

Flex & de turbulente stagnatie: een update en een advies – deel 2

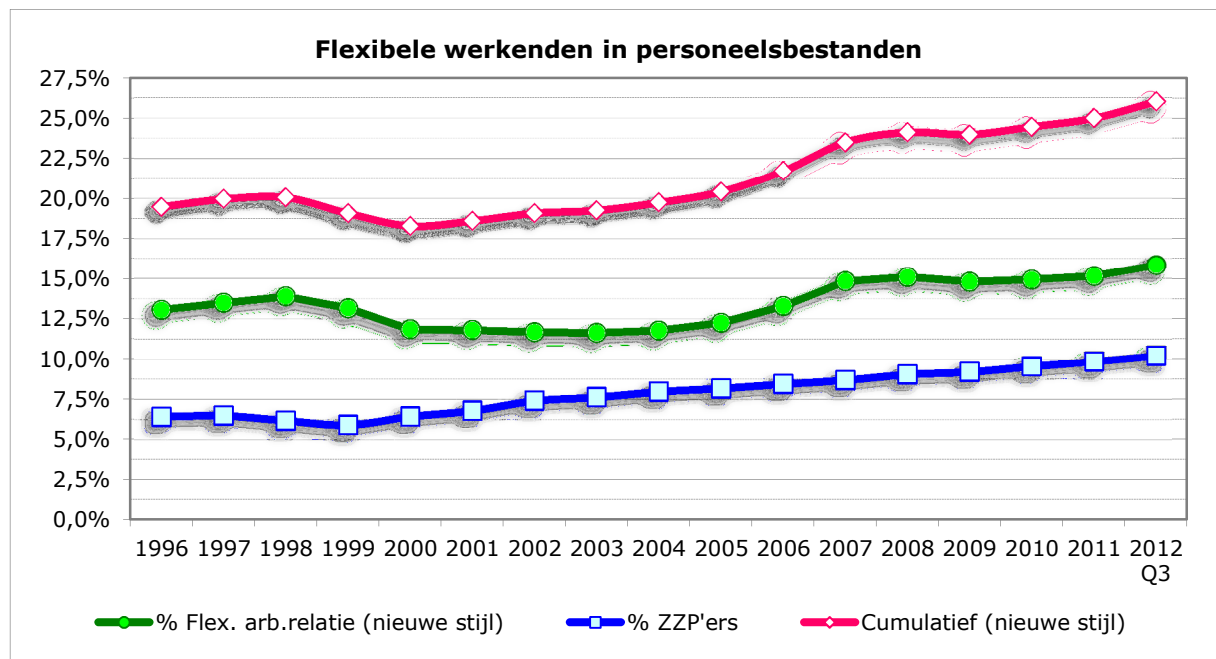
Begin december 2011 publiceerde ik 'Flex & de crisis: 2011 en verder'. Medio juni 2012 publiceerde ik een update. Ik was daarin – en ben dat zeker al zo'n vijf jaar, en nog steeds – niet optimistisch over de groeikansen van de markt voor uitzenden en detacheren *als geheel*; maar **zeer optimistisch** over bureaus die de goede – futureproof – keuzes maken en uitserveren.

Inmiddels zijn we weer een half jaar verder, en weer is **het nodige gebeurd**. Onze recessie duurt voort, de voorspellingen zijn somber, de AEX, onze aandelenbeurs, zit desondanks alweer een paar maanden in een voorzichtig stijgende trend, onze nieuwe regering heeft een moeilijke start, de VS hebben Obama herkozen terwijl in China een nieuwe leiding is gekozen, de Eurozone staat nog steeds onder druk, de discussie over flexibele arbeid en payrolling wordt nog steeds gevoerd (en sinds dit jaar krimpt de payroll-markt!) etcetera. Dus hoog tijd weer voor een **update en een frisse blik** op de ontwikkeling van de economie en de arbeidsmarkt, de ontwikkeling van flexibele arbeid en de ontwikkeling van de markt voor uitzenden en detacheren. Hierna beschrijf, analyseer en interpreteer ik nieuwe **feiten** en geef ik een **advies** om – in tijden van **turbulente stagnatie** – een succesvol bureau voor flexibele arbeid te kunnen zijn.

Nieuw! Meer interne kwantitatieve flex in de personeelsbestanden

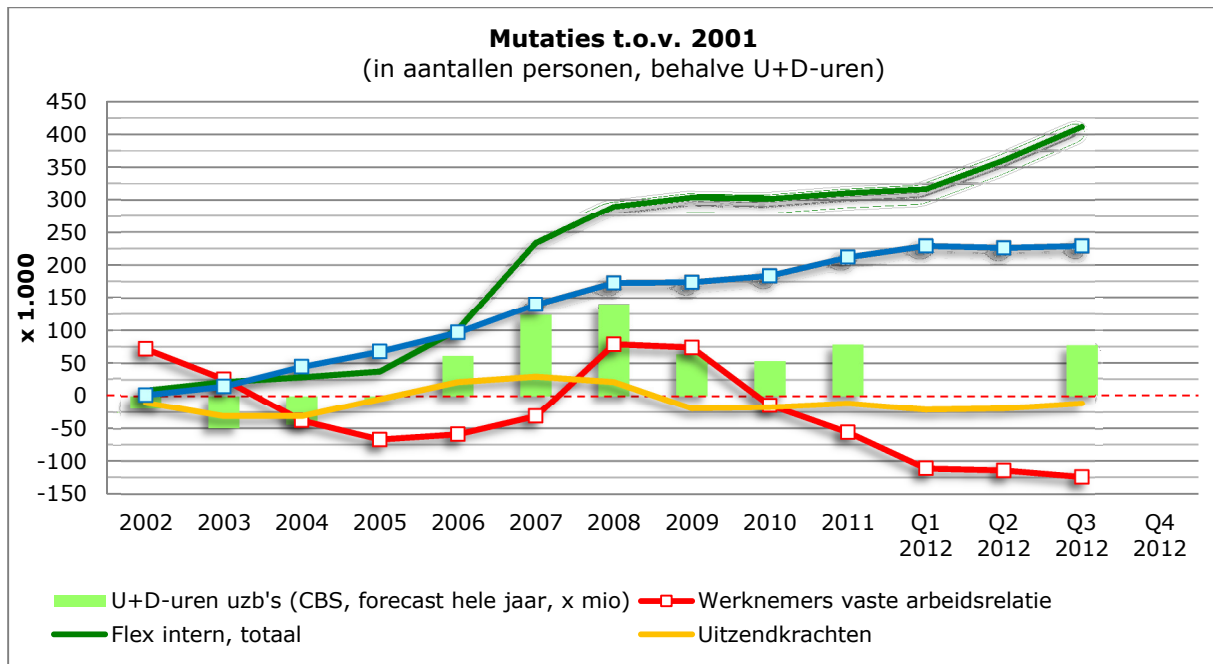
De **trends** die ik een half jaar geleden beschreef, **zetten door** – met **één belangrijke uitzondering**. Inmiddels lijkt het er op dat de **flexschil** ook in tijden van economische krimp en dalende werkgelegenheid, **groeit**. Dit is nieuw, omdat de flexschil van werknemers tot nog toe alleen serieus groeide tijdens economische groei. Maar het is, met alle langdurige onzekerheid plus de vooruitzichten van een langdurige turbulente stagnatie, natuurlijk wel heel goed te verklaren.

In onderstaande grafiek is een en ander vrij duidelijk zichtbaar.



De totale flexschil omvat inmiddels 26% van alle werkenden. Na vier jaar stabilisatie van het aandeel van de interne flexschil, is sinds eind 2011 groei zichtbaar.

Als we deze ontwikkeling vanuit een andere invalshoek bekijken – niet met behulp van het aandeel van flex in het aantal werkenden, maar met behulp van de ontwikkeling van de aantallen ten opzichte van een moment in het verleden – dan zien we het volgende, nog wat duidelijkere beeld.



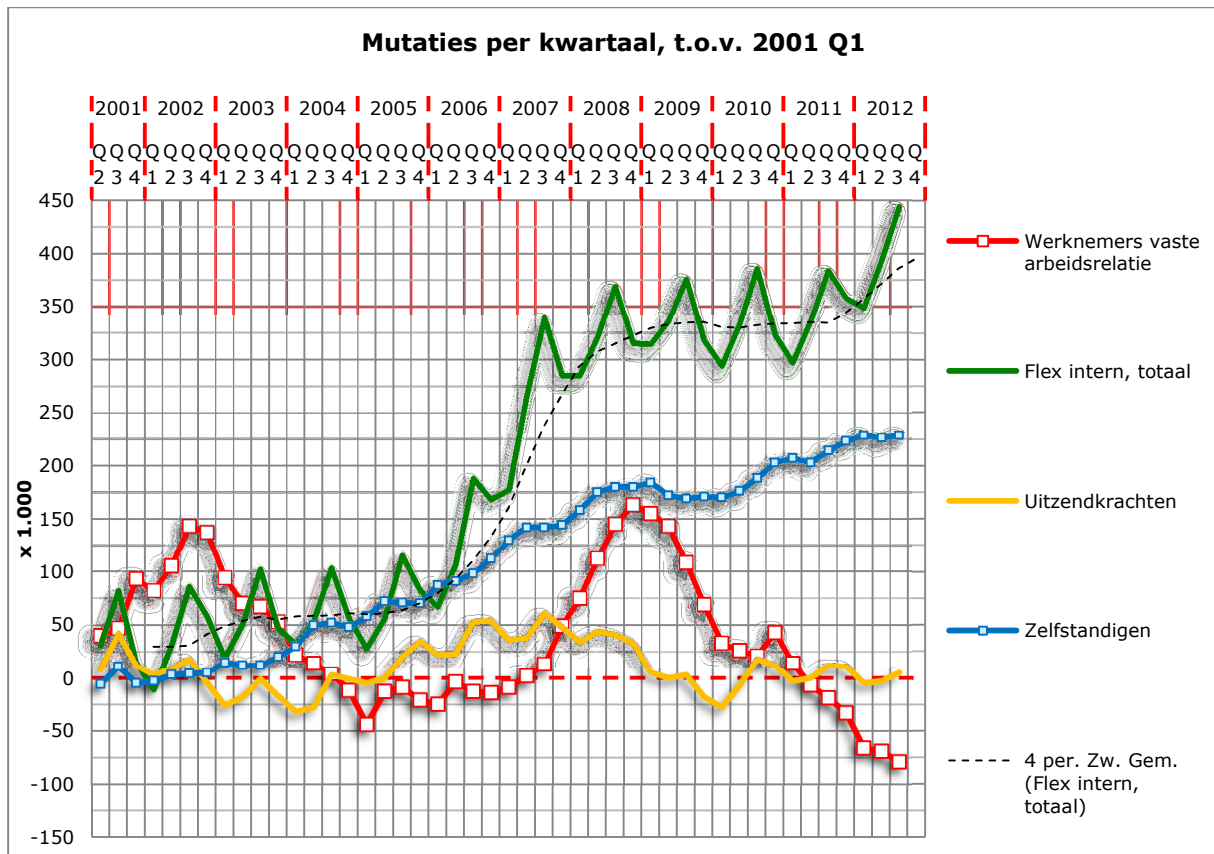
Het aantal **werknemers met een vaste arbeidsrelatie** is na de Grote Recessie afgenomen – en doet dat nog steeds – terwijl het aantal mensen in de **interne flexschil** sterk is gegroeid ten opzichte van 2001.

Sinds het begin van dit jaar is bovendien weer een sterke groei van de interne flexschil zichtbaar. De grootste subgroep in de interne flexschil wordt gevormd door de werknemers met een **tijdelijk contract met uitzicht op vast**. Maar de snelst groeiende subgroepen in de interne flexschil zijn de werknemers met een **oproep- of invalcontract** en de werknemers met **tijdelijke contracten zonder vaste uren**.

Het aantal **ZZP'ers** is in het 1^e kwartaal van 2012 nog wel gegroeid, maar sindsdien ongeveer gestabiliseerd.

Het aantal **uitzendkrachten** is al sinds de Grote Recessie van 2009 lager en relatief stabiel; onder andere omdat bureaus voor flexibele arbeid (uitzend- en detachingsbureaus) ook – en sinds de introductie van de Wet Flex en Zeker tot de Grote Recessie relatief veel meer – **mensen in de fasen B en C** uitlenen, zijn de door hun gezamenlijk geleverde totale uren nog wel hoger dan ruim 10 jaar geleden. In 2012 ligt dat aantal wel iets lager dan in 2011.

Als we de ontwikkeling van de verschillende componenten van de totale flexschil bovendien per kwartaal bekijken, zien we ten eerste een duidelijk seizoenpatroon (met steeds relatief veel flex in het 3^e kwartaal, vanwege de zomervakantie) en ten tweede de **'explosie' van de interne flexschil** sinds het 4^e kwartaal van 2011.



Bron: CBS, bewerking Dzijng

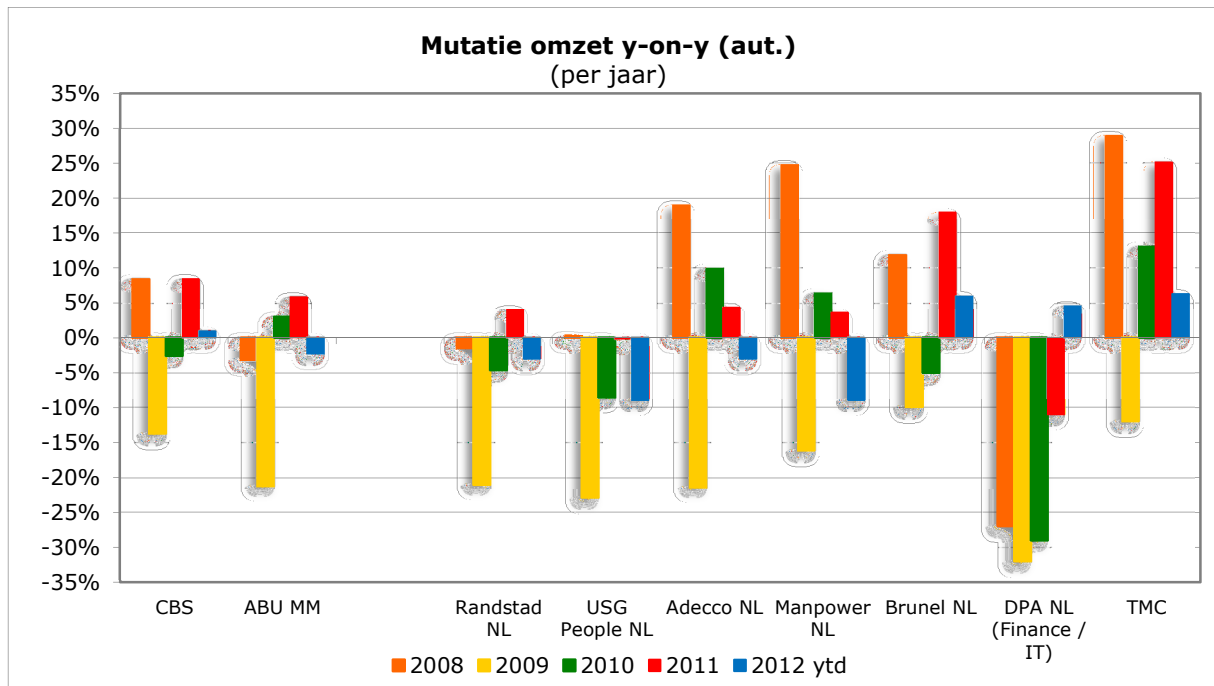
Mogelijke verklaringen voor deze ontwikkelingen zijn:

1. Door de gemiddeld sinds 2007 erg lage economische groei (cumulatief slechts 1½%!) **daalt de werkgelegenheid**;
2. Door de **grote onzekerheid** over de toekomstige economische groei, groeit de behoefte van organisaties aan flex;
3. Door de **globalisering en technologische ontwikkelingen** en de daardoor toenemende turbulentie¹ en efficiencydruk, groeit de behoefte van organisaties aan zowel hoogwaardige flex als goedkope en 'losse' flex;
4. Door de ervaringen van organisaties met de twee perioden van **arbeidsschaarste** sinds 1998 en met de vooruitzichten van de impact van de **vergrijzing**, groeit de behoefte aan 'flex dichtbij', zodat de organisaties de aanstaande schaarse functionarissen snel en goedkoop kunnen overzetten naar een vast contract zodra dat opportuun is.

Uitzendmarkt onder druk - meer en minder succesvolle bureaus voor flexibele arbeid (BFA's, v/h U+D-bureaus)

Volgens de CBS-cijfers is er over de eerste drie kwartalen van 2012 nog een lichte omzetgroei van 0,9% ten opzichte van 2011 geboekt door de gezamenlijke BFA's. (Cumulatief althans, want in de loop van dit jaar is de aanvankelijke groei omgeslagen in lichte **krimp** in het 3^e kwartaal.) De ABU MarktMonitor rapporteert een cumulatieve krimp van 2,6% en **de Grote Vier** hebben hun gezamenlijke omzet tot en met september met 5% zien **krimpen**. Andere bureaus die hun cijfers openbaar (moeten) maken, laten nog een **groei** van minstens 5% zien.

¹ Turbulentie is het product van complexiteit, dynamiek en onvoorspelbaarheid van de (f)actoren en gebeurtenissen in de omgeving. Het stelt enorme eisen aan het aanpassingsvermogen van organisaties. Tegenwoordig worden daarvoor naast of in plaats van flexibiliteit steeds vaker begrippen als Agility, Lean of Flux gebruikt. En ook het 'aloude' concept van de lerende organisatie moet hier vermeld worden.



Het **marktaandeel van de Grote Vier** blijft dan ook **onder druk** staan – de trend zet onverminderd door. De groeiers (met doorgaans goede rendementen) passen in één van de volgende en **sinds 1996 sterk gegroeide categorieën** van BFA's:

1. energieke `product'specialisten,
2. energieke customer intimacy-bureaus,
3. energieke lage prijs / low TCO-specialisten, en
4. energieke flexibele arbeid-procesmanagers (out-/insourcing).

Bij nadere beschouwing valt nog veel meer op; dit is wat ik sinds een paar maanden de **rule of three for success** – de R34S, **Het Nieuwe Ondernemen** – noem:

1. Alles begint en eindigt met customer delight door een geweldige customer experience, gedreven geleverd door energieke mensen.
2. De hele strategie en organisatie staan hier speciaal voor opgelijnd, waardoor een energiek ondernemingsklimaat ontstaat met een 7tal typische kenmerken:
 - 1) Focus. Een visie, missie en strategie om de kansen van de 7 grote golven van de Nieuwe Toekomst te benutten en de bedreigingen ervan te ontwijken, om zich een goede positie in de waardeketen te creëren, en om een onmisbare en duurzame bijdrage te leveren, om impact en betekenis te hebben
 - 2) Een onderscheidende, onmisbare, superieure propositie voor aantrekkelijke klanten
 - 3) Geloof in de mogelijkheden en realisme, ambitie en gretigheid, opportunisme en pragmatisme, en outbound gedrag
 - 4) Een gerichte, snelle en flexibele, lichte en efficiënte organisatie
 - 5) Continue verbetering, noviteitjes en innovatie
 - 6) Veel aandacht voor en samenwerking met klanten en partners
 - 7) Een aanstekelijk platform voor werk- en opdrachtnemerschap.
3. En daar is continu energiek, katalyserend leiderschap voor nodig.

Succesvolle productspecialisten – beroepsgroep-specifiek, kandidaat-specifiek of (sub)sector-specifiek – zijn relatief veel meer gericht op futureproof beroepsgroepen en/of sectoren, op middelbare en – de sterk groeiende – hogere beroepsniveaus, opereren eerder klein- dan grootschalig, voegen veel waarde toe (opleidingen, community, continuïteit bij schaarste, kennisoverdracht e.d.), zijn in contacten en opdrachten betrokken en gedreven, realiseren mede daardoor (veel) hogere marges en/of rendementen, zijn vaak relatief veel minder gevoelig voor conjunctuur én zij floreren bij schaarste!

Flex in de High tech / High touch / High turb-economie: naar een nieuw organisatie met flex-paradigma

De economische stagnatie, de groeiende kansen en uitdagingen van de globalisering, de toenemende noodzaak en mogelijkheden van technologische vernieuwingen en het groeiende zelfbewustzijn van mensen in hun rollen van consument, werkende, burger, verzorger en activist, resulteren in een **toenemend turbulente omgeving**.

Dit resulteert in een enorm en groeiend **eisenpakket**. Enerzijds worden bedrijven gedwongen continu hun efficiency te verhogen, anderzijds moeten zij continu alert zijn en leren, aanpassen en innoveren, en werken aan customizing, service en beleving, internationalisering en duurzaamheid en aanstekelijk werk- of opdrachtgeverschap. De **uitdagingen en de mogelijkheden** in deze **High tech / High touch / High turb-economie**² zijn **gigantisch**.

De **flexibilisering van personeelsbestanden zal hoogstwaarschijnlijk doorzetten**; op de korte termijn, gekenmerkt door economische stagnatie, omdat organisaties dat willen, op de middellange en lange termijn, gekenmerkt door specifieke arbeidsschaarste, omdat werkenden dat ook willen. In de High tech / High touch / High turb-economie van de 21^e eeuw bestaan er **drie 'ideaaltypen' van werkenden**, elk met hun eigen mogelijkheden voor zichzelf en voor de flexibiliteit van personeelsbestanden:

- **Mensen in lage en elementaire beroepen** hebben doorgaans niet zo veel in de arbeidsmarkt-melk te brokkelen. Hun type werkgelegenheid wordt steeds kleiner door automatisering, robotisering, andere nieuwe technologieën en offshoring. De werkloosheid onder de met name laagopgeleiden die deze beroepsniveaus bemensen, is relatief (structureel) hoog; hun persoonlijke groeipotentieel en hun individuele relevantie zijn relatief laag, zij zijn een 'commodity'. De High touch-dimensie biedt ze overigens veel kansen.
In een vooralsnog stagnerende en High tech / High touch / High turb-economie moeten ze steeds meer met losse flexibele contracten genoegen nemen: uitzendkracht, oproep- of invalkracht, een tijdelijk contract zonder vaste uren.
Voor organisaties geldt hier: losse flex. Er is geen continuïteitsrisico – wel een nog te weinig erkend customer service-risico (High touch) – en het levert de hoogste efficiency en een goed kwantitatief aanpassingsvermogen op.
- **Mensen in middelbare tot hogere, maar relatief routinematige beroepen** hebben het vooralsnog wat beter voor elkaar: hun kennis / opleidingsniveau is middelbaar tot hoog en/of zij beheersen een ambachtelijk vak. Ook dit type werkgelegenheid krimpt, sinds kort en nu nog maar een beetje, maar in de (nabije) toekomst steeds meer.
Hun werkloosheid is nu nog minder dan gemiddeld; hun individuele relevantie is matig en neemt af. Zij hebben nu nog relatief minder losse flexibele contracten dan de mensen in lage en elementaire beroepen, maar die situatie zal, met name vanwege de technologie-gedreven baanvernietiging (ook door toenemende robotisering!) en overige context-turbulentie, verslechteren.
Voor werkgevers geldt hier steeds meer: losse flex. Het continuïteitsrisico wordt lager, en

² High turb staat voor High turbulence. De afgelopen 10-15 jaar is veel gesproken over de ontwikkeling van onze economie in de richting van een service-economie, een kennis-economie, een belevingseconomie, een ideeëneconomie. Met het begrip High tech / High touch / High turb-economie combineer ik die begrippen, en meer.

het levert de hoogste efficiency en een goed kwantitatief aanpassingsvermogen op.

- **Mensen in creatieve en hogere beroepen** hebben het meestal (heel) goed voor elkaar: hun kennis / opleidingsniveau is middelbaar tot hoog en/of zij beheersen een ambachtelijk of 'kunstzinnig' vak met (dreigende) schaarste. Zij scoren hoog op mentale en gedragsflexibiliteit, inventiviteit, onbevangenheid, en sociale vaardigheden. Ze zijn sterk intrinsiek gemotiveerd – en willen bewust en onbewust uitdaging & groei, autonomie, inbreng & impact en een zinvol doel; hebben dat ook nodig om te presteren – en ze hebben een doorgaans gerechtvaardigd zelfvertrouwen en een growth mindset³. Dit type werkgelegenheid groeit, waarbij voor de toekomst – als altijd – natuurlijk ook rekening moet worden gehouden met baanvernietiging en baancreatie. Hun werkloosheid is laag; hun individuele relevantie is groot.

In de High tech / High touch / High turb-economie, hebben zij – en dit is cruciaal – grote organisaties als werkgever steeds minder nodig: zij profiteren van de combinatie van enerzijds hun relevante posities en anderzijds de grote en toenemende mogelijkheden van de High tech / High touch / High turb-economie: de behoefte aan kennis en creativiteit, verbinding via social media, crowdsourcing via co-creatie en open innovatie, crowdfunding, gespecialiseerde marktplaatsen waar zij hun eigen producten kunnen verkopen, project-platforms waar zij samen proposities kunnen creëren, netwerk-organisaties en –projecten en dergelijke.

Zij kiezen (meestal nog het liefst) voor een vast contract dat aan hun hiervoor geschetste empowerment-verlanglijst voldoet, en anders voor flex – waarbij zij zich laten inhuren in de vorm van hoogwaardige detachering of ZZZP – of voor (klein) ondernemerschap.

Voor organisaties geldt hier: aanstekelijke flex, omdat dat de beste manier is om aan de noodzakelijke inzichten en ideeën, kennis en creativiteit te komen, terwijl het tegelijk efficiënt is en het kwantitatieve en kwalitatieve aanpassingsvermogen stimuleert.

Flex in de turbulente stagnatie, flex in flow

Van 2000 tot 2007 is de flexschil eerst licht en daarna sterk gegroeid, en sinds eind 2011 zit de flexschil in een nieuwe **groeisput**. Althans, de interne flexschil – het aantal ZZZP'ers lijkt in de loop van 2012 te stabiliseren en het aantal uitzendkrachten en gedetacheerden staat al jaren onder druk. De samenstelling van de **flexschil is dus sterk veranderd**, met **zeer uiteenlopende kansen** voor verschillende werkenden-segmenten, werkgevers en BFA's. Deze ontwikkeling **zal doorzetten in de High tech / High touch / High turb-economie** en het daardoor gestimuleerde **nieuwe organisatie met flex-paradigma**.

Op de korte en middellange termijn lijkt de economische stagnatie wellicht het meest ingrijpende thema van de High tech / High touch / High turb-economie waarin we (gaan) leven, werken en organiseren. De **verwachte economische 'groei' is negatief tot (uiterst) laag**. De **uitbreidingsvraag** naar arbeid is de komende jaren daarom negatief. Het aantal ontstane **vacatures** is in 2012, inmiddels 4 jaar na het begin van de Grote Recessie, nog steeds laag. Enerzijds kan geconstateerd worden dat het aantal ontstane vacatures in de vorige laagconjunctuur (2002-2004) lager was, anderzijds duurt de huidige laagconjunctuur en laagte van het aantal ontstane vacatures nu een stuk langer. De totale dynamiek (ontstane + vervulde vacatures) is nog niet zo laag als destijds, maar het duurt inmiddels al wel langer dan in de vorige laagconjunctuur. Daarbij komt dat de trend van de ontstane vacatures nog negatief en dalend is.

³ Professor Carol Dweck categoriseert de fixed mindset en de growth mindset. Mensen met een fixed mindset denken – bewust of onbewust – dat ze geboren zijn met bepaalde talenten en vaardigheden en dat die niet kunnen groeien. Deze mensen zijn huiverig voor uitdagingen – zoals veranderingen, vernieuwingen, ambitieuze doelen – vanwege de kans op fouten en mislukking; uitdagingen worden dan ook vaak negatief geïnterpreteerd, genegeerd of afgewezen. Mensen met een growth mindset geloven dat hun talenten en vaardigheden kunnen worden ontwikkeld door hard werken en doorzetten. Zij gaan daarom ook voor uitdagingen én realiseren zich dat het zoeken naar de juiste aanpak een leerproces vergt waarin fouten zullen worden gemaakt; maar dat gaan zij dus niet uit de weg.

Uit onderzoek van Dweck blijkt dat mensen met een growth mindset veel meer groei doormaken en veel meer succes hebben. Tevens heeft zij vastgesteld dat een growth mindset aangeleerd kan worden.

Maar de **vervangingsvraag** naar arbeid zal, gestuwd door de vergrijzing, groeien. En daardoor zullen, ondanks de economische stagnatie, **steeds meer vacatures** ontstaan. De dynamiek op delen van de arbeidsmarkt zal stijgen en daardoor zal er **specifieke schaarste** ontstaan.

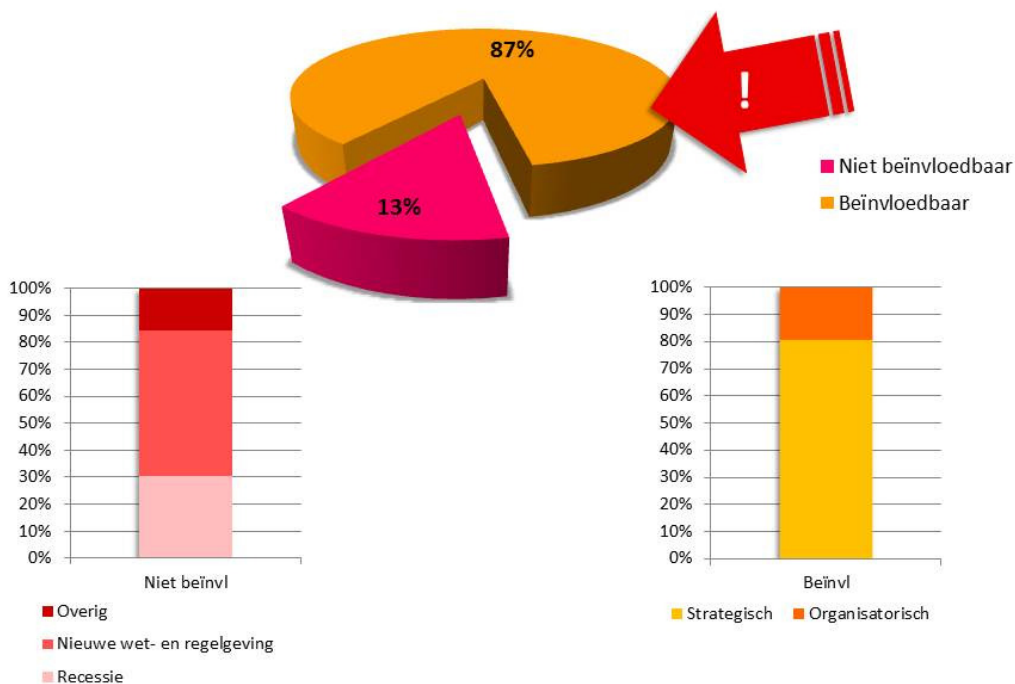
Deze constatering samen leiden ook in deze update weer tot de conclusie dat BFA's als totaalgroep het **de komende jaren nog steeds niet makkelijk** zullen hebben. De Nederlandse uitzend- en detacheringmarkt in haar geheel zal niet of nauwelijks groeien, of licht **krimpen**. Commodity-marges zullen blijven dalen, schaarste-marges zullen relatief (zeer) aantrekkelijk zijn. Maar **voor BFA's die werken volgens de R34S** zijn er zoals gezien **kansen zat**.

Daarom wil ik ook nu weer afsluiten met het volgende inzicht. Uit onderzoek dat in het voorjaar van 2008, dus vóór de Grote Recessie en de Turbulente Stagnatie, in Harvard Business Review werd gepubliceerd ('When growth stalls'⁴), bleek dat het verdwijnen van succes van bedrijven voor slechts 4% door economische tegenwind wordt veroorzaakt en voor nog eens 9% door andere niet-beïnvloedbare factoren zoals fundamenteel veranderende wet- en regelgeving. Deze factoren spelen in de flexmarkt van 2012 en de komende jaren volop.

Maar de overgrote meerderheid (87%) van de redenen voor het opdrogen van het succes van bedrijven bleek beïnvloedbaar te zijn! Het bleek dan om **organisatorische** en met name **strategische beslissingen** te gaan; vooral het missen van vernieuwingen en fundamentele veranderingen en andere mogelijkheden en het niet met andere ogen naar 'de markt' en de eigen propositie en werkwijze kunnen kijken.

Blijft u succesvol?

Redenen van einde voorspoed 1955-2006



Bron: 'When growth stalls', HBR, march 2008.

De fijne rugwind van de jaren '90 en 2004-2008 zal er de komende jaren niet zijn, maar met goede keuzes – R34S in de High tech / High touch / High turb-economie – valt er ook de komende jaren **veel groei en rendement** te realiseren. Kortom:

Succes is een keuze !

⁴ Het onderzoek besloeg de lange periode van 1955 tot en met 2006. In die vijf decennia zat óók een Depressiefase (van 1976 tot en met 1982).