



Rabobank



Rabobank Cijfers & Trends

Thema-update Flexproviders

50 Tinten flex

Veranderingen in wet- en regelgeving. Prijsconcurrentie. Automatisering. Toetreding van zzp'ers op de markt. Mondige opdrachtgevers. Flexproviders krijgen er in toenemende mate mee te maken. Tegelijkertijd blijven de verwachtingen gelijk: het aanbod van tijdelijk personeel zo efficiënt en effectief mogelijk laten aansluiten op de vraag. De Rabobank onderzocht¹ samen met Nyenrode Business Universiteit en het Kennis Instituut Zelfstandig Ondernemerschap (KIZO) met welke dynamiek op de arbeidsmarkt flexproviders te maken hebben. Voor welke uitdagingen staan zij? En hoe kunnen zij hun ambities waarmaken?

De flexbranche van nu

De flexbranche heeft de afgelopen jaren veel veranderingen gezien bij klanten en arbeidskrachten. Daardoor is zij zelf ook veranderd; de diversiteit in de flexbranche is flink toegenomen. Naast zeer grote internationaal opererende bedrijven is er een scala aan kleinere, vaak gespecialiseerde bureaus. Daarnaast

¹ Onderzoek heeft plaatsgevonden door middel van literatuuronderzoek en interviews. De interviews hebben plaatsgevonden in de periode november 2014 tot april 2015.

Figuur 1
Omzetontwikkeling (linkeras) versus groei organisaties (rechteras)



Bron: Consultancy.nl en CBS

zijn er de grote (nationale en internationale) adviesbureaus, die gezien kunnen worden als detacheerder van specifieke kennis. En ook de zeer gespecialiseerde bureaus, die zich toelagen op een specifieke sector of doelgroep, spelen een rol in de markt. Qua diensten is er eveneens sprake van grote diversiteit. Zo is er de relatief eenvoudige structuur waarbij een flexbedrijf tijdelijke krachten in de portefeuille heeft, bemiddelt tussen deze flexwerkers en bedrijven, personen in die bedrijven plaatst en hiervoor een *fee* ontvangt. Maar er zijn de afgelopen jaren ook steeds meer partijen in de keten gekomen die afzonderlijke diensten en producten aanbieden. Van het onderzoeken of cv's wel kloppen tot payrolling en van *managed*



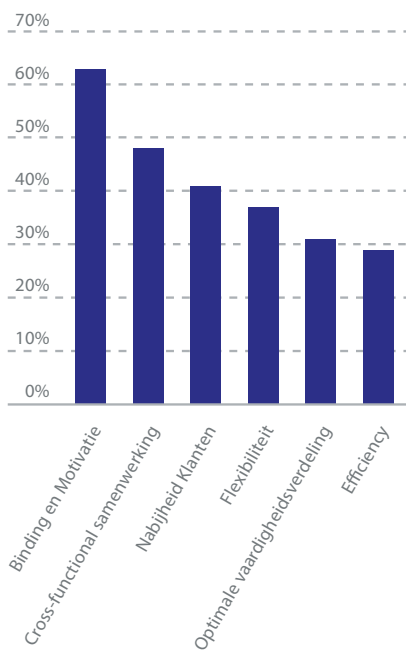
services providers (MSP)-concepten tot personeelsplanning. In sommige gevallen nemen ketenbedrijven de verantwoordelijkheid voor de inzet van vast en tijdelijk personeel.

De werkgevers van nu Bedrijven wendbaarder

Veel opdrachtgevers van de flexbranche krijgen te maken met versnelde technologische ontwikkelingen, zoals automatisering en robotisering. Hun organisatie wordt daardoor dynamischer en complexer. Om hier adequaat op te kunnen inspelen, zijn onder andere wendbaarheid (*agility*) en een hoog aanpassingsvermogen nodig. Die vragen om een flexibele instelling van personeel². Medewerkers zullen bijvoorbeeld zelfstandiger moeten ontwaren welke relevante ontwikkelingen er in hun omgeving zijn. Bovendien moeten ze die ontwikkelingen kunnen duiden, om vervolgens juist te handelen. Dit geldt voor zowel vaste als tijdelijke krachten.

De mate van wendbaarheid en aanpassingsvermogen die nodig zijn, verschilt per bedrijfstak. Een hooggespecialiseerd technologisch bedrijf als ASML heeft bijvoorbeeld meer *agility* nodig dan een ambtelijke organisatie. Zo zal een dergelijk bedrijf binnen enkele maanden een volledig nieuwe technologie kunnen toepassen.

Figuur 2
Belangrijkste motieven voor
implementeren zelfsturende teams



Bron: Allied Consultants Europe

Organisaties opener

Wendbaarheid en aanpassingsvermogen vereisen ook dat op elk gewenst moment de juiste kennis en kunde aanwezig is. Die kan gevonden worden bij mensen in vaste dienst, bij tijdelijke krachten en bij externe professionals (van zzp'ers tot gespecialiseerde bedrijven uit het netwerk). Voor opdrachtgevers is het essentieel om een goed evenwicht te vinden in het inschakelen van deze partijen. Die balans kan per organisatie verschillen. Neem schoenenbedrijf Quick: dit koos voor strategische samenwerkingen waarbij het een heel kleine kern vaste krachten koppelde aan een breed netwerk van derden. Of Finext, dat bestaat uit een netwerk van zelfstandige financieel deskundigen die als eenheid naar buiten opereren en waar bijna geen managementlagen zijn.

De trend is in elk geval dat steeds meer organisaties 'open systemen' worden. Dat wil zeggen dat zij veel van hun functies van buiten het eigen bedrijf halen. Deze 'open' aanpak stelt hen in staat zich snel aan te passen (aan ontwikkelingen) op het vlak van strategie, concurrentie, technologie en *compliance*. Het blijkt de uiteindelijke kwaliteit vaak ten goede te komen en is dikwijls financieel gunstiger. Om het eigen aanpassingsvermogen te vergroten, werken veel bedrijven bovendien projectmatiger, maken ze meer gebruik van vrij toegankelijke kennis (vooral via internet) en zetten ze bewust externen in. Dikwijls is meer dan 30 procent van de mensen die aan een opdracht werken een 'externe'³.

Teams zelfstandiger

Met al deze ontwikkelingen wordt ook steeds meer afstand genomen van de klassieke stafsturing. Teams en business units krijgen een grotere verantwoordelijkheid en opereren zelfstandiger. Uit recent onderzoek blijkt dat Europese managers zelfs in toenemende mate overwegen om zelfsturende teams op te zetten. Bij de groeiende zelfstandigheid van teams en units komt ook afslanking kijken. Meer en meer organisaties schudden overtollig vet van zich af door hun teams enkel nog te laten bestaan uit mensen met competenties die zij echt in huis moeten hebben; mensen die écht toegevoegde waarde bieden. Voor de rest gaan bedrijven een strategische samenwerking aan met derden.

² Alberts, D. S. "The Agility Advantage", Washington: CCRP

³ Zie: http://nl.latos.net/nl-nl/home/we-are/nieuws/persberichten/2013/pr-2013_01_23_01.html. Retr: 19-05-2015



De arbeidskrachten van nu

Groeiende individualisering

Medewerkers zoeken meer vrijheid en zelfstandigheid. Zo willen ze bijvoorbeeld de manier helpen vormgeven waarop organisatiedoelstellingen bereikt kunnen worden. Dit geldt zeker voor de hoger opgeleide werknemers. Deze groep groeit: het percentage hoogopgeleiden onder de beroepsbevolking steeg van 26% in 2001 naar 35% in 2012 (bron: CBS). Het verlangen van medewerkers naar meer vrijheid komt mede voort uit het feit dat zij steeds vaker geacht worden om in directe interactie met een hectische omgeving een product of dienst te leveren.

De opmars van de 'zelfstandige zonder personeel' (zzp'er) past bij deze individualisering van de arbeidsmarkt. Het percentage zzp'ers onder de beroepsbevolking is toegenomen van 11,5% in 1996 naar 16% in 2014. Een groot deel hiervan heeft bewust voor het zelfstandig ondernemerschap gekozen en heeft alle risico's ingecalculiseerd. Maar er is ook een groeiende groep die zich vooral genooddaakt voelt om als zelfstandige op de markt te opereren, simpelweg omdat zij anders geen inkomen kunnen genereren. Zij ervaren zichzelf niet per se als ondernemer.

Verskillende zzp'ers

Ongeveer 70% van de in totaal 800.000⁴ zzp'ers stelt zich dan ook eerder op als zelfstandig opererende *werknemer*. Deze professionals spelen in op het feit dat steeds meer werkgevers het aantal fte's in vaste dienst willen verkleinen; dat deze organisaties in plaats daarvan veel liever een grote, kwalitatief hoogstaande en flexibele 'schil' aan professionals tot hun beschikking hebben. Met zo'n schil kunnen ze beter inspelen op veranderende (markt)omstandigheden.

Zo'n 20 à 30% van de zzp'ers stelt zich wél nadrukkelijk op als ondernemer. Als individueel specialist, bijvoorbeeld. Of als onderdeel van een team, dat dan vaak bestaat uit mensen uit hun netwerk. Soms stuurt de zzp'er zo'n team aan, maar hij heeft per definitie geen mensen in dienst. Hij werkt veelal ook in coöperatieve structuren of nieuwe samenwerkingsverbanden, zoals met bijvoorbeeld intermediairs. Er is een groeiende groep zzp'ers die naast hun werk als zelfstandige ook een vaste baan nemen. Zij vergroten daarmee hun inkomenszekerheid, maar behouden vrijheid en flexibiliteit.

Dienstverlening rond zzp'ers

Door de significante groei van het aantal zzp'ers kan het logisch klinken voor flexproviders om dienstverlening op te zetten die deze zelfstandigen koppelt aan bedrijven. Uit dit onderzoek blijkt echter dat de relatie tussen zzp'er en flexproviders niet zonder spanning is. Flexproviders vinden die relatie bijvoorbeeld vaak te vrijblijvend en zonder wederkerigheid. Dat zzp'ers van de wet niet mogen werken in een hiërarchische relatie, maakt deze dienstverlening bovendien extra ingewikkeld.

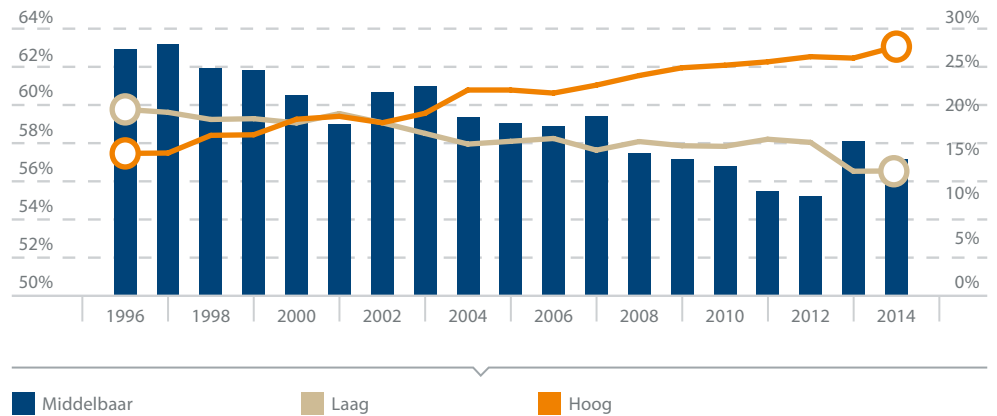
Toch zijn er voorbeelden (waaronder AT Osborne, TwynstraGudde en ProJob) van dienstverlening waarin flexproviders en zzp'ers wél succesvol de krachten bundelen. Deze dienstverlening richt zich vooral op de 'topspecialisten' onder de zelfstandigen. Die categorie bezit veelal een groot eigen netwerk, maar geeft toch de voorkeur aan de sociale omgeving van flexproviders om zich zakelijk in te ontplooiën. Deze



⁴ Bron: KvK (2015)

flexproviders hebben op hun beurt ervaren dat ze met zzp-topspecialisten een hoog kwaliteitsniveau kunnen bereiken voor bedrijven.

Figuur 3
Aandeel hoger opgeleiden zzp-ers groeit



Bron: CBS en Rabobank

Beperkende wet- en regelgeving

De beperkingen van huidige wetten en regels zijn vooral zichtbaar met betrekking tot zzp'ers. Bij het uitzenden/detacheren gaat het om arbeidsrelaties in (relatief) klassieke zin, waarvan meerdere varianten bestaan. Het plaatsen van zzp'ers valt niet onder die varianten. Zo is er bij de zzp'er in toenemende mate sprake van meerdere (gelijktijdige) opdrachtgevers. Daarnaast voeren zzp'ers veelal opdrachten zonder dat daar directe leiding door een derde aan gegeven wordt. Het plaatsen van zzp'ers is één van de nieuwe flexvormen waar het huidige systeem van wet- en regelgeving nog niet op bedacht is. Op dit moment ervaart de sector dat systeem dan ook als onhandig en contraproductief.

De arbeidsmarkt van de toekomst

Meer baanverlies

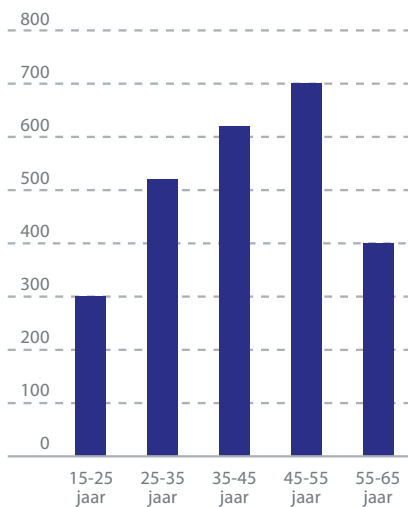
De toenemende automatisering maakt een bepaalde groep arbeidskrachten steeds minder aantrekkelijk voor bedrijven. Flexproviders doen er goed aan daar rekening mee te houden. Volgens Deloitte (2014)^{5,6} loopt een derde van de Nederlandse arbeidsmarkt het risico zijn baan te verliezen door automatisering. Het gaat daarbij vooral om laaggeschoold werk en banen waarvoor een mbo-diploma noodzakelijk is. Jongeren tussen de 15 en 25 jaar en mensen tussen de 35 en 55 lopen het meeste risico. Deloitte verwacht het eerste baanverlies in beroepsgroepen waar automatisering het waarschijnlijkst is. Voor veel beroepsgroepen is die waarschijnlijkheid hoog; daar zal de komende 10 tot 20 jaar een groot aantal banen sneuvelen. Denk aan administratieve beroepen, boekhoudkundige medewerkers en assemblagemedewerkers. Beroepsgroepen die minder snel aan bod komen, zijn bijvoorbeeld IT specialisten, topbestuurders en docenten.



5 Zie: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/deloitte-analytics/deloitte-nl-data-analytics-impact-van-automatisering-op-de-nl-arbeidsmarkt.pdf>. Retr: 19-05-2015

6 Frey, C.B and Osborne, M.A. (2013) "The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?", Oxford: Oxford University

Figuur 4
Banenverlies door automatisering (x 1.000)



Bron: Deloitte

Meer kennis

Flexbedrijven zullen beter in staat zijn om arbeidskrachten te plaatsen die investeren in hun eigen ontwikkeling dan mensen die daar niets aan doen. Om aantrekkelijk te blijven voor werkgevers, moet een arbeidskracht continu investeren in eigen kennis en kunde.⁷ Idealiter wordt hij een *serial master*: iemand die zich continu door blijft ontwikkelen. Huidige kennis en kunde gaan namelijk niet eeuwig meer mee; constante ontwikkeling en continue specialisatie in bepaalde vakgebieden zijn noodzakelijk. Daarnaast is het van belang om onderdeel uit te maken van de *wise crowd*. Arbeidskrachten moeten zich niet alleen voortdurend onderscheiden van de massa, maar daar tegelijkertijd ook actief deel van uitmaken: alleen zo kunnen zij optimaal gebruikmaken van de kennis en kunde van andere specialisten.

De flexbranche van de toekomst

Flexproviders krijgen de komende jaren te maken met meerdere belangrijke ontwikkelingen. Hieronder noemen we er drie die in het oog springen. Deze ontwikkelingen spelen ook nu al en zijn deels bedreigingen die de sector het hoofd moet zien te bieden:

1. De branche kent groeiend aantal toetreders

Organisaties ervaren de toegevoegde waarde van flexproviders en hun (standaard) procedures niet meer. Ze trekken het werk dat zij uitbesteedden aan bemiddelingsbureaus weer naar binnen; ze nemen meer eigen verantwoordelijkheid voor het organiseren van flexibele arbeid.

2. De branche ziet de prijzen dalen

Flexproviders verlagen hun kosten, mede doordat 'de laagste prijs' vaak doorslaggevend blijkt om een opdracht (tender) wel of niet te krijgen. Dat klanten hogere prijzen niet accepteren, komt mede doordat zij de diensten van de flexbranche als *commodity* zien, zonder toegevoegde waarde.

3. De branche gebruikt meer ICT

Dalende prijzen maken het essentieel voor flexproviders om diensten efficiënt en effectief te organiseren. Automatisering helpt om personeelskosten te drukken en snel te reageren op vragen vanuit de markt.

Strategische opties

De eerste twee ontwikkelingen maken het noodzakelijk om de branche een innovatieve impuls te geven, een zogenaamde nieuwe '*S curve*'. Deze impuls moet ervoor zorgen dat klanten de diensten van de flexbranche niet meer als een *commodity* ervaren; dat zij de toegevoegde waarde ervan weer helder zien. Dit zal de daling van prijzen ook tegenhouden en mogelijk zelfs keren. Flexproviders hebben diverse strategische opties om de nieuwe *S curve* tot stand te brengen:

1. Focus leggen op kennis en samenwerking

De meerwaarde van kleinere adviesbureaus/detacheerders met een duidelijke specialisatie zit onder andere in samenwerking. Onderlinge samenwerking, maar ook met hun opdrachtgevers/klanten. Idealiter vervangen zij daarbij het uurtje-factuurteverdienmodel

⁷ Gratton, L. (2011) "The Shift: The future of work is already here", New York: HarperCollins Publishers



voor een flexibelere variant. Dit met name vanwege veranderende klantwensen en meer duidelijkheid vooraf. En poneren zij de goede opleiding van zowel hun eigen medewerkers als de mensen die zij plaatsen als belangrijk voordeel. De kennis en kunde van tijdelijke krachten moet direct duidelijk zijn. Deze mensen krijgen van klanten geen ruime inwerkperiode meer, zoals vroeger, maar moeten onmiddellijk aan de slag en hun expertise laten zien. Het gaat hierbij doorgaans om zeer gespecialiseerde, hoog gekwalificeerde (interim-)managers; een groep waarnaar vraag blijft.

De meerwaarde van grotere flexproviders zit in hun toegang tot het gehele matchingsproces en de hele keten. Zij vinden daardoor sneller wat hun klanten zoeken. Dankzij hun brede blik zien zij bovendien gauw waar expertise nodig is. Hier kunnen zij hun dienstverlening dan op aanpassen, of het nu gaat om het aanbieden van de totale personeelsplanning van een bedrijf (voor vaste én flexibele krachten), van re-integratietrajecten of van het werven, opleiden en begeleiden van specifieke *professionals*. Deze grotere flexproviders moeten zich bewust zijn van de eigen kerncompetenties, constant bewust zijn van kansen in de omgeving en met klanten zoeken naar nieuwe oplossingen. Soms zullen ze daarbij ook binnen bedrijven taken uitvoeren.

2. Inspelen op technologische ontwikkelingen

Flexproviders doen er goed aan de kansen te zien van de oprukkende robotisering en de noodzakelijke automatisering (de vervanging van routinewerk door ICT-toepassingen).

Ten eerste moeten werkgevers door deze ontwikkelingen namelijk nieuw en ander werk organiseren. Veel van dit nieuwe werk zal uitgevoerd gaan worden op flexbasis: een kans voor flexproviders, die hiervoor onder andere zzp'ers zouden kunnen inzetten.

Ten tweede mag automatisering dan wel noodzakelijk zijn, maar investeren werkgevers flexproviders er nog maar mondjesmaat in – met uitzondering van websites en soms het organiseren van ICT-marktplaatsen. Vaak betwijfelen ze de noodzaak van extra investeringen of weten ze niet goed waar te beginnen. Flexproviders die meerwaarde willen bieden, moeten de urgentie benadrukken en de benodigde ICT-diensten aanbieden. Bijvoorbeeld door in eigen beheer personeelsinformatiesystemen voor werkgevers in te zetten.

Die systemen worden steeds geavanceerder en kunnen niet alleen personeelsbeheer, maar vooral ook strategisch personeelsmanagement een duwtje in de rug geven.

Het aanbod van flexproviders aan organisaties kan met zo'n systeem heel divers zijn: van het bijhouden van de wensen van het personeel en goede evaluaties van tijdelijke krachten tot een alumniregistratie en een overzicht van buitenstaanders die van belang kunnen zijn.

Daarnaast moet de flexprovider bij voortschrijdende automatisering investeren in de techniek van matching, het volgen van ontwikkelingen aan de vraagzijde van de markt en het beheer van kennis van de te bemiddelen populatie. De intermediair van de toekomst moet deze dieptekennis kunnen aanbieden om aan de dagelijkse vraag te blijven voldoen. Wil een flexprovider zijn dienstverlening uitbreiden, dan is er daarbovenop bovendien ook andere kennis nodig. Bijvoorbeeld in de richting van opleiding, personeelsplanning bij bedrijven (MSP-concepten) of het beheren van personeel voor meerdere organisaties ('flexpools').

3. Investeren in kennis, kunde en carrière

Flexproviders moeten kwaliteit leveren om succes te hebben. Dus moeten zij investeren in de kennis en kunde van mensen met wie zij werken; in hun opleiding, ontwikkeling,

Rabo Kennis App

Speciaal voor ondernemers is de Rabo Kennis App ontwikkeld. Daarmee vergaart u snel en gemakkelijk kennis op macro-economisch en sectorniveau. Hierdoor blijft u op de hoogte van wat er speelt, zodat u beter kunt anticiperen op economische ontwikkelingen in uw branche. De app is gratis beschikbaar voor iPad, Android en overige iOS.



Voor dit onderzoek zijn de volgende personen geïnterviewd:

AT Osborne: *Wim Demmers*

Connect Technisch
Uitzendbureau: *Marcus Meijer*

DPA: *Eric Winter en Stefan Heesakkers*

Flextra: *Eric Mijnsbergen*

NBBU: *Marco Bastian en Piet Meij*

Randstad: *Alje Kuiper*

Staffing Group: *Wessel Jr. van Alphen*

Twynstra Gudde: *Ellen Lastdrager*

carrièreperspectief en werkzekerheid. Het gaat dan zowel om zzp'ers en tijdelijke krachten als in sommige gevallen vaste medewerkers van klanten. Om goed te investeren in kennis en kunde is een duurzame en wederkerige relatie nodig tussen de flexprovider enerzijds en zowel de opdrachtgever als de (tijdelijke) werknemer anderzijds.

Conclusie

De arbeidsmarkt is in transitie. Zo willen ondernemers graag een wendbare organisatie, wat onder andere flexibele arbeidsverhoudingen vereist. Werknemers wensen steeds meer zelfstandigheid, naast goede persoonlijke voorzieningen en arbeidsomstandigheden. Sterke trend is dat steeds meer zelfstandige professionals (zzp'ers) hun diensten direct aanbieden; als individu, als groep of via tussenpersonen. De flexbranche moet meebewegen in deze transitie en in dit nieuwe speelveld. Zij vraagt daarbij van de politiek om het systeem van wet- en regelgeving aan te passen aan de transformerende arbeidsmarkt. Veranderingen in dit systeem, zoals de nieuwe Wet werk en zekerheid, volgt ze met kritische blik. Zo ziet de branche nieuwe wetgeving niet altijd voldoende rekening houden met nationale en mondiale marktontwikkelingen.

Uitzenders en detacheerders moeten op een nieuwe, creatieve wijze bedenken hoe zij in de transformerende markt vraag en aanbod optimaal op elkaar kunnen afstemmen. Hoe zij de relatie met klanten strategischer kunnen inzetten. En of zij mogelijkheden of de noodzaak zien om samen te werken met andere dienstverleners, bijvoorbeeld om specialistische kennis en kunde aan te bieden. Een relevante vraag is ook in hoeverre de groeiende groep zzp'ers samenwerkingspartners zijn of juist concurrenten van flexproviders. En hoe de flexbranche digitalisering kan inzetten. ICT kan flexproviders versterken in het zoek- en matchingsproces. Bovendien kunnen flexproviders personeelsinformatiesystemen in eigen beheer houden en daarmee diensten aanbieden. Wie niet aan data-analyse doet, zal het snel verliezen van de concurrentie.

Contactgegevens

Kishan Ramkisoensing
Sectorspecialist Zakelijke
Dienstverlening Rabobank
kishan.ramkisoensing@
rabobank.com
T 06 - 13 47 13 93

Nynke Struik
Sectorspecialist Zakelijke
Dienstverlening Rabobank
n.struik@rn.rabobank.nl
T 06 - 20 29 18 06

Prof. Dr. Mr. Leo Witvliet
Nyenrode Business Universiteit/KIZO
l.witvliet@nyenrode.nl
T 0346 - 291 257