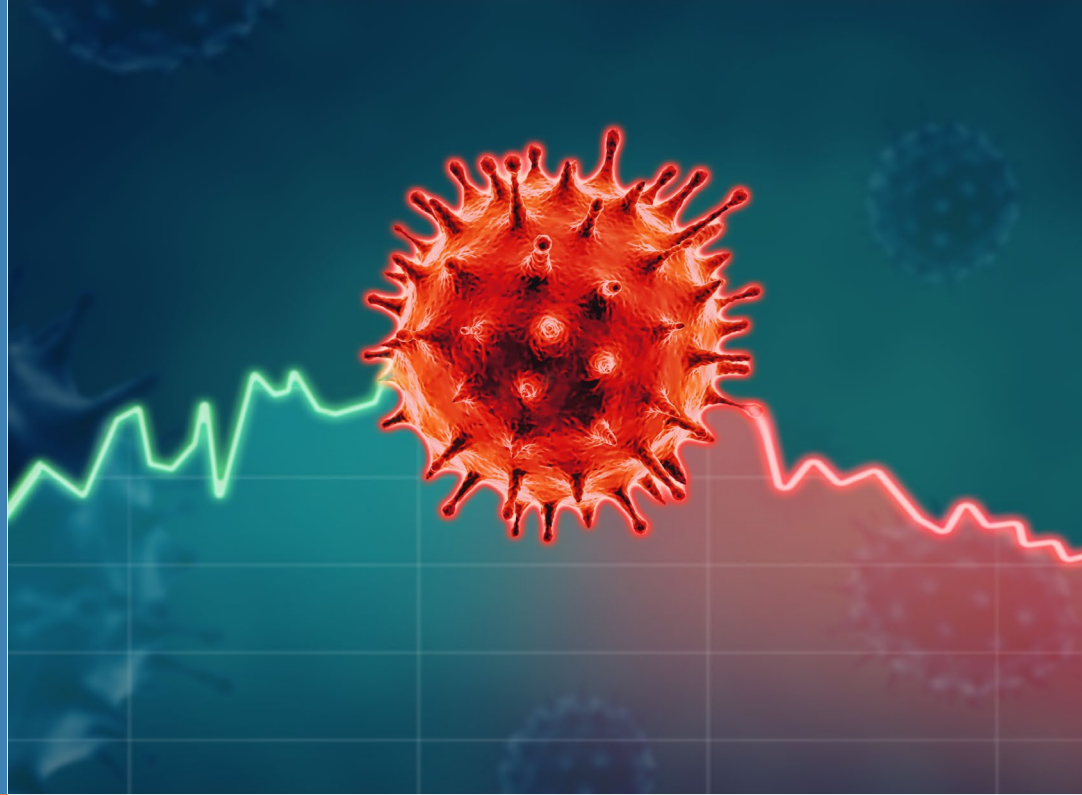


NBBU



Meer wendbaarheid in crisistijd

De coronacrisis heeft grote negatieve effecten op onze economie en onze samenleving. Nu al zien we de grootste economische daling sinds de Tweede Wereldoorlog, waarbij ook de flexibel werkenden hard worden geraakt. Toch hebben deze werkenden een cruciale rol te vervullen in het duurzaam herstel uit deze crisis, dat we de komende maanden en jaren met elkaar zullen moeten creëren. Op basis van nieuwe inzichten gaan wij in dit stuk dieper in op deze rol en de functie die intermediairs daarbij hebben. Hiermee willen we een inhoudelijke bijdrage leveren aan het debat over de toekomst van de Nederlandse arbeidsmarkt, dat de komende tijd gevoerd zal worden, mede naar aanleiding van het rapport van de Commissie Borstlap en de Tweede Kamerverkiezingen van 2021.

Inhoud

| | |
|---|----|
| Voorwoord..... | 4 |
| Visiestuk NBBU – Meer wendbaarheid in crisistijd..... | 5 |
| Wat zien we in de trends? | 6 |
| Dit leren we op dit moment van de crisis | 10 |
| Zo los je problemen op | 12 |
| Bijlage 1 – Kerninformatie bijdrage van de uitzendbranche aan de Nederlandse arbeidsmarkt..... | 16 |
| Bijlage 2 – Managementsamenvatting Essay Wim Davidse..... | 17 |
| Bijlage 3 – Essay Wim Davidse | 23 |



Voorwoord

Als de crisis komt, neemt de werkgelegenheid af. Gaat de crisis, dan trekt de werkgelegenheid aan. Het golfeffect dat crises hebben op de werkgelegenheid lijkt bijna een natuurkundige wetmatigheid. De flexibele arbeidsmarkt – en het uitzenden in het bijzonder – vervult hierin een voortrekkersrol, als het schuim in de branding. Bij de NBBU hadden we die overtuiging al langer en de coronacrisis toonde het patroon eens te meer aan. Maar klopte dit beeld wel?

Om dit te toetsen lieten we Wim Davidse onderzoeken hoe uitzenden zich de afgelopen dertig jaar manifesteerde. En wat blijkt? Niet alleen legt hij feilloos het patroon bloot, maar hij constateert ook dat wendbaarheid, in de vorm van onder andere uitzenden, cruciaal is om als bedrijf in crisistijd overeind te blijven. Uitzenders en arbeidsmarktintermediairs spelen hierin een zeer belangrijke rol, door het herplaatsen en opleiden van mensen. Die rol is niet uitgespeeld wanneer een nieuwe periode van groei aanbreekt. Bedrijven zijn dan nog voorzichtig, opereren risicomijdend. Ze nemen eerst tijdelijke krachten aan. Dat verandert zodra zij de economische wind in de zeilen hebben. Arbeid wordt danschaars en bedrijven nemen steeds vaker mensen in vaste dienst.

Tegenwoordig verloopt globalisering in een steeds hoger tempo. Invloeden van buitenaf zijn talrijker, groter en onvoorspelbaarder. Dat maakt het moeilijk ze te beteugelen. Wendbaarheid is daarom een cruciale factor om met deze ontwikkelingen mee te bewegen. De toegevoegde waarde van de uitzendbranche is hierbij evident. Dat maakt dit visiestuk ook zo boeiend. Iedereen zou het moeten lezen om de waarde van onze branche te erkennen. Wellicht kunnen we hiermee begrip krijgen voor ons standpunt dat de rijbaan die de Commissie Borstlap de uitzendbranche toebedeelt veel breder moet zijn dan het opvangen van piek en ziek alleen. De rol van uitzenden is veel breder dan piek en ziek. Dat is inmiddels een gegeven.

Marco Bastian – Directeur NBBU



Visiestuk NBBU – Meer wendbaarheid in crisistijd

Oktober 2020

Inleiding

De coronacrisis heeft grote negatieve effecten op onze economie en onze samenleving. Nu al zien we de grootste economische daling sinds de Tweede Wereldoorlog, waarbij ook de flexibel werkenden hard worden geraakt. Toch hebben deze werkenden een cruciale rol te vervullen in het duurzaam herstel uit deze crisis, dat we de komende maanden en jaren met elkaar zullen moeten creëren. Op basis van nieuwe inzichten gaan wij in dit stuk dieper in op deze rol en de functie die intermediairs daarbij hebben. Hiermee willen we een inhoudelijke bijdrage leveren aan het debat over de toekomst van de Nederlandse arbeidsmarkt, dat de komende tijd gevoerd zal worden, mede naar aanleiding van het rapport van de Commissie Borstlap en de Tweede Kamerverkiezingen van 2021.

Vooruitkijkend pleiten wij voor de gezamenlijke ontwikkeling van een basisregeling voor alle werkenden, om de kloof in inkomens(on)zekerheid tussen verschillende werkenden te dichten. Ook pleiten wij voor een modernisering van de traditionele ‘polder’, zodat onze economie en onze werkenden wendbaarder kunnen worden en beter bestand zijn tegen crises zoals de huidige. In het creëren van deze wendbaarheid hebben de arbeidsmarktintermediairs en de flexibel werkenden een cruciale rol te vervullen.



Wat zien we in de trends?

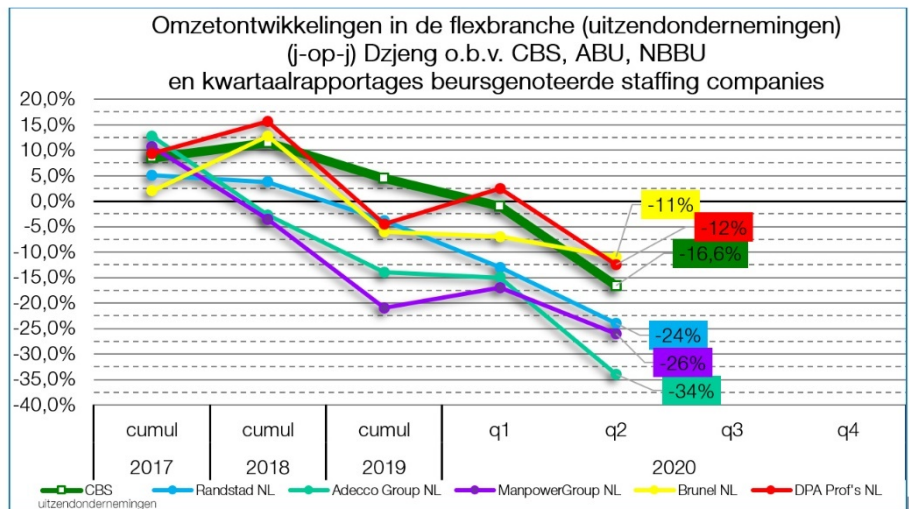
De coronapandemie overviel ons in een periode waarin de economische groei al begon af te vlakken. In die zin moet de coronacrisis worden gezien als een katalysator die heeft geleid tot de huidige economische crisis.

Voorspelbaar verloop van economische crises

Voor een deel verloopt de huidige economische crisis tot nu toe volgens gelijksoortige patronen als vorige crises. Maar er zijn ook duidelijke verschillen. Deze crisis manifesteert zich veel sneller en zij is breder voelbaar in de samenleving – bijna iedereen wordt er in meer of mindere mate door geraakt. Op dit moment is niet duidelijk hoelang de crisis nog zal duren en hoe groot de uiteindelijke economische schade zal zijn. Daarnaast is het goed om ons te realiseren dat de economische schade niet zozeer het gevolg is van het virus of van een andere externe factor, maar van de politieke, maatschappelijke keuzes die onze overheid momenteel maakt en recent heeft gemaakt.

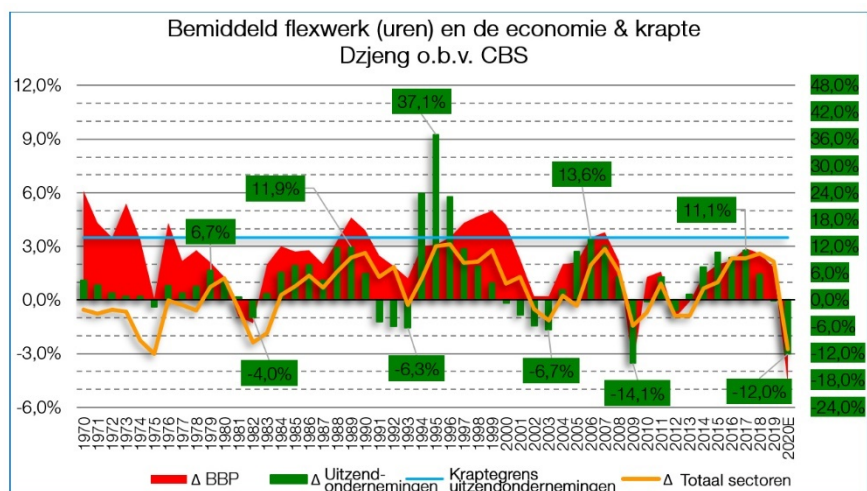
Verderop gaan we dieper in op de vraag wat we hiervan kunnen leren en hoe we deze crisis als samenleving op de langere termijn ook tot voordeel van een ieder kunnen laten werken – en welke rol de intermediairs en de flexibel werkenden hierin kunnen vervullen.

In economische termen geeft de huidige crisis het volgende beeld:



*Grafiek op basis van gegevens uit het [Essay van Wim Davidse \(bijlage 3\)](#)

Wanneer we met een meer lange-termijnblik (terug)kijken naar het verloop van de economische groei in Nederland, zien we dat bij iedere periode van economische fluctuatie de intermediaire dienstverleners vooroplopen, zowel in de neergang, maar vooral in het herstel dat op iedere crisis volgt.



*Grafiek op basis van gegevens uit het [Essay van Wim Davidse \(bijlage 3\)](#)

Structurele economische trends – en trends in de structuur van onze economie

Naast de ‘gewone varkenscyclus’ – en alle dynamieken die hier het gevolg van zijn, zien we dat ook de structuur van onze economie momenteel sterk verandert. Drie grote trends zijn op deze plaats van bijzonder belang.

A. Van corporate naar wendbaar werken

Onze economie is steeds minder statisch en de dynamiek in onze economie wordt steeds meer gevormd door netwerken en fluïde samenwerkingsverbanden. De grote multinationals van weleer hebben veel van hun productie geoutsourcet aan kleinere bedrijven in binnen- en buitenland. De multinational fungeert als een kern, waaromheen een ring van kleinere bedrijven cirkelt die een groot deel van de productie (van onderdelen en non-core producten en services) voor hun rekening nemen. Zo is bijvoorbeeld Philips voor de productie van beademingsapparatuur tegenwoordig afhankelijk van 621 kleine toeleveranciers, verspreid over drie continenten, die allemaal een cruciaal onderdeel voor de levensreddende machines maken.¹

Zelfs in sectoren waarin traditionele bedrijven nog sterk de toon zetten (in plaats van end-to-end-platformen of kleinere organisaties met een veel wendbaarder karakter), zien we steeds vaker dat deze organisaties zich, waar het de inzet van hun werkenden betreft, langzaam omvormen tot flexibele netwerkstructuren. Hierbij richten zij hun activiteiten en logistiek zo in dat zij hun arbeidskrachten, afhankelijk van hun kennis en ervaring, dan weer hier, dan weer daar kunnen inzetten. Vaste rollen, functieprofielen en taakomschrijvingen worden steeds meer losgelaten, waardoor een veel groter deel van het menselijk potentieel wordt aangeboord.²

B. Gemiddelde levensduur van bedrijven neemt af

Al jaren zien we een (internationale) trend dat de levensduur van bedrijven afneemt.³ Als gevolg daarvan kunnen we steeds minder spreken van baanvastheid. In de realiteit zien we een ander beeld: vaste contracten gaan in veel branches in de praktijk nog maar enkele jaren mee. Het is belangrijk ons te realiseren dat flexibiliteit en wendbaarheid hiermee cruciale eigenschappen zijn om langdurig mee te doen op de arbeidsmarkt. Deze eigenschappen vergroten, naast de levensduur van bedrijven, ook de zekerheden van de werkenden, ongeacht hun arbeidsverhouding.

¹ Sander Heijne en Hendrik Noten in Fantoomgroei

² Een uitgebreidere analyse van deze ontwikkeling is te lezen in het white paper *Connect in Flex - de werkenden van morgen. Krachtenverschuivingen in een hyper-verbonden wereld*, Victor Broers, 2019

³ Dit werd (onder andere) duidelijk in beeld gebracht in een studie van McKinsey uit 2016, <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-you-will-probably-live-longer-than-most-big-companies/>

C. Meerdere carrières in een leven

De huidige arbeidsmarkt vergt van de meeste werkenden al veel meer flexibiliteit in vaardigheden en inzetbaarheid dan twee decennia (of langer) terug. De tijd van 'je hele leven voor hetzelfde bedrijf werken' is voor verreweg de meesten van ons definitief voorbij. Dit heeft grote consequenties, op de eerste plaats voor de werkende zelf. Waar steeds meer mensen tijdens hun leven meer dan één carrière zullen (moeten) doorlopen, is een opleiding en ervaring in één richting vaak niet meer voldoende. Wanneer steeds meer mensen in wisselende omgevingen werken, worden van hen ook meer sociale vaardigheden geëist en zullen zij moeten kunnen omgaan met verschillende sociale, team-, en arbeidsomstandigheden. Arbeidsmarktintermediairs zijn inmiddels al zeer actief in de rol van het van werk naar werk brengen van mensen.

HET OUDE MODEL



DE REALITEIT



BRON: YAG Rapport De visie van millennials op de arbeidsmarkt van morgen, 2019

Veel partijen zijn zich nog onvoldoende bewust van deze structurele trends, terwijl het zich nu laat aanzien dat deze door de coronacrisis alleen nog maar versterkt worden. Voor een goede dialoog over de toekomst van de arbeidsmarkt – en het creëren van een nieuw denken over de toekomst van werk en zekerheid van inkomen voor alle werkenden – is het goed om ons bewust te zijn van bovenstaande trends en hier waar nodig naar te handelen.



Dit leren we op dit moment van de crisis

Of je nu een vaste baan hebt of flexibel werkt, de huidige crisis biedt onzekerheid voor iedereen. Hierin verschilt deze crisis zowel in de breedte als in de diepte van veel vorige crises. Zonder de uitzonderlijke financiële steunpakketten die het afgelopen halfjaar door de overheid zijn genomen, zouden veel bedrijven hoogstwaarschijnlijk nu al niet meer bestaan en veel mensen met een vast dienstverband geen baan meer hebben. De NOW-1 bereikte 2,6 miljoen werknemers. In de NOW-2 is dit 1,3 miljoen.

Een **eerste les** die we leren uit de elkaar steeds sneller opvolgende crises⁴ – maar uit de huidige crisis in het bijzonder – is dat onze bestaande sociale vangnetten geen soelaas bieden voor alle werkenden in Nederland. Los van de coronacrisis zullen we de komende tijd actief moeten nadenken over noodzakelijke alternatieven voor ons sociaal stelsel, die weer recht doen aan de huidige en toekomstige staat van onze economie en samenleving. Basisuitgangspunt moet zijn dat we een systeem creëren met (werk- en inkomens)zekerheid voor iedereen – en geen schijnzekerheid voor velen. Want zekerheid zoeken in vaste dienstverbanden levert hooguit een tijdelijke schijnzekerheid op, zo leren we nu.

Een **tweede les** die we leren is dat bedrijven en ook publieke organisaties een groeiende autonome behoefte hebben aan wendbaarheid – zowel in hoog- als in laagconjunctuur. Niet alleen wendbaarheid in arbeidsrelaties en personeelsbezetting, maar ook in faciliteiten en voorzieningen. Gelet op die wendbaarheid is er een

⁴ Voor een mondiaal, lange termijn-overzicht verwijzen wij graag naar Carmen Reinhart and Kenneth Rogoff, *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly* (2009). Maar ook als we meer naar de recente geschiedenis kijken zien we in Nederland dat de perioden tussen twee economische crises in de naoorlogse periode steeds korter werd – en dat crises of perioden van grote volatiliteit steeds sneller op elkaar volgden.

duidelijke rol voor de arbeidsmarktintermediar. Zij leveren een belangrijke bijdrage aan het opereren van publieke en private organisaties. Denk aan mensen van werk naar werk helpen, mensen via bij-, om- en herscholing aan passend werk helpen, de opstapfunctie naar de arbeidsmarkt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en natuurlijk het invullen van arbeidsplekken bij werkpieken en ziekte.

Een **derde les** is dat het publiek bestuur in Nederland een grote aanpassingskracht blijkt te hebben, mits de urgentie groot genoeg is. Deze daadkracht staat in schril contrast met de conventionele 'polderonderhandelingen' over bijvoorbeeld, cao's, pensioenhervorming en het arbeidsrecht.

De grote maatregelen die de afgelopen maanden zijn genomen en de snelheid waarmee die zijn genomen, houden ons een spiegel voor. Grote systeemverandering is wel degelijk nodig en in samenwerking genomen maatregelen kunnen groot effect sorteren. Laten we daarom de komende maanden en jaren het momentum van de crisis gebruiken om echt samen verder te komen en de horizon van ons denken over werk en inkomenszekerheid te verleggen.

Om de noodzakelijke transformaties in onze samenleving en onze economie goed vorm te geven, dienen we nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan. Hierbij moeten we erkennen dat de vertegenwoordiging in de polder niet meer overeenkomt met hoe de huidige samenleving en economie zijn georganiseerd. Ook constateren wij dat oude indelingen in sectoren en een hard onderscheid tussen publiek en privaat de maatschappij niet langer dienen, zeker niet als we de komende tijd grote gemeenschappelijke doelen willen bereiken.



Zo los je problemen op

Basisregeling voor alle werkenden

Hoe creëren we inkomenszekerheid voor alle werkenden? Dat is de vraag die volgens ons nu centraal moet komen te staan. Laat de discussie hierover beginnen bij het doel (inkomen), en daarna pas over de instrumenten (werk, gedeeld (publiek) kapitaal, basisinkomen, et cetera) waarmee we dit doel bereiken. Bij de transformatie naar een focus op inkomenszekerheid, past ook een radicale hervorming van ons huidige sociale stelsel.⁵ Het huidige stelsel is een product geweest van de naoorlogse werkelijkheid, waarbij enerzijds echte noden gelenigd moesten worden, maar anderzijds gaandeweg vanuit politiek opportunisme vele wensen als noden verpakt werden. Dit leidde tot een onnodig complex en niet langer betaalbaar systeem. Een systeem dat bovendien geen recht doet aan de vele werkvormen die onze samenleving tegenwoordig kent en ook geen recht doet aan de wendbaarheid die ondernemingen en werkenden nodig hebben.

Ieder individu komt het best tot zijn of haar recht in een stabiele maatschappelijke context, waarin we er samen voor zorgen dat iedereen – zonder onderscheid in arbeidsverhoudingen - een minimum inkomenszekerheid heeft. Alleen wanneer mensen in hun primaire behoeften zijn voorzien, komen zij immers pas werkelijk tot ontplooiing. Uiteindelijk komt onze samenleving het dichtst bij haar potentieel wanneer zoveel mogelijk mensen dit niveau bereiken. De basis voor inkomenszekerheid in de komende decennia kan bestaan uit een inkomensvoorziening die voor alle werkenden gaat gelden. Deze voorziening kan het karakter hebben van een soort trampoline: een basis van waaruit iedereen de kans heeft om op te veren naar een zo hoog mogelijk niveau van participatie op de arbeidsmarkt.

⁵ Zie o.a. de studie Noden en Wensen van Kees Schuyt, over het failliet van de verzorgingsstaat.

Op diverse plekken in de wereld zien we zowel op lokaal als op regionaal niveau diverse succesvolle experimenten met sociale regelingen voor werkenden (en niet-werkenden). Een aantal van deze regelingen werd ingevoerd ter vervanging van complexe en doorgaans duurder sociale stelsels, die bestonden uit subsidies, bijstandsuitkeringen en toeslagen voor diverse subgroepen in de samenleving. Belangrijk is dat de sociale cohesie in bijna alle gevallen blijkt toe te nemen en de meeste communities die hiermee experimenteren boren veel meer van hun eigen potentieel aan. Naar aanleiding van het succes van diverse regionale proeven wordt in steeds meer landen, inmiddels ook op nationaal niveau, de discussie over basisregelingen gevoerd, ter vervanging van bestaande sociale stelsels.

De NBBU vindt dat er een basisregeling voor werkenden moet komen in Nederland. Een dergelijke regeling moet inkomenszekerheid bieden bij ziekte, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid voor iedere werkende. In de praktijk verwachten wij dat een dergelijke basisregeling de kloof tussen de inkomenszekerheid van werknemers met een vast dienstverband en werkenden op flexibele basis zal dichten. Op de lange termijn verwachten wij dat een basisregeling zal leiden tot aanzienlijk lagere uitvoeringskosten voor de overheid. Momenteel laat de NBBU een studie uitvoeren naar een praktische invulling van een basisregeling voor Nederland.

Zo'n toekomstig model kan bestaan uit:

- a. **De basisregeling** - deze bestaat uit een vorm van een basisvoorziening bij ziekte, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid, waarbij voor alle werkenden een gelijk en eenduidig regelgevend kader wordt gecreëerd, of zij nu inkomen uit loondienst, flexwerk of uit een onderneming hebben.
- b. **De eigen vrije ruimte** - waarin eenieder naar behoefte en kunnen aanvullende vormen van inkomensverzekeringen kan regelen.

De rijbaan voor de uitzendbranche breed ontwikkelen

In haar rapport deelt de Commissie Borstlap de Nederlandse arbeidsmarkt in in rijbanen, waarbij de uitzendbranche haar eigen rijbaan krijgt. Graag nemen wij het voortouw in het breed ontwikkelen van deze rijbaan, zodat de Nederlandse economie en samenleving het meeste profijt zullen blijven hebben van de grote toegevoegde waarde van de intermediaire dienstverleners. De functie van de sector is breder dan alleen de opvulling van piek en ziek. Zoals ook de studie van Wim Davidse laat zien, heeft de uitzendbranche een cruciale functie in het weer 'opstarten' en in beweging brengen van een economie na een crisis. Daarnaast geeft zij de wendbaarheid aan (publieke) organisaties en bedrijven die zij nodig hebben om zich door tijden van crisis, maar ook door tijden van snelle innovatie en transformatie, heen te slaan.

Wanneer we de Nederlandse arbeidsmarkt indelen in rijbanen, is een aanvullende vergelijking op zijn plaats, namelijk die van de versnellingsbak. Flexibele arbeid vormt voor veel organisaties de 1e en 2e versnelling, zodat zij in beweging kunnen komen of kunnen blijven rijden in tijden van tegenwind, of wanneer zij veel tegendruk ervaren wanneer de weg bergopwaarts gaat. Wil de economie goed in beweging blijven en willen bedrijven en organisaties kunnen blijven meerijden in alle omstandigheden, dan hebben we alle versnellingen nodig. Intermediairs hebben kennis van de arbeidsmarkt, ontzorgen opdrachtgevers en kunnen snel schakelen om de juiste personen op de juiste plek te krijgen. De intermediaire branche heeft dus haar eigen unieke functie in onze economie en samenleving – een die niet te vervangen is door andere dienstverbanden, met al hun eigen voor- en nadelen. Het is dan ook belangrijk dat de intermediairs over voldoende flexibiliteit kunnen blijven beschikken om de op de arbeidsmarkt benodigde wendbaarheid te behouden.

Zorg voor breed draagvlak: vernieuwing van de polder

Het is inmiddels breed erkend dat de conventionele polder aan vernieuwing toe is. Jongeren, en het grootste deel van de zelfstandigen en flexwerkers, zijn niet goed 'aan tafel' vertegenwoordigd. Hiermee kent de huidige polder maar een tamelijk beperkte legitimiteit. Laten we daarom de komende maanden en jaren komen tot verbreding van de polder, zodat die recht doet aan de Nederlandse samenleving en arbeidsmarkt van de 21ste eeuw.

Daarnaast pleiten wij voor verdere modernisering van de Nederlandse arbeidsmarkt op diverse fronten.

1. Momenteel zijn O&O-fondsen nog sectoraal georganiseerd. Dit geeft grote beperkingen bij de duurzame ontwikkeling en inzetbaarheid van moderne werkenden. Denk hierbij in het bijzonder aan werkenden in zware beroepen die zich tijdig moeten oriënteren op ander werk in andere sectoren, mensen die een carrièrestap willen maken naar een andere sector en werkenden die werk en inkomen dreigen te verliezen door economische omstandigheden. Er wordt wel door sectoren geïnvesteerd om mensen te scholen die kunnen instappen in de branche, maar niet in mensen die de branche verlaten. Breek de O&O-fondsen open, zodat veel meer wendbaarheid ontstaat in het opleiden van werkenden in een werkomgeving. Ongeacht het dienstverband geldt inmiddels voor bijna alle werkenden in Nederland dat zij alleen maar duurzaam inzetbaar zijn wanneer zij gedurende hun hele werkende leven in staat worden gesteld om te blijven leren. Temeer daar steeds meer mensen tijdens hun leven meerdere carrières in verschillende branches zullen (moeten) ontwikkelen.

2. Meer in algemene zin leidt de indeling van het bedrijfsleven in sectoren, en het (beleidsmatige) handelen daarnaar, tot beperkingen bij de arbeidsmobiliteit van de Nederlandse beroepsbevolking. Dit verstoort de wendbaarheid van ondernemingen en van (carrière)kansen van werkenden.

Belangrijk is dat we de komende tijd nieuwe bruggen slaan tussen verschillende belangengroepen, die van oudsher gewend waren tegenover elkaar te staan. Immers: vitaal en wendbaar uit de coronacrisis komen is in ieders belang. Alleen wanneer we samen optrekken, zullen we tot oplossingen kunnen komen waarin er voor iedereen een goede basis zal zijn in de Nederlandse arbeidsmarkt en samenleving van morgen.



Bijlage 1 – Kerninformatie bijdrage van de uitzendbranche aan de Nederlandse arbeidsmarkt

Intermediairs spelen een belangrijke rol bij arbeidsmobiliteit op de arbeidsmarkt: 3,3% van de beroepsbevolking is door uitzendwerk aan de slag (CBS, SEO 2019). Die arbeidsmobiliteit vindt plaats bij o.a.:

- > Schoolverlaters die aan het werk gaan;
- > Mensen die vanuit de bijstand of de WW aan het werk gaan. 32% van de WW'ers die het werk hervatten vindt dat werk via uitzendbureaus (UWV polisbestand 2019). Van de WW'ers die via een uitzendbureau aan de slag gingen, is 79% drie jaar later nog aan het werk. 39% stroomt door naar een reguliere werkgever (UWV polisbestanden 2019);
- > 28% van de uitzendkrachten heeft geen startkwalificatie (bron: CBS 2019);
- > Mensen die vanuit ZW/WIA/Wajong/Pro Vso doelgroep Banenafpraak aan het werk gaan (16% van de banen van de banenafpraak is gerealiseerd door uitzendorganisaties (Rijksoverheid 2019));
- > Mensen die nog zoeken naar werk dat bij ze past in de cultuur die bij ze past;
- > Via een intermediair carrière maken/zichzelf ontwikkelen doordat er afspraken zijn gemaakt over gepaste doorplaatsingen;
- > Mensen die vanuit een baan naar een andere baan/sector gaan;
- > Mensen die op oudere leeftijd een overstap maken, vanwege bijvoorbeeld afscheid van zwaar werk;
- > Arbeidsmigranten die in Nederland komen werken. 23% van de uitzendkrachten heeft een niet-westerse migratieachtergrond, 20% van de uitzendkrachten heeft een westerse migratieachtergrond (UWV polisbestanden 2018) en 24% van de werkende statushouders doet dat via de uitzendbranche (CBS 2018).



Bijlage 2 – Managementsamenvatting Essay Wim Davidse

Zeker flex na corona, voor wendbaarheid in de radicale jaren '20

De coronacrisis zet de heftige financiële crisis van 2009 volledig in haar schaduw. De krimp bedraagt dit jaar ruim 9 procent. Ondanks de hevigheid van deze en eerdere crises deze eeuw komt de flexbranche er toch telkens sterker uit. Wat betekenen economische neergang en daaropvolgende periodes van bloei voor de flexbranche? Hoe moeten we omgaan met de groeiende behoefte aan flex onder werkgevers en werkenden? Wim Davidse schreef voor de NBBU een essay naar aanleiding van deze vragen. Op basis van wetenschappelijke inzichten en economische data schetst hij een beeld van een groeiende wens om wendbaarheid, wet- en regelgeving die daar rekening mee houdt, een steeds belangrijker aandeel van flexwerk en een toekomst die vraagt om nieuwe modellen en innovatie van de arbeidsmarkt. In deze samenvatting leest u zijn belangrijkste bevindingen. Het volledige essay vindt u in bijlage 3.

Voor de coronacrisis uitbrak, toonde de Nederlandse flexmarkt al de eerste tekenen van een kanteling. De Nederlandse afdelingen van de grote, internationale uitzendconcerns lieten in de loop van 2019 steeds sterkere omzetkrimp cijfers zien. Sinds het voorjaar van 2018 werd de krapte op de arbeidsmarkt steeds nijpender: de werkloosheid zakte toen door de kraptegrens van 4%. De meeste andere flexbureaus, van kleine, lokaal georiënteerde uitzenders tot grotere gespecialiseerde detacheerders, floreren doorgaans juist op een krappe arbeidsmarkt. Zij kunnen daar hun toegevoegde waarde extra goed laten zien. Ze kennen de regio waarin zij opereren, de specifieke segmenten van de arbeids- en flexmarkt, de mensen en de ondernemers, ze werken snel en gericht en op elk moment dat dat nodig is.

Zeilen op de golven van de conjunctuur

In 1999 en in 2007 zag je hetzelfde gebeuren als nu: een krappe arbeidsmarkt, krimpende generieke corporates en florerende regionale kampioenen en specialisten – en een recessie. In 2001 gaf de combinatie van een gebarsten internetbubbel en een terroristische

aanval in New York de economie de nekslag; in 2008 was dat de financiële crisis, in 2011 nog eens extra aangezet door de tsunami-ontwrichting van Japan en de eurocrisis. De periode 2009-2013 wordt ook wel de Grote Recessie genoemd, met op allerlei gebieden historische krimpcijfers. En ook voor 2020 voorspelden economische instituten een afkoelende economie, een afnemende economische groei, of eventueel een economische stagnatie. Geen recessie. Maar ook nu kwam er met corona een niet voorspelde schok die de conjunctuur met een flinke zet over de rand duwde.

Zo beleven we sinds medio maart de sterkste krimp die elke levende ziel ooit heeft gezien. De krimp in gewerkte uren was in het tweede kwartaal bijna -8%, bij een economische krimp van ruim -9%. In de zware recessie die volgde op de financiële crisis van 2008 was de krimp in gewerkte uren niet sterker geweest dan -2,9%. In de flexmarkt ging het er toen, zoals gebruikelijk, heel wat heftiger aan toe: in 2009 daalde de flexomzet met -11% en de sterkste omzetkrimp vond plaats in het eerste kwartaal van 2010: -15,1%. In het tweede kwartaal van dit jaar, het corona-kwartaal, is de totale flexmarkt met 16,6% gekrompen. Een recordkrimp dus.

Net als bij eerdere crises zal de economie ook na corona aantrekken – die signalen kwamen al in de loop van de lente. We golven van top naar dal en weer naar top. De flexbranche zal, zoals gebruikelijk, een van de eerste sectoren zijn die profiteert van het herstel.

De logica van de flexgroei

De flexbranche groeit zodra de economie aantrekt en doet dat eerder en harder dan de totale werkgelegenheid. Dat is goed verklaarbaar: werkgevers merken dat de vraag naar hun producten en diensten weer begint aan te trekken, maar zijn nog onzeker over de omvang en de zekerheid van dat herstel. Daarom nemen ze liever eerst uitzend- en detachingskrachten aan, voordat ze overgaan tot het verstrekken van contracten voor onbepaalde tijd (vaste contracten).

Zodra de economie goed op stoom is, neemt het vertrouwen toe. De totale werkgelegenheid groeit en de werkloosheid daalt. Als het werkloosheidscijfer de 4 of zelfs 3,5% nadert, worden goede kandidaten echt schaars. Er ontstaat belemmerende krapte op de arbeidsmarkt. Werkgevers zetten dan hun vaste contracten in een hogere versnelling en terwijl de economie floreert, remt de flexbranche af. De flexbranche is daarmee de thermometer van de economie: de merel die al twee uur voor de economische zonsopkomst begint te zingen en de kanarie in de kolenmijn bij naderend economisch onheil.

Tussen wens en wendbaarheid: wetgeving werkt averechts

Flex – en zijn moderne component *gig work* – werd afgelopen decennium een hot topic bij de wetgever, in de politiek, de wetenschap, de samenleving en de media. Gegeven de flexgroei is dat goed te begrijpen. Vooral payrollers, uitzendbureaus, zzp'ers en online

werkplatforms trokken veel aandacht. De vaste contracten die we in Nederland kennen zijn volgens de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) en het jaarlijkse concurrentiekrachtonderzoek van het World Economic Forum (WEF) in internationaal verband enorm vast. Journalist en econoom Mathijs Bouman spreekt wel van doorgeschoten ver-vast-isering in plaats van doorgeschoten flexibilisering. Desondanks richt nieuwe wetgeving zich veelal op de bevordering van vast en bevordert daarmee indirect de vraag om flex.

De impact van wet- en regelgeving – vast mag wel wat aantrekkelijker

1999 – De Wet flexibiliteit en zekerheid treedt in werking. De arbeidsmarkt is ondertussen zo krap dat het aantal uitzenduren al bijna stagneert. Het aantal vaste contracten steeg de jaren daarvoor ook al en groeide gewoon door. De flexschil blijft tot 2004 vrij stabiel.

2004 – De Wet op de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte treedt in werking. De flexschil groeit, zeker bij opdrachtgevers in het mkb.

2007 – De Wet maatschappelijke ondersteuning treedt in werking. Hoewel de flexschil in zorgberoepen nog steeds relatief klein is, is het aandeel flexwerkers in die grote beroepsgroep hard gegroeid.

2015 – De Wet werk en zekerheid treedt in werking. Het aantal vaste contracten stabiliseert na een jarenlange krimp vanwege de Grote Recessie. De flexschil groeit nog twee jaar door.

2016 – De Wet deregulering arbeidsrelaties (Wet DBA) treedt in werking. Het aantal zzp'ers stukt even, maar groeit vervolgens gewoon door.

2020 – De Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) treedt in werking. Het aantal vaste contracten groeide sinds de zomer van 2017 elk kwartaal al hard, vanwege de krapte op de arbeidsmarkt. De groei van de flexbranche remde in 2019 alweer sterk af.

Automatisering

De vraag om wendbaarheid wordt ook door andere invloeden gestimuleerd. Automatisering liet afgelopen decennium al haar sporen na. Door robotic process automation zijn al zo'n 157.000 administratief medewerkers vervangen, ruim 36% van hun aantal aan het begin van de jaren 10. De onstuitbare opkomst van de e-commerce verving 98.000 verkoopmedewerkers in de retail. Het aantal softwareontwikkelaars nam ondertussen toe met 121.000 en het aantal sociaal werkers / groeps- en woonbegeleiders met 122.000. En dat is het begin van een majeure kanteling: het WEF voorspelde dit in het najaar van 2018 in The Future of Jobs Report dat AI dit decennium

wereldwijd 75 miljoen banen laat verdwijnen en 133 miljoen banen laat verschijnen.

Ontevreden werkenden

In het najaar van 2019 bleek dat Nederlandse werkenden tot de minst tevreden en betrokken van Europa horen. Eurostat, het statistisch bureau van de Europese Commissie, rapporteerde dat in Nederland slechts 32% van de werkenden (zeer) tevreden is. Daarmee staan we op de 27e plaats op een lijst met 32 landen. Van de mensen met een vast contract dacht ruim tweederde geregeld aan de stap naar zelfstandigheid, volgens onderzoek waarover ADP begin 2017 rapporteerde. Sindsdien zetten met name in het onderwijs en in de zorg steeds meer professionals die stap daadwerkelijk.

De flexgroei in Nederland lijkt daarmee een gecombineerd gevolg van de beklemmende arbeidswet- en regelgeving, de automatiseringsimpasse in dienstverlening en kenniswerk én een signaal van werkenden dat ze hun vaste baan te star, belastend en niet-motiverend vinden.

De nieuwe wereld: aan het begin van de 4e Industriële Revolutie
We zijn begonnen aan een uitermate revolutionaire periode, die de 4e Industriële Revolutie (4IR) wordt genoemd. De drijvende kracht achter deze revolutie is een mix van biotechnologie, biobased, milieuneutrale en circulaire technologieën en materialen, 3D-printing, kwantumtechnologie en slimmere digitalisering, zoals analytics, artificiële intelligentie (AI), process & decision automation, cloud & edge, internet of things, robotisering, augmented & virtual reality, vision & language, autonomous mobility en blockchain.

De losse en vooral de gecombineerde mogelijkheden van al deze technologieën beloven enorme, nieuwe mogelijkheden, voortgestuwd door AI.

Ligt de oplossing in minder flex?

In die radicaal nieuwe wereld gaan de politiek, de vakbewegingen en opiniemakers voor minder flex. Zij zetten door met de WAB, een vervolg op de fundamenteel ingrijpende voorstellen in het rapport van de Commissie Borstlap en een aangepakte Wet DBA. Uitzend- en tijdelijke contracten werden al duurder, zzp'ers zien fiscale voordelen verdwijnen en krijgen hogere kosten. Ook sommige wetenschappers en economen willen op grond van hun onderzoek minder flex, vooral omdat zij vermoeden dat het de Nederlandse productiviteit en innovatiekracht in de weg zit.

Groeiende behoefte aan wendbaarheid

Onder invloed van de geschetste nieuwe ontwikkelingen en met de herinnering aan drie heftige crises nog vers in het geheugen zal de behoefte aan flex onder werkgevers waarschijnlijk juist verder toenemen. Organisaties zullen streven naar maximale wendbaarheid en

effectieve relaties met flexspecialisten. Die wendbaarheid zal ze ook van pas komen in een wereld waar digitalisering voor serieuze veranderingen gaat zorgen, maar die ook getypeerd wordt door de opkomst en groei van een diensteneconomie, een kenniseconomie, een belevingseconomie en een zorg economie.

Ook veel werkenden hebben motieven die aanleiding geven om méér flexwerk te verwachten. Met de juiste nog te creëren omstandigheden – goede kwaliteit van werk, werkzekerheid, gelijke basisrechten op een leven lang ontwikkelen (LLO), hypotheek, pensioen, en dergelijke – durf ik de stelling aan dat zeker 55% van de werkenden geïnteresseerd is in flex- in plaats van vast werk.

Duurzaamheid en nieuwe ketens

Duurzaamheid speelt een steeds grotere rol, met het oog op het klimaat, maar ook vanuit het oogpunt van duurzame inzetbaarheid en continue bij- en omscholing. Dat leidt tot heroverweging van mondiale ketens en netwerken. Consumenten en werkenden krijgen andere interesses. Beroepen veranderen, verdwijnen of verschijnen. Bedrijven veranderen, verdwijnen of verschijnen. Hele bedrijfstakken gaan op de schop. Vraag naar en aanbod van flexbureaus wordt radicaal anders.

Structurele krapte door vergrijzing en krimpende beroepsbevolking

We rijden bovendien een wereld in waarin de lang voorziene vergrijzing op stoom is gekomen. Dat zal rond 2025 leiden tot een krimpende beroepsbevolking en daarmee structurele krapte op de arbeidsmarkt. Dat betekent dat we moeten werken aan onze arbeidsproductiviteit en innovatiekracht, aan sociale innovatie, sterk werkgeverschap, en sterke werkmerken.

De crisis benutten om toekomstbestendig te worden

De vraag naar flex zal in 2021 en daarna weer groeien, maar vanwege de hiervoor geschetste ingrijpende impact van de vergrijzing stuiten we snel weer op een krappe arbeidsmarkt stuiten. Dat betekent voor organisaties in de komende kwartalen en jaren: inventariseren, innoveren, investeren, transformeren. Never waste a good crisis. Het klinkt als een cliché, maar het blijft één van de beste organisatieadviezen. Zorg dat je gezond en sterk uit de crisis komt. Onderzoek na onderzoek toont al jaren aan dat organisaties die proactief handelen – en dat is elke keer weer een minderheid van 10-20% – sterker uit een crisis komen.

Onderstaande stappen helpen flexorganisaties toekomstbestendig te worden:

Schrijf je **eigen groeiverhaal**: scan de omgeving en de toekomst continu. Ontdek een ongemak, een verlangen of een verandering die een grote kans oplevert. Kies om relevant te blijven en creëer vervolgens een

onmisbare propositie voor aantrekkelijke doelgroepen, en een vitaal portfolio van bestaande en nieuwe producten voor de komende 5 jaar.

Creëer robuuste, onderscheidende **organisatiecapaciteiten** die nodig zijn om je groeiverhaal te initiëren en realiseren.

Word een *slingshot employer*: vind, interesseer, train, bind en inspireer mensen met de benodigde kwaliteiten, leercapaciteiten, competenties en mindset.

Ik heb een vragenlijst ontwikkeld die u helpt 'radicale ideeën' te krijgen over de radicaal nieuwe mogelijkheden voor uw organisatie en over de radicale verandering die uw organisatie nodig heeft. U vindt de vragenlijst in bijlage 3.



Bijlage 3 – Essay Wim Davidse

Zeker flex na corona, voor wendbaarheid in de radicale jaren '20



In opdracht van de NBBU schreef Wim Davidse, flex- en arbeidsmarktstrateeg, spreker @Dzjeng en hoofdredacteur van Flexmarkt, het essay: *Zeker flex na corona, voor wendbaarheid in de radicale jaren '20*.

Achtergrond en inhoud van dit essay

Voor de coronacrisis uitbrak, waren de eerste tekenen van een kantelende Nederlandse flexmarkt al zichtbaar. De Nederlandse afdelingen van de grote, internationale uitzendconcerns lieten in de loop van 2019 steeds sterkere omzetkrimp cijfers zien. De krapte op de arbeidsmarkt was sinds het voorjaar van 2018 al nijpend geworden: de werkloosheid zakte toen door de kraptegrens van 4%. De meeste andere flexbureaus, van kleine, lokaal georiënteerde uitzenders tot grotere gespecialiseerde detacheerders floreren doorgaans juist op een krappe arbeidsmarkt, omdat ze daar hun toegevoegde waarde voor opdrachtgevers extra goed kunnen laten zien. Ze kennen de regio, de specifieke segmenten van de arbeids- en flexmarkt, de mensen en de ondernemers, ze acteren snel en gericht, en op elk moment dat dat nodig is.

Een dergelijke constellatie was ook in 1999 ontstaan, en in 2007; en nu dus voor de derde keer deze eeuw: een krappe arbeidsmarkt, krimpende generieke corporates, florerende regionale kampioenen en specialisten – en een recessie. In 2001 gaf de combinatie van een gebarsten internetbubbel en een terroristische aanval in New York de economie de nekslag; in 2008 was dat de financiële crisis, in 2011 nog eens extra aangezet door de tsunami-ontwrichting van Japan en de eurocrisis. De periode 2009-2013 wordt ook wel de Grote Recessie genoemd, met op allerlei gebieden historische krimp cijfers. En ook voor 2020 voorspelden economische instituten een afkoelende economie, een afnemende economische groei, of eventueel een economische stagnatie. Geen recessie. Maar ook nu kwam er een niet voorspelde schok die de conjunctuur met een flinke zet over de rand duwde. Er kan en zal in zo'n fase altijd een 'zwarte zwaan' landen, zo lijkt het wel...

En zo beleven we sinds medio maart 2020 de sterkste krimp die elke levende ziel ooit heeft gezien. Op donderdagavond 14 mei meldde het Centraal Plan Bureau (CPB) dat het aantal gewerkte uren ten opzichte van begin maart met maar liefst -13% was afgenomen – op woensdag 5 juni corrigeerde het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) die krimp naar een iets minder onsympathieke -12%. Op vrijdag 14 augustus bleek de urenkrimp in het hele tweede kwartaal bijna -8% te zijn geweest, bij een economische krimp van ruim -9%. In de zware recessie die volgde op de financiële crisis van 2008, was de krimp van de gewerkte uren niet sterker geweest dan -2,9%. In de flexmarkt ging het er toen, zoals gebruikelijk, heel wat heftiger aan toe: in 2009 daalde de flexomzet met -11%, en de sterkste omzetskrimp vond plaats in het eerste kwartaal van 2010: -15,1%. In het tweede kwartaal van dit jaar, het coronakwartaal, is de totale flexmarkt met -16,6% gekrompen, zo maakte het CBS eind augustus bekend. Een recordkrimp dus.

In het vierde kwartaal van 2010 was de groei weer terug: 4,2% omzet erbij. En toen zette de flexbranche het op een rennen: sinds die tijd is de flexbranche ruim 95% gegroeid. Bijna verdubbeld. Kreeg Nederland een van de grootste flexschillen van de Europese Unie (ruim 35% van alle werkenden in 2017). Verscheen de krapte voor de derde keer deze eeuw op de arbeidsmarkt, en werden zoals gezegd de eerste scheurtjes in de flexmarktgroei zichtbaar. Trad de ingrijpende Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) in werking, waardoor flex aanmerkelijk duurder werd. En was het weer tijd voor een nieuwe zwarte zwaan.

Als de wereld ook deze keer niet vergaat, zal ook straks de economie weer aantrekken – die signalen kwamen al in de loop van de lente. We golven 'gewoon' van top naar dal naar top – enzovoorts. Zoals gebruikelijk, zal de flexbranche weer één van de eerste sectoren zijn om te profiteren van het herstel. De flexgolfbeweging volgt de conjunctuurgolf, de seizoenen van de economie, en reageert er sterk op. De feiten van de afgelopen jaren en decennia zijn glashelder: de flexbranche kan worden gezien als de thermometer van de economie. Als de merel die al twee uur voor de economische zonsopkomst begint te zingen. We zullen weer goed moeten letten op de wereldwijde inkoopmanagersindexen, de kwartaalcijfers van de grote internationale beursgenoteerde uitzendconcerns – met hun klantenportfolio en dienstenpakket zullen zij weer snel op het beginnende herstel reageren – en de ABU MarktMonitor, waar zij een belangrijke rol in spelen. En dan gaat onze sector weer.

Maar dan rijden we wel een nieuwe wereld in. Die nieuwe wereld zal ingrijpend anders zijn dan de wereld die we gewend waren. Van de geschiedenis kunnen we leren dat crises de opmaat zijn naar ingrijpende veranderingen. Zij versnellen trends die al wat langer, maar nog onder de radar, in ontwikkeling waren. Wat staat ons straks in die nieuwe wereld van de radicale jaren '20 te wachten, en hoe kunnen we daarop voorsorteren?

Werkgevers willen daar waarschijnlijk nog meer flex. In 20 jaar zijn er dan drie serieuze crises geweest, dus de vierde is een kwestie van tijd. Organisaties zullen daarom streven naar maximale wendbaarheid. En effectieve relaties met flexspecialisten. Die wendbaarheid zal ze ook van pas komen in een wereld waar digitalisering voor serieuze veranderingen gaat zorgen. Zij gaat structureel ingrijpen op organisatieprocessen, beroepen, vaardigheden, opleidingen en de arbeidsmarkt. (Sinds het begin van de Grote Recessie is ruim 40% van de administratief medewerkers zijn baan verloren aan software en robotic process automation; het aantal IT'ers is met bijna 50% gegroeid.) Waar de volgende fase van slimme digitalisering aanbreekt, met kunstmatige intelligentie en alle onvoorstelbare mogelijkheden en consequenties daarvan. Duurzaamheid gaat een steeds grotere rol spelen. We gaan onze mondiale ketens en netwerken heroverwegen. Burgers (consumenten, werkenden) krijgen andere interesses en verlanglijstjes. En dus zullen beroepen veranderen, verdwijnen of verschijnen. Bedrijven zullen veranderen, verdwijnen of verschijnen. Bedrijfstukken gaan op de schop. Vraag en aanbod voor flexbureaus worden dus radicaal anders.

En we rijden ook een wereld in waarin de lang beloofde vergrijzing eindelijk op stoom is gekomen en al rond 2025 zal leiden tot een krimpende beroepsbevolking, en daarmee structurele krapte op de arbeidsmarkt. Een wereld waarin we als BV Nederland ook serieus aan onze al de hele eeuw onder druk staande arbeidsproductiviteit en innovatiekracht moeten werken, en aan sociale innovatie, sterk werkgeverschap, en sterke werkmerken. Met natuurlijk veel aandacht voor duurzame inzetbaarheid en continue bij- en omscholing.

Zal de flexmarkt ooit weer aantrekken? Zo ja, wanneer, en hoe sterk zal de groei dan zijn? Hoe zal de wereld er dan uitzien? En wat zijn daar de mogelijkheden voor flexbureaus? De nieuwe wereld van de radicale jaren '20 zal serieus anders zijn dan de wereld die we kennen, dat lijkt wel duidelijk. Op zoek naar antwoorden op alle vragen, behandel ik in dit essay de volgende onderwerpen:

- > Eerst geef ik een historisch overzicht van de (golvende) ontwikkeling van flex en de flexbranche – hoe groot zijn de flexschil en de flexbranche, hoe zijn zij samengesteld, hoe reageren zij op de economische conjunctuur en structuur, op de werkgelegenheid en de werkloosheid, op het vertrouwen, op wet- en regelgeving, en hoe zijn we hier gekomen?
- > Daarbij ga ik ook in op de impact van de coronacrisis op de flexschil en de flexbranche, en het herstel.
- > Daarna beschrijf ik de trends die impact (zullen) hebben op het ontstaan van een radicaal nieuwe post-coronawereld.

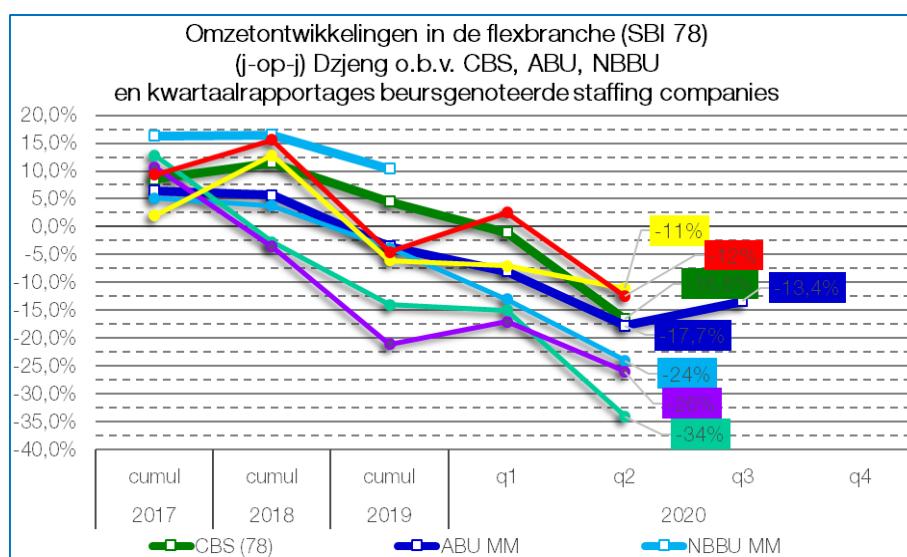
- > Tot slot beschrijf ik – voor een wendbaar⁶ Nederland, voor de flexschil van de toekomst, en voor de flexbranche van de toekomst – hoe het flexbureau van de toekomst, flexbureau 4.0, de (grote) mogelijkheden kan ontdekken en benutten.

⁶ Wendbaarheid, flexibiliteit, adaptiviteit en *agility* zijn in de hedendaagse praktijk belangrijke begrippen – en in een turbulente wereld is dat heel begrijpelijk – en worden doorgaans door elkaar en als synoniemen gebruikt. Ik ga daar in dit essay gewoon in mee. Turbulentie definieer ik in navolging van professor Henk Volberda in zijn boek “De flexibele onderneming” als complexiteit x dynamiek x onvoorspelbaarheid.

Verleden, heden, en altijd herstel: vijftig jaar flexbranche

Het corona-infarct

Horeca, retail non-food, cultuur & recreatie, luchtvaart en personenvervoer, sierteelt, de metaal- en technologische industrie, de autohandel, persoonlijke dienstverleners als kappers, en reclamebureaus (samen goed voor ongeveer een derde van de werkgelegenheid in Nederland) zijn keihard door de lente-lockdown getroffen. De cijfers over de corona-impact op de omzetten in de flexbranche zijn heftig. Het CBS (dat de flexbranche onderbrengt in de categorie Standaard Bedrijfsindeling (SBI) 78) registreerde een totale omzetkrimp van bijna 17% in het coronakwartaal. Er waren stevige krimpverschillen binnen de sector, zo blijkt uit de onderstaande grafiek op basis van in juli tot begin september gepubliceerde cijfers.

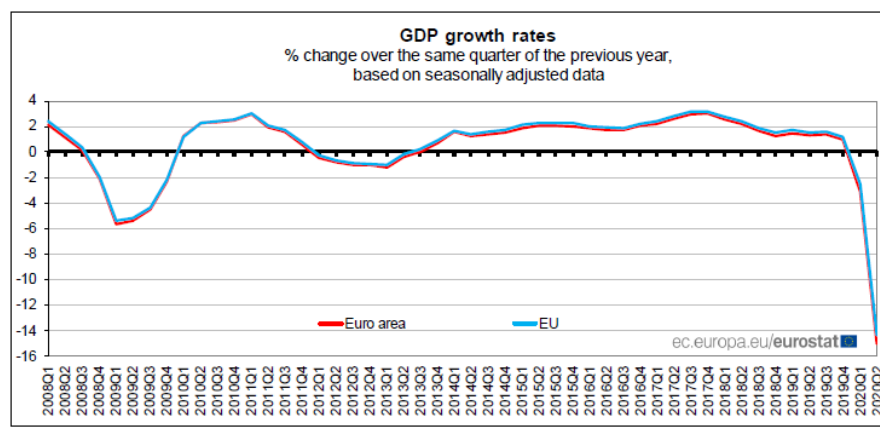


Dat ziet er heftig uit. Ter relativering kan gezegd worden dat we het al eens bijna net zo erg hebben beleefd. In het tweede kwartaal van 2009, toen de financiële crisis via een credit crunch voor een economisch infarct zorgde, presenteerde Randstad een omzetkrimp van -23% in Nederland, noteerde de ABU MarktMonitor zelfs -23,4% (de NBBU presenteerde toen nog geen cijfers) en toonde het CBS vervolgens voor de hele flexbranche het dieptepunt in het eerste kwartaal van 2010, met een omzetkrimp van -15,1%. In het eerste deel van het derde kwartaal liet de ABU MarktMonitor alweer wat minder krimp zien.

Op donderdag 30 juli rapporteerden de VS een historische economische krimp van -9,5% in het tweede kwartaal. Op vrijdag 31 juli rapporteerde Eurostat, het statistisch bureau van de Europese Commissie, een nóg sterkere economische krimp van maar liefst -15,0% in de Eurozone in het coronakwartaal. Vooral Portugal (-16,5%), Italië (-17,3%), Frankrijk (-19,0%) en Spanje (-22,1%) werden onvoorstelbaar hard geraakt. Nederland rapporteerde op 14 augustus een enorme, maar relatief toch nog beperkte economische krimp van

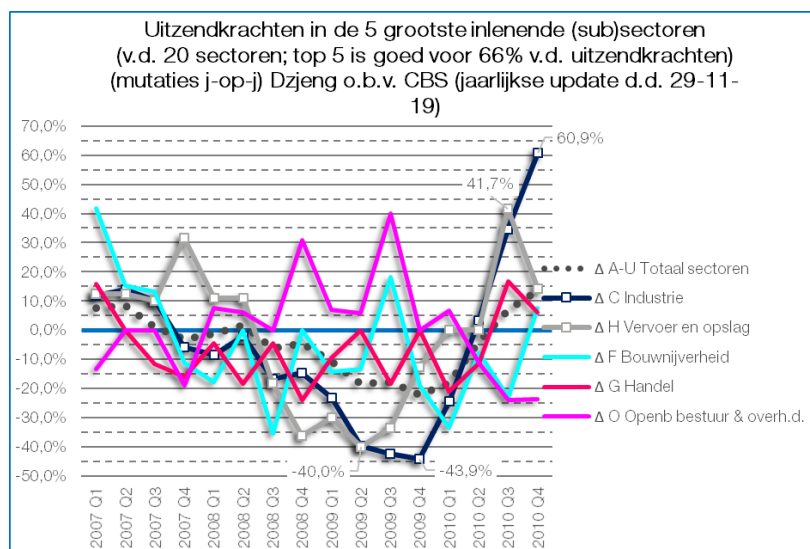
-9,3%. De heftige financiële crisis van 2009 wordt daarmee volledig in de schaduw gezet door de coronacrisis.

Compared with the same quarter of the previous year, seasonally adjusted GDP decreased by 15.0% in the **euro area** and by 14.4% in the **EU** in the second quarter of 2020, after -3.1% and -2.5% respectively in the previous quarter. These were also by far the sharpest declines since time series started in 1995.



Samen vallen, samen opstaan

Van de financiële crisis kunnen we leren dat uitzendkrachten een belangrijke rol spelen in het opvangen van het wegvallen van werk⁷: in de 3 belangrijkste inlenende sectoren (industrie, logistiek en bouw) implodeerde de vraag naar uitzendkrachten tot meer dan -40%, om vervolgens, bij herstel, nog harder aan te trekken.

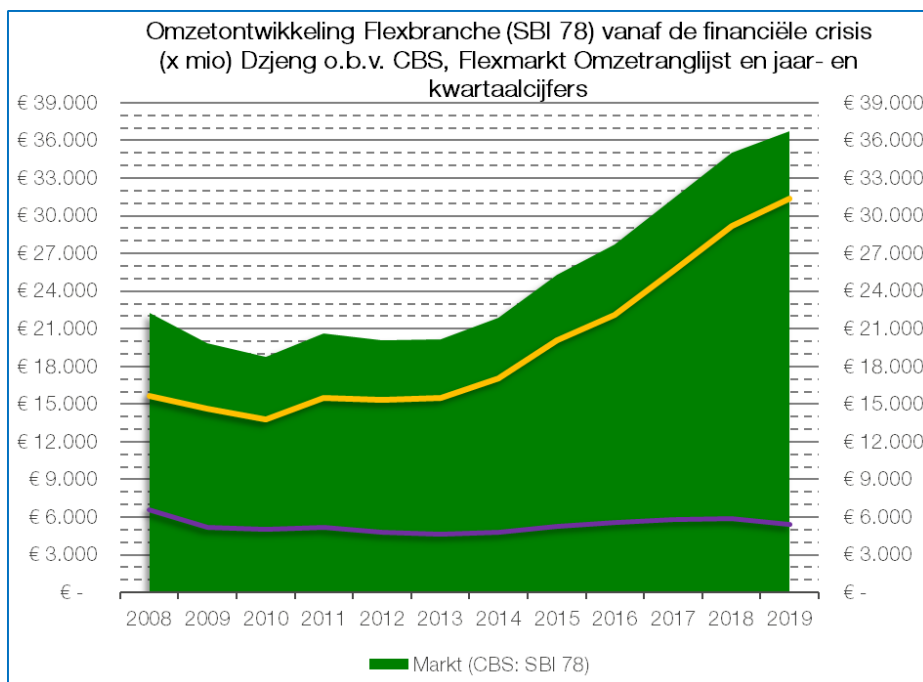


⁷ Er zijn vele motieven voor uitzendwerk die in onderzoeken het vaakst worden genoemd:

- Door organisaties: piek (schommelingen in de werkvoorraad) & ziek (en verlof), specialistisch (project)werk, kosten- en risicobeheersing, het vinden van nieuwe medewerkers;
- Door werk(zoek)enden: het vinden van een (andere) baan, bijverdienen zonder veel verplichtingen, variatie, oriënteren op de arbeidsmarkt, werkervaring opdoen.

En toen kwam het weer goed

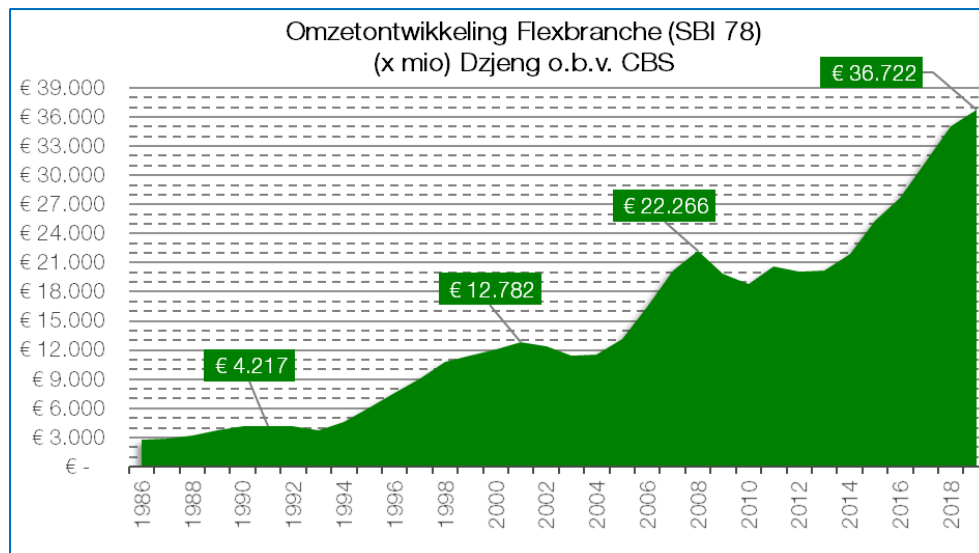
Dus zelfs na de gitzwarte nacht van de financiële crisis begon de flexzoon weer te schijnen. In het vierde kwartaal van 2010 was de marktgroei weer terug: +4,2% omzet erbij. Tijdens de zich vervolgens ontplooiende eurocrisis stabiliseerde de flexmarkt, maar toen ook de euro-kou uit de economische lucht was, zette de flexbranche het vanaf eind 2013 op een rennen. Sinds die tijd is de flexbranche ruim 95% gegroeid. Bijna verdubbeld dus, tot een totale flexomzet van 36,7 miljard euro in 2019.



Frappant is dat de Traditionele Vier (Randstad NL, USG People NL, ManpowerGroup NL en Adecco Group NL) hun gezamenlijke omzetpiek van 2008 nooit meer hebben weten te bereiken, terwijl de omzet van de rest (alles behalve de Traditionele Vier, inmiddels officieel zo'n 15.000 flexbureaus) verdubbelde. In 2019 was het gezamenlijke marktaandeel van de Traditionele Vier met 14,7% nog maar de helft van wat het met 29,6% in 2008 was geweest. De andere flexbureaus, van kleine, lokaal georiënteerde uitzenders tot grotere gespecialiseerde detacheerders, floreren juist op een krappe arbeidsmarkt, omdat ze daar hun toegevoegde waarde voor opdrachtgevers extra goed kunnen laten zien. Ze kennen de regio, de specifieke segmenten van de arbeids- en flexmarkt, de mensen en de ondernemers, ze acteren snel en gericht, en op elk moment dat dat nodig is. Focus en slagvaardigheid hebben het gewonnen van grootschaligheid.

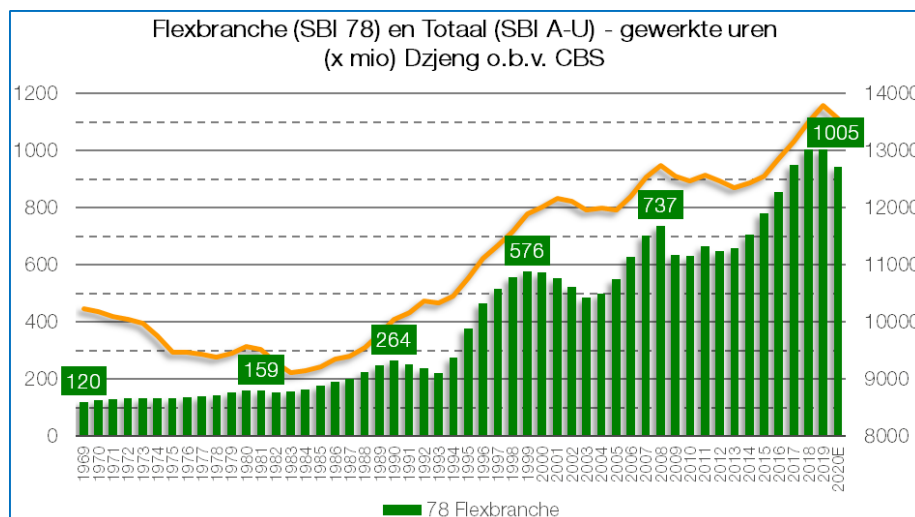
Adembenemend verleden

Met de omzetgegevens die het CBS beschikbaar heeft, kunnen we nog veel verder terugkijken, tot 1986.



Dan zien we een adembenemende brancheontwikkeling, in de afgelopen 35 jaar, met een verdertienvoudiging van de totale markt, van (omgerekend) € 2,8 miljard in 1986 tot € 36,7 miljard vlak voor het corona-infarct. We zien ook dat de flexbranche in golven is gegroeid, met regelmatig een kortdurende, relatief kleine krimp.

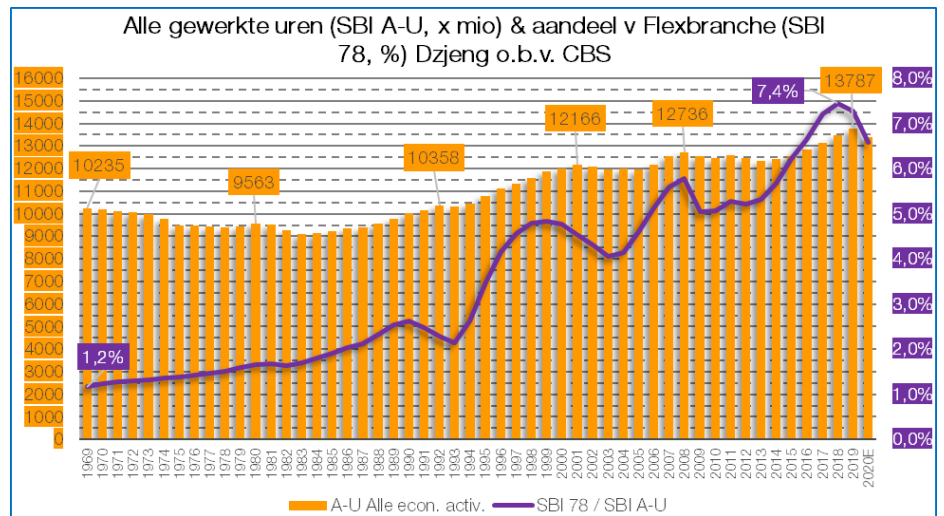
Om een nóg beter beeld te krijgen van de golvende ontwikkeling van de flexbranche, moeten we overschakelen van omzet naar uren. Dan kunnen we zelfs terugkijken tot 1969, en zien dan een ruime verachtvoudiging van de flexbranche. (Het effect van tariefstijgingen verdwijnt nu uit beeld.) De uren van de flexbranche zijn duidelijk in een hoger tempo gegroeid dan de werkgelegenheid in de totale economie (bestaande uit alle sectoren, van 'A Landbouw, bosbouw en visserij' tot en met 'U Extraterritoriale organisaties en lichamen')



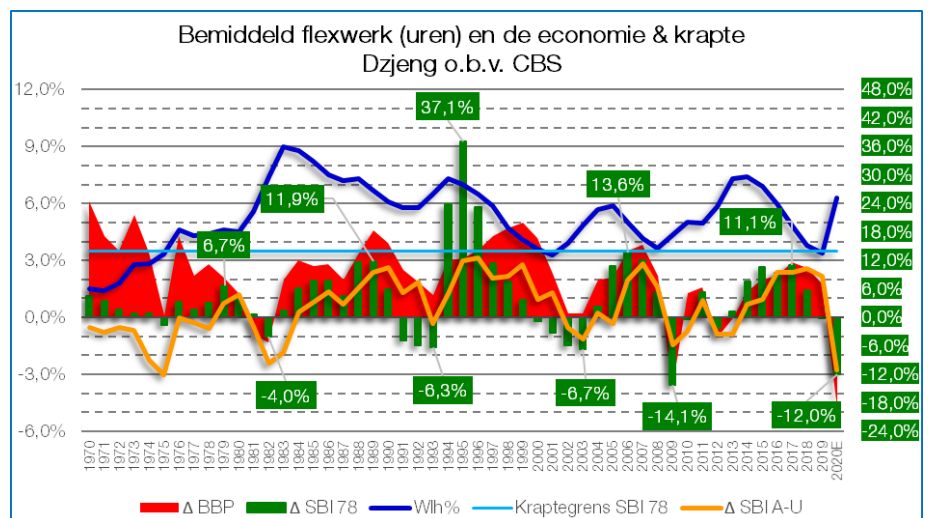
Tot de jaren '80 gebeurt er met een groeifactor van 1,3 (159 miljoen uren / 120 miljoen uren) eigenlijk niet zo veel, hoewel de totale werkgelegenheid dan zelfs krimpt, maar dan stijgt de groeifactor naar 1,7 om in de jaren '90 te ontploffen naar 2,6 en daarna in de 21e eeuw terug te zakken naar 1,5 in de jaren '00 en 1,6 in de jaren '10.

De Mateloze Nineties

Te midden van de vanaf medio jaren '80 lekker groeiende Nederlandse werkgelegenheid groeide het bemiddelde flexwerken dus relatief sterk, naar een top van 7,4% van alle gewerkte uren in 2018.

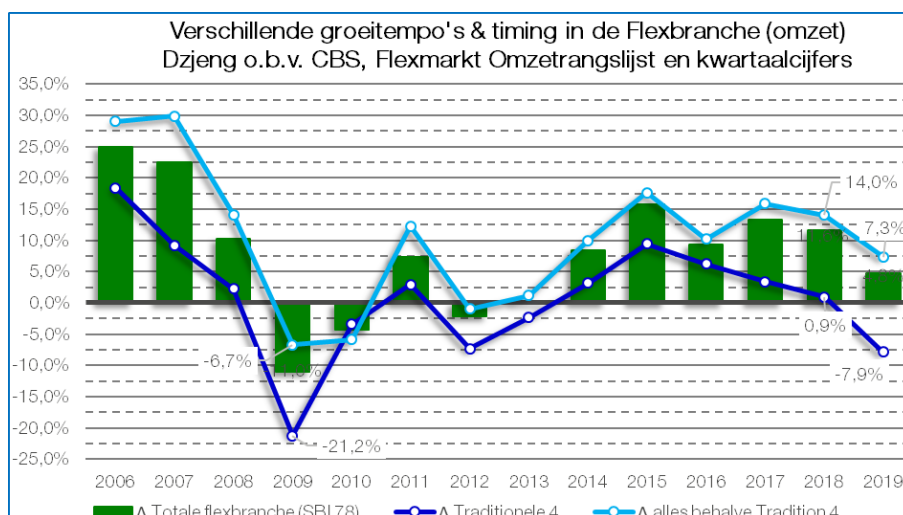


Ook hier valt de explosieve ontwikkeling in de Mateloze Nineties weer op. Als we dan vervolgens kijken naar de ontwikkeling van de flexbranche per jaar, en die afzetten tegen de ontwikkeling van de arbeidsmarkt en de economie (het Bruto Binnenlands Product, BBP), dan vallen de Mateloze Nineties weer direct op, met enorme, bijzondere groeicijfers tot zelfs +37% in 1995, en wordt bovendien duidelijk waaróm de ontwikkeling van de flexbranche in golven is verlopen.



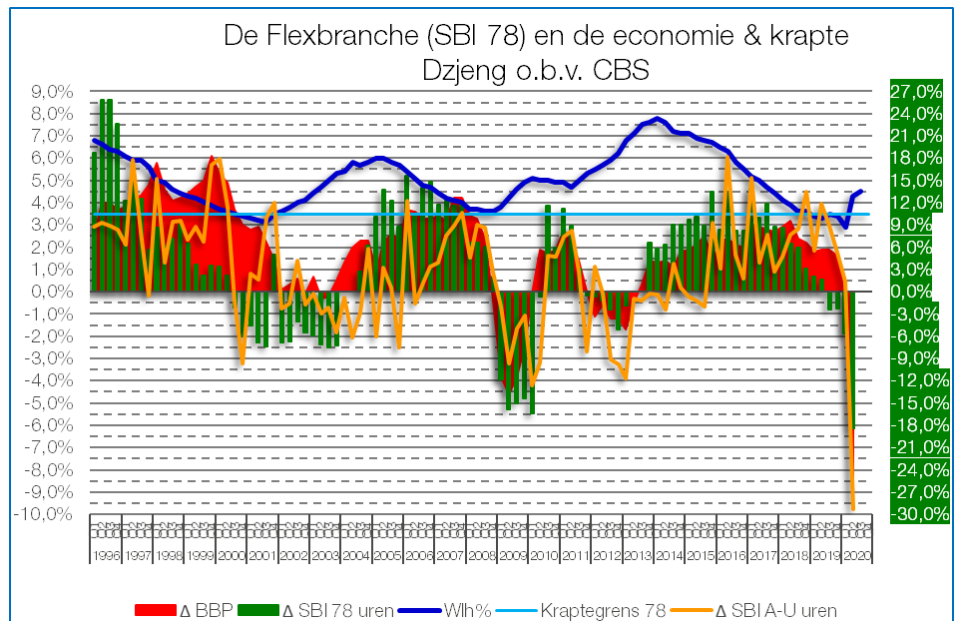
De logica van de flexgroei

De flexbranche groeit zodra de economie aantrekt na een laagconjunctuur (stagnatie van de economische groei of zelfs krimp, een recessie). De flexbranche trekt eerder en harder aan dan de totale werkgelegenheid. Dat is goed verklaarbaar: werkgevers merken dat de vraag naar hun producten en diensten weer begint aan te trekken, maar zijn nog onzeker over de omvang en de zekerheid van dat herstel. Daarom nemen ze liever eerst uitzend- en detachingskrachten aan, voordat ze overgaan tot het verstrekken van contracten voor onbepaalde tijd (vaste contracten). Zodra de economie goed op stoom is, neemt het vertrouwen toe, groeit de totale werkgelegenheid en daalt de werkloosheid. Zodra die laatste dan in de buurt van de 4 of zelfs 3,5% gaat komen, worden goede kandidaten echt schaars – er ontstaat belemmerende krapte op de arbeidsmarkt. Werkgevers zetten dan hun vaste contracten in een hogere versnelling, en terwijl de economie floreert, beginnen de omzetten van de Traditionele Vier te stagneren en vervolgens zelfs te krimpen, en remt de groei van de rest van de flexbranche af.



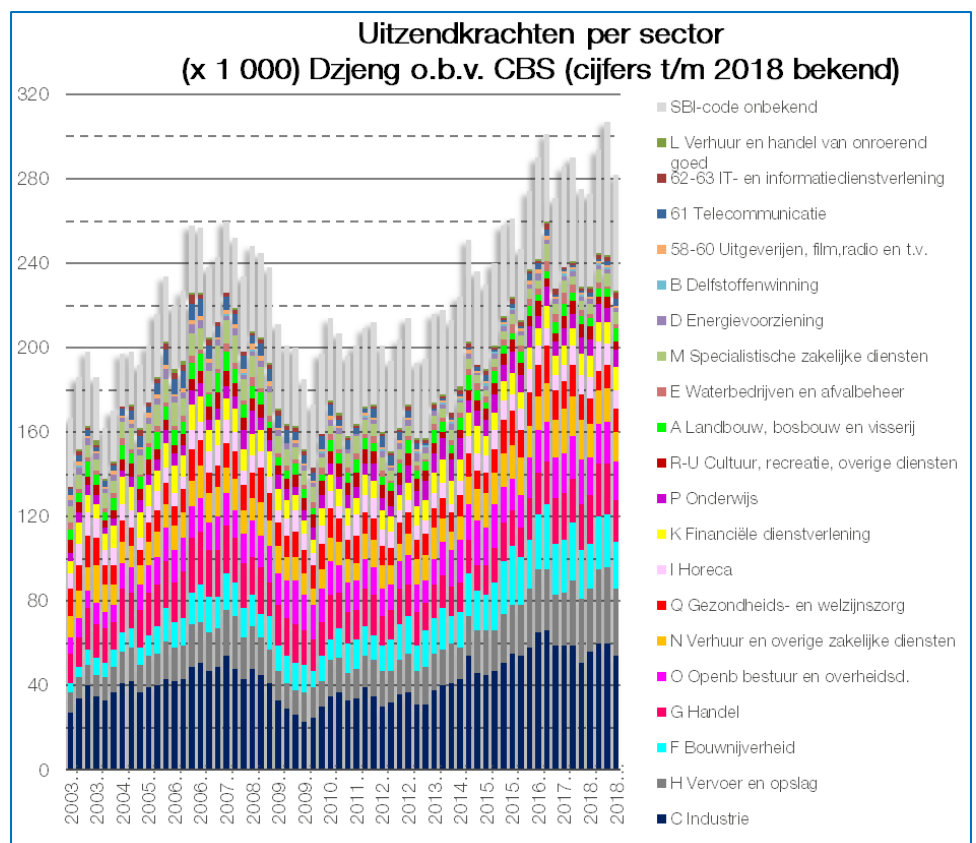
Helemaal als je nog beter kijkt

Een krappe arbeidsmarkt was er sinds halverwege de jaren '70 niet meer geweest, dus toen dat fenomeen zich in 1999 weer presenteerde, was dat een totale verrassing. Intussen zijn we eraan gewend: ook in 2007-2008 was er sprake van krapte, en vanaf het voorjaar van 2018 wéér. Als we dan vervolgens wat inzoomen, naar de cijfers per kwartaal, die beschikbaar zijn vanaf 1996, zien we de hiervoor beschreven samenhang nog duidelijker.



Veel groei dus, maar niet overal even veel

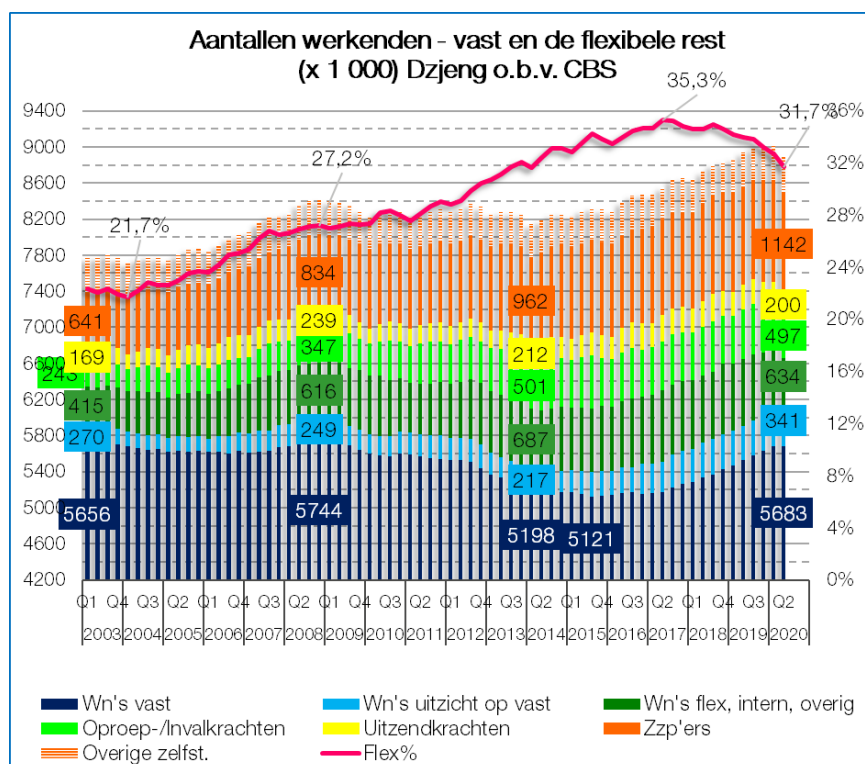
Uitzendkrachten werken dus vooral in de vijf sectoren die hiervoor, bij de beschrijving van de impact van de financiële crisis, zijn genoemd. In het afgelopen decennium is die focus sterk gegroeid, en daarnaast is uitzenden ook in de horeca relatief sterk gegroeid. De populariteit van uitzenden in de zorgsector, het onderwijs, de specialistische (kennisintensieve) zakelijke dienstverlening en de financiële dienstverlening is daarentegen behoorlijk afgenomen.



Zo'n 60% van de uitzendkrachten werkt in beroepen op beroepsniveau 2: banen met weinig tot middelmatig complexe taken, waarvoor lager of eventueel middelbaar onderwijs is vereist. (Bij werkenden met een vast contract is dat zo'n 40%, net als bij zzp'ers.) Dat beroepsniveau staat het sterkst onder druk, waarover later meer. Uitzendkrachten zijn gemiddeld wel wat jonger dan de rest van de werkenden, maar jongeren zijn vooral vaak oproepkracht, of hebben een tijdelijk contract bij hun werkgever.

Even alle flex op een hele grote hoop

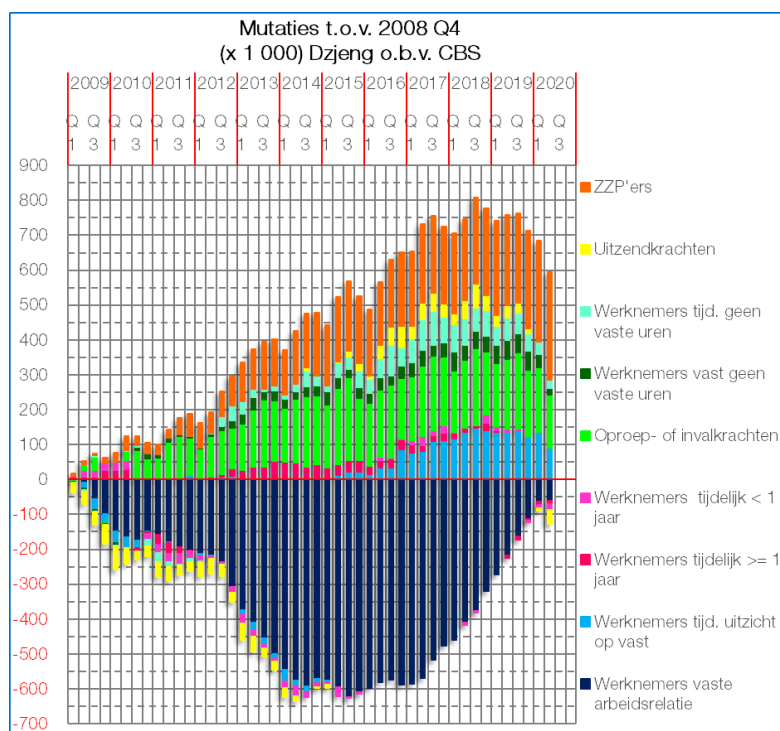
Na deze inzichten moeten we weer even uitzoemen: flexwerk bestaat namelijk niet alleen in de hiervoor geschetste vorm van bemiddelde flex, ofwel van driehoeksrelaties (externe inhuur via terbeschikkingstelling, tussenkomst of uitbesteding), maar ook in de vormen van de niet-bemiddelde zzp'ers en de interne contractuele flexibiliteit, zoals oproepkrachten en tijdelijke contracten. Met deze toevoegingen wordt het flexbeeld compleet, en nog indringender.



In december 2019 passeerden we in Nederland voor het eerst de grens van 9 miljoen werkenden in de leeftijd van 15 tot 75 jaar. Nadat de intelligente lockdown werd ingesteld, daalde dit aantal snel naar iets onder de 8,9 miljoen. Van die ruim 9 miljoen werkenden in het eerste kwartaal hadden bijna 5,7 miljoen mensen een contract voor onbepaalde tijd. In het vierde kwartaal van 2008, het recordkwartaal voor wat betreft de vaste contracten, waren dat er ruim 5,7 miljoen, waarna hun aantal eerst behoorlijk snel wegzakte naar het dieptepunt van ruim 5,1 miljoen in het derde kwartaal van 2015, om vervolgens weer snel te groeien. Eind 2008 was 27,2% van alle werkenden (toen 8,4 miljoen) een flexwerker. Daarvan zaten er 1,2 miljoen in de interne flexschil, waren er 239.000 uitzendkracht en 834.000 zzp'er. Vervolgens bleef de flexschil een paar jaar vrij stabiel om vanaf begin 2011 te ontploffen naar 35,3% van alle werkenden in het tweede kwartaal van 2017. Met dat aandeel zat Nederland in de top 5 in de Europese Unie. Vanaf die tijd werd het gaspedaal van de vaste contracten weer ingetrapt, wat elk kwartaal resulteerde in een groei van 2 tot 4%, en nam het aantal flexwerkers eerst nog langzaam toe tot bijna 3,1 miljoen in 2018 Q3, om vervolgens af te nemen tot 2,9 miljoen flexwerkers vóór de coronacrisis losbarstte, en 2,8 miljoen in het coronakwartaal. Daarmee kromp de flexschil weer tot net onder de 32% van alle werkenden.

De flexgroei wat genuanceerder bekeken

Terwijl de totale flexschil sterk was gegroeid, lag het aantal uitzendkrachten begin dit jaar dus zo'n 3% onder het aantal van eind 2008. Eerder hebben we gezien dat het aantal uren dat door de flexbranche is bemiddeld juist met ruim 36% is gegroeid – het verschil is vooral een gevolg van meer uren per uitzendkracht en de groeiende bemiddeling van gedetacheerden en zzp'ers.



De groei van de flexschil is dus vooral tot uiting gekomen in het groeiende aantal zzp'ers en oproepkrachten en, sinds de economie weer serieus aantrok, de groei van het aantal mensen dat een tijdelijk contract kreeg met uitzicht op vast. Zo'n 60% van de flexgroei zat daarmee in de interne contractuele flexschil, de overige bijna 40% kwam van zzp'ers (vooral van hoogopgeleide 45-plussers.)

Wetten, praktische bezwaren en herstel

In het afgelopen decennium is flex – en de moderne component van het gig work – een hot topic geworden bij de wetgever, in de politiek, in de wetenschap, in de samenleving en in de media. En dat is gegeven de enorme flexgroei natuurlijk goed te begrijpen. Vooral payrollers, uitzendbureaus, zzp'ers en online werkplatforms trokken veel aandacht. We gaan hier de discussies, stellingnames, onderzoeken en inzichten niet overdoen of samenvatten. Wel wil ik hier graag vermelden dat onze Nederlandse vaste contracten volgens de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) en het jaarlijkse concurrentiekrachtonderzoek van het World Economic Forum (WEF) in internationaal verband enorm vast zijn. Mathijs Bouman had het daarom in [een column in het Financieel Dagblad](#) in juni over doorgeschoten ver-vast-isering in plaats van doorgeschoten flexibilisering.

De impact van wet- en regelgeving – vast mag wel wat aantrekkelijker

In 1999 trad de Wet flexibiliteit en zekerheid in werking. De arbeidsmarkt was inmiddels zo krap, dat het aantal uitzenduren al bijna stagneerde. Het aantal vaste contracten was in de jaren daarvoor ook al gestegen, en groeide gewoon door; de flexschil bleef tot 2004 vrij stabiel.

In 2004 trad de Wet op de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte in werking. De flexschil begon te groeien, zeker ook bij opdrachtgevers in het mkb.

In 2007 trad de Wet maatschappelijke ondersteuning in werking. Hoewel de flexschil in de zorgberoepen nog steeds relatief klein is, is het aandeel flexwerkers in die grote beroepsgroep hard gegroeid.

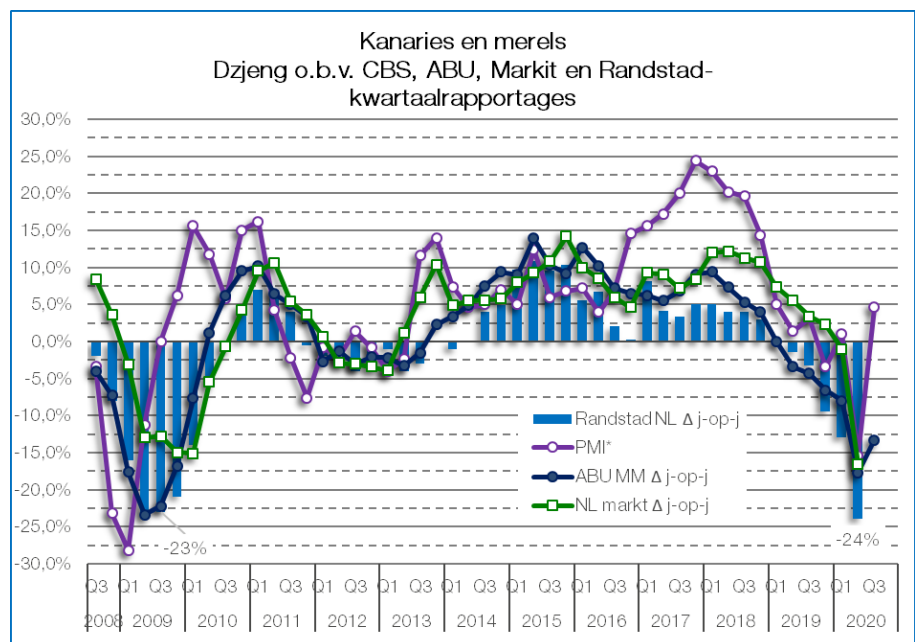
In 2015 trad de Wet werk en zekerheid in werking. Het aantal vaste contracten stabiliseerde, na een jarenlange krimp vanwege de Grote Recessie, de flexschil groeide nog twee jaar door.

In 2016 trad de Wet deregulering arbeidsrelaties (Wet DBA) in werking. Het aantal zzp'ers stakte even, maar groeide vervolgens gewoon door.

Op 1 januari 2020 trad de Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) in werking. Het aantal vaste contracten groeide sinds de zomer van 2017 elk kwartaal al hard, vanwege de krapte op de arbeidsmarkt, en de groei van de flexbranche was in 2019 (dus) alweer sterk aan het afremmen. Gegeven de enorme omvang van de interne contractuele flexschil en de motieven voor externe flex, is het goed voorstelbaar dat de WAB mooie mogelijkheden biedt

voor de verdere groei van de flexbranche, ook via de ontwikkeling van diensten gericht op de interne kwalitatieve flexibilisering (multi-inzetbaarheid) van het personeelsbestand van opdrachtgevers.

Wel gaan we hier kort en bondig voorspellen wat de verdere impact van de coronacrisis dit jaar zal zijn, en volgend jaar. Zoals gebruikelijk, zal de flexbranche weer één van de eerste sectoren zijn om te profiteren van het herstel. De flexgolfbeweging volgt ook straks weer de conjunctuurgolf. De feiten van de afgelopen jaren en decennia zijn glashelder. Voor de nabije toekomst zullen we weer goed moeten letten op de inkoopmanagersindex (PMI), de kwartaalcijfers van de grote internationale beursgenoteerde uitzendconcerns – met hun klantenportfolio en dienstenpakket zullen zij weer snel reageren – en de ABU MarktMonitor, waar zij een belangrijke rol in spelen. Zij zijn de merel die de nieuwe dageraad tegemoet zal zingen, ruim voor de zon opkomt. En dan gaat onze sector weer.



Het coronakwartaal was heftig. Maar de eerste gegevens over het derde kwartaal (de inkoopmanagersindex PMI en de ABU MarktMonitor) duiden op de weg terug.

Kernscenario 2020-2021

De economie zal dit jaar met 5% krimpen ten opzichte van 2019, de werkgelegenheid zal dit jaar zo'n 3% krimpen, de werkloosheid zal stijgen naar 6% en de flexmarkt zal krimpen: -12% in uren en -7% in omzet. Volgend jaar zal de economie weer herstellen, maar niet genoeg om de werkgelegenheid alweer te laten groeien; de werkloosheid stijgt dus nog wat verder, maar niet zo ver als in de Grote Recessie. De

omzet in de flexmarkt gaat in 2021 weer groeien. Straks meer daarover.
Maar eerst een blik op de ingrijpend veranderende wereld.

Grote golven naar een nieuwe wereld

Als de economie zich gaat herstellen van de coronadreu, varen we een nieuwe wereld in. Die nieuwe wereld zal ingrijpend anders zijn dan de wereld die we gewend waren. Van de geschiedenis kunnen we leren dat crises de opmaat zijn naar ingrijpende veranderingen. Zij versnellen trends die al wat langer maar nog onder de radar in ontwikkeling waren. Wat staat ons straks in die nieuwe wereld van de radicale jaren '20 te wachten, en hoe kunnen we daarop voorsorteren? Voordat corona de wereld hard trof, werd die al steeds uitdagender. Op allerlei terreinen naderden wij de grenzen van wat we gewend waren, en ontstonden fundamenteel nieuwe, ingrijpende mogelijkheden. Hier verkennen we daar een aantal van.

Werkgelegenheid in Nederland: zorg de grootste sector en andere transities

In december 2019 passeerden we in Nederland voor het eerst in de geschiedenis de grens van 9 miljoen werkenden. De sector Gezondheids- en Welzijnszorg was met 16% van alle werkzame personen inmiddels de grootste. Het afgelopen decennium groeide het aantal werkenden in de zorgsector in absolute aantallen het sterkst, met ruim 330.000 personen. Het afgelopen decennium zijn er in de hele Nederlandse arbeidsmarkt liefst 875.000 werkende hoogopgeleiden (HO: hbo'ers en academen) bijgekomen, terwijl er veel werk voor laagopgeleiden (LO, minus 404.000) en ook wat voor middelbaar opgeleiden (MO, minus 53.000) is verdwenen. Veruit de sterkst groeiende subgroep de afgelopen 10 jaar was die van hoogopgeleiden in de zorg en welzijnberoepen. Banen op beroepsniveau 18 groeiden van 8% van de werkgelegenheid in 2008 naar 9% daarvan in 2019. Beroepsniveau 2 kromp van 46% naar 41% en beroepsniveau 3 van 18% naar 17%. Beroepsniveau 4 groeide hard, van 27% naar 32% van de werkgelegenheid.

Procentueel nog harder dan die in de zorgsector, groeide de werkgelegenheid in de sectoren Specialistische Zakelijke dienstverlening, Cultuur & recreatie, Horeca, Verhuur & overige zakelijke dienstverlening en Informatie & communicatie (IT). We zijn dus al op weg naar een diensteneconomie, een kenniseconomie, een belevingseconomie, een zorg economie en een digitale economie.

Werkloosheid naar historische laagte, krapte ongekend

Het 'spiegelbeeld' van werkgelegenheid is werkloosheid. De werkloosheid lag sinds het tweede kwartaal van 2018 onder de

⁸ De volgende vier beroepsniveaus worden gehanteerd:

- 1: banen met eenvoudige routinematige taken; elementair of lager onderwijsniveau vereist;
- 2: weinig tot middelmatig complexe taken; lager of middelbaar onderwijsniveau vereist;
- 3: complexe taken; middelbaar of hoger onderwijsniveau vereist;
- 4: zeer complexe gespecialiseerde taken; hoger of wetenschappelijk onderwijsniveau vereist.

kraptengrens van 4%. De werkloosheid was in maart 2020 verder gezakt tot 2,9% – zo'n laag niveau hadden we sinds het begin van de jaren '70, dus bijna een halve eeuw geleden, niet gezien. Onder laagopgeleide 25-plussers was de werkloosheid 4,1%, onder middelbaar opgeleiden nog maar 2,6% en onder hoogopgeleiden zelfs 2,1%. De allerschaarste medewerker was de machinemonteur: volgens het UWV waren er eind 2019 per beschikbare kandidaat 17 vacatures beschikbaar.

Historisch: stagnerende beroepsbevolking, binnenkort naar krimp
De vergrijzing van de Nederlandse bevolking nadert het tipping point. In Nederland is het aantal 75-plussers gegroeid van ruim 240.000 in 1950 naar bijna 1,5 miljoen nu. In 2030 zullen dat er 2,1 miljoen zijn. En daarna groeit hun aantal gewoon door tot zeker 3 miljoen in 2050. Die vergrijzing heeft ingrijpende gevolgen voor werkgevers in het algemeen. Na 2020 zal de groei van onze potentiële beroepsbevolking (iedereen tussen 15 en 75 (!) jaar) langzaam maar zeker tot stilstand komen, en na 2025 gaan krimpen. In het jaar 1950 hadden we in Nederland 6,9 miljoen mensen in de potentiële beroepsbevolking; in 2000 was dat aantal ontploft naar 12 miljoen. Nu zijn dat er 13,1 miljoen; de beroepsbevolkingsgroei verliep de afgelopen 20 jaar dus al aanzienlijk trager. In 2025 zullen dat er 13,2 miljoen zijn, en in 2030 weer 13,1 miljoen. Een stagnerende en vervolgens krimpende beroepsbevolking dus. Uniek in onze geschiedenis, en dat terwijl we tot voor kort, en al voor de derde keer deze eeuw, al zo'n krappe arbeidsmarkt hadden. Totdat de coronacrisis uitbrak, was de verwachting van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (het ROA, van de Universiteit van Maastricht) dat er in de meeste beroepsgroepen grote tekorten zullen zijn tot en in 2024. Die verwachting verschuift gewoon een jaartje.

Groeiende onvrede onder werkenden

Tegelijkertijd bleek in het najaar van 2019 dat de Nederlandse werkenden tot de minst tevreden en betrokken populaties van Europa horen. Eurostat, het statistisch bureau van de Europese Commissie, rapporteerde dat in Nederland 32% van de werkenden (zeer) tevreden was, waarmee wij op de 27e plaats stonden op een lijst met 32 landen. Van de mensen met een vast contract dacht volgens een onderzoek waarover ADP begin 2017 rapporteerde ruim twee derde geregeld aan de stap naar zelfstandigheid. Sindsdien hebben zeker in het onderwijs en in de zorg steeds meer professionals die stap daadwerkelijk gezet. De enorme flexgroei (2004-2017) in Nederland lijkt daarmee een gecombineerd gevolg van de beklemmende arbeidswet- en regelgeving, de automatiseringsimpasse in dienstverlening en kenniswerk én een signaal van werkenden dat ze hun vaste baan te star, belastend en niet-motiverend vinden. Uit onderzoek van beste-werkgevers.nl bleek vorig jaar dat slechts één op de acht werkgevers in Nederland kan worden aangemerkt als uitstekend werkgever, een organisatie waar de werkenden blij, energiek en bevlogen van worden. Al zeker 2 decennia wordt in onderzoeken vastgesteld dat organisaties met bevlogen

medewerkers, veel makkelijker dan andere organisaties, arbeidskrachten naar zich toe weten te trekken en te binden; een hogere productiviteit realiseren; en meer innovatie. Veel Nederlandse werkgevers blokkeren dus zelf hun groei, prestaties, kwaliteit, flexibiliteit, innovatiekracht, productiviteit en aantrekkingskracht. Zoals zelfs de Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid (de WRR) afgelopen januari in het dikke rapport 'Het betere werk' concludeerde: dat moet anders.

Stagnerende arbeidsproductiviteit

Al jarenlang wordt geconstateerd dat de arbeidsproductiviteit in de westerse wereld stagneert. En dat is onhandig, want als binnenkort de potentiële beroepsbevolking gaat krimpen en het aantal 75-plussers gaat groeien, moeten we met minder werkenden meer geld verdienen om onze duurder wordende samenleving van te kunnen blijven betalen. Dat kan onder meer resulteren in structurele druk op de beschikbare zorgbudgetten – een heel ander beeld dan we in de lockdown nodig dachten te hebben. Onze arbeidsproductiviteit moet dus omhoog, en stevig ook, maar het afgelopen decennium is die in Nederland zelfs een paar jaar gedaald, onder andere in 2019, zo liet het CBS begin mei weten. En dat ondanks de enorme technologische innovaties op het niveau van mobiele communicatie, social media, online platforms, robotisering, nieuwe materialen, organisatiesystemen en meer. Wetenschappers, beleidsmakers, journalisten en vele anderen staan perplex en zoeken al jaren naar oorzaken van die lage en soms dus zelfs negatieve productiviteitsgroei. Te weinig concurrentie en investeringen (in onder andere procesvernieuwing) worden vaak als redenen genoemd, of het toenemende belang in de economie van dienstensectoren, en in Nederland ook de groei van de flexschil. En bovendien, maar zelden genoemd: de groeiende onvrede van onze medewerkers. En ook: de noodzaak van andere organisatiestructuren, waarin de functies en technologieën van de toekomst (dienstverleners / belevingsverleners, kenniswerkers / kenniscrowd, AI) centraal staan en maximaal gefaciliteerd worden. Dus organisaties vol met zelforganiserende teams – bij elkaar gehouden door aansprekende missies en waarden, en gedeelde leerervaringen –, gevuld met multi-inzetbare, communicatieve, creatieve, collaboratieve, ook remote / offshored werkende, en veerkrachtige professionals, en ondersteund door moderne high tech-devices én door dienende leiders. (Van de overgang van stoomkracht naar elektriciteit weten we overigens dat de impact voor organisatiestructuren enorm is en de benodigde transformatietijd navenant.) Hoe dan ook, in Nederland is het noodzakelijk om in zoveel mogelijk sectoren en organisaties te gaan werken aan een trendbreuk, en de productiviteit van onze medewerkers te verhogen. En dat zijn dan nog niet eens alle fundamentele uitdagingen.

De 4^e Industriële Revolutie

We zijn begonnen aan een uitermate revolutionaire periode, die de 4e Industriële Revolutie (4IR) wordt genoemd. Rond 1800 kwamen onze economische groei en welvaart in een stroomversnelling terecht met de 1e Industriële Revolutie. Dankzij de toepassing van water- en stoomkracht, steenkool als energiebron en de mechanisering van productie, kon de toenmalige schaarste van bekwame arbeidskrachten opgevangen worden. De 2e Industriële Revolutie begon rond 1870 met de opkomst van elektriciteit, olie, staal en massaproductie (de lopende band van Ford). Rond 1970 deed ICT z'n intrede en bracht de 3e Industriële Revolutie ons automatisering van analyse-, besluitvormings-, productie-, communicatie-, distributie- en consumptieprocessen. Mobiel, draadloos en cloud versterkten de reikwijdte en impact van ICT. Digitalisering gaat nu in de hoogste versnelling en steeds grotere delen van ons doen en laten veranderen. Het jaar 2020 zal later gezien worden als het jaar waarin de 4IR is begonnen. De Canadese historica Margaret MacMillan sprak begin mei in *The Economist* over een "junction where the river of history changes direction".

In de 4IR zal de nieuwe, drijvende technologie een mix worden van slimmere digitalisering – analytics, artificiële intelligentie (AI), process & decision automation, cloud & edge, internet of things, robotisering, augmented & virtual reality, vision & language, autonomous mobility, blockchain en meer –, biotechnologie, biobased, milieuneutrale en circulaire technologie en materialen, 3d printing, kwantumtechnologie.

De losse en vooral de gecombineerde mogelijkheden van die technologieën zullen enorme, nieuwe mogelijkheden bieden. De grote drijvende kracht wordt AI. Andrew Ng, Stanford-professor, investeerder en oprichter van Google Brain, stelde het zo: *"AI is the new electricity."*

Volgens Yuval Noah Harari, in zijn bestseller 'Homo Deus' uit 2017, komen wij in deze 21e eeuw met zeker 10 of 11 miljard mensen te leven op deze wereld, urbaan, individualistisch, hoogopgeleid, vergrijsd, verwend. We laten millennia met oorlogen, honger en ziekte achter ons, en willen nu gemak, flexibiliteit, beleving, impact en betekenis. Tijd dus voor de volgende fase, waarin we expliciet en gedreven streven naar de 3 G's: niet alleen Geluk (zie hiervoor), maar bovendien Gezondheid met een heel lang leven met veel kracht en uithoudingsvermogen in een duurzame omgeving, en Godheid (intelligentie, creativiteit en scheppingskracht). Organisatie & Technologie – High Touch & High Tech - zullen daarbij van doorslaggevende betekenis zijn.

De nieuwe toekomst was al begonnen, nu naar de hoogste versnelling

De geschetste ontwikkelingen – zoals individualisering, vergrijzing en 'vergelukking', verduurzaming en energietransitie, digitalisering en automatisering, globalisering, arbeidsimmigratie en offshoring – hebben het afgelopen decennium al duidelijke sporen achtergelaten in organisaties en op de arbeidsmarkt. Door 'robotic process automation' zijn 157.000 administratief medewerkers hun baan verloren; dat is ruim 36% van hun aantal aan het begin van de jaren '10. In de retail zijn, vooral door de onstuitbare opkomst van de e-commerce, 98.000 verkoopmedewerkers hun baan verloren; dat is ruim 23% van hun aantal aan het begin van de jaren '10. Het aantal softwareontwikkelaars is met 121.000 toegenomen (+79%), het aantal sociaal werkers / groeps- en woonbegeleiders met 122.000 (+85%). En dat is het begin van een majeure kanteling: het WEF voorspelde in het najaar van 2018 in 'The Future of Jobs Report' dat AI dit decennium wereldwijd 75 miljoen banen gaat laten verdwijnen en er 133 miljoen gaat laten verschijnen. In 'The future of work in Europe' beschreef McKinsey afgelopen juni dat 22% van de Europese banen dit decennium zal verdwijnen als gevolg van automatisering. Die zullen gedeeltelijk worden vervangen door andere banen – geheel conform de kanteling die al op gang is gekomen – maar dan nog voorziet ook McKinsey dat werkgevers vanwege de vergrijzing grote moeite zullen hebben om hun vacatures te vervullen.

Corona heeft vanaf maart grote delen van de economie in de paauzestand gezet, en de turbo op de grote ontwikkelingen, en misschien wel het sterkst op de digitalisering. Zo zal corona leiden tot meer thuiswerken of zelfs – wie herinnert zich het nog? – de doorbraak van Het Nieuwe Werken, waarbij het kantoor vooral nog als clubhuis zal fungeren; kortere supply chains, meer direct to customer businessmodellen en thuisbezorging; de versnelde robotisering en automatisering van backoffice processen, van het recruitmentproces, van interne communicatie, van zorg- en therapieprocessen, van klantcontact, van onderwijs; de versnelde platformisering en toepassing

van video en virtual reality in retail en andere filiaalorganisaties, zoals uitzendbureaus; 3d printing in productie, de bouw, de zorg; en veel, veel meer. De investeringen in digitalisering worden wereldwijd opgeschroefd. Mensen zullen niet 40 maar 50 en misschien wel 60 jaar gaan werken – maar dan niet meer in een lange, lineaire lijn, maar als carrièrenomade, veel gevarieerder, in verschillende beroepen en intensiteiten. Bedrijven, businessmodellen, bedrijfstakken en beroepen verdwijnen, veranderen en verschijnen, en parallel daaraan: kennis en competenties. Digitale en soft skills worden veel belangrijker, alsmede de growth mindset. Continu bij- en omscholen wordt onmisbaar. Oude gewoonten afleren en nieuwe aanleren is moeilijk, en vaak is een heftige schok nodig om een transformatie te forceren. Dát is dus de betekenis en impact van de coronacrisis.

Globotics, flexwerk, het einde van de automatiseringsimpasse en soft skills

Volgens professor Richard Baldwin zijn banen in het Westen in de 21e eeuw onder druk komen te staan door de combinatie van de krachten van globalisering (offshoring) en digitalisering (robotisering) – hij combineert ze in het fraaie begrip globotics. Baldwin spreekt ook graag over Remote Intelligence naast Artificial Intelligence. Omdat de digitale mogelijkheden de afgelopen jaren snel zijn toegenomen, en de investeringen door werkgevers in digitalisering sinds het begin van de coronacrisis ook, voorziet Baldwin in zijn kersverse boek 'The Globotics Upheaval' een versnelling van de automatisering van kennis- en dienstverlenend werk, waar daar het afgelopen decennium juist nog sprake was van wat ik de automatiseringsimpasse noem. Hoewel, zoals gezien, uitzenden in de jaren '10 vooral hard is gegroeid in de industrie, de bouw en de logistiek, en ook, maar in wat mindere mate, in de retail, de horeca en de overheid, is de totale flexschil, via de groei van de interne tijdelijke contracten en die van de inzet van zzp'ers, vooral in de dienstverlening (de tertiaire sectoren) en de publieke sector (de kwartaire sectoren) hard gegroeid. Omdat kennis- en dienstverlenend werk tot nog toe nog relatief moeilijk was te offshoren of te automatiseren, maar die belofte al wel tijden in de lucht hangt, en personeel in de tertiaire en kwartaire sectoren een relatief belangrijk deel van de totale kosten uitmaken, waren werkgevers daar geneigd hun flexschil sterk te laten groeien. Dat deel van de flexschil zou nu door de groeiende mogelijkheden van globotics dus in dit nieuwe decennium wel weer eens kunnen gaan krimpen. Alleen in banen waar veel sociale en/of niet-routinematige vaardigheden cruciaal zijn, zijn de medewerkers veilig voor de globotics-krachten van de radicale jaren '20.

Digitale *skills* en de opkomst van de *connected worker*

De connected worker is het tegenovergestelde van de remote worker – waar die laatste overal op de wereld haar of zijn werk voor ‘de afdeling hier’ kan doen, of niet meer fysiek naar die maandelijkse internationale meeting in Parijs, Chicago of Sjanghai hoeft, moet de connected worker aanwezig zijn op een specifieke (project)locatie. Zijn digital tools zijn daarbij onontbeerlijk. De connected worker is daarmee continu op de hoogte van de stand van onderhoud, de projectplanning, de onderhoudsplanning, klantvraagontwikkelingen, productievoorspellingen, beïnvloedende externe factoren, scenario’s etcetera.

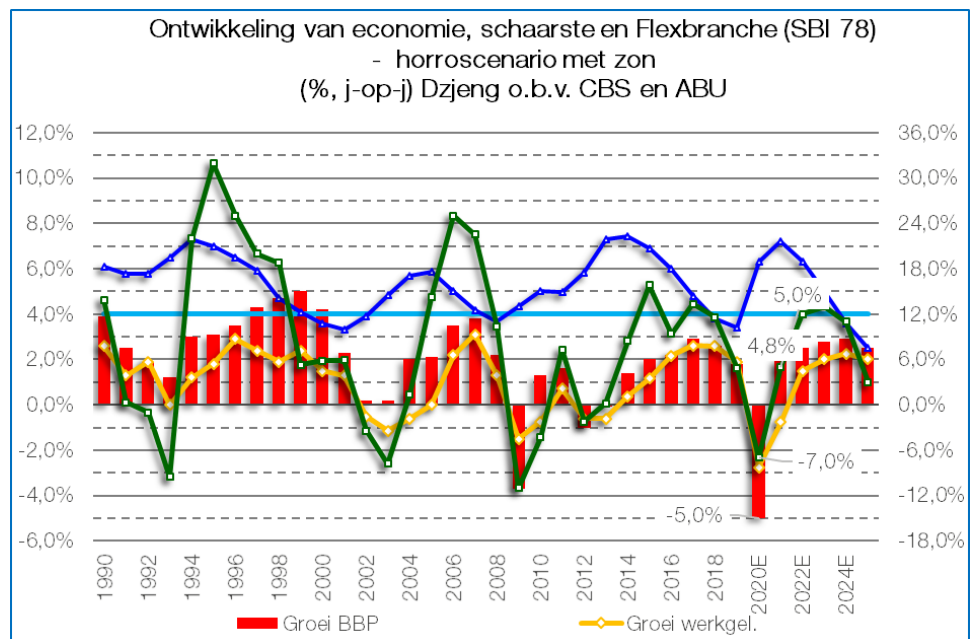
Online werk platforms – handenvol kansen

In 2018 voorspelde ING Bank dat platforms als Temper en Deliveroo tot wel 70% van de markt van payrollers en uitzendbureaus zullen overnemen. In reactie daarop stelde ik toen dat platforms vooral geschikt zijn voor de simpele bemiddeling en afhandeling van overzichtelijke klussen en dus zeker voor de horeca en de retail, waar de flexschil vooral uit oproepkrachten bestaat, die dan als zzp’er aan de slag kunnen. Uitzendbureaus zouden juist zelf platforms kunnen beginnen om bij nieuwe doelgroepen te kunnen komen, en om hun communicatie- en distributiekkanalen verder te verbreden. Zulke bureaus noemde ik Flexbureau 4.0, klaar voor succes in de 4e Industriële Revolutie. Platforms hebben al die jaren de kille aandacht van de politiek en de vakbonden gehad. Na het corona-infarct is Temper 90% van z’n omzet verloren, terwijl YoungOnes, het platformzusje van uitzender YoungCapital, al bijna direct een verdubbeling van de zaken beleefde, met onder andere veel vacatures in magazijnen voor e-commerce en voor kassaschermpplaatsers en winkelwagendesinfecteerders.

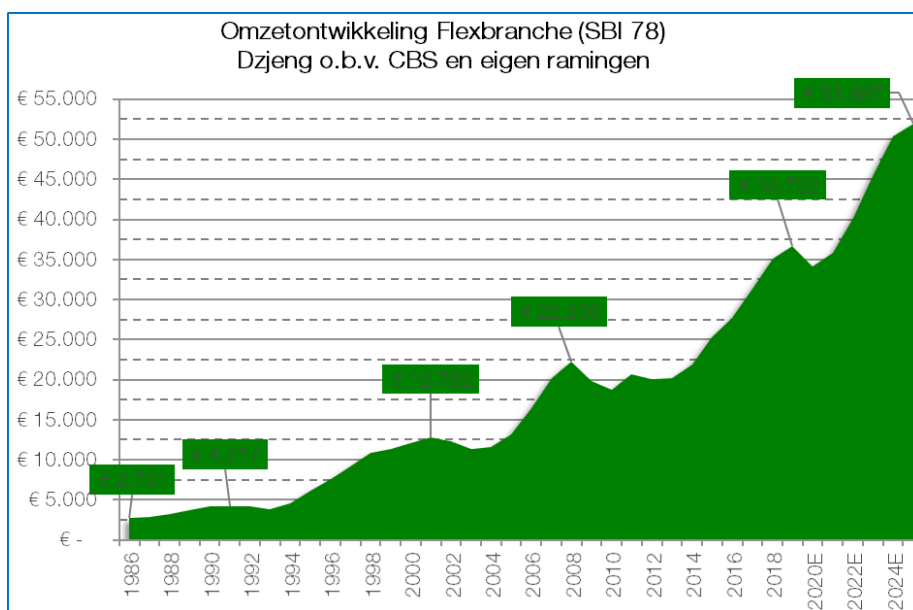
De crisis benutten: op naar flexbureau 4.0

Vooraf argumenten voor een nieuw flexrecord

In die radicaal nieuwe wereld gaan de politiek, de vakbewegingen en opiniemakers voor minder flex. Zij zetten door met de WAB, een vervolg op de fundamenteel ingrijpende voorstellen in het rapport van de Commissie Borstlap en een aangepakte Wet DBA. Uitzend- en tijdelijke contracten werden al duurder, zzp'en zal waarschijnlijk minder fiscale voordelen en hogere (verzekerings)kosten krijgen. En ook sommige wetenschappers en economen willen op grond van hun onderzoeken minder flex, vooral omdat zij vermoeden dat het de Nederlandse productiviteit en innovatiekracht in de weg zit. Maar werkgevers willen misschien – of waarschijnlijk – juist veel meer flex! In de afgelopen 20 jaar zijn er drie serieuze crises geweest, dus de vierde is een kwestie van tijd. Organisaties zullen daarom streven naar maximale wendbaarheid. Ook veel werk(zoek)enden hebben motieven die aanleiding geven om méér flexwerk te verwachten; met de juiste, nog te creëren omstandigheden (goede kwaliteit van werk, werkzekerheid, gelijke basisrechten op een leven lang ontwikkelen (LLO), hypotheek, pensioen, en dergelijke) durf ik de stelling aan dat zeker 55% van de werkenden geïnteresseerd is in flex- in plaats van vast werk. En daarmee komen we bij de voorspelling van de groei en de omvang van de flexbranche tot en met 2025. De vraag naar flex zal in 2021 en daarna weer groeien, maar vanwege de hiervoor geschetste ingrijpende impact van de vergrijzing, zullen we snel weer op een krappe arbeidsmarkt stuiten, met alle stagnatiegevolgen van dien.



Het belang van bemiddeld flexwerken als aandeel van de totale werkgelegenheid zal de komende jaren niet meer zo hard groeien als in de afgelopen decennia – na een daling in 2020 tot 6,5% ontstaat er weer groei, tot 7,9% in 2024, waarna de krappe arbeidsmarkt weer voor neerwaartse druk op de uren zal zorgen. Maar met de geschetste krimp- en groeicijfers zal de flexbranche in 2025 op een totale omzet komen van bijna € 52 miljard.



Nogmaals: ondertussen wordt alles dus echt wel serieus anders. Wendbaarheid zal enorm van pas komen in een wereld waar digitalisering, AI en vele andere technologieën voor serieuze veranderingen gaan zorgen. Waar duurzaamheid een steeds grotere rol gaat spelen. Waar we onze mondiale ketens en netwerken gaan heroverwegen. Waar burgers (consumenten, werkenden, jong en oud) andere interesses en verlanglijstjes krijgen. Waar dus beroepen zullen veranderen, verdwijnen of verschijnen. Bedrijven zullen veranderen, verdwijnen of verschijnen en bedrijfstakken zullen op de schop gaan. Vraag en aanbod voor flexbureaus worden radicaal anders. De overheidstekorten zullen vanwege alle stimulerende maatregelen stijgen naar niveaus die we sinds het einde van de Tweede Wereldoorlog niet meer hebben gezien. Na de coronacrisis zal dat gevolgen hebben voor de belastingen en de bestedingen van overheden – het is niet ondenkbaar dat die in reactie op de snel opgebouwde tekorten snel zullen stijgen, respectievelijk dalen. Maar zeker is het allemaal allerminst en de verwachtingen variëren enorm. Het kan ook gebeuren dat overheden gaan werken aan een slankere en meer slagvaardige publieke sector, met minder personeel.

Tegelijk weten we dat de jaren en decennia na de historisch ellendige Tweede Wereldoorlog ons een periode van toen nog niet eerder geziene economische groei en innovatie brachten. Crises en recessies blijken elke keer weer de turbo te zetten op ontwikkelingen die tot die tijd nog een sluimerend bestaan leidden. Dat betekent voor organisaties in de

komende kwartalen en jaren: inventariseren, innoveren, investeren, transformeren. “Never waste a good crisis” – het klinkt wellicht als een cliché, maar het blijft één van de beste organisatieadviezen. Maar eerst: zorg dat je gezond en sterk uit de crisis komt.

Fresher: optimaliseren en sterker uit de crisis komen

Volgens de sectorprognoses van de Rabobank van juli 2020 zullen dit jaar alle sectoren omzetkrimp ervaren. Subsectoren die wel (wat) zullen groeien, zijn retail food, e-retail en opslagbedrijven. In 2021 zullen de meeste sectoren weer enigszins herstellen, maar nog niet op het niveau van 2019 terugkeren. Nu wij dus bijna allemaal minder of meer zijn getroffen door de coronacrisis, is het primair zaak om ook als organisatie te overleven. We moeten zo goed mogelijk zorgen voor onze opdrachtgevers, onze kandidaten, onze medewerkers, onze leveranciers en andere partners, en onze financiële middelen.

Veel communiceren blijft belangrijk – intern en extern – over de stand en gang van zaken. De missie, de waarden en de ambities centraal stellen, een open dialoog voeren rond de vraag hoe die ondanks alles gerealiseerd kunnen worden, eenheid en energie behouden.

Het zeker blijven stellen van een robuuste financiële positie is essentieel, en een goede liquiditeitsbegroting op basis van verschillende scenario's onmisbaar. Pragmatisch kansen verzilveren is belangrijk. Bovendien moet nu geanalyseerd worden welke processen en organisatie-activiteiten eigenlijk al niet zo heel erg goed voldeden en nu versneld een stevige opknopbeurt moeten krijgen, of moeten worden afgebouwd. Parallel daaraan moet het tegenovergestelde onderzocht worden:

- > Welke activiteiten zijn verborgen parels, grote beloften of lichtende voorbeelden, en moeten nu snel veel meer aandacht en prioriteit krijgen?
- > Hoe en waar kunnen mensen en middelen op grond van die analyses en ideeën beter tot hun recht komen?
- > Wie en wat missen we, moeten we proberen nu zo snel mogelijk te interesseren, of zelfs aantrekken of overnemen, om onze sterke punten verder te benutten en te vergroten?
- > Waar kunnen we nu bezuinigen en desinvesteren, en extra financiering vinden, en waar kunnen we die vrijgekomen middelen inzetten?
- > Waar en hoe kunnen we betere flexdiensten en toegevoegde waarde leveren, met hogere medewerkerstevredenheid en tegen lagere kosten?

Al jarenlang wordt in onderzoek na onderzoek geconcludeerd dat organisaties die proactief handelen – en dat is elke keer weer een minderheid van 10-20% – sterker uit crises komen. Focus, en kom sterker uit de economische recessie.

Putting AI at the Core of Business and Operating Models

The current crisis and its aftermath should motivate companies to adjust their business models to the new reality. Winners will reinvent themselves by putting software, data, and AI at the core of their organizations. Digitally native companies can serve as inspiration. AI is already at the heart of some leading ride-hailing platforms, for example, identifying the best routes, onboarding drivers, and even helping to detect fraud.

Such a transformation requires that AI be regarded as central to the value proposition, as well as to its operating model—the systems, processes, and capabilities that deliver value. Data must underlie every aspect of the operating model, providing critical input to a broad range of tasks while also allowing for a smaller-scale organization. In *Competing in the Age of AI*, Marco Iansiti and Karim Lakhani call on companies to build an “AI factory,” which they describe as a “scalable decision engine that powers the digital operating model of the 21st century firm.”

Companies must apply AI at scale to unlock the value of data, and they must operate in an agile manner at scale to enable nimble, data-driven teams. Companies also need the right supporting IT infrastructure. Success in this transition will require a strong focus on change management. According to MIT research, a good rule of thumb is to dedicate around 10% of AI investment to algorithms, 20% to technology, and 70% to business process transformation.

Bron: BCG (2 april 2020), ‘*The Rise of the AI-powered company in the post-crisis world*’

Futurize: radicaal veranderen en sterk aan de 4IR beginnen

Niet stilzitten en afwachten, maar juist nu verder professionaliseren en optimaliseren, zodat de mensen en de middelen zo goed mogelijk worden ingezet – zoals gezegd is freshen een belangrijke stap op weg naar een sterkere organisatie met sterkere prestaties na de coronacrisis.

Dat is vaak al uitdagend genoeg, maar de blik moet bovendien op de nieuwe toekomst worden gericht. Gegeven alle knelpunten aan het begin van de jaren '20, en nu de 4e Industriële Revolutie serieus op gang komt, is dat noodzakelijk. De coronacrisis forceert nu de transformatie: crises en recessies helpen ons verouderde methoden en middelen los te laten, en nieuwe op te pakken. Ze blijken steeds weer ontwikkelingen te stuwen die tot die tijd nog geen voet aan de grond kregen. Albert Einstein beschreef krankzinnigheid ooit als dezelfde dingen blijven doen en toch betere resultaten verwachten. Wie nu

verstandig is, gaat dingen anders doen, en vooral andere dingen doen. Inzetten op innoveren – van product, proces en organisatie – en transformeren is in deze fase dus nóg belangrijker.

In 2010, nog nauwelijks bekomen van de eerste impact van de Grote Recessie, beschreef Paul Nunes in zijn boek “Jumping the S-curve” drie componenten van een recept voor langdurig succes – briljant in z’n eenvoud. (En zoals Albert Einstein ook ooit heeft gezegd: “Maak dingen zo simpel mogelijk, maar niet té simpel.”) Simpele recepten zijn vaak moeilijk te geloven – ze onderschatten of afwimpelen is vaak nóg makkelijker dan het recept zelf. Toch beschrijft Mauro Guillén tien jaar later, in zijn splinternieuwe boek “2030 – how today’s biggest trends will collide and reshape the future of everything”, min of meer dezelfde bestanddelen om succesvol te kunnen ondernemen in een turbulente toekomst. Me onder andere op deze auteurs baserend, stel ik het volgende 3-stappen-futurize-plan voor:

Schrijf je eigen groeiverhaal: scan de omgeving en de toekomst continu, ontdek een ongemak, een verlangen of een verandering die een grote kans oplevert, kies om relevant te blijven, en creëer vervolgens een onmisbare propositie voor aantrekkelijke doelgroepen, en een vitale portfolio van bestaande en nieuwe producten voor de komende 5 jaar. Creëer robuuste, onderscheidende organisatiecapaciteiten die nodig zijn om je groeiverhaal te kunnen initiëren en realiseren. Word een slingshot employer: vind, interesseer, train, bind en inspireer de mensen met de benodigde kwaliteiten, leercapaciteiten, competenties en mindset.

Dit – althans op het oog – simpele recept sluit prima aan bij de visie van professor Henk Volberda. Al 15 jaar geleden stelde de toen nog Rotterdamse hoogleraar vast dat technologische innovatie goed is voor 25% van innovatiesuccessen en dat sociale innovatie goed is voor de overige 75%. Het zodanig (her)inrichten van de organisatie dat de juiste mensen er maximaal tot hun recht kunnen komen en maximale kwaliteit aan de afnemers (opdrachtgevers en kandidaten) geboden kan worden, blijkt derhalve cruciaal. (En zal ook de groei van de arbeidsproductiviteit stimuleren.) Ik noem dat graag aanstekelijk werkgeverschap.

Misschien is de derde component in onze moderne diensteneconomie en onze branche dus wel de belangrijkste. En de meest onderschatte, of de meest over het hoofd geziene. Hoe dan ook, veel Nederlandse organisaties moeten daar, zo hebben we hiervoor gezien, sowieso veel meer werk van gaan maken.

De onderstaande vragenlijst zal u mogelijk helpen ‘radicale ideeën’ te krijgen over de radicaal nieuwe mogelijkheden voor uw organisatie, en over de radicale verandering die uw organisatie nodig heeft.

Checklist – mogelijke vragen per component van het 3-stappen-futurize-plan

Schrijf je eigen futureproof groeiverhaal

- Wat zijn de huidige motoren achter de vraag naar onze huidige dienstverlening, en waarom en hoe zouden die sterker of minder sterk kunnen worden? Wat zijn de risico's, de zwakke punten, de irritaties? Hoe zou onze dienst veel goedkoper en/of veel beter kunnen worden geleverd?
- Hoe ziet 'de' flexschil er uit, hoe ontwikkelt hij zich, wat zijn varianten?
- Welke zaken in de omgeving zijn de afgelopen 5 jaar fundamenteel veranderd? En wat zal er de komende 5 jaren gebeuren vanwege individualisering, vergrijzing en 'vergelukking', verduurzaming en energietransitie, digitalisering en automatisering, globalisering, arbeidsimmigratie en offshoring?
- Wat is verder nog de impact van corona?
- Wat zullen de economie en de werkgelegenheid gaan doen?
- Wat zijn de grote uitdagingen, problemen, vragen van onze opdrachtgevers en werkgevers in het algemeen, en welke zullen de komende 5 jaar in belang toenemen? Hoe gaan zij om met innovatie, met rationalisering, met groei, en met wendbaarheid, adaptiviteit, agility, flexibiliteit?
- Wat verlangen werk(zoek)enden de komende 5 jaar van hun werk, hun werkgever, hun bemiddelaar, hun ontwikkeling, hun sociale leven? Wat vinden zij hun ideale baan en hun ideale loopbaan?
- Wat missen ze, wat zijn hun ongemakken, hun irritaties, hun angsten? Wat zijn hun opinies, smaken en interesses? Hoe zullen trends als gezond leven en duurzaamheid dat beïnvloeden?
- Hoe gaat het communicatiegedrag van bedrijven, organisaties en mensen veranderen?
- Zijn er verschillende segmenten te herkennen, gaan er nieuwe segmenten ontstaan?
- Welke technologische mogelijkheden zijn nog onderbenut, welke mogelijkheden worden minder aantrekkelijk of belangrijk, welke zullen ontstaan?
- Welke wet- en regelgeving gaat er verdwijnen, veranderen, verschijnen?
- Welke beroepen en bedrijven gaan verdwijnen, veranderen, verschijnen?
- Wat verandert er in de processen, werkwijze en structuren van werkgevers?
- Welke kennis, vaardigheden, competenties en gedragingen worden belangrijk?

- Waar blijft of ontstaat schaarste, waar ontstaan overschotten, tekorten en mismatches? Hoe is dat op te lossen, en welke rol spelen om- en bijscholing?
- Waar ontstaan meer aanbieders van flexwerk, welke zijn dat? Komen er substituten? Waar zullen zij goed in zijn, en in die zin een risico / voorbeeld voor ons? Hoe zal flexibiliteit nog meer worden geregeld?
- Wat is onze set van grote inzichten, ons (new) opportunity statement?
- Wie is onze persona, en onze aantrekkelijke doelgroep(en)? En wat gaan we voor ze oplossen?
- Hoe moet onze propositie er uit gaan zien (onze dienst en ons assortiment, plus onze service, hulpmiddelen, communicatie, locaties, online, branding en dergelijke)?
- Hoe maken we die onmisbaar, dus zowel adequaat als onderscheidend, aanstekelijk en omni-present?
- Wat wordt onze vitale portfolio voor de komende 5 jaar, waar willen we innoveren, waar sterk groeien, waar stabiliseren, waar terugtrekken? Hoe gaan we dat aanpakken?

Creëer robuuste, onderscheidende organisatiecapaciteiten

- Heeft het topteam een sterk, centraal inzicht, een (new) opportunity statement, een sterke en gedeelde visie, missie, ambitie en mindset, kan het alles vertalen, overbrengen, en inspireren?
- Hoe ziet ons businessmodel eruit, en hoe beheersen we dat?
- Wat zijn dan de cruciale vaardigheden, middelen, processen, partners en ecosystemen? Hoe kunnen we daar paradoxen en andere 'bovenmenselijke' aspecten in onderbrengen?
- Waar zijn we opvallend goed in? Wat drijft ons? Waar krijgen we energie van?
- Zijn we assertief genoeg, over welke strategische dominantiepunten beschikken we?
- Hoe verloopt onze interne samenwerking, en de co-creatie met onze partners en doelgroep(en)?
- Wat doen we met fouten, vertragingen en onverwachte ontdekkingen?
- Welke mensen moeten we daarvoor in de organisatie hebben, met welke kennis, kunde, competenties en mindset, en met welk gedrag? Hoeveel? Moeten ze multi-inzetbaar zijn?
- Hoe benutten we de huidige technologische mogelijkheden, en welke mogelijkheden zullen ontstaan?
- Welke activiteiten, processen en mensen passen niet meer, en hoe kunnen we automatiseren, uitbesteden, verkopen of liquideren, en de vrijkomende tijd en middelen effectiever inzetten?

- Hoe realiseren we gedisciplineerde én pragmatische executie, hoe beheersen we de voortgang, hoe kunnen we continu verbeteren?
- Hoe blijven we open en leren, hoe borgen we onze omgevingsscanning en ons businessmodel?
- Hoe kunnen we onze P&C en onze interne communicatie versterken?
- Hoe gaat het met onze cash flow?

Word een slingshot employer

- Zijn onze missie, onze visie, onze ambitie, ons groeiverhaal, onze waarden en onze cultuur aansprekend, aantrekkelijk en aanstekelijk?
- Hoe kunnen we onze mensen betrekken in het beantwoorden van onze vragen, wie moeten dat zijn, en hoe pakken we het project en het vervolg aan?
- Hebben wij de beoogde cruciale mensen al in dienst, of in ons netwerk?
- Moeten en kunnen we ze waar nodig bij- of omscholen, en zo ja, hoe?
- Waar vinden we de extra benodigde cruciale mensen, en hoe kunnen we ze bereiken?
- Met welke werkpropositie kunnen we hen interesseren? En met welke boodschap?
- Hoe kunnen we ze onboarden, trainen, beoordelen?
- Hoe zorgen we ervoor dat onze mensen zich maximaal willen en kunnen blijven inzetten? Welke doelen, verantwoordelijkheden, ruimte en begeleiding moeten we ze geven? Welke hightech devices?
- Zijn onze mensen multi-inzetbaar, en zo ja, hoe kunnen we dat benutten? Hoe ziet ons flexschilbeleid eruit?
- Hoe maken en houden we onze teams zelforganiserend? Met maximale teamspirit?
- Is onze managementstijl op alle organisatieniveaus in orde, hoe kunnen we naar dienend leiderschap?
- En onze employer branding?
- Hoe belonen we de gewenste prestaties, en de underperformers?

Benut de pauze! Never waste a good crisis

De afgelopen 50 jaar is de flexbranche enorm gegroeid. Dat groeiproces verliep in golven, in het ritme van de economie. Er waren jaren met sterke krimp, maar de groei die daarna volgde was nog sterker, en duurde langer. Flexwerk voldeed duidelijk aan allerlei behoeften van werkgevers en van werk(zoek)enden en is, mede dankzij de bijzondere Nederlandse arbeidsrechtelijke kaders, groot geworden. En divers. En toen werd het 2020. In een historisch krappe arbeidsmarkt trad de WAB in werking, en nog hetzelfde eerste kwartaal van een nieuw

decennium werden we getroffen door een plaag van bijbelse proporties. De coronacrisis zet nu de turbo op de ontwikkelingen die al in het 4IR-vat zaten, en dwingt daarmee nu een transformatie af. Dus benut de pauze waarin corona de economie heeft gezet, en freshen & futurize. Er komt in dit nieuwe decennium, de radicale jaren '20, heel wat op flexbureaus af. Misschien nog wel meer dan in alle andere sectoren in Nederland. De vraag naar flex zal weer groeien, waarschijnlijk weer naar grote hoogten, maar zeker ook naar nieuwe hoogten. Flexbureaus kunnen werkgevers en werk(zoek)enden gaan helpen in de realisatie van hun moderne, veeleisende doelen en behoeften. Flexbureau 4.0 wordt de proactieve smartregisseur van het optimale (wendbare) personeelsbestand en de optimale (nomadische) loopbaan. Dus: inventariseer, innoveer, investeer, en transformeer naar flexbureau 4.0 – het flexbureau dat klaar is voor succes in de radicale jaren '20, het spannende, eerste decennium van de 4e Industriële Revolutie.

Wim Davidse



NBBU

> Stadsring 171 | 3817 BA Amersfoort
T 033 476 02 00 | info@nbbu.nl
www.nbbu.nl