

Kwakman, hoogleraar aan de Universiteit Nyenrode, stelt dat we ICT moeten inzetten om slimmer en sneller te werken: "Advocaten zijn 70% van hun tijd bezig met MBO/HBO-werk. Door werkprocessen anders te organiseren, ontstaat er ruimte en komt alles op een hoger niveau." De FNV zet zich in voor tele- en thuiswerken. Goudswaard stelt dat de volle mogelijkheden van technologie niet worden benut: "Managers zijn bang om los te laten. Zouden ze een uitzendkracht aannemen die ze nooit zien?"

Virtuele zakelijke wereld

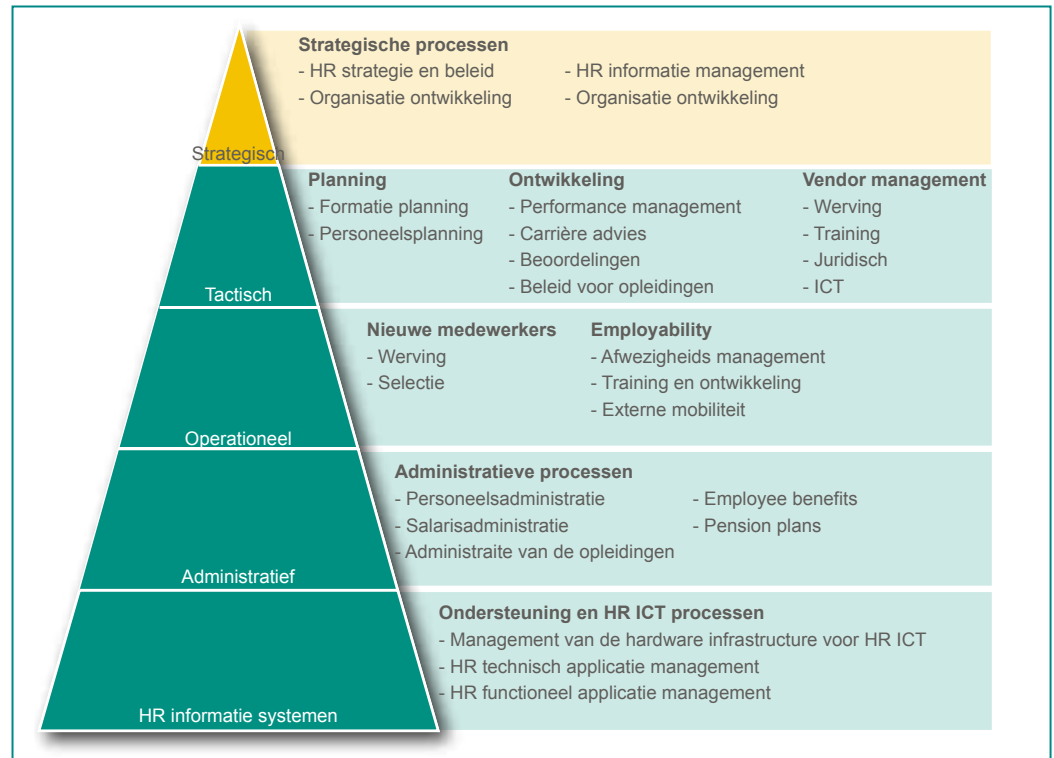
Valerie Frissen, Hoogleraar aan de Faculteit der Wijsbegeerte in Rotterdam, stelt dat generatie Y deels leeft in een virtuele wereld. Hun sociale contacten bevinden zich gedeeltelijk op internet in open netwerken met een decentraal karakter. Het hoort bij hun leven en dus ook bij hun werkende leven. Wiki's, weblogs, LinkedIn, Hyves, skype, het is voor de nieuwe generatie werkenden een tweede natuur.

Ook ZZP'ers hebben hun voordeel bij de toenemende digitalisering. Ook voor hen is thuiswerken een manier van zaken doen. Bovendien bieden media als internet en LinkedIn kansen om zich te profileren en te werken aan een netwerk.

Volgens Doodeman in het Financieele Dagblad is er een nieuwe medewerker opgestaan: medewerker 2.0. Deze is gewend aan virtueel werken en kennis delen via nieuwe media. Oudere werknemers, managers en bedrijven blijven nog achter. Frissen zegt: "Wie de

jeugd aan het bedrijf wil binden, moet daarom nieuwe niveaus van vrijheid op de werkplek aanbieden.”

Figuur 10: De HR functies



Bron: Randstad Investor Day, 2006

Nu echt met z'n allen thuiswerken

Thuiswerken heeft tot nu toe geen doorbraak gekend. Slechts 6% van de beroepsbevolking werkt een kwart of meer van zijn tijd vanuit huis. Maar onderzoek geeft aan dat de meeste werknemers hier meer gebruik van willen maken. Toezichthouden past niet meer in deze samenleving. Sommige werkgevers zijn er echter nog huiverig voor. Rob Gründemann van TNO Arbeid geeft in Intermediair aan dat hij een doorbraak op het gebied van telewerken voorziet. Hoewel thuiswerken anno 2008 nog niet echt populair wil worden, zal telewerken wel degelijk een grote vlucht nemen. Dat komt niet alleen door het groeiend aantal files en het stijgende milieubewustzijn, maar vooral ook door de krapte op de arbeidsmarkt die ondanks de globalisering, ontstaat als gevolg van de vergrijzing.

Organisaties veranderen van taak- naar projectgericht. Taken worden steeds meer gestandaardiseerd en vervolgens uitbesteed. Het zijn vooral de processen en projecten die nog worden beschouwd als 'core business'. In sommige organisaties zitten mensen al in twintig verschillende projecten en vervullen daarbij ook nog eens verschillende rollen. En steeds vaker overschrijden deze teams de muren van het eigen kantoor. Er wordt samengewerkt met business partners buiten de eigen organisatie, ook internationaal. Deze behoefte tot samenwerken met projectleden binnen en buiten de organisatie wordt voor een groot deel mogelijk gemaakt door technologische ontwikkelingen zoals draadloos Internet (WiFi) en PDA's (Personal Digital Assistant). Zo is de Blackberry inmiddels een bekende gadget geworden in het bedrijfsleven.

Offshoring en outsourcing (uitbesteding)

Désirée van Gorp, deed onderzoek naar offshoring (verplaatsing van productieprocessen naar het buitenland) in Nederland. Ze ziet twee belangrijke ontwikkelingen: bijna de helft van de bedrijven in de dienstensector is van plan te gaan offshoren, ook kernactiviteiten worden uitbesteed. Deze ontwikkelingen vragen om technologische ondersteuning.

Het uitbestedingsfenomeen (het overhevelen van bedrijfsprocessen naar een ander bedrijf) doet enigszins denken aan Pacman, het computerspelletje dat maar door blijft eten. Een mooi voorbeeld is het Human Resources-vakgebied. Onderstaande afbeelding geeft aan welke functies binnen het domein 'Human Resources' uitbestede kunnen worden. Pacman heeft zich steeds dieper in de waardeketen van Human Resources ingevreten. Veel grote bedrijven houden alleen de strategische HR-activiteiten binnenshuis: HR beleid en strategie en de rekrutering van senior executives. Meer standaard, procesgedreven activiteiten zoals salarisadministratie zijn door veel grote bedrijven al uitbestede. Voor professionals met een financiële expertise zien we soortgelijke ontwikkeling. Ook hier zijn veel standaardwerkzaamheden zoals maandrapportages en boekhouding al uitbestede naar India.

Het zal duidelijk zijn dat deze trend veel mogelijkheden biedt voor bedrijven die flexdiensten kunnen aanbieden in een of meerdere delen van de waardeketens in HR of Finance.

De 5^{de} revolutie in ICT

In april 2008 gaf Microsoft CEO Ballmer een speech op de belangrijke internationale ICT conferentie, CeBIT. Volgens Ballmer staan we aan het begin van een vijfde 'computing revolutie'. Ballmer is van mening dat elke revolutie ongeveer zeven jaar duurt. De voorgaande vier computing revoluties waren interessant en noodzakelijk, maar hebben niet een revolutie veroorzaakt in productiviteit of in de manier waarop wij werken en leven. In de vijfde revolutie daarentegen gebeurt dit wel: in deze revolutie staat interactie tussen mens en computer centraal.

Er zijn al computerapplicaties die met grote accuratesse het gesproken en geschreven woord herkennen. Recentelijk zijn de eerste interfaces op de markt gebracht die gebaseerd zijn op aanraken en gebaren (Apple iPhone). Dankzij deze nieuwe interfaces zal communiceren met computers beginnen te lijken op communiceren met mensen. Voor de komende tien jaar zal dit de trend zijn. Deze nieuwe interfaces zullen grote veranderingen in werkprocessen teweegbrengen. Ballmer's visie sluit goed aan op de gedachte van Ray Kurzweil die in het voorwoord beschreven staat.

Op dit moment bouwt Microsoft een nieuw kantoor bij Schiphol, waar de Nederlandse medewerkers 'de digitale werkstijl van het nieuwe werken' kunnen leren, zoals Bill Gates het in 2005 noemde. Werknemers kunnen 24 uur per dag werken wanneer en waar ze willen: het kantoor, waar niemand een vaste plek heeft, wordt een ontmoetingsplaats voor teams die tevoren vaststellen hoeveel ze elkaar minimaal willen zien. Het werk wordt verricht in de bibliotheek, op een van de loungeplekken of in een concentratieruimte.

Science 2.0

In het NRC Handelsblad van 15 maart 2008 stond een artikel over de veranderingen in de moderne wetenschapsbeoefening. Uit dit artikel kwam naar voren dat de werkwijze van wetenschappers verandert. Grote netwerken, waarin kennisdeling plaatsvindt, worden belangrijker. Wederzijds vertrouwen, gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en empathie zijn succesfactoren bij science 2.0 Dit in tegenstelling tot Science 1.0 waar het 'individuele scoren', onderling wantrouwen en intellectueel eigendom hoog scoorden.

Het zal duidelijk zijn dat het normen en waardenpatroon van de generatie Y goed aansluit bij de spelregels van Science 2.0.

Software as a Service (SaaS): het gereedschap voor de knowledge worker

Veel professionals ontlenen hun toegevoegde waarde aan hun kennis. Dit wordt op ludieke wijze onderbouwd in de personeelsadvertentie van een consultant die in Londen zijn diensten aanbiedt met de tekst: 'Have whiteboard, will travel'.

Professionals hebben dus behoefte aan ondersteunende software die niet tijd- en plaatsgebonden is. Deze software wordt aangeboden via internet. Wij verwachten dat de vraag naar deze software steeds groter wordt, omdat downloaden steeds sneller gaat, ook via draadloze internetverbindingen (WiFi). Zo verwachten analisten dat in 2011 van alle nieuwe software 25% op SaaS (Software as a Service) is gebaseerd (Automatiseringsgids, maart 2008).

3 De vier wereldbeelden

3.1 Onzekerheden die de toekomst gaan bepalen

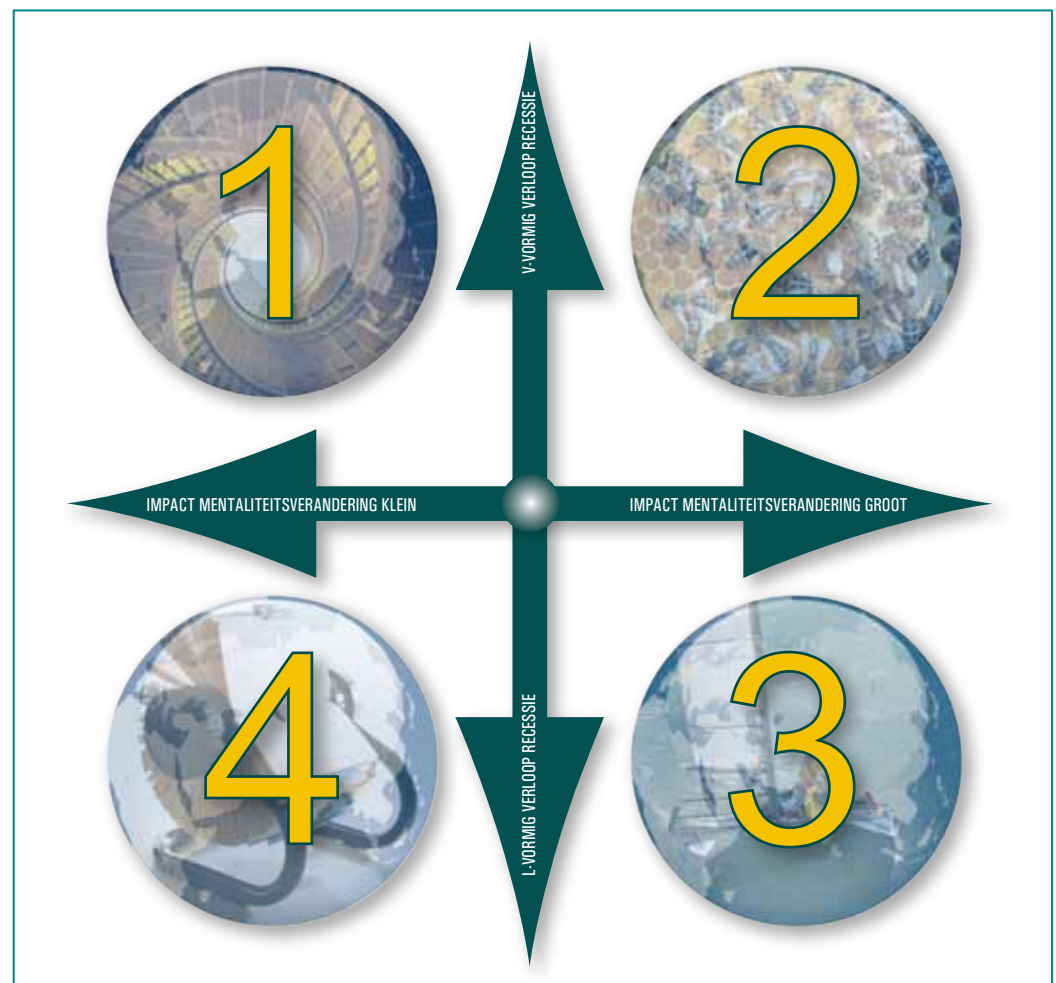
Op basis van een Shared Expertisebijeenkomst met deelnemers afkomstig van flexleveranciers van grote Nederlandse ondernemingen en uit de wetenschappelijke hoek (zie bijlagen) zijn in augustus 2009 vier nieuwe toekomstscenario's geschetst. Deze toekomstscenario's zijn tot stand gekomen via de Shell-methodiek van scenario-analyse. Hierbij zijn twee onafhankelijke onzekerheden met een grote impact ten opzichte van elkaar gepositioneerd. De onzekerheden voor dit rapport zijn vooraf bepaald, namelijk:

1. het verloop van de economische recessie (V-vormig verloop vs. L-vormig) en
2. de impact van de mentaliteitsverandering van werknemers (groot vs. klein).

Door deze onzekerheden op twee assen tegen elkaar af te zetten ontstaan er vier wereldbeelden (zie figuur 11).

- Wereldbeeld 1: V-vormig verloop van de recessie en kleine impact van de mentaliteitsverandering binnen de gehele arbeidspopulatie
- Wereldbeeld 2: V-vormig verloop van de recessie en grote impact van de mentaliteitsverandering binnen de gehele arbeidspopulatie
- Wereldbeeld 3: L-vormig verloop van de recessie en grote impact van de mentaliteitsverandering binnen de gehele arbeidspopulatie
- Wereldbeeld 4: L-vormig verloop van de recessie en kleine impact van de mentaliteitsverandering binnen de gehele arbeidspopulatie.

Figuur 11: De vier wereldbeelden



Omdat er sprake is van onzekere ontwikkelingen die de toekomst gaan bepalen, weten wij op dit moment niet welk wereldbeeld werkelijkheid wordt. Desalniettemin kunnen deze toekomstscenario's ondernemingen helpen zich voor te bereiden op de toekomst. De vraag is: hoe overleeft mijn bedrijf in deze vier werelden? Waar moet ik me op voorbereiden? Op welke signalen moet ik letten om te ontdekken richting welke wereld de toekomst zich ontwikkelt?

In dit hoofdstuk typeren wij elke wereld en schetsen we een beeld van deze wereld in 2012. Hierbij is dankbaar gebruik gemaakt van de waardevolle input van de deelnemers uit de Shared Expertise Bijeenkomst bij ABN AMRO, de ervaring van The Bridge en diens ideeën over de toekomst, alsmede de visie van de medewerkers van ABN AMRO Sector Advisory.

3.2 Onzekerheden toegelicht

Ontwikkeling en duur van de recessie

De economen zijn het er nog niet over eens hoe de huidige recessie zich gaat ontwikkelen. De meeste macro-economen gaan momenteel uit van een V-vormige recessie. Een V-vormige recessie is kort en krachtig. We zakken snel naar beneden, maar herstellen ook snel en krachtig. Er zijn echter ook economen die verwachten dat het herstel veel langer op zich zal laten wachten. Zij denken dat we te maken hebben met een L-vormige recessie. Dit is een recessie waarbij de 'L' staat voor een steile neergang en daarna langdurige stagnatie op een laag niveau, zoals Japan die 10 jaar lang gekend heeft.

Impact van de mentaliteitsverandering

De komende generatie nieuwe werknemers verschilt sterk van de vorige wat betreft bijvoorbeeld ambities, idealen, denkbeelden over work-life balance en manier van werken. Welke impact zal de shift in mentaliteit hebben op ondernemingen en de manier van werken? Is het doen van een traineeship bij een multinational nog wel interessant voor generatie Y en Einstein? Zoeken we in de toekomst naar vastigheid, status of juist naar spanning van 'jobhoppen'? Hoe belangrijk is werk eigenlijk? En wat moeten ondernemingen doen om talent te binden? Worden innovatieve start-ups interessanter of is er een blijvende behoefte aan grote hiërarchische gestructureerde ondernemingen?

Beide bovengenoemde onzekerheden zullen impact hebben op de behoefte aan flexibiliteit binnen ondernemingen, bij werknemers en op de organisatie van het werk. Een daarmee op de toekomst van de flexmarkt. Gaan er netwerkondernemingen ontstaan met een kleine kern en allerlei samenwerkingsvormen met andere ondernemingen, met zzp'ers, met andere netwerken? En hoe wordt werk georganiseerd? Welke rol krijgt de medewerker? En de flexleverancier?

De volgende wereldbeelden geven inzicht in hoe de situatie er in 2012 eruit kan zien in Nederland en welke typen flexspelers dan succesvol kunnen zijn.

3.3 De vier wereldbeelden

Wereldbeeld 1: 'Doorgroeien op platgetreden paden'



Het gaat goed met Nederland. Door krachtig economisch herstel in 2010 hebben we de crisis al twee jaar achter ons gelaten en draait de economie op volle toeren. Een enkele analist spreekt nog over de 'lessons learned' van het V-vormig verloop van de crisis uit jaren 2008-2010. De meeste economen echter, zijn toekomstgericht bezig en verwachten stevige groeimogelijkheden voor de komende jaren.

De nieuwe werkmentaliteit die een aantal jaar geleden zijn intrede leek te doen heeft niet veel impact gehad. De nieuwe generatie jongeren heeft zich aangepast aan het arbeidsethos van de gevestigde orde en werk wordt niet drastisch anders georganiseerd dan in 2008. Het gros van Nederland werkt nog steeds op kantoor en tussen 9.00 en 17.00.

De snelle groei van de economie heeft echter ook een duidelijke keerzijde: de enorme schaarste op de arbeidsmarkt. Door de vergrijzing zitten veel sectoren flink in de problemen en is de huidige economische lift slechts een mooie façade van een gammel huis, een schijnwerkelijkheid van tijdelijke aard.

Managen van de schaarste

Er is in deze wereld sprake van forse schaarste op de arbeidsmarkt. Meer dan we ooit gezien hebben. Het is van groot belang de arbeidsparticipatie te laten stijgen. Maar de weinig fantasierijke wijze waarop de arbeidsmarkt reageert op de schaarste versterkt juist het arbeidstekort. Nederland wil meer moeders aan het werk, maar veel werkgevers zijn niet bereid werktijden aan schooltijden aan te passen. Vijfzestigplussers die willen werken, wordt dit door de baas stevig afgeraden. Er zijn immers geen regelingen voor dit

soort zaken. Een deel van de schaarste wordt opgevangen doordat organisaties kiezen voor outsourcing of offshoring van activiteiten. Andere organisaties vertrekken helemaal uit Nederland om zich in landen te vestigen waar ze wel de benodigde arbeidskrachten kunnen krijgen. Dit zorgt voor een voortijdige afvlakking van de groei in Nederland ten opzichte van de rest van West Europa. We krijgen de 'nieuwe Hollandse ziekte'.

Er ontstaan vooral grote tekorten in 'kwetsbare' sectoren als onderwijs en zorg. Maar ook de technische sector heeft te kampen met een groot tekort aan jonge werknemers. De babyboom ingenieurs gaan massaal met pensioen en er zijn te weinig technische afstudeerders die de gaten kunnen opvullen. Er willen simpelweg te weinig mensen in onderwijs, de zorg en de techniek werken. Het aantal ZZP'ers in deze sectoren stijgt. Deze groep profiteert van de schaarste door zich als zelfstandige te verhuren aan de hoogste bidder. Talent uit het buitenland vangt de tekorten deels op. Nederlandse flexspelers richten zich steeds vaker op buitenlandse werknemers die in deze sectoren zo hard nodig zijn.

Hetzelfde efficiënter doen

Deze wereld kenmerkt zich doordat er geen baanbrekende vernieuwing ontstaat in de manier waarop flexspelers zakendoen. Het business model van uitzenders, payrollers, detacheerders en partijen in werving en selectie is niet veel veranderd de afgelopen jaren.

Om groei te kunnen borgen moeten processen wel steeds beter, sneller en efficiënter verlopen. Dit legt een grote druk op de organisatie van werk. Om zo snel mogelijk efficiency te bereiken wordt technologie ingezet. Deze technologie is sterk gericht op het weg-automatiseren van werk, juist in onze dominante dienstensector, met behulp van de nieuwste communicatietechnologie die nog belangrijker wordt dan klassieke IT. Dit betekent dat er veel werk is voor ICT-ondernemingen en automatiseerders.

Ook arbeidsbemiddeling gebeurt steeds efficiënter. Organisaties en inleners zoeken naar goedkope oplossingen die bovendien weinig tijd kosten. De kosten voor bemiddeling komen daardoor sterk onder druk te staan.

Het individu voorop

De kandidaat heeft het in deze wereld voor het zeggen. Hij of zij kan op meerdere plekken aan de slag en dat vertaalt zich direct in een focus op arbeidsvoorwaarden. Afspraken over salariscroei en bonussen of andere beloningsinstrumenten zijn terug van weggeweest. Werkgevers moeten tegelijk nog meer dan in de vorige conjunctuurgolf aan hun imago werken. Status en reputatie zijn belangrijk voor het aantrekken en binden van talent.

Successpelers:

In de flexmarkt zien we zes typen organisaties die succesvol zijn in dit scenario. We benoemen ze als metaforen met kledingmerken (retailers en/of merken van kleding zelf) en onderscheiden zo de volgende successpelers:

- Wehkamp
Spelers met een breed aanbod én een duidelijke functionele meerwaarde voor de inlener zullen succesvol zijn. Bijvoorbeeld online bestellen en binnen 24 uur in huis. Ze profiteren van schaalvoordelen en van de focus van de markt op prijs. Deze spelers hebben een sterk online component, waarmee organisaties ook zelf kunnen zoeken en matchen.
- de Dappermarkt
Een flexleverancier met 'voor elk wat wils', die als 'trekpleister' fungeert en geïnteresseerden bijelkaar brengt. Emotie (kijken, proeven, voelen, beleven) wordt door deze flexleveranciers gecombineerd met een nuchtere prijs en kwaliteit en laagdrempeligheid.

- Marlies Dekkers
 Door de krapte is er behoefte en ruimte voor specialisten die zich onderscheiden door de hoge mate van loyaliteit en klantbinding. Dit doen deze partijen door slim in te spelen op emotie en de gevoeligheid voor status en positie. Emotionele binding op niches.
- SLAM technology sportswear
 Tevens is er markt voor nichespelers met een marktspecialisme. Dit type flexspeler wil de kandidaten 'vinden en volgen' i.p.v. 'binden en boeien' van vluchtige doelgroepen. Voor zeer specifieke markten worden door deze spelers zeer gespecialiseerde kandidaten gezocht. Zoals de watersportwinkel of een sportkledingmerk houdt deze flexspeler de klant op de hoogte van nieuw aanbod en geeft zeer functioneel advies.
- Bol.com
 Ook het online concept met een 'instant gratification' model zal overleven. Bij deze spelers weet je direct wat je krijgt. Zoals Bol.com geeft deze speler suggesties gebaseerd op een uitgebreide database met voorkeuren en ervaringen van inleners. Deze speler heeft een transparant model van 'no cure no pay': je krijgt je geld direct retour als de kandidaat niet bevalt.

Wie overleeft niet?

Flexspelers met een slecht online kanaal zullen het niet redden. De markt is overspannen en kandidaten moeten direct via een site zien wat de toegevoegde waarde is van het betreffende bedrijf. Er is immers keuze genoeg.

Flexspelers die zich niet openstellen voor buitenlandse kandidaten zullen in deze wereld ook niet overleven. Opdrachtgevers zullen verlangen dat er over de grenzen heen wordt gezocht naar talent.

Wereldbeeld 2: 'Ondernemend in organische netwerken'



Ook in deze wereld zit Nederland economisch in de lift. Iedereen verwachtte de komende jaren stevige groei; er wordt flink geïnvesteerd en verdiend.

De vergrijzing wordt langzaam voelbaar, en er is sprake van een snel toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Organisaties trekken massaal aan talentvolle jonge werknemers, waar het werving- en selectieproces vaak plaatsvindt op basis van specialismen en competenties. Door de vergrijzing is het van groot belang om de participatie van ouderen, allochtonen en vrouwen in de arbeidsmarkt te laten groeien.

Doordat de impact van de mentaliteitsverandering rondom werken groot is, willen veel mensen hun werk op een andere manier organiseren. Werk en privé lopen steeds vaker door elkaar heen, bijvoorbeeld door 's avonds te werken om overdag bij de kinderen te kunnen zijn. Werken kan bovendien overal. Dit maakt dat er minder grote kantoren zijn en er meer en intensiever gebruik wordt gemaakt van IT-toepassingen. De link met maatschappelijk betrokken werk wordt groter, werknemers willen iets kunnen toevoegen.

Voor fabriekswerk en activiteiten in de land- en tuinbouw is in Nederland bijna geen interesse meer. Lageropgeleiden kiezen veelal voor dienstverlenende beroepen.

Flexibele en dynamische arbeidsmarkt

De flexibiliteit van de arbeidsmarkt is snel toegenomen. Veel organisaties die de crisis hebben overleefd zijn gereorganiseerd en bestaan inmiddels uit een relatief kleine, vaste kern met een grote flexibele schil. Het aantal ZZP'ers is met ongeveer 20% gegroeid. Verschillende specialisten vliegen de hele dag in en uit. Het kost heel wat organisatorisch vermogen om alle stromen naast elkaar te kunnen regisseren. Werkgevers doen hun best om

kennis te borgen binnen de vaste kern, om zo minder afhankelijk te zijn van de aanwezigheid van hun flexwerkers en ZZP'ers. Nieuwe IT-toepassingen spelen hierin een belangrijke rol.

Kenmerkend voor deze wereld is de spanning tussen enerzijds organisaties die nog niet klaar lijken te zijn voor andere vormen van organiseren en anderzijds potentiële werknemers, die organisaties hard nodig hebben, maar andere wensen hebben. Organisaties moeten een grote transitie doormaken om hier goed mee om te kunnen gaan. Gevestigde sterke merken als Shell en AKZO zullen harder concurreren met de kleine innovatieve ondernemingen bij het aantrekken van talentvolle medewerkers. Kleine organisaties bieden de nieuwe generatie werknemers meer ruimte voor een eigen pad.

Verschuiving baanzekerheid naar werkzekerheid

De tijd dat iemand 10 jaar bij dezelfde werkgever werkte, is dus definitief voorbij. Zodra een baan niet meer aansluit op het leven van de persoon in kwestie, wordt er zonder veel moeite van werkgever gewisseld. Ambitie drijft mensen om hard te werken en de nieuwe mentaliteit maakt dat mensen alleen dat doen, wat past bij hun eigen competenties en ontwikkelpad.

Oude 'vaste' contracten voor onbepaalde tijd zijn zeldzaam geworden. Niet alleen omdat organisaties flexibiliteit belangrijk vinden, maar ook omdat werknemers minder waarde hechten aan zekerheid in de vorm van 'baangarantie'. Er worden vooraf afspraken gemaakt over wat een werknemer en een werkgever komen halen en brengen. Er is sprake van een gelijkwaardige balans in de machtsverhouding tussen werkgever en werknemer.

Nieuwe vormen van contracten ontstaan die meer output gedreven zijn, en daarmee niet altijd 40 uur per week vragen. Het is dan ook gebruikelijk om voor meerdere werkgevers tegelijkertijd te werken. Er is daardoor ook een groeiende behoefte aan echt leiderschap.

Community-based netwerkorganisaties verbinden ZZP'ers

IT speelt een belangrijke rol in het verbinden van mensen. ZZP'ers sluiten zich aan bij verschillende communities waarbinnen het werk letterlijk wordt verdeeld. Individuen binnen deze communities weten elkaar te vinden en krijgen snel inzicht in vraag en aanbod. Door het toegenomen aantal zelfstandigen is het voor veel organisaties lastig om de juiste man of vrouw te vinden. Flexspelers spelen hier slim op in door zichtbaar een netwerk en regiefunctie te vervullen in specifieke deelgebieden van de markt.

Selectie op talent- en waardepotentieel

Werknemers worden op een andere manier geselecteerd dan voorheen. Selectie vindt plaats op talent- en waardepotentieel. Niet meer op kennis en ervaring (het 'oude cv-denken'). Het wordt dan ook belangrijk om waarden van en voor de kandidaat en organisaties te kunnen herkennen.

Dit betekent dat organisaties met kleine vaste kernen en grotere flexibele schillen duidelijk kiezen en aangeven waar ze voor staan, zodat kandidaten ze ook weten te vinden. Het denken in waardepotentieel zit in de genen van de hele samenleving. Hypotheekverstrekkers kijken bijvoorbeeld ook niet meer of je een vast arbeidscontract hebt, maar naar wat je talentpotentieel of waardepotentieel is.

Vergeeten groepen zijn voor Nederland steeds meer van strategische waarde

Er zal in deze wereld gestreefd worden naar het betrekken van meer mensen in het arbeidsproces en de arbeidsparticipatiegraad te laten stijgen. De vergeten groepen zijn voor de Nederlandse arbeidsmarkt van steeds grotere strategische waarde. Ouderen gaan ook na hun vijftenzestigste jaar vaker door met werken, of wisselen perioden van werken en pensioen met elkaar af. Arbeidsparticipatie van vrouwen en allochtonen is van het grootste belang om de schaarste en vergrijzing tegen te gaan en om de tekorten in zorg en onderwijs het hoofd te kunnen bieden.

Successpelers:

Door bovenstaande ontwikkelingen is fragmentatie het kernbegrip van de flexmarkt. Het kunnen herkennen van waarden van en voor de kandidaat en de organisatie is erg belangrijk. Er ontstaat waardencompetitie. Succesvolle flexspelers kenmerken zich als volgt in de metafoor van de kledingmerken:

- **Albert Cuyp markt**
Deze flexpartij heeft sterke kennis van de lokale markt. Het betreft een netwerkorganisatie, die net zoals de Albert Cuyp bestaat uit kleine zelfstandige elementen. Via het netwerk weet iedereen elkaar te vinden ondanks de chaotische en weinig transparante setting. Kleinschalig en heel lokaal.
- **www.jeansonline.nl**
Vaste klanten worden op een transparante manier beloond met korting op basis van het totale aankoopbedrag van het afgelopen jaar. Bovendien is er de mogelijkheid via de chat advies te vragen, altijd en overal.
- **Net-a-porter**
Partij die zich onderscheidt door het geven van combinatiesuggesties, zoals amazon.com dit ook doet. Online krijg je bovendien de mogelijkheid te kiezen op basis van veel verschillende variabelen. Bij Net-a-porter zijn dit: designer, kleur, kledingstuk. Bij een flexspeler zijn dit: competenties, waarden, visie, kennis, ervaring en referenties.
- **Frans Molenaar**
Partij rondom één persoon, waarmee je je wel of niet identificeert. Volgens deze partij draait het om 'jezelf op een positieve manier in de etalage zetten'. Deze partij verkoopt vakmanschap slim gecombineerd met de emotie van maatwerk. Exclusief aanbod.

Wie overleven niet...

De massaspelers die het nog steeds moeten hebben van het 'doorspelen van cv's'. Communities hebben deze functie immers overbodig gemaakt.

Wereldbeeld 3: 'Navigeren naar nieuwe groei'



In dit wereldbeeld heeft de recessie en L-vormig verloop en in 2012 is de economische situatie niet veel beter dan eind 2009. De impact van mentaliteitsverandering is echter wel groot. Mensen (niet alleen de generatie Y) zijn ambitieus en hebben steeds meer een sterke wil om hun eigen toekomst te bepalen.

Vooraf grote organisaties hebben last van hun beperkte aanpassingsvermogen aan de nieuwe marktomstandigheden en aan de wens van veel werknemers om flexibel en zelfstandig te kunnen werken. Kleine organisaties profiteren van hun innovatieve imago dat veel jonge werknemers aanspreekt. Werken is bovendien veel minder tijd- en locatiegebonden dan voorheen.

Veel talent vindt een passende baan buiten Nederland. Dit is een groot probleem nu veel werkgevers na jaren van bezuinigen op personeel, de vergrijzing als dreigend monster op zich af zien komen.

Duidelijke koers van levensbelang

De moeilijke economische situatie maakt dat er veel ondernemingen hard moeten vechten voor hun bestaan. De prijsconcurrentie is in veel sectoren heel erg hevig. In deze wereld is alleen plaats voor spelers die hun klanten echt iets onderscheidends en relevants te bieden hebben. Ondernemingen die hun eigen koers varen en op tijd heldere beslissingen durven te nemen, overleven.

Dit laatste geldt ook voor de flexmarkt. Er is al snel een duidelijke verdeling is tussen 'winnaars en verliezers'. Ook bedrijven uit de flexmarkt zullen 'agile' (lichtvoetig) moeten

zijn. De winnaars hebben de laatste jaren hun eigen koers gevaren, de verliezers doen nog steeds een beetje van hetzelfde.

Efficiënt & resultaatgericht

Na een aantal jaar van recessie is bij veel ondernemingen al het vet van de botten gesneden. Bedrijfsprocessen zijn geoptimaliseerd, overcapaciteit is afgestoten en (deel)taken zijn geoutsourced naar lagelonenlanden. Daarnaast worden werknemers in veel ondernemingen afgerekend op hun persoonlijke bijdrage aan het resultaat. Nieuwe IT-systemen hebben deze persoonlijke bijdrage transparant en inzichtelijk gemaakt. Deze manier van afrekenen wordt door managers en werknemers als eerlijk, duidelijk en prettig ervaren.

Werknemers hebben flexibiliteit en zelfstandigheid als kernwaarden

Er heerst een sterke wil bij mensen om zelf de toekomst te bepalen en de overtuiging dat iedereen zelf verantwoordelijk is voor een succesvolle carrière. Men heeft na alle ontslagen van de laatste jaren het vertrouwen in het bedrijfsleven verloren. Mooie beloftes zijn te vaak niet nagekomen en werknemers kiezen daarom steeds vaker voor zichzelf. Werknemers in loondienst zetten hun eigen belang voorop: komt er een betere of leukere baan voorbij, dan is de keuze snel gemaakt. Lange carrières bij één en dezelfde werkgever komen dan ook nog maar zelden voor. Daarnaast is er een grote groep die niet meer afhankelijk wil zijn van een baas. Het aantal ZZP'ers is dan ook sterk toegenomen.

Ook het aantal deeltijdwerkers is hoger dan ooit tevoren. Veel werknemers verkiezen tijd voor hobby's en gezinsleven boven een drukke fulltime baan. Bij werkgevers is er bovendien vaak niet genoeg werk om iedereen fulltime aan de slag te houden. Er zijn ook veel werkgevers die hun personeel met anderen 'delen' om flexibel te blijven. Hierdoor ontstaan er netwerken van ondernemingen die hun personeel onderling detacheren. Er zijn flexspelers die deze netwerken beheren en onderlinge uitwisseling faciliteren.

Hoger opgeleiden vluchten naar het buitenland

Nederland heeft meer talent in huis dan banen. Dit maakt dat veel talent Nederland verlaat om ergens anders meer te kunnen betekenen in deze 'magere jaren'. Het zijn vooral de hoger opgeleiden die bereid zijn huis en haard te verlaten om elders aan de slag te gaan. Er is in deze wereld dus sprake van veel internationale arbeidsmobiliteit. Deze uitstroom is echter een directe bedreiging voor onze (kennis)economie. Nederland wordt steeds 'dommer'. De globalisering van de arbeidsmarkt krijgt mede door de krapte een extra boost. Er zijn flexspelers die hier slim op inspelen door juist tussen landen te bemiddelen.

Focus op 'employability'

De werkloosheid is groot, zeker onder de jongeren. Om de tijd tussen twee banen op te vullen gaan mensen vaker opnieuw een studie doen of cursus volgen. Perioden van studie en werk wisselen elkaar geregeld af. Iedereen doet er alles aan om zo aantrekkelijk mogelijk te zijn voor een werkgever. Men volgt opleidingen om breed inzetbaar te zijn en zo 'employable' mogelijk te worden. En men gebruikt sociale netwerken (Linkedin, Twitter) voor personal branding doeleinden.

Successpelers:

We onderscheiden een aantal typen spelers die in deze wereld succesvol kunnen zijn met de volgende metaforen uit de kledingwereld:

- **Wehkamp**
Spelers met een breed aanbod én een duidelijke functionele meerwaarde voor de inlener zullen succesvol zijn. Bijvoorbeeld online bestellen en binnen 24 uur in huis. Ze profiteren van schaalvoordelen en van de focus van de markt op prijs. Deze spelers hebben een sterk online component, waarmee organisaties ook zelf kunnen zoeken en matchen.

- **Suit Supply**
 In deze wereld overleven spelers die net als Suit Supply de emotie van exclusiviteit kunnen verbinden aan massaproductie (mass customization) en hun eigen distributie (on- en offline) organiseren.
- **Ebay**
 Openbare online marktplaats voor arbeid met heel lage bemiddelingskosten. Een variant hierop is het een gesloten model waarmee ondernemingen onderling hun personeel kunnen detacheren. Dit type flexspeler beheert en faciliteert onderlinge uitwisseling van arbeid.
- **De kappersacademie**
 De kappersacademie is een 'kapsalon' waar studenten getraind worden en klanten tegen een minimale vergoeding gekapt. Er zullen flexspelers succesvoller worden die zowel in opleidingstrajecten als in gerelateerde banen bemiddelen. De inlener kan het complete pakket bij de flexspeler afnemen (dit bestaat nu al maar is nog klein).

Wie overleven niet...

Flexleveranciers die geen onderscheidende positionering naar de kandidaat hebben, zullen de enorme prijzenoorlog niet overleven. Meer van hetzelfde wordt in deze wereld genadeloos afgestraft.

Flexleveranciers die online slecht vertegenwoordigd zijn zullen in deze kostenbesparende wereld ook niet overleven. Nieuwe IT-toepassingen kunnen het verschil maken voor de kandidaat en bovendien bijdragen aan lagere kosten voor overhead.

Wereldbeeld 4: 'De hang naar het vertrouwde'



De langdurige recessie laat in deze wereld flinke sporen na. Veel organisaties moeten vechten om het hoofd boven water te houden en grijpen daarbij vooral terug op de oude, vertrouwde denkbeelden en bewezen methoden om kosten te besparen. Arbeidsintensieve processen worden geoutsourced en de maakindustrie verdwijnt bijna helemaal uit Nederland. Er wordt weinig geïnnoveerd en nieuwe technologieën worden niet zomaar geaccepteerd. Werkloosheid is een groot probleem, vooral onder jongeren. Veel mensen werken bovendien onder hun eigen niveau.

De verandering van mentaliteit heeft weinig impact gehad op de organisatie van werk. De jonge generatie heeft zijn mentaliteit aangepast aan die van de zittende generatie managers. In deze wereld is iedereen op zoek naar zekerheid en vaste structuren. Die vindt men bij grote organisaties; dit zijn dan ook gewilde werkgevers.

*Vastgelopen economie
veroorzaakt sociale onrust*

De economie lijkt letterlijk vastgelopen te zijn. De lang verwachte groei blijft uit, en Nederland lijkt niet in staat het tij te keren. Nog steeds gaan veel ondernemingen failliet en er vallen er veel ontslagen. Verlamd door angst reageren we defensief en durven we niet te innoveren. De grote en groeiende werkloosheid en uitzichtloosheid leiden tot sociale onrust. Stakingen en demonstraties zijn aan de orde van de dag. Even lijken we terug te zijn in het begin van de jaren tachtig. De maatschappij is gedesillusioneerd en zoekt tevergeefs naar houvast en structuur.

*Iedereen zoekt naar
veiligheid & zekerheid*

In deze wereld zijn mensen en organisaties op zoek naar veiligheid en zekerheid. Voor de eerste groep betekent dit dat men veel waarde hecht aan wet en regelgeving, dat geeft mensen een veilig gevoel. Op de werkvloer hecht men veel waarde aan het hebben van een

vast arbeidscontract en een goede pensioenregeling. Jonge werknemers kijken op tegen de gevestigde orde. Functietitels geven status en aanzien en referenties zijn belangrijker dan ooit.

Voor organisaties vertaalt deze drang naar veiligheid en zekerheid zich in de vastomlijnde organisatiestructuren, heldere verantwoordelijkheden en een klassieke top-down managementstijl. De hiërarchie en bureaucratie winnen weer aan populariteit. Het inzetten van flexibele arbeid wordt gezien als manier om kosten te besparen. Flexibiliteit is geen doel op zich. Flexbedrijven zoeken nieuwe contractvormen, met een vast en een flexibel element, om de drang naar zekerheid van beide partijen tegemoet te komen.

Het aantal ZZP'ers is lager dan een tijd geleden. Veel oud-ZZP'ers hebben afgelopen tijd gekozen voor een stabielere baan in loondienst. Alleen échte specialisten met heel uitgebreide ervaring worden nog tegen een hoge prijs ingehuurd als zelfstandige.

Werkgever bepaalt de spelregels: 'eigen volk eerst'

De arbeidsmobiliteit wordt sterk beperkt door de angst van velen om hun inkomen kwijt te raken en niet opnieuw aan de slag te komen. Mensen blijven daarom grotendeels doen wat ze al deden en hebben ook niet het verlangen snel van baan te wisselen. Loyaliteit van werknemers is groot en werkgevers belonen dit door ook het eigen personeel op een voetstuk te plaatsen. Dit gedrag komt voort uit de angst om goede mensen kwijt te raken. 'Eigen volk eerst' luidt het binnen vele organisaties.

Door het tekort aan arbeidsplaatsen is de macht verschoven naar de werkgevers. Ze kunnen in een grote vijver vissen en bepalen de regels van het spel: wie ze willen hebben, voor hoe lang en tegen welke prijs. Flexspelers concurreren sterk op prijs en moeten het vaak hebben van het snel kunnen leveren van goedkope arbeidskrachten.

Het aantal deeltijdbanen stijgt

Arbeidstijdverkorting is in deze tijd een populaire maatregel van veel werkgevers om ontslag te voorkomen. Hierdoor zijn veel vroegere fulltime banen nu deeltijdbanen geworden. Veel mensen werken daardoor 3 of 4 dagen of combineren meerdere deeltijdbanen voor verschillende werkgevers.

Onderwijs en zorg profiteren van het overschot

De sectoren die jarenlang met grote tekorten hebben moeten kampen profiteren van deze ontwikkelingen. Vooral de sectoren met relatief grote baanzekerheid in recessietijd zoals onderwijs en zorg hebben genoeg aanwas van nieuw personeel.

Over het algemeen zullen flexspelers het erg moeilijk hebben in deze wereld. De behoefte aan flexibel personeel is beperkt en de prijzen staan erg onder druk. Toch is er een aantal typen flexspelers wel succesvol kunnen:

Successpelers:

- **Marktplaats**
Payrollers en uitzenders die heel snel kunnen schakelen en op dagelijkse basis arbeid kunnen in- en verhuren zullen in dit wereldbeeld overleven.
- **Smoking verhuur**
Bij een winkel die avondkleding verhuurt, kan men de gehuurde kleding vaak achteraf ook kopen. Flexspelers die het mogelijk maken om iemand eerst als uitzendkracht 'op proef' te hebben en die je naderhand tegen een kleine meerprijs in vaste dienst kan nemen, zullen succesvol zijn. Dan weet de onderneming met zekerheid waar het aan begint. Er ontstaan hierin vele nieuwe vormen naast de al lang bestaande formule van 'detacheren met optie tot overname'.

- Zeeman
Ook biedt deze wereld ruimte voor een 'discount leverancier' met een zeer basic en wisselend aanbod van laag opgeleid personeel die als oproepkrachten voor van alles kunnen worden ingezet.

Wie overleven niet...

Nichespelers die tegen een relatief hoge marge bemiddelen in specifieke markten zullen het moeilijk krijgen. Nederland zit in zwaar weer en alle pijlen zijn gericht op het besparen van kosten.

Flexspelers die zich richten op het bemiddelen van ZZP'ers zullen moeten vechten tegen de gratis online platforms. Het aantal ZZP'ers is afgenomen en de behoefte aan flexibiliteit is niet gegroeid.

4 Uitdagingen voor flexleveranciers

In voorgaande hoofdstukken hebben wij een aantal typen successspelers gedefinieerd, gelieerd aan de vier wereldbeelden. De kenschetsen zijn zodanig beschreven dat ze zo duidelijk mogelijk aangeven wat succesvol is binnen een wereld. De scenario's zijn bedoeld om te inspireren en te prikkelen.

De wereld om ons heen verandert en over vier jaar zijn andere organisaties succesvol dan de huidige gevestigde spelers, vooral als die laatsten niet meebewegen.

De huidige conglomeraten hebben bestaansrecht, maar moeten dan wel bewegen naar bijvoorbeeld een breder aanbod met ruimte voor ZZP'ers (IKEA + (beschreven in een van de scenario's in de eerste versie van dit rapport)) of een partner voor opdrachtgevers met internationale kennis, zodat een plek op de internationale arbeidsmarkt wordt geclaimd. Ook de huidige nichespelers hebben bestaansrecht, maar zij zullen hun focus wellicht moeten aanpassen aan de nieuwe eisen van de toekomst. De middelgrote generieke spelers van dit moment gaan het in elk wereldbeeld waarschijnlijk zwaar krijgen. Zij zullen zich duidelijker moeten positioneren.

Niemand kan op dit moment vertellen welke wereld gaat ontstaan. Het gaat erom voorbereid te zijn op veranderingen en op het juiste moment de goede maatregelen te nemen. Flexleveranciers hebben onvoldoende laten zien snel mee te kunnen bewegen met de conjunctuur. De huidige recessie heeft dat weer eens bewezen. Zorgwekkender is dat bij bijna alle spelers druk staat op het verdienmodel. Grote inleners stellen steeds meer vraagtekens bij fees en marges die door uitzenders, payrollers, detacheerders en werving- en selectiebureaus worden gevraagd. Inkoop wordt steeds meer gecentraliseerd en aanbestedingen worden zakelijker. In dit opzicht lijken de aanbieders van flexdiensten hetzelfde lot te ondergaan als de, nog meer volwassen, schoonmaaksector. Het wachten is op de flexspeler die de industrie en de waardepropositie radicaal verandert.

4.1 Keuze voor de kandidaat

Een van de gevolgen van de huidige recessie is dat de aandacht van flexleveranciers weer volledig is gedraaid naar de inlener. Het gaat nu vaak om overleven en de partij die de opdrachten/vacatures heeft van inleners, heeft de beste kaarten. In de wereld van schaarste aan hoog opgeleide professionals en vaklieden is dit niet de juiste strategie. Het is slechts een kwestie van tijd voordat deze schaarste weer terugkomt. Wil een uitzender of detacheerder concurreren met traditionele werkgevers, dan moet zij een duidelijke propositie ontwikkelen voor haar kandidaten. Huisvesting, uitstraling, merk en begrip van de 'mindset' van de jongere generatie werknemers zijn hierbij onmisbare ingrediënten.

4.2 Desintermediatie

Eén van de mogelijkheden van internet is dat inleners rechtstreeks uit de markt kandidaten voor projecten kunnen aantrekken. Dit geldt vooral voor specialismen die zich goed lenen voor een objectieve beschrijving van de vereiste vaardigheden (ICT en technische functies). Dit is een bedreiging voor de traditionele detacheringsbedrijven die actief zijn in deze disciplines.

4.3 Uitzendbureau's 2.0

Veel uitzenders en detacheerders worstelen met de vraag hoe zij nieuwe bronnen kunnen aanboren voor het vinden van kandidaten. Voor veel goed opgeleide specialisten in ICT

en finance heeft het traditionele uitzendkantoor zijn uitstraling verloren. De generatie Y die een voorkeur heeft voor communicatie online zal niet snel een kantoor van een traditioneel uitzendbureau binnenlopen voor het vinden van een baan of project. Uitzenders en detacheerders zullen met hun eigen Facebook, Youtube en LinkedIn moeten komen om kandidaten aan te trekken óf allianties sluiten met bedrijven die toegang hebben tot nichemarkten, de zogeheten 'derden-bureaus'.

4.4 Social Network-based modellen

Flexspelers zullen slimmer gebruik moeten maken van de informatie die beschikbaar is via social networks. Door informatie te verknopen met een matchfunctie kunnen er nieuwe business modellen ontstaan die zowel voor de inlener als de kandidaat onderscheidend zijn.

Een flexpartij moet duidelijk functionele waarde toevoegen aan het zoekproces en ook aan de informatie die beschikbaar is via de bijna 'openbare' internetprofielen van kandidaten.

4.5 Veranderingen voor de verschillende flexspelers in de komende vier jaar

Uitzenders

Uitzenders zullen allereerst moeten overleven, vooral als deze crisis langer gaat duren en 2010 ook een moeilijk jaar wordt. Vervolgens zullen uitzenders nieuwe doelgroepen moeten aanboren, omdat de 'pool' van beschikbare uitzendkrachten kleiner wordt door demografische veranderingen in ons land. We zien nu al uitzenders die zich richten op nichemarkten: gepensioneerden, allochtonen, sociale werkplaatsen, vluchtelingen (uitzendbureau 'Goed Werk'), herintredende vrouwen, WAO-ers, enzovoort.

Daarnaast zien we partijen die inspelen op het arbeidspotentieel van de vergrootte Europese Gemeenschap. Regelgeving vormt vooralsnog een barrière voor het aantrekken van personeel uit niet-EU landen, maar wij verwachten een versoepeling van de richtlijnen omtrent werkvergunningen. De situatie doet denken aan de periode van hoge economische groei van de jaren zestig. Ook in die periode leidde het tekort aan werknemers tot massale immigratie van arbeidskrachten.

De grote uitzenders zullen een oplossing moeten vinden voor hun 'legacy' probleem: het uitgebreide kantorennet. Een uitzender die niet de vertaalslag kan maken naar een substantiële online aanwezigheid, heeft geen toekomst. Een 'Marktplaatsachtige' nieuwkomer kan hetzelfde effect hebben op de gevestigde orde als Ryanair had op de grote luchtvaartmaatschappijen.

Detachering

Ook hier geldt dat veel detacheerders bezig zijn met de strijd om het bestaan. Detacheerders zijn 'high risk, high return' en zullen moeten nadenken over hun toekomstige risicoprofiel. De verwachting is dat detacheerders de komende vier jaar sterker zullen groeien dan uitzenders. De reden daarvan is dat detacheerders nog meer zullen profiteren van het tekort aan professionals en vaklieden enerzijds en de voorkeur voor flexibel werk van nieuwe werknemers anderzijds.

Detacheerders zullen veel tijd moeten investeren in het vasthouden van kandidaten. Ze staan voor de uitdaging een herkenbare bedrijfscultuur te creëren voor werknemers die vrijwel altijd op een andere locatie werken. Detacheerders zullen ook meer gaan experimenteren

met contracten die combinaties zijn van ondernemerschap en loondienst. Een goed voorbeeld hiervan is 'werkonternemerschap' dat detacheerder TMC hanteert.

Werving en Selectie

Met de focus van bedrijven op de 'vaste kern werknemers' zijn werkgevers veelal bereid om meer te investeren in werknemers met de juiste vaardigheden. Tegelijkertijd is de verwachting dat de arbeidsmobiliteit toeneemt. Goed opgeleide werknemers zullen vaker van baan wisselen, omdat zij hun vaardigheden en kennis continue willen verbeteren. Deze toegenomen mobiliteit veroorzaakt een 'Merry-Go-Round': voor elke plek die beschikbaar komt, zal een vervanger gevonden moeten worden.

Rob Bruins, voorzitter van de OAWS (Vereniging van 40 werving- en selectiebureaus met een kwaliteitskeurmerk) ziet de volgende trends in de arbeidsmarkt:

'In onze visie gaat het verschil tussen flex en vast snel verdwijnen. Uit economische noodzaak zijn praktisch alle organisaties zich aan het beraden om welke kernactiviteiten het nu echt draait en hoe ze deze zo klein en slagvaardig mogelijk kunnen krijgen. Daarmee kan de organisatie "mee-ademen met de markt". Projectmatig werken met externen (bureaus of ZZP'ers) zal naar onze mening een snelle vlucht nemen. Dat is de hefboom die ontstaat vanuit de economische kant. Een tweede hefboom die dat effect naar projectmatigheid zal versterken is de lagere beschikbaarheid van de gekwalificeerde krachten. Wij verwachten dat we naar 25% ZZP'ers toegroeien (als percentage van de beroepsbevolking). De keuze voor ZZP wordt veelal gemaakt voor een grotere vrijheid en afwisseling, meer kansen om te leren en om geen "baas" te hebben. Niemand weet exact in welk tempo, doch dat het gaat gebeuren staat voor de OAWS als een paal boven water. De 25% van de beroepsbevolking die als ZZP'ers aan de slag gaan, zijn de beter gekwalificeerden. De beperkte beschikbaarheid in de arbeidsmarkt van de juist gekwalificeerden zal de toename van projectmatig werken eveneens in een stroomversnelling brengen.'

Een mogelijke alternatieve ontwikkeling kan zijn dat bedrijven ten gevolge van de schaarste aan gekwalificeerde mensen massaal over gaan tot het vast in dienst van werknemers. Dit scenario is in eerste instantie positief voor werving- en selectiebedrijven.

Buitenlandse arbeidsbemiddeling

Deze diensten zijn zichtbaar in elk scenario, zij het op geheel verschillende wijze. Variërend van een grote uitbreiding van de 'polenconcepten' tot en met de specialisten die zich richten op het bemiddelen van hoger opgeleiden die Nederland willen verlaten.

Naast nichespelers zullen vele specialisten en generieke flexmarktspelers delen van deze 'buitenlandse arbeidsbemiddeling' in hun dienstverlening (moeten) opnemen om een compleet aanbod te hebben.

Omdat elke speler iets zal 'moeten' met deze trend, is het voor te stellen dat er ondernemingen ontstaan die de waardeketen in deze sector opknippen en hun specialisme beperken tot bijvoorbeeld 'huisvesting en vervoer' of 'matching op afstand' en deze diensten aanbieden aan andere uitzenders of detacheerders.

Mengvormen en M&A

Grote beursgenoteerde bedrijven hebben hun wortels in algemeen uitzenden en zoeken naar nieuwe, hogere margeactiviteiten die de winstmarges van de hele groep verbeteren. Het is daarom aannemelijk dat we meer overnames van detacheerders door grote internationale partijen zullen zien. Het meest recente voorbeeld is de overname van DNC door Adecco.

Grote detacheerders hebben ook vaak werving- en selectie-activiteiten. Werving en selectie is de meest cyclisch-gevoelige tak van sport die we in dit rapport bespreken. Detacheerders zijn daarom niet geneigd werving en selectie sterk uit te bouwen als percentage van de omzet. Voor de grotere uitzenders zoals Randstad is het de uitdaging twee verschillende culturen te managen: de Angelsaksische bonus gedreven cultuur van werving en selectie versus de traditionele Nederlandse beloningsstructuur in traditioneel uitzenden.

Nabeschouwing

In ons vorige rapport over Human Capital in de 21ste eeuw (uit mei 2008) schreven we dat schaarste aan goed opgeleid personeel een thema is dat bij werkgevers de komende jaren hoog op de managementagenda blijft staan. Het gaat hier niet alleen om professionals in financiële en ICT-functies, maar ook om goed opgeleide 'blue collar' vakmensen: lassers, pijpfitters, steigerbouwers, enzovoort. In een dergelijke situatie is het voor werknemers makkelijker vaker van baan te wisselen en te experimenteren met vormen van ondernemerschap.

De huidige recessie heeft laten zien dat de machtsbalans heel snel kan draaien. Het aantal vacatures is sterk afgenomen en de flexibele schil heeft haar nut bewezen: het zijn de aanbieders van flexibele personeelsdiensten die de eerste klappen hebben opgevangen. De recessie heeft ook het gedrag van jonge werknemers veranderd. In navolging van de Verenigde Staten zien we dat de Generatie Y veel minder veeleisend is dan voor de recessie en ook meer honkvast. Het is tenslotte koud buiten. Het is de eerste keer dat deze 'verwende' generatie moet leren omgaan met tegenslag. De bomen groeien niet meer tot in de hemel.

Voor alle aanbieders van (flexibele) personeelsdiensten (uitzenders, detacheerders, payrollers, ZZP'ers en werving- en selectiebedrijven) geldt dat de hele sector nog geen antwoord heeft gevonden op de sterke vraaguitval die het gevolg is van deze zware crisis en mildere crises in het verleden. De daling van de omzet en winstgevendheid verschilt sterk per type speler. Uitzenders, detacheerders, ZZP'ers en werving- en selectiebedrijven zijn zwaar getroffen, terwijl payrollers en bedrijven die opereren in gunstige nichemarkten (zorg, gemeentelijke overheid) veel minder last hebben van de recessie.

Het wordt tijd dat de sector gaat nadenken over haar eigen flexibiliteit. We zien al dat sommige detacheerders door middel van ZZP'ers hun eigen flexibele schil versterken. We zien ook detacheerders die drastisch het mes zetten in het aantal 'bankzitters' en kandidaten niet langer dan twee jaar in dienst nemen om op die wijze de kosten van ontslag te beperken. Dit staat in schril contrast tot de situatie van mei 2008 geleden toen arbeidscontracten van hoogopgeleide IT professionals nog bij autodealers werden getekend.

De huidige crisis brengt het gevaar met zich mee dat we de harde demografische realiteit vergeten. Inleners van flexibele diensten doen er nu juist goed aan na te denken over recruitering en 'binden en boeien' in tijden van schaarste.

Binnen bedrijven vinden belangrijke veranderingen plaats: focus op kerncompetenties, uitbesteding van niet-kernactiviteiten, meer projectmatig werken en meer gebruik maken van een flexibele schil bij het invullen van personeelsbehoefte. Wij verwachten dat deze trends zich de komende vier jaar zullen voortzetten. Het bijzondere van de periode die voor ons ligt, is dat ook bij werknemers belangrijke veranderingen plaatsvinden. Zij hebben meer behoefte aan zelfstandig werken, ervaring opdoen - bij voorkeur bij meerdere werkgevers - en aan een betere balans tussen werk en privé. Het gecombineerde effect van deze veranderingen op de Nederlandse economie is moeilijk in te schatten, maar het lijkt erop dat de grote bedrijven minder groeipotentieel hebben dan kleinere bedrijven.

Het open karakter van de Nederlandse economie maakt ons land kwetsbaar voor invloeden van buitenaf. In een periode van economische recessie zullen ongetwijfeld een aantal van de hierboven beschreven trends afgezwakt worden: ZZP'ers zullen meer geneigd zijn

weer te kiezen voor een vaste baan, bedrijven zullen hun flexibele schil inkrimpen en de machtsbalans zal weer doorslaan naar de werkgever. Toch geloven wij dat een recessie hoogstens een vertragend effect zal hebben op de megatrends die de toekomst van werk vormgeven in ons land: demografische ontwikkelingen, globalisering, technologische veranderingen en de eisen van de Nieuwe Werknemer. Een aantal van deze megatrends hebben wij meer in detail besproken in ons 'FutureShift' rapport.

Voor ons als bank staan twee vragen centraal. In de eerste plaats de vraag of de projecties over de groei van de flexibele schil in bedrijven wel juist zijn. Misschien gaan bedrijven door de schaarste wel over tot het massaal in vaste dienst nemen van werknemers. De tweede vraag betreft de situatie dat de flexibele schil inderdaad sterk toeneemt. Wie heeft de beste kaarten in handen om te profiteren van die groei? Wij zijn van mening dat Nederland met haar unieke cultuurvariabelen, uitstekend geschikt is om de overgang te maken naar een netwerkeconomie waarin Zelfstandige Professionals een belangrijke rol gaan spelen. Grote bedrijven zullen dan steeds meer moeite krijgen om werknemers te strikken voor een vast dienstverband. We zien deze ontwikkeling al plaatsvinden in de Verenigde Staten.

Blijft over de vraag: 'Wat is een bedrijf?' Misschien is het beter te vragen: 'Wat is het verschil tussen een project en een bedrijf?' De retailsector en procesindustrie hebben bij de beantwoording van die vraag een voordeel. Zij bestaan bij de gratie van continue processen.

Bronnen

Studies

- ABU, ABU-Marktmonitor (2007)
- Ansoff 'turbulentie', 'Implanting Strategic Management' (1990)
- J. A. van den Born, 'The drivers of career success of the job-hopping professional in the new networked economy' (2009)
- CWI, Arbeidsmarktprognose 2007-2012 (2007)
- Deloitte, 'Made in Holland VI' (2008)
- Economisch Bureau ING, 'De waarde van flexibiliteit' (2005)
- EIM, Van onbemind naar onmisbaar, de economische betekenis van ZZP'ers nu en in de toekomst (2007)
- Eurociett, 'More work opportunities for more people' (2008)
- Thomas Malone, 'The Future of Work' (2004).
- McKinsey, rapport 'War for Talent' (1998)
- PricewaterhouseCooper, 'Managing tomorrow's people' (2007)
- Ronald Coase, The nature of the Firm (1936)
- SEO, 'Uitzendwerk en conjunctuur' (2003)
- Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), Toekomst arbeidsmarkt en sociale zekerheid (2005)
- TNO, rapport: De toekomst van flexibele arbeid: hoe flexibel is Nederland? (2008)
- Van Gorp, Nyenrode, 'Offshoring in the Service Sector' (2006)
- Erik Vonk, 'Don't get a Job, get a life' (2001)

Artikelen

- Algemeen Dagblad, Artikel 'Sst papa is aan het werk' (23 februari 2008)
- Clou, Artikel 'Uitzendbureaus het gaat goed met de graadmeters van de economie (15 februari 2007)
- De Volkskrant, Artikel 'Freelance in de zorg, beter niet ´ (5 januari 2008)
- Het Financieele Dagblad, Artikel 'Wennen aan werknemer 2.0' (10 februari 2007)
- Het Financieele Dagblad, Artikel 'Tekort talent vaak reden voor vertrek dienstverlener' (5 december 2007)
- Het Financieele Dagblad, Artikel 'Gokken op overname' (5 januari 2008)
- Het Financieele Dagblad, Artikel 'Kies toch voor thuiswerken' (26 januari 2008)
- Het Financieele Dagblad Artikel 'Ontslagrecht nu actualiseren' (13 februari 2008)
- Het Financieele Dagblad, Artikel 'Geen generatiekloof maar generatie-impact ´ (12 februari 2008)
- Intermediair, Artikel 'Altijd en overal' (25 januari 2008)
- IVIO, Artikel 'De uitzendbranche als veld van professioneel onderzoek ´ (maart 2007)
- Managersonline.nl, Artikel 'Nieuwe generatie heeft optimale vrijheid nodig ´ (21 februari 2008)

Websites

- www.abu.nl, onder andere ABU Flex&Figures
- www.cbs.nl
- www.cwi.nl
- www.zbc.nu
- www.zzp-nederland.nl
- www.zbc.nu

Bijlagen

Bijlage 1: Begrippenlijst

Detacheren	Tijdelijk plaatsen van mensen die een vast contract of tijdelijk contract hebben met de detacheerder. Detacheren is een vorm van uitzenden met meer zekerheid. De gedetacheerde gaat vaak voor een aantal maanden of soms zelf jaren aan de slag bij een opdrachtgever. Dit kan via een uitzendbureau, maar er zijn ook gespecialiseerde detacheringbureaus. (In uitzendtermen heet deze fase C.)
Uitzenden	Tijdelijk plaatsen van mensen met een contract op uitzendbasis.
Fasensysteem	De CAO voor uitzendkrachten heeft een systeem waarbij de flexwerker in drie fasen (A,B,C) meer rechten opbouwt naarmate hij/zij langer voor een bepaald uitzendbureau werkt. (bron: ABU en Randstad)
Fase A	Kandidaat werkt voor het eerst voor een uitzendbureau, fase A duurt 78 gewerkte weken. In fase A kunnen contracten worden gesloten met uitzendbeding. Dit betekent dat als de opdracht eindigt, ook het contract met de uitzendonderneming eindigt. Indien de kandidaat niet werkt, betaalt de uitzendonderneming zijn/haar salaris niet door. Bij ziekte eindigt de uitzendovereenkomst. De uitzendkracht kan per direct opstappen.
Fase B	Als de flexwerker direct na fase A of binnen 26 (kalender)weken daarna weer uitzendwerk verricht bij hetzelfde uitzendbureau, komt hij/zij in fase B. In fase B wordt gewerkt op basis van een of meer 'gewone' arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd. Fase B duurt in totaal 2 jaar. Onderbreekt de kandidaat gedurende fase B het werk 13 weken of langer, dan begint de kandidaat weer aan het begin van fase B. Is deze onderbreking 26 weken of langer gedurende fase B, dan begint hij/zij weer aan het begin van fase A. In fase B kan de uitzendonderneming op grond van de nieuwe CAO voor Uitzendkrachten uitsluitend gebruik maken van detachering en niet meer van uitzenden(www.pre-selectie.nl)
Fase C	In fase C worden contracten gesloten voor bij het uitzendbureau of de detacheerder. In fase C gelden geen onderbrekingstermijnen. In deze fase ben je dus voor lange tijd in dienst van uitzendbureau of de detacheerder.
Payrollen	Personeel dat daadwerkelijk op de loonlijst staat bij de payrollbedrijven (dus niet alleen de loonadministratie. Bij payrolling geeft een bedrijf zijn werkgeverschap uit handen en komt het personeel in dienst van de betreffende payroll-onderneming. Payrollbedrijven lopen daarmee ook risico over het personeel in termen van ziekte en WAO. Een voordeel voor een werkgever is, dat een bedrijf dat zijn personeel via een payrollbedrijf verloon niet meer onder de specifieke CAO van een bepaalde bedrijfstak valt.
W&S	Werven van geschikte kandidaten voor een organisatie. Een werving- en selectieorganisatie werft kandidaten voor een organisatie die een permanente invulling van een functie wenst. De medewerker komt dus direct in dienst van de opdrachtgever. De werving- en selectieorganisatie ontvangt veelal een fee over het bruto jaarsalaris van de werknemer.

Bijlage 2: Namenlijst geïnterviewden

Bedrijf	Naam	Functie
Uniforce Group BV	Rob van Erk	Directeur Uniforce Group BV
Universiteit Nyenrode	Professor Frank Kwakman	Deeltijd hoogleraar Management van Professionele dienstverlening
Manpower	Hans Leentjes	Director Manpower Europe
TNO	Anneke Goudswaard	Senior onderzoeker/adviseur
JCS Consultancy BV	Hans Junggebur	Directeur JCS Consultancy BV
Universiteit van Amsterdam	Professor Hans Junggebur	Professor HRM
Cremonese vioolbouw	Ronald de Jongh	ZZP'er
Randstad	Hans Wanders	CIO
Future of Talent Institute	Kevin Wheeler	Goeroe
Welten	Larry van der Schoor	Commercieel Directeur

Bijlage 3: Namenlijst Shared Expertise bijeenkomst

Bedrijf	Naam	Functie
TNO	Erik Jan van Dalen	Senior Adviseur
Hotheads	Eduard Vos	Mede oprichter
Vitae	Hein Pouw	Webber (directeur)
TG Talentive	Thomas Verhiel	Adviseur & auteur jongleren met talent
TNT post	Jeroen Döll	Manager organisatie ontwikkeling van HR&O
Dzeng	Wim Davidse	Directeur/ eigenaar
Compagnon	Frank Roders	Directeur/ eigenaar
Microsoft	Ineke Hoekman-Van Hassel	Directeur HR Nederland
ABN	Madeleine van Hasselt	HR consultant Transitie - Visie & Beleid
Randstad	Joost Vriesman	Manager Strategy & Business Development
Enthri	Rob de Laat	Directeur/ eigenaar
Linq	Inez van Oord	Directeur/ eigenaar
Talentarchipel	Gwen Burbidge	Onafhankelijk HR consultant
dotConnectGroup	Paul Kroeze	Directeur/ eigenaar
Nyenrode	Leo Witvliet	Professor Interim Management
Vebego	Wim Feijen	Directeur personeelsdiensten

Colofon

Dit rapport is een uitgave van ABN AMRO. Het is geschreven in samenwerking met The Bridge business innovators in opdracht van ABN AMRO Sector Advisory.

Auteurs

- Annemarie van Hoogstraten, The Bridge business innovators
- Geertje van Hooijdonk, The Bridge business innovators
- Frans Pigeaud, The Bridge business innovators
- Han Mesters, ABN AMRO

Kwantitatieve gegevens

- Hèleni Kernkamp, ABN AMRO

Opmaak

- Jarrod Leeds, ABN AMRO

Eindredactie

- Han Mesters, ABN AMRO
- Judith Touw, ABN AMRO

Commercieel contact

- ABN AMRO Sector Advisory
Han Mesters, sector banker Zakelijke Dienstverlening
han.mesters@nl.abnamro.com, telefoon 020 343 32 19

Distributie

- ABN AMRO Sector Advisory
Judith Touw, senior marketeer
judith.touw@nl.abnamro.com, telefoon 020 629 87 69

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd.

© ABN AMRO, november 2009

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijk toestemming is gekregen van ABN AMRO.

De teksten zijn afgesloten op 5 november 2009.

