



De zp'er komt eraan:

Waarom organisaties nu al moeten nadenken over de volgende generatie professionals

Inhoudsopgave

Inleiding	>> 2
Flexibele schil: niet langer gedreven door piek en ziek	>> 3
Zp-generaties Y & Z: andere verwachtingen, andere prioriteiten	>> 7
Platform voor zp'ers en organisaties: onafhankelijk en rechtstreeks	>> 10
Bedrijven kopiëren met succes de netwerkorganisatie	>> 13
Netwerken van zp'ers worden crucialer	>> 20
Over de auteurs	>> 21



Inleiding

Samenwerken in *tribes*, flexibele inhuur als innovatiebron en opdrachtgevers raten via een platform. De arbeidsmarkt van in de toekomst lijkt in geen velden of wegen op de huidige. Technologische en sociale ontwikkelingen binnen de nieuwe economische vormen en nieuwe ambities van de millennial-generaties, dwingen organisaties om na te denken hoe ze toegang houden tot kunde en kennis. Dat geldt voor grote, maar vooral voor mkb-organisaties. Die moeten immers met minder middelen laten zien dat ze er zijn én dat ze aantrekkelijk zijn. In dit rapport van ABN AMRO en FastFlex zoomen we in op hoogopgeleide professionals binnen de groep van zzp'ers. We noemen ze 'zelfstandige professionals', afgekort 'zp'ers'.

Zp'ers nemen in aantallen sterk toe, net als de netwerkorganisaties die hun businessmodel toespitsen op deze professionals. De komende jaren zet deze beweging door. Naast deze relatief nieuwe organisatievorm, blijven de grote instituten gewoon bestaan. Misschien niet helemaal in de vorm zoals we die nu kennen, maar ze zullen zeker niet verdwijnen. De komende jaren krijgt vooral het traditionele mkb het lastig. Kleine en middelgrote bedrijven gaan zowel de concurrentiedruk voelen van de grote gevestigde organisaties als die van netwerkorganisaties en start-ups. Lukt het je als organisatie de juiste zp'er aan je te binden, dan profiteer je van flexibiliteit én haal je een bron van innovatie in huis.

Dit rapport is deel vier uit een reeks van vijf van ABN AMRO en FastFlex. In de eerste twee rapporten stonden we stil bij de rol en toegevoegde waarde van de zp'er. De vorige editie was vooral op de toekomst gericht. In dit rapport trekken we die lijn door, bekijken we de laatste marktontwikkelingen en bespreken we de gevolgen daarvan. Naast marktontwikkelingen, trends en cijfers is ook het jaarlijkse zp-onderzoek van FastFlex een belangrijk onderdeel. Ruim 1.700 deelnemers zorgden dit jaar voor een interessante blik op de ontwikkelingen binnen flexibele staffing, ook wel 'flex' genoemd.



Flexibele schil: niet langer gedreven door piek en ziek

De flexibilisering van de arbeidsmarkt is actueler dan ooit. In het eerste kwartaal van 2016 telde Nederland ruim één miljoen zzp'ers, een groei van zes procent ten opzichte van vorig jaar. Het aandeel hoogopgeleiden binnen deze groep neemt sterk toe. Deze subgroep noemen we ook wel 'zelfstandige professionals' (zp'ers). Organisaties zijn positief over deze ontwikkeling: één op de vijf werkgevers verwacht dat hun personeelsbestand in 2030 voornamelijk bestaat uit flexkrachten die ook voor andere werkgevers werkzaam kunnen zijn¹. Deze groeiende vraag van organisaties naar flexibele werknemers kunnen we op verschillende manieren verklaren.

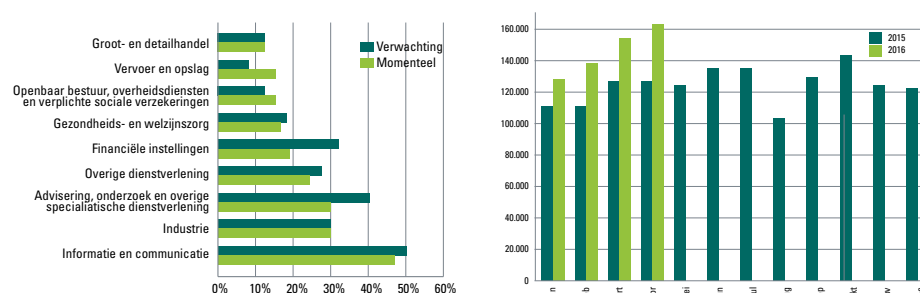
Flex als bron van innovatie en verandering

We zien dat de rol van de flexibele schil evolueert. Tijdelijke krachten en zzp'ers werden eerst vooral ingezet om 'piek en ziek' op te vangen. Tegenwoordig onderkennen organisaties vaker de strategische meerwaarde van een flexibele invulling van hun personeelsbestand. Ze zien de flexibele schil juist als bron van innovatie en verandering. Consultancybureaus als **Frisse Blikken** en **Jonge Honden** zijn voorbeelden van organisaties die hier slim op inspelen. Ze zetten jonge, kritische mensen in die naar bestaande bedrijfsprocessen of strategische besluiten kijken, zonder dat ze ervaring hebben in de 'normale' gang van zaken. Maar ook meer ervaren professionals die voor verschillende organisaties hebben gewerkt, kunnen waardevol zijn. Zij brengen namelijk nieuwe inzichten mee. Organisaties gebruiken hun flexibele schil om toegang te krijgen tot kennis en expertise die ze niet in huis (kunnen) hebben.

¹ Eurofiber

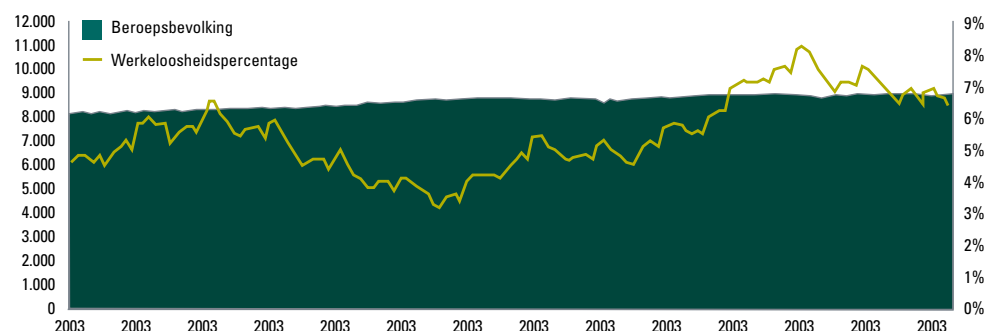
Kennis wint het van contractvorm

Een van de grootste uitdagingen van organisaties is talent met de juiste kennis en vaardigheden vinden én behouden. Uit onderzoek van ADP² blijkt dat HR-professionals grote moeite hebben de juiste kandidaten te vinden. Ze verwachten zelfs een verergering in de toekomst. Vooral ICT'ers met een universitaire of hbo-opleiding zijn schaars. Die zijn vooral gewild binnen de IT-sector zelf, bij financiële instellingen en de overheid. Technici zijn veelgevraagd binnen de industrie en specialistische dienstverlening. De groeiende vraag naar geschikte kandidaten zien we terug in de toename van online vacatures. In april 2016 kwamen er maar liefst 160.000 nieuwe vacatures online³: het hoogste aantal sinds 2008 en een significante stijging ten opzichte van vorig jaar. In mei 2016 daalde dit aantal licht, tot 156.000.



Figuur 1: Verwachte moeilijkheden bij het vinden van kandidaten & aantal online vacatures per maand

Ondanks de groei in vacatures, is de werkloosheid in Nederland hoog gebleven. Zo was eind 2015 nog 6,6 procent van de beroepsbevolking werkloos. Een lichte daling ten opzichte van 2014, maar bijna een verdubbeling van het werkloosheidspercentage van eind 2008 (3,6 procent).



Figuur 2: Ontwikkeling werkloosheidspercentage – CB

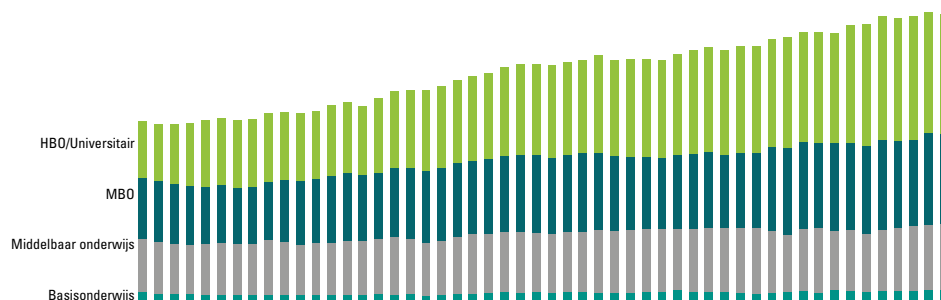
Organisaties zijn dus op zoek naar de juiste kandidaten, terwijl kandidaten op zoek zijn naar de juiste organisaties. Toch lijken vraag en aanbod elkaar niet te vinden. Voor werkgevers is die mismatch al snel problematisch. In een tijd waarin je verandervermogen essentieel is voor je succes, is het belangrijk toegang te hebben tot de juiste kennis. De contractvorm is hieraan ondergeschikt: organisaties kiezen voor de beste kandidaat, zelfs als die alleen tijdelijk of als zzp'er beschikbaar is. Dit alles versterkt de verdere flexibilisering.

² <https://www.adp.nl/kennis/publicaties/hr-trends/>

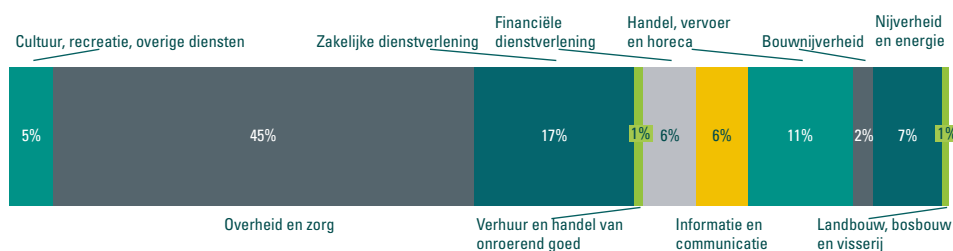
³ <http://recruitmentmatters.nl/2016/05/13/breaking-news-vacatures-in-de-maand-april-2016/>

Toename aantal hoogopgeleide zzp'ers

Het is dan ook niet verwonderlijk dat het aantal zelfstandige professionals toeneemt; vooral binnen de overheid, zorg en zakelijke dienstverlening. Door de aanhoudende vraag naar hun kennis en vaardigheden, durven professionals in deze takken van sport eerder de stap naar zelfstandigheid te maken.

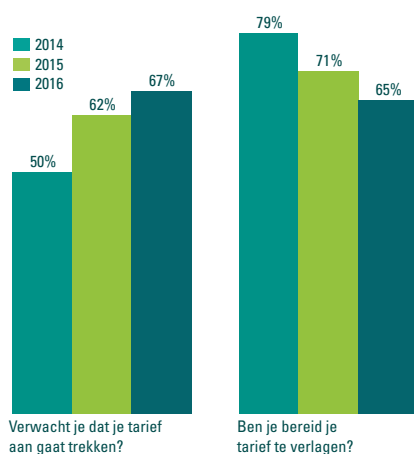


Figuur 3: Groei aantal zzp'ers, ingedeeld naar hoogst afgeronde opleiding



Figuur 4: Sectoren waarin zp'ers werkzaam zijn – 2013, CBS

De zelfstandige professionals die mee hebben gedaan aan het zp-onderzoek van FastFlex bevestigen dit beeld. Zij geven aan te verwachten dat het aantal aanvragen zal aantrekken, waardoor hun tarief omhoog kan. Ze zijn minder bereid dan voorgaande jaren om het te verlagen. Op de arbeidsmarkt zie je direct wat marktwerking doet: van schaarse profielen stijgen de tarieven bovengemiddeld snel. Logisch, zp'ers tekenen bij iedere opdracht een nieuw contract en kunnen dan opnieuw hun marktwaarde bepalen.



Figuur 5: Enquêteresultaten 'tarief', onderzoek FastFlex

Wat beweegt de zp'er?

De relatie tussen organisatie en zp'er bestaat uit meer dan een tariefafspraken. Denk alleen al aan de aard van een klus en de relatie met een directe opdrachtgever. Of in bredere zin: de beweegredenen van een zp'er om zichzelf überhaupt te verhuren. Snap je wat hem beweegt, dan kun je daar als inkopende organisatie rekening mee houden. Gaat de zp'er voor geld, of voor de inhoud van een klus? Misschien verschilt dat wel per generatie. Interessante kennis, ook voor aanbieders van platforms. FastFlex onderzocht de verschillen. In deze survey vroegen we 1.700 zp'ers naar hun wensen en voorkeuren. Tijdens de analyse maakten we een duidelijke knip in de totale groep en de zogeheten generaties 'Z' en 'Y'. Van de groep zp'ers behoren 218 tot de generatie Y en 124 tot generatie Z. De belangrijkste bevindingen staan hieronder.



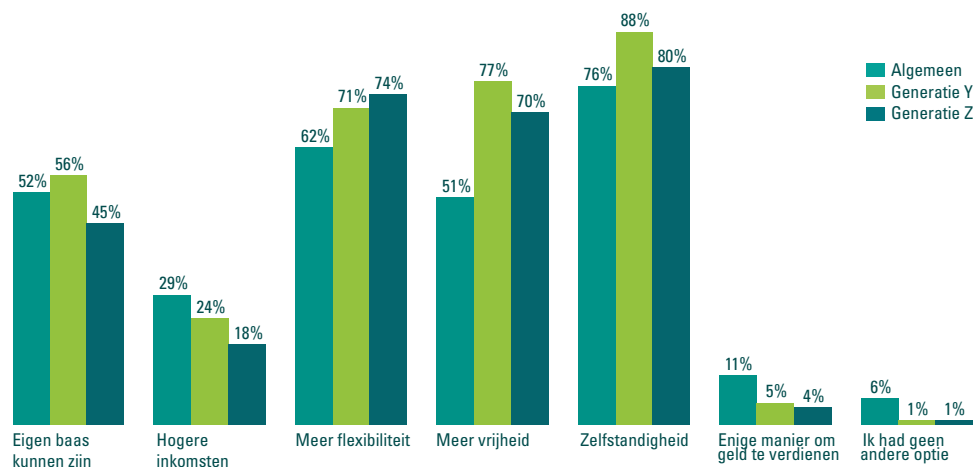
Zp-generaties Y & Z: andere verwachtingen, andere prioriteiten

Wie zijn generatie Y & Z?

Binnen vijf jaar bestaat bijna drie kwart van de wereldbevolking uit werknemers van de generatie Y. Deze groep mensen is geboren tussen 1982 en 2001 en heeft andere drijfveren, waarden en normen dan voorgaande generaties. Ze zijn opgegroeid met internet en hebben de opkomst van de smartphone meegemaakt. Ben je geboren na 1991, dan hoor je tot generatie Z. Die overlapt dus licht met de Y-generatie. 'Z' betreedt al mondjesmaat de arbeidsmarkt. Hun invloed is nu nog gering, maar zal uiteraard alleen maar groeien. Ons onderzoek richt zich op zowel generatie Y als Z. Beide generaties behoren tot de millennials.

Keuze voor het zzp-schap

Wanneer we de redenen van generaties Y en Z om voor zelfstandigheid te kiezen met de algemene trend vergelijken, zien we dat zelfstandigheid, vrijheid en meer flexibiliteit voor beide groepen van groot belang zijn. Belangrijk om in je achterhoofd te houden, is dat het nu eenmaal makkelijker voor een starter van 25 jaar om een vast contract te krijgen dan voor een professional van 48 met meer ervaring. We zien dan ook dat de keuze voor zelfstandigheid bij jongere generaties zelden noodgedwongen is.

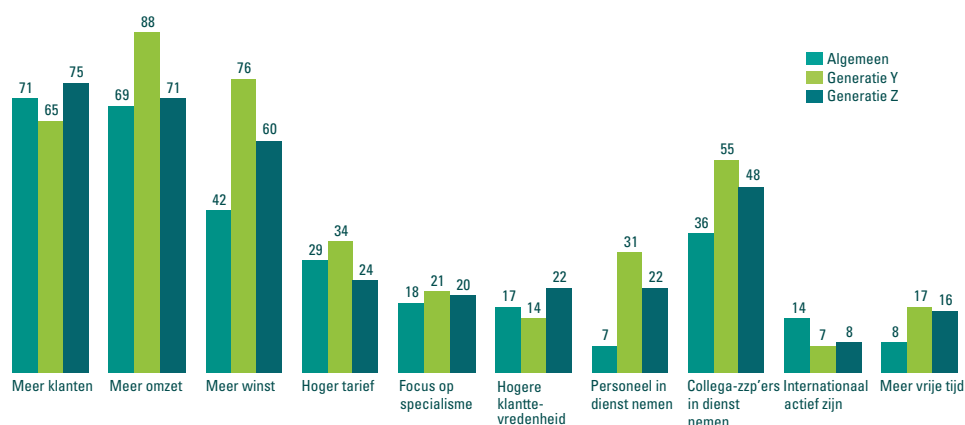


Figuur 6: Enquête resultaten 'waarom ben jij als zp'er begonnen?', onderzoek FastFlex

De verschillen tussen generaties Y en Z zie je terug in de mate waarin ze waarde hechten aan inkomsten en werken als eigen baas. Generatie Z lijkt veel minder bezig te zijn met geld en haar financiële situatie. Slechts 18 procent van deze respondenten noemt hogere inkomsten als reden voor het zzp-schap, terwijl dit voor generatie Y en de totale groep respondenten 24 procent respectievelijk 29 procent is. Ook heeft generatie Z meer behoefte aan autonomie, vooral in vergelijking met generatie Y. Hiervan geeft meer van de helft aan dat 'eigen baas zijn' een van de belangrijkste redenen is om voor het zzp-schap te kiezen.

Samenwerking met andere zp'ers

Wat versta jij onder groei?



Figuur 7: Enquête resultaten 'wat versta jij onder groei?', onderzoek FastFlex

Generatie Y *wants it all*. Kijk je naar de resultaten, dan zie je dat deze generatie – in vergelijking met zowel generatie Z als het algemene plaatje – meer nadruk legt op omzet en winst en de wens om collega-zp'ers aan te nemen. Tegelijkertijd wil generatie Y meer vrije tijd. Vooral de focus op omzet en winst in vergelijking met andere generaties valt op, doordat deze veel groter is.

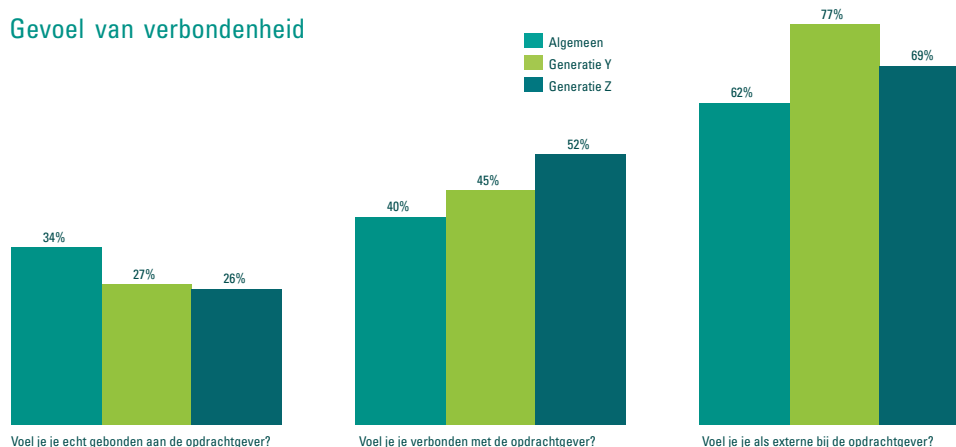
Daarnaast zien we bij focus op omzet en winstgevendheid wederom de grootste verschillen tussen generatie Y en Z. Hieruit kunnen we opnieuw concluderen dat generatie Z zich minder zorgen maakt om haar financiële resultaten. In vergelijking met generatie Y leggen zij een duidelijk zwaardere nadruk op klanttevredenheid.

Tot slot valt op dat generaties Y en Z beide een sterke wens hebben om anderen in dienst te nemen. De millennials hebben duidelijke ambities als ondernemer en willen groeien wat fte's betreft, terwijl dit verlangen veel minder leeft bij de oudere zp'ers.

Hoe gebonden voelen zp'ers zich aan de opdrachtgever?

Organisaties hebben zich de afgelopen jaren meer en meer ingezet om naast een goede werkgever ook een goede opdrachtgever te zijn. Denk aan advocatenkantoren De Brauw Blackstone Westbroek en NautaDutilh, die veel waarde hechten aan hun flexpool van zp'ers. Wij zien echter een trend dat de professional zich steeds minder gebonden voelt aan de opdrachtgever. Daar staat tegenover dat de verbondenheid met goede opdrachtgevers wel toeneemt. Desondanks laat de zp'er zich niet binden door samenwerkingen met anderen te weigeren. De band is dus nooit zó sterk dat hij andere opdrachtgevers voorgoed weigert. Wel groeit bij hem het gevoel van verbondenheid met goede opdrachtgevers. De kans is groot dat hij hier in de toekomst weer bij aan de slag gaat. Dit sluit aan bij de trend die we voorgaande jaren ook al zagen: professionals willen zich meer en meer verbinden met verschillende organisaties, maar werken niet meer dedicated voor één organisatie of opdrachtgever.

Gevoel van verbondenheid



Figuur 8: Enquête resultaten 'verbondenheid', onderzoek FastFlex

Wat staat de arbeidsmarkt te wachten?

Zp'ers uit de millennial-generatie hechten veel waarde aan hun vrijheid, zelfstandigheid en flexibiliteit. Meer dan voorgaande generaties, hebben ze de drang tot ondernemen en de wens om hun bedrijf uit te breiden met andere zp'ers. Generatie Z profileert zich in dit onderzoek als idealistischer, door minder nadruk te leggen op winst en omzet. Daarnaast lijkt generatie Y meer de behoefte te hebben eigen baas te zijn.



Platform voor zp'ers en organisaties: onafhankelijk en rechtstreeks

Om snel te kunnen beschikken over schaars talent, moeten organisaties rechtstreeks met zp'ers communiceren. Van alle respondenten geeft 91 procent aan dat ze eigenlijk zonder tussenpartij aan opdrachten willen komen. Voor de markt is deze wens overigens niet nieuw. Om die te faciliteren, zijn er al jarenlang diverse jobboards en online platformen actief waar vraag en aanbod bij elkaar komen. Zp'ers hebben deze platformen alleen nog niet omarmd. Ze geven aan dat werken met platformen te veel tijd kost, de werkwijze erg ingewikkeld is en dat er vaak alleen concurrentie plaatsvindt tussen zp'ers op tarief; niet op kwaliteit. De beste professionals maken dan ook nauwelijks gebruik van deze platformen.

Zp'ers hebben namelijk een duidelijke voorkeur voor het gebruik van onafhankelijke platforms, waar kwaliteit zwaarder weegt dan puur en alleen prijs. Kijk maar naar de resultaten. Van de respondenten met een wo-opleiding vindt maar liefst 87 procent dat ze op basis van kwaliteit concurreren. 58 procent van de hbo-opgeleide zp'ers deelt deze mening. Jobboards en organisaties zouden hier beter op in kunnen spelen.

Opkomst platformen vooral lastig voor het mkb

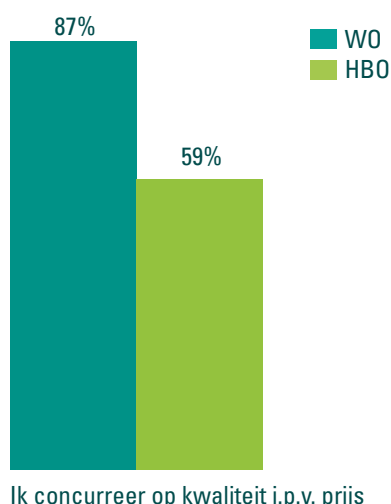
Technologische ontwikkelingen, zoals de opkomst van social media maken het mogelijk voor professionals en opdrachtgevers om sneller en directer met elkaar te communiceren. Recruiting via LinkedIn is hier een

mooi voorbeeld van. Social media passen sowieso goed in die sharing en gig economy. Hierin schrijven organisaties vaker opdrachten uit in plaats van vacatures, waardoor meer zp'ers worden ingehuurd en minder vaste krachten. Ook valt op dat slimme opdrachtgevers en platforms gebruikmaken van big data om een goede match te maken tussen opdracht en zp'er. Behalve vanaf deze platforms, blijven zp'ers nog steeds opdrachten via hun eigen netwerk binnenhalen, zowel on- als offline. Opdrachtgevers delen op hun beurt beoordelingen, ervaringen en feedback met elkaar. Transparantie en het gezamenlijke netwerk zijn essentiële aspecten van deze nieuwe arbeidsmarkt, waar vraag en aanbod snel, slim en succesvol samenkomen. Voor de traditionele intermediair zal steeds minder plek zijn.

Succesverhalen uit de praktijk

Een voorbeeld van een organisatie die op deze platformalisering inspeelt is PwC. Zij lanceerden dit jaar in de Verenigde Staten 'Talent Exchange'. Een platform dat onafhankelijk talent werft. 'PwC streeft ernaar om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor talent, ongeacht geografische locatie en persoonlijke omstandigheden. De groei van de freelance-economie is niet te stoppen en het is dan ook onze taak om die volledig te ondersteunen en benutten', aldus een verklaring van PwC.

Daarnaast zien we de opkomst van bedrijfsonafhankelijke platformen. Denk aan **Hoofdkraan.nl**, **WinWindeals** en het bekendere **Freelance.nl**. Een internationaal voorbeeld is **Upwork**. Op deze platforms kunnen (z)p'ers op zoek naar een passende opdracht.



Ik concurrer op kwaliteit i.p.v. prijs

Figuur 9: Enquêteresultaten 'concurrentie', onderzoek FastFlex

Je diensten bied je gratis aan, alhoewel de platforms ook betaalde abonnementsvormen hebben. Hiermee kan de ondernemer of zelfstandige meer opdrachten/aanbiedingen plaatsen of kan hij sneller reageren. Door zijn profiel te personaliseren en uit te breiden, kan de zzp'er de kwaliteit van zijn werk goed voor het voetlicht brengen. De platforms die meer ruimte bieden voor personalisering en een focus op kwaliteit hebben, zijn vooral populair onder zp'ers. Een actueel voorbeeld is **Part-up**, een platform waar zzp'ers, maar ook vrijwilligers en mensen met een vaste baan zich kunnen inschrijven op projecten. Opdrachtgevers bepalen als eersten wie worden toegelaten tot het team, waarna deze teamleden ook nieuwe kandidaten aandragen. Zo ontstaan er tijdelijke 'tribes': groepen mensen die als team gedurende een project samenwerken. Om te beoordelen of iemand binnen het team past, wordt niet alleen gekeken naar vaardigheden, maar ook naar persoonlijkheid. Die staat centraal in de projecten, net als de maatschappelijke relevantie ervan. Kortom: een succesvol voorbeeld van de nieuwe netwerkorganisatie.

Werving van talent grootste zorg mkb'er

Met name het mkb zal last ondervinden van deze nieuwe organisatievormen. Talentvolle zp'ers zijn schaars, en kritisch op hun opdrachten. Zichtbaarheid en aantrekkelijkheid zijn belangrijk, wil je deze groep aantrekken. Beide factoren vormen een uitdaging voor mkb-organisaties. Wanneer zij hun opdrachten op een onafhankelijk platform zetten, moeten ze tijd en moeite steken in de beschrijving en 'marketing' van deze opdrachten. Vaak is dit een taak die de ondernemer of werknemers naast hun dagelijkse werk moeten doen, terwijl HR of marketing niet hun expertise is.

Dit is bij grote organisaties wel anders. Die hebben daarnaast voldoende tijd en financiële middelen om zelf een aantrekkelijk platform op te zetten, waarop uitsluitend hun eigen opdrachten staan. Het beeld dat de zp'er heeft van een opdrachtgever, speelt een belangrijke rol bij de keuze om een opdracht wel of niet aan te nemen. Het is voor de zp'er belangrijk om een goed beeld te krijgen van de waarden, normen en cultuur van de opdrachtgever. Het beeld dat hij van het mkb heeft, is vaak onduidelijk of zelfs negatief. Voor de mkb-ondernemer is talent werven dus de grootste zorg voor de toekomst. Dat geldt voor zowel vaste medewerkers aannemen, als talentvolle zp'ers aantrekken.

Succesfactoren goed werkend platform

Hoewel er nog geen eenduidige succesformule voor een goed werkend platform lijkt te zijn, denken wij dat deze aspecten de kans op succes vergroten:

1. Duidelijke communicatie tussen organisatie en zzp'er

Houd het simpel en transparant.

2. Laagdrempelige en gebruiksvriendelijke platforms

De zp'er en de opdrachtgever moeten makkelijk hun weg vinden in een systeem. Houd hier rekening mee bij het ontwerp van zowel de voor- als achterkant van het platform.

3. Wees duidelijk over eventuele afhankelijkheid

Zp'ers waarderen een onafhankelijk platform. Kies je er als organisatie voor uitsluitend je eigen opdrachten uit te zetten, noem dit dan heel expliciet. Transparantie is het sleutelwoord.

4. Focus!

Een zekere dosis aanpassingsvermogen is een belangrijke sleutel tot succes, maar platforms met een duidelijke vak- of branchefocus zijn herkenbaar voor de zp'er en opdrachtgever. Wordt vooral geen alleskunner.

5. Marktstandaard met gelijke spelregels

Om de gebruiksvriendelijkheid van verschillende platformen te stimuleren, is het goed om als sector een marktstandaard te ontwikkelen. Stel bijvoorbeeld minimeisen aan de informatie die een opdrachtgever of zzp'er moet verstrekken, of maak procesafspraken over reacties.

6. Deel ervaringen en communiceer

Gebruikservaringen met de platforms, en tevredenheid van opdrachtgever en -nemer dragen bij aan een transparante markt. En dus aan het onderscheidende vermogen van professional, platform en opdrachtgever.

7. Enthousiaste community

Selecteer je als platform zorgvuldig de opdrachten die je aanbiedt, dan vergroot je de kans op enthousiasme bij je community. Hanteer bijvoorbeeld een ondergrens voor de kwaliteit van de klussen.

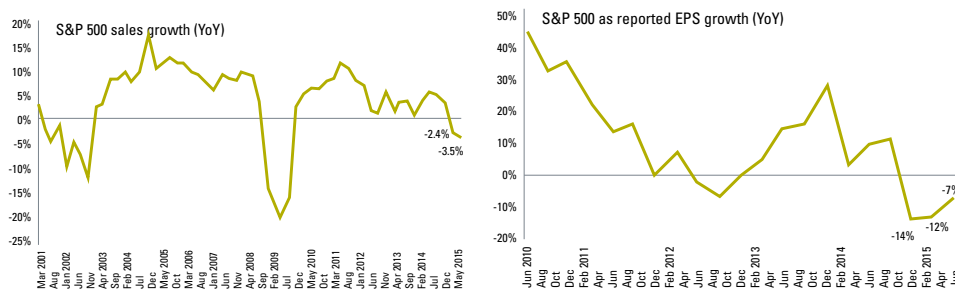


Bedrijven kopiëren met succes de netwerkorganisatie

Nu we de drijfveren van toekomstige generaties zp'ers en de opkomst van platformen hebben toegelicht, verruimen we onze focus naar de toekomst van de flexibele schil. We hebben in voorgaande rapporten gezien dat zelfstandige professionals in de flexibele schil van organisaties steeds belangrijker worden. Organisaties worden kennisintensiever en het aandeel van hbo-plus opgeleide zp'ers zal steeds meer toenemen. In lijn met deze redenering zien we dat veel van deze hoogopgeleide specialisten zich bewust zijn van hun marktwaarde en minder geneigd om in vaste dienst te treden.

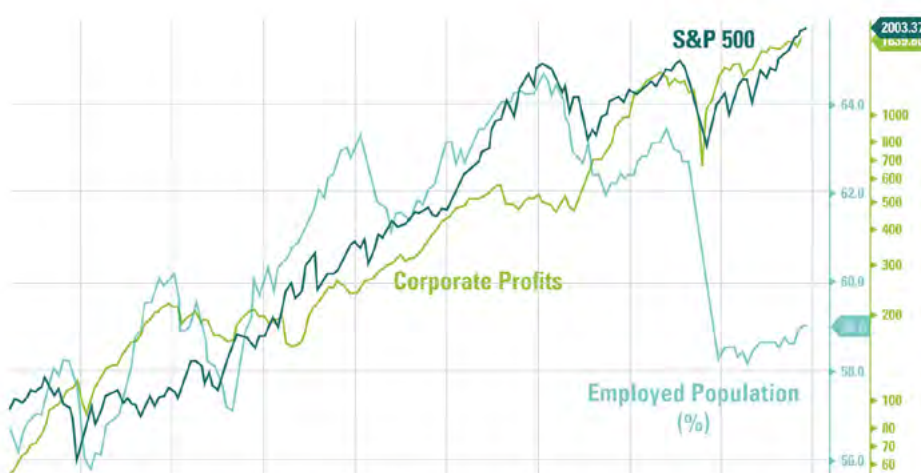
Winstgevendheid zonder groei, door personeel af te stoten

Tegelijkertijd bevinden we ons nu in een periode van profitability without growth. In de afbeelding hieronder wordt duidelijk dat de omzetgroei hapert van de vijfhonderd grootste Amerikaanse bedrijven met een beursnotering. Hetzelfde geldt voor de winst, en dus de winst per aandeel van die bedrijven.



Figuur 10: Groei van S&P 500 bedrijven, via Zero Hedge

Ondanks het feit dat deze bedrijven heel sterk in hun kosten hebben gesneden, stijgt hun winstgevendheid dus niet. In de afbeelding hieronder wordt duidelijk dat voor diezelfde groep, de 500 grootste Amerikaanse beursgenoteerde bedrijven, personeel afstoten een belangrijk onderdeel is van de kostenbesparingen. Dezelfde situatie zien we in Nederland ontstaan.



Figuur 11: Groei van Amerikaanse S&P 500-bedrijven en de werkzame populaties van de Verenigde Staten in %, via Zero Hedge

Zonder innovatie geen groei

De centrale vraag is natuurlijk: wat is de oorzaak van deze mondiale zwakke omzetgroei bij vooral bedrijven die actief zijn in meerdere sectoren? Een veelgehoorde uitleg is zwakke economische groei in de belangrijkste economische centra van de wereld: de Verenigde Staten, Europa, Japan en – in mindere mate – China. Deze verklaring is echter onjuist. De pijnlijke realiteit is dat veel bedrijven te maken hebben met verouderde business- en verdienmodellen. De oorzaak hiervan is dat innovatie binnen grote bedrijven moeilijk op gang komt en dat bedrijven eerst aan ‘symptoombestrijding’ doen, namelijk door in kosten te snijden. Wanneer de grenzen zijn bereikt, wordt het tijd om de kern van het probleem aan te passen: de structuur en cultuur van grote bedrijven. De relevante vraag van dit rapport:

Welke rol speelt flex, en dan vooral de zp’er, bij cultuur- en structuurveranderingen van grote organisaties en in hoeverre verbetert flex hun innovatieve vermogen?

Cultuur en structuur: onlosmakelijk verbonden

Een organisatiestructuur en -cultuur aanpassen gaat zeer moeizaam. Organisaties worstelen met het vraagstuk welke van de twee leidend moet zijn: de structuur of juist de cultuur. Het besef dringt door dat de twee onlosmakelijk verbonden zijn.

'After three years of struggling to drive employee engagement and retention, improve leadership, and build a meaningful culture, executives see a need to redesign the organization itself, with 92 percent of survey participants rating this as a critical priority. The 'new organization', as we call it, is built around highly empowered teams, driven by a new model of management, and led by a breed of younger, more globally diverse leaders'

Bron: Deloitte, Human capital trends 2016, The new organization, different by design

Onderzoek van Deloitte bevestigt dat de traditionele 'harkjesorganisatie' kraakt in zijn voegen en als instrument voor de coördinatie van arbeid en kapitaal tegen zijn houdbaarheidsdatum loopt. Bedrijven experimenteren daarom ook steeds meer met andere vormen van samenwerking, zoals het tribes-model, geïnspireerd door Spotify. In de afbeelding hieronder zien we de hele range van organisatievormen: van de traditionele organisatie links tot de volledig zelfsturende netwerkorganisatie rechts.

	 Traditioneel Hiërarchisch	 Agile methoden	 'Social Business'	 Holacracy
Organisatie structuur	Hiërarchie	Zelfsturende teams	Communities	Cirkels
Belangrijkste spelers	Managers & Medewerkers	Teamleden	Deelnemers	Rollen
Motief	Behoeft van de organisatie	Behoeft van de gebruiker	Doel van de community	Spanning
Leiders	Management	Externe veranderingen	Consensus binnen de community	Transparante regels
Leiderschap	Top-Down	Gezamenlijk	Afwisselend	Gedistribueerd
Processen	Lineair, waterval	Iteratief	Informeel, continue	Zelf georganiseerd
Technologie	IT automatisering & communicatie tools	Continue integratie, communicatie	Online community & analytics	Samenwerking, analytics

Figuur 12: Verschillende organisatievormen

Bron: Deloitte'

In een schema teken je redelijk eenvoudig een organisatiestructuur, maar de organisatiecultuur veranderen ligt een stuk gecompliceerder. Voorbeeldgedrag is hierbij het toverwoord: senior management moet de gewenste cultuurverandering 'voordoen'.

'In short, leaders must understand that their beliefs and actions are the primary drivers of the organization's culture. In the 'new organization', senior leaders must drive cultural change just as they do other cross-organization issues, reinforcing the behaviors necessary to support the business strategy. Start by identifying the practices that need to change before any cultural transformation can take hold, and then use the new tools available today to measure and manage culture toward alignment with business goals.'

Bron: Deloitte, Human capital trends 2016, The new organization, different by design

Om relevant te blijven is het belangrijk dat organisaties op zoek gaan naar hun identiteit: wie zijn we nu, en wie willen we straks zijn? Door een duidelijke identiteit voelen professionals zich sterker (of juist minder) verbonden met elkaar en de organisatie. Bedrijven die niet op zoek gaan naar hun DNA, gaan in cultuur te veel op elkaar lijken en kunnen zich daardoor onvoldoende onderscheiden om echt aantrekkelijk te zijn voor talentvolle professionals.

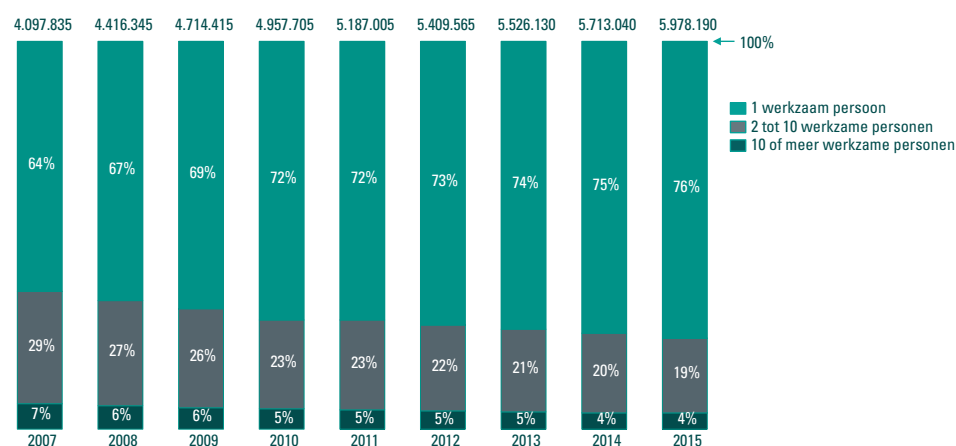
Zoals we eerder in dit rapport al noemden, is de beeldvorming van het merk en/of bedrijf een belangrijk aandachtspunt voor mkb'ers. Maar een inspirerende en positieve bedrijfscultuur ontwikkelen, is een uitdaging voor iedere organisatie – ongeacht de omvang. Grote organisaties hebben vaak meer financiële middelen om een 'DNA-scan' uit te voeren of andere strategische programma's op te zetten.

Tot slot is een constante frisse invloed van buitenaf essentieel voor het innovatieve vermogen van de organisatie. De flexibele schil is hiervoor een uiterst geschikt instrument. Trek je talent aan dat met frisse ogen naar bestaande processen en strategische beslissingen kijkt, dan creëer je een cultuur van regelmatige feedback en een broedplaats voor nieuwe ideeën. Het is voor organisaties van cruciaal belang om bedrijfsblindheid en tunnelvisie te voorkomen.

Netwerken en grote organisaties blijven naast elkaar bestaan

Lukt het je als grote organisatie om succesvol je structuur en cultuur aan te passen, dan verbeter je het innovatieve vermogen. Met als resultaat dat je de kans op een langer voortbestaan vergroot. Laten we eens uitgaan van het scenario dat grote organisaties blijven bestaan en dat de opkomst van netwerken van zelfstandigen niet meer zijn te stoppen. Mogelijk ontstaat er dan een *end game*, waarna in elke sector wereldwijd een handvol bedrijven met een groot marktaandeel overblijft. Een grote groep van kleine ondernemingen zorgt dan misschien wel voor de innovatie binnen die grote bedrijven.

Het is lastig om deze voorspelling te ondersteunen met data. Een grote organisatie kan het vaste personeelsbestand namelijk sterk verminderen, zonder dat dit iets zegt over haar toekomstbestendigheid. Wanneer je de grootte van de organisatie meet door middel van netto-omzet, heb je een bruikbare maatstaf voor toekomstbestendigheid.



Figuur 13: Ontwikkeling aantal bedrijven, gesegmenteerd op aantal werkzame personen, CBS

In bovenstaande grafiek zien we dat het aantal bedrijven waar twee tot tien personen werken, sterk afneemt. Daaruit kunnen we niet afleiden dat alleen netwerken van zp'ers of grote bedrijven toekomstbestendig zijn. Wel kun je stellen dat bedrijven met slechts twee tot tien medewerkers – de onderkant van het mkb – een steeds kleiner aandeel hebben in de Nederlandse economie, gemeten op basis van de werkzame beroepsbevolking. Wij verwachten dat deze ontwikkeling doorzet in de toekomst, waarbij uiteindelijk grote organisaties en netwerken van zzp'ers naast elkaar bestaan.

We voorzien dat ondernemers in het mkb straks grote moeite hebben om de juiste mensen aan te trekken, zowel voor het vaste personeelsbestand als de flexibele schil. Dit is bij uitstek een bron van innovatie en verandering. Beide belangrijke aspecten, zeker in een tijd waarin het aanpassingsvermogen van een organisatie essentieel is.

Als experts van operationele efficiency zullen multinationals vooral een beroep doen op netwerken van zp'ers voor hun creativiteit en innovatieve vermogen, naast de flexibiliteit die ze bieden. Netwerken van zzp'ers bestaan daarnaast steeds meer uit zp'ers. Grote organisaties blijven bestaan vanwege hun efficiënte productieprocessen en het vermogen om noodzakelijke IT-investeringen te doen. Operational efficiency en innovatie vormen een gelukkig huwelijk, en zullen belangrijke steunpilaren vormen van de Nederlandse economie.

Handvatten voor flex-aanbieders

De meerwaarde van de traditionele intermediair staat onder druk. Maar een groeiend strategisch belang van de flexibele schil en het feit dat de contractvorm irrelevant wordt, biedt kansen voor de flex-aanbieder. Waar hij zich op moet richten om zijn toekomstige waardepropositie te versterken? Een aantal concrete handvatten:

1. Flex gaat niet meer alleen over piek en ziek

Zeker voor flex-aanbieders die actief zijn op het gebied van hoogopgeleide professionals is het van

belang dat zij **als strategisch partner meedenken met de klant**. Zowel over de invulling van de flexibele schil als over de manier waarop de professional wordt benaderd.

2. Flex-aanbieders zouden hun krachtige netwerk meer en sterker moeten inzetten

Dit gaat verder dan alleen het netwerk van professionals; het gaat ook over relaties met andere flex-aanbieders die in een specifieke behoefte kunnen voorzien. Mogelijk een grote toegevoegde waarde voor de klant.

3. Totale sourcing-oplossingen

Door die aan te bieden, richten flex-aanbieders zich niet alleen op de flexibele schil, maar ook op het **interne netwerk** van de organisatie.

4. Teams samenstellen voor een bepaald project

In plaats van opdrachtgever en individu te matchen, moeten flex-aanbieders hierop meer de focus kunnen leggen. Dit sluit aan op de trend van Statement of Work-projecten die we meer en meer zien.

5. Spoor de klant aan om ruimte te maken voor talent

Sommige kandidaten zouden een perfecte match zijn met een organisatie, zonder dat er een directe opdracht/vacature voor ze is. **Durf op zo'n moment de klant te overtuigen** door bijvoorbeeld bereid te zijn een niet-goed-geld-teruggarantie van drie maanden te geven. Voor talentvolle professionals zou in veel organisatie meer plaats gemaakt moeten worden.

Handvatten voor organisaties

Naast de inzet van diensten van flex-aanbieders, kunnen organisaties zelf ook het nodige doen om meer innovativiteit en een betere wendbaarheid te creëren. Het belangrijkste daarbij is om naar een geïntegreerde, strategische personeelsplanning (spp) te gaan. Onder spp verstaan we:

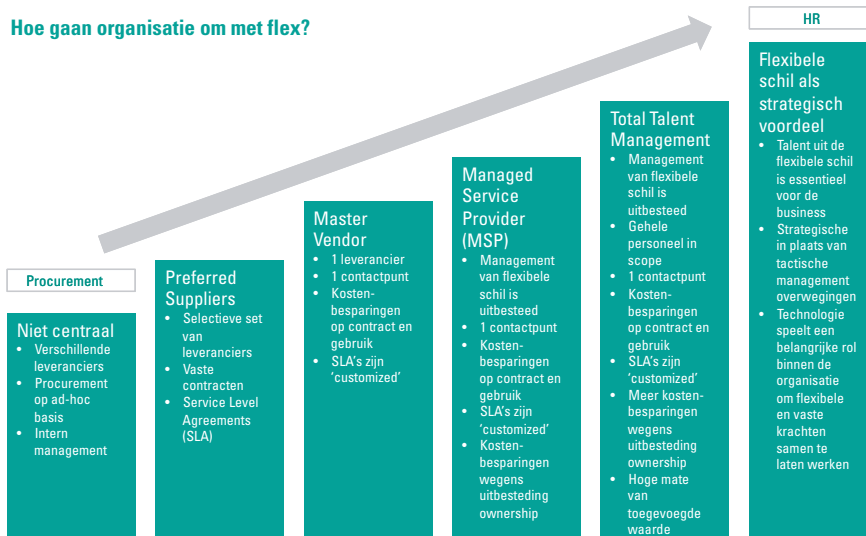
'Het continu voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, waardoor de personen met de juiste kwaliteiten, kosten en flexibiliteit op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, om de activiteiten uit te kunnen voeren, die benodigd zijn voor het behalen van de strategische doelen.'

(Evers en Verhoeven, 1999)

Ook voor organisaties zien we een aantal concrete handvatten:

1. Maak beleid voor de hele workforce

De inzet en het management van de flexibele schil is geen losstaand onderdeel. Onderstaande afbeelding⁴ geeft een goed beeld van de toekomst van HR. De afkorting CW staat voor *Contingent Workers*, ofwel de flexibele werknemers.



Figuur 14: De ontwikkeling van Flex, via Staffing Industry Analysts

2. Beschouw de contractvorm als sluitstuk van de inzet

De nieuwere generaties zp'ers hechten minder waarde aan contractvorm; organisaties zouden dit ook moeten doen.

3. Borg kennis en expertise

Zp'ers zorgen voor flexibilisering en specialisering. Hun kennis en ervaring is van grote waarde, maar weg zodra ze de deur uitlopen. Denk dus goed na hoe je die borgt in de organisatie en systemen.

4. Denk na over de toekomstige behoefte aan kennis en ervaring

Kom tijdig in contact met de juiste professional, en je voorkomt staffing-problemen. Flex-aanbieders kunnen hier uiteraard bij helpen.

5. Stap af van vaste functies en denk meer in rollen, taken en verantwoordelijkheden

Door taken en verantwoordelijkheden duidelijk af te kaderen, wordt de inzet van flex eenvoudiger.

⁴ <http://www2.staffingindustry.com/eng/Research/>

Netwerken van zp'ers worden crucialer

We zien de komende jaren een speelveld waarin de zelfstandige professional een cruciale rol speelt. De opkomst van de zp'er is tweeledig: er komen professionals die zelfstandig opdrachten en projecten uitvoeren, en er ontstaan straks teams die tijdelijk als netwerkorganisatie samenwerken. Deze netwerken zijn een bron van innovatie, en daardoor van belang voor grote organisaties.

Het is aan organisaties om de komende jaren aantrekkelijk voor deze groep zelfstandige professionals te blijven. Met name voor het mkb zal dit lastig worden. Het vermogen om een positieve cultuur en structuur te creëren waarin de professional het best tot zijn recht komt, is hierbij essentieel. Bedrijven die contractvormen loslaten en organisatiestructuren opnieuw durven en kunnen uitvinden, zijn in het voordeel. Ben je als flex-aanbieder in staat hierover strategisch mee te denken met je klant, dan profiteer je het meest van deze structurele, groeiende vraag naar flexibel personeel.

Het Nederlandse bedrijfsleven bestaat straks uit grote organisaties en netwerken van zelfstandigen. Een nieuwe generatie zp'ers betreedt in rap tempo de arbeidsmarkt en wordt het gezicht van een nieuwe economie. Wil je daar als bedrijf onderdeel van uitmaken, dan zal je duidelijk moeten maken wie je bent en waar je voor staat.

Over de auteurs



Niels Huismans is als consultant bij FastFlex verantwoordelijk voor Business Development. FastFlex is een onafhankelijke sourcing partner en broker op het gebied van resource management. FastFlex draagt zorg voor de volledige keten van inhuur: van het proactief benchmarken van de inhuurtarieven tot het afwikkelen van alle contractgerelateerde zaken. Niels richt zich vanuit zijn marktexpertise op het creëren van meerwaarde voor huidige en nieuwe klanten. Daarnaast is hij oprichter van Marketives, een website waar hij een vernieuwende kijk op marketing, strategie en management geeft. Voordat Niels aan de slag is gegaan bij FastFlex heeft

hij de Master Marketing Management gedaan waarna hij het management traineeship van Young Colfield heeft doorlopen. Hierbinnen is hij o.a. actief geweest als projectmanager bij T-Mobile. Naast zijn werk heeft Niels passie voor sport, film, reizen en culinaire uitpattingen.



Frederieke van Oppen is analist van de sector Zakelijke Dienstverlening bij ABN AMRO. Zij richt zich voornamelijk op het analyseren van de sector door het schrijven van publicaties en interne stukken. Daarnaast heeft zij een ondersteunende en faciliterende rol bij de sectorale werkwijze van ABN AMRO Corporate Banking. Voor haar huidige rol heeft Frederieke het Management Traineeship van ABN AMRO doorlopen, waar zij o.a. binnen de Retail en Private Banking tak werkzaam is geweest. Haar hobby's zijn reizen, hardlopen en yoga.



Han Mesters is als Sector Banker Zakelijke Dienstverlening werkzaam bij ABN AMRO. Hij heeft zich verdiept in het thema 'Personeel en Organisatie' en in de sector die zich toelegt op HR-services. In de visie van Han – die regelmatig lezingen geeft en publiceert over dit thema – maakt de arbeidsmarkt ingrijpende veranderingen door. De mens maakt duidelijk het verschil. Reden te meer om stil te staan bij de vraag: Hoe haal ik het beste uit mijn professionals? Han is als economisch historicus eerder werkzaam geweest bij de afdeling Vermogensbeheer van de bank en heeft een passie voor gitaren.

Colofon

Dit rapport is een uitgave van ABN AMRO

Auteurs

Niels Huismans, FastFlex
Han Mesters & Frederieke van Oppen, ABN AMRO
Bewerking door ABN AMRO, Sector Advisory &
Sustainability

Beeldmateriaal

Shutterstock

Commercieel contact

Sector banker Zakelijke Dienstverlening
Han Mesters, 06 - 30291231 of
han.mesters@nl.abnamro.com

Business Development FastFlex
Niels Huismans, 06 - 43379724 of n.huismans@fastflex.nl

Redactie bureau

Tekstwerf

Distributie

Website: www.abnamro.nl/sectoren
Telefoon: 0900-0024 (0,10 per minuut)

insights.abnamro.nl

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. Het gebruik van tekst en/of cijfers uit deze publicatie is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

© ABN AMRO, juli 2016

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijk toestemming is gekregen van ABN AMRO Bank. Teksten zijn afgesloten op 6 juli 2016.