



De zp'er aan de macht

De cruciale rol van de zp'er in disruptieve tijden

Inhoudsopgave

1. Inleiding **3**

2. De wereld van werk en economie **4**

3. De drietrapsraket **6**

4. De 'clashes' in de toekomst **9**

5. Conclusie **11**

1. Inleiding

Het wel en wee van zzp'ers staat volop in de belangstelling. Denk aan de felle discussies omtrent de WAB, de eventueel verplichte arbeidsongeschiktheidsverzekering (AOV) en de kritiek op de wet DBA voor zzp'ers. Als het gaat om de groep zzp'ers dan richting we ons traditiegetrouw in dit rapport ook op de zp'er: de hoger opgeleide zelfstandige professional (zp). We belichten de laatste marktontwikkelingen en medeauteur Niels Huismans maakt voor de analyse van de huidige ontwikkelingen onder zp'ers onder andere gebruik van het zogeheten ZP Onderzoek 2019.¹ Aan dit eigen onderzoek van Adapt Groep en ABN AMRO namen ruim 900 zp'ers deel.

Dit rapport gaat over de bestaansredenen van zp'ers, de rol die zij binnen organisaties hebben en hun toekomstperspectief. Wat zijn de gevolgen van grote maatschappelijke en technologische veranderingen voor organisaties en wat is de rol daarbij van zp'ers?

In essentie vinden bij organisaties op drie niveaus grote veranderingen plaats. We beschrijven en bespreken deze aan de hand van een 'drietrapsraket'. In de eerste plaats zien we snelle veranderingen in de omgeving van bedrijven. Denk aan het sterk toenemende belang van privacy, compliance, cybersecurity, wet en regelgeving en schaarste aan medewerkers.

In de tweede plaats zien we door die toenemende complexiteit van de omgeving grote veranderingen plaatsvinden binnen de structuur van bedrijven. Het traditionele hiërarchische aanstuuringsmodel hapert en er ontstaat een kloof tussen de in het verleden opgebouwde competenties en de competenties die nu nodig zijn. Binnen deze trap gaat het over de dynamiek binnen de organisatie waarbij we stilstaan bij de cultuur, structuur en leiderschap. Bedrijven moeten zich bezighouden met existentiële vragen met betrekking tot hun doelen en de boodschap die ze willen uitdragen. In het aanhoudende gevecht om het binnenhalen van talent komen bedrijven tot de conclusie dat hun bedrijfscultuur, hun structuur en leiderschap hierbij een belangrijke rol spelen.

In de derde plaats veranderen medewerkers. In Nederland bestaat in 2030² (in de Verenigde Staten reeds in 2025) de helft van de beroepsbevolking uit de zogeheten millennialgeneratie die bij de invulling van werk andere behoeften heeft dan eerdere generaties.

De toekomst van zp'ers ziet er goed uit. De toegevoegde waarde van zp'ers is de laatste tien jaar toegenomen: specialistische kennis komt sneller tot bloei in wisselende en projectmatige omgevingen, de zp'er weet dat hij zo goed is als zijn laatste project en is veel minder gevoelig

voor interne politieke verhoudingen. Ook is de 'tijdgeest' in zijn voordeel: het belang van specialistische kennis neemt toe en het is vaak te duur voor bedrijven om specialisten in vaste dienst te nemen. De zp'er gedijt tenslotte bij de genoemde grote veranderingen en kan hier bovendien zelf in belangrijke mate vorm aan geven. In dit rapport gaan wij hier dieper op in en laten zien wat dit voor organisaties gaat betekenen.

¹ ZP Onderzoek 2019 (Adapt, 2019)

² De toekomst van werk 2030 (PWC, mei 2018)



2. De wereld van werk en economie

Het vaste contract heeft de afgelopen jaren door de behoefte aan flexibilisering steeds meer plaatsgemaakt voor flexibele contracten. Het aantal zelfstandigen is hoger dan ooit. Zij profiteren van de grote vraag naar flexibel inzetbaar personeel. Vooral de hoogopgeleide zelfstandige professionals zijn zich hiervan bewust.

2.1 Arbeidsmarkt

Het fenomeen van het vaste contract neemt steeds verder af. In een aantal branches zijn veel vaste contracten verdwenen en vervuld voor de banen in de flexibele schil. Het aantal vaste contracten ligt momenteel onder de 61 procent. Vijf jaar geleden lag dit aantal nog boven de 64 procent en vijftien jaar geleden nog rond de 75 procent. Naast de veel besproken flexibilisering is er daarmee sprake van 'ontvasting'. Door de economische voorspoed en de krapte op de arbeidsmarkt nam het aantal vaste contracten in de eerste kwartalen van 2019 echter licht toe. Toch voorzien we geen structurele afname van de flexibilisering. Voor het tweede kwartaal op een rij is wel sprake van afkoeling van de arbeidsmarkt. Het aantal

werknemers dat wordt benaderd voor een nieuwe baan, de zogenoemde sourcingsdruk, is het laatste kwartaal gestagneerd.

2.2 Zzp'ers in Nederland

De zzp'er heeft een grotere rol in de wereld van werk en economie dan ooit tevoren. Zoals in figuur 1 is te zien, telt Nederland in 2018 bijna 1,1 miljoen werkenden met een hoofdbaan als zzp'er. Daarmee maken zij 12,2 procent uit van de werkzame beroepsbevolking van 8,9 miljoen. In 2003 bedroeg het aandeel zzp'ers nog maar 8,1 procent; sindsdien is hun aantal met 440 duizend toegenomen. Door de ontwikkelingen in de afgelopen jaren zijn inmiddels bijna drie op de vier zelfstandigen zzp'er. De groep zzp'ers is zeer divers.



Figuur 1: Aantal zzp'ers in Nederland ³

Niet alleen het aantal zzp'ers laat zien hoe belangrijk zzp'ers zijn geworden voor werkend Nederland. Ook de totale jaarinkomsten van de groep zzp'ers in Nederland zijn indrukwekkend. In 2018 bedroegen de inkomsten van alle zzp'ers in Nederland 41,7 miljard euro. Daarmee is dit zogenoemde bruto zzp product (bzzp) goed voor 5,7 procent van het bruto binnenlands product (bbp) van 725,4 miljard euro in 2017.

2.3 Zp'ers in Nederland

Freelancers, zelfstandigen, zzp'ers, zp'ers en ondernemers: allemaal termen voor medewerkers die actief zijn in de flexibele arbeidsmarkt. Omdat deze groep moeilijk in te kaderen is, gebruiken wij al jaren de term zelfstandig professional (zp'er). Een zp'er is een hoogopgeleide zzp'er en wordt vaak als kenniswerker ingehuurd door opdrachtgevers met veelal 250 medewerkers of meer. De zp'er wordt gekenmerkt door de verkoop van eigen arbeid in de business-to-business markt. Deze subgroep van zp'ers, afhankelijk van de exacte definitie, is tussen de 400.000 en 500.000 groot.

Zp'ers zijn bewust zelfstandig en altijd professioneel met hun vak bezig. Bovendien zijn ze bereid om risico's te nemen. Van de zp'ers legt 24 procent het risico van opdrachten bij zichzelf door zich te laten belonen op basis

van hun prestatie. In 2016 gold dit voor nog maar 8 procent van de zelfstandigen.

De gemiddelde leeftijd van de zp'er is 44 jaar en drie kwart van hen is man. Dit wijkt af van het gemiddelde van de zzp'er, waar het aandeel vrouwelijke zelfstandigen volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) rond de 41 procent schommelt. Overigens blijkt uit ons onderzoek dat vrouwen die hbo zijn opgeleid 3,45 euro per uur minder verdienen dan mannen. Voor vrouwen die een wetenschappelijke opleiding hebben, bedraagt dit negatieve verschil 2,75 euro. De verschillen tussen mannen en vrouwen worden door de jaren heen wel kleiner. Het gemiddelde tarief van de zp'er ligt op 85 euro.

» » « « “De HR-functie moet een cruciale kernfunctie worden binnen bedrijven om succesvol te blijven”

2.4 Schaarste aan personeel op record

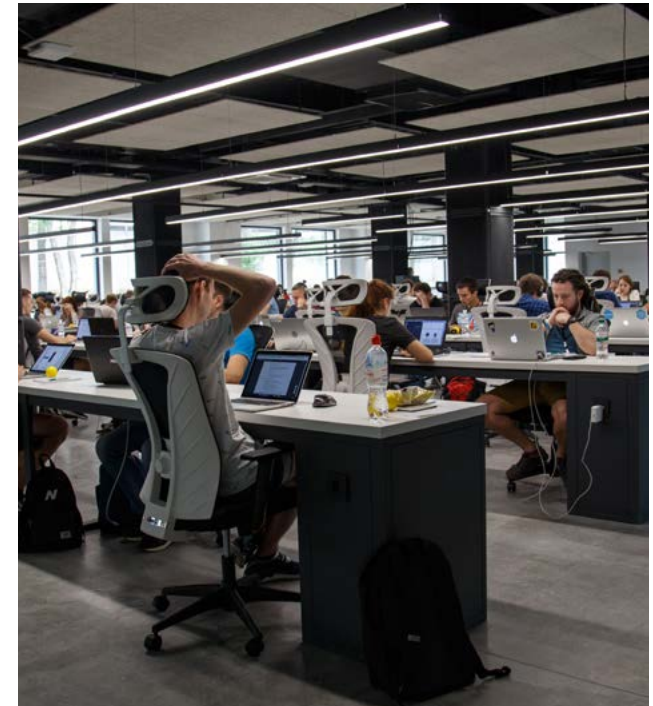
Een belangrijk deel van de zp'ers weet te profiteren van deze tekorten. Het afgelopen jaar heeft 39 procent hogere tarieven in rekening gebracht. Tegelijk bleek uit ons onderzoek een jaar eerder dat 70 procent van de zp'ers nog verwachtte de prijzen te kunnen verhogen. Mogelijk heeft het niet uitkomen van deze verwachting te maken met het toenemende belang dat zp'ers hechten aan de inhoud van de opdrachten. Van de onderzochte zp'ers geeft maar liefst 70

procent aan zijn tarief te willen verlagen wanneer het om een interessante opdracht gaat.

Ooit zal er een omslagpunt komen en neemt bij een verdere krimp van de economische groei de werkloosheid weer toe. Vreemd genoeg zou dat goed zijn voor de sector zakelijke dienstverlening, want het tekort aan mensen is met name voelbaar in een belangrijk deel van deze sector: de HR-services sector. Deze sector bestaat uit uitzenden, detacheren, zzp-bemiddeling, payrolling, interim-arbeid en werving en selectie.

Het structurele tekort aan werknemers heeft nog een ander belangrijk neveneffect: de HR-functie wordt een kernfunctie binnen veel bedrijven. Bedrijven in sectoren die voor een groot deel afhankelijk zijn van mensen, zoals de zakelijke dienstverlening en technologie en media, blijken in hoge mate te evolueren tot bedrijven waarin de mens echt centraal staat ('Human Centric'-organisaties).

3 Bron: CBS en SEO (Stichting Economisch Onderzoek, 2018)



3. De drietrapsraket

Organisaties hebben te maken met uitdagingen op drie niveaus. In de eerste plaats verandert de omgeving van bedrijven in hoog tempo. In de tweede plaats proberen bedrijven zich intern aan te passen aan de veranderende omgeving door opnieuw te kijken naar de eigen structuur en cultuur. In de derde plaats stellen medewerkers andere eisen dan in het verleden.



3.1 De eerste trap: de omgeving

We zien dat bedrijven moeite hebben om gelijke tred te houden met een omgeving die steeds sneller verandert. Hierdoor ontstaat er een 'kloof' tussen de snelheid waarmee de omgeving verandert en de responstijd hierop van organisaties. Bovendien wordt deze kloof steeds groter. De kloof verschilt per sector omdat de dynamiek in de omgeving per sector anders is. Zo is de kloof minder diep in de

agrarische sector dan in de mediasector. Het gaat hier niet alleen om het vinden van een antwoord op de snelle technologische veranderingen, maar ook om als bedrijf opnieuw stil te staan bij de vraag: waartoe zijn wij op aarde? De grotere beursgenoteerde bedrijven zijn er inmiddels wel achter dat het niet alleen gaat om zoveel mogelijk winst maken.

De veranderingen in de omgeving waarmee bedrijven geconfronteerd worden, zijn zeer divers. De eisen van de verschillende belanghebbenden nemen toe en de consequenties van het niet luisteren naar deze eisen werden juni 2018 helder verwoord tijdens een presentatie van topman Feike Sijbesma van DSM. Hij legde uit hoe DSM tien jaar geleden de nadruk op het maken van winst verlegde naar het leveren van een positieve bijdrage aan de wereld. Hij stelt dat organisaties er de komende tien jaar niet aan zullen ontkomen om het streven naar winst met maatschappelijke doelen te combineren. Organisaties die door blijven gaan met een eenzijdige nadruk op het maken van winst zullen volgens Sijbesma merken dat:

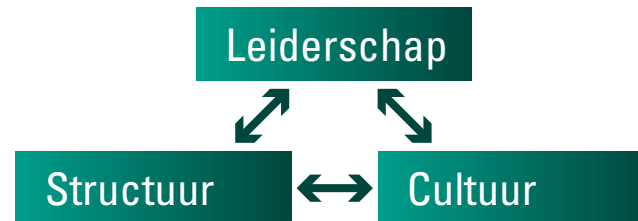
- millennials hun producten niet meer kopen;
- de samenleving de 'license to operate' niet meer aan hen toevertrouwt;
- niet voorbereid zijn op het belasten van CO₂-uitstoot
- omzet en winst onder druk komen;
- vervreemd raken van de aandeelhouders die zien dat het risicoprofiel toeneemt;
- zonder duidelijke zingevingsboodschap geen jonge mensen en high potentials aan zich kunnen binden en het niet gaat redden.

3.2 De tweede trap: dynamiek binnen het bedrijf

Nu de omgeving van bedrijven snel verandert, is het zaak dat bedrijven sneller kunnen reageren op die veranderingen. Dat is vanwege de 'erfenis' van hiërarchische structuren en aansturing een probleem. Zo stelde beroepscommissaris Annet Aris onlangs in het Financieel Dagblad: *"Bedrijven zijn op de keper genomen inflexibele en dure instituties, er gaat veel tijd en geld zitten in administratie en controle, in het opzetten van bedrijfsprocessen, er zijn hoge vaste personeelslasten inclusief pensioenen en ziektegeld, efficiëntie wordt verminderd door vele managementlagen en bedrijfspolitiek. Een groot deel van de energie en de kosten gaat zitten in het managen van het bedrijf zelf in plaats van in het voortbrengen van het product."*

Nobelprijswinnaar voor de economie Ronald Coase schat dat deze 'strokerigheid' – door economen transactiekosten genaamd – goed is voor meer dan 40 procent van de economische activiteit in ontwikkelde landen. Dit hoge percentage toont aan dat een groot deel van de bedrijfsactiviteiten eigenlijk geen waarde toevoegt aan het daadwerkelijk product of dienst voor de uiteindelijk klant.

Om dit te analyseren gaan we dieper in op de drie drijvende krachten binnen het bedrijf: structuur, cultuur en leiderschap. Van belang is dat deze drie onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. De gekozen structuur is het makkelijkst aan te passen en beïnvloedt in hoge mate de interactie tussen medewerkers dus ook de cultuur op de wat langere termijn. Leiderschap is onontbeerlijk om door middel van het juiste gedrag de gewenste cultuur te krijgen. Het gaat hier om de 'tone at the top'.



Figuur 2: de drie drijvende krachten binnen het bedrijf

Structuur

De centraal geleide, hiërarchische organisaties hebben ons veel gebracht in een periode dat de omgeving stabiel was en centrale planning op de middellange termijn nog effectief. We zien nu dat veel bedrijven de stroperigheid aanpakken door managementlagen te verminderen. Maar dat is niet genoeg. Het gedachtengoed van Coase over de fundamentele vraag wat nu de aard is van een bedrijf – die hij stelde in zijn beroemde artikel *The nature of the firm* – staat weer volop in de belangstelling. Ook automatisering speelt hierbij een rol. Zo vervangt dit op grote schaal taken, vooral als die taken repetitief en in standaardprocessen te vatten zijn. Activiteiten met een hoge toegevoegde waarde, zoals innovatie, zijn minder makkelijk in processen te vatten en worden bovendien belemmerd door hiërarchie.

Grote bedrijven zien dit in en beseffen het belang van zelfsturing, snel handelen en interactie met klanten en proberen daarom elementen uit de structuur van kleinere bedrijven over te nemen. De zp'er speelt binnen deze afwegingen een belangrijke rol.⁴ Specialistische kennis van buiten is makkelijker te integreren in niet-hiërarchische zelf-

sturende teams. Daarnaast speelt het kostenaspect een rol. De transactiekosten om zp'ers in te schakelen zijn de laatste jaren dusdanig gedaald dat dit ook financieel loont voor specifieke projecten. Bovendien spelen zp'ers in het transitieproces naar een plattere organisatiestructuur een belangrijke rol bij het begeleiden van de organisatie naar nieuwe manieren van werken.

Cultuur

In eerdere rapporten hebben we al geconstateerd dat de bedrijfscultuur een belangrijk onderscheidend element vormt voor steeds meer bedrijven. Dit geldt met name voor schaarse arbeidsmarkten. Het blijkt ondernemingen met een aantrekkelijke bedrijfscultuur sollicitanten aantrekken via mond-tot-mondreclame terwijl andere organisaties zelf moeten jagen op talent.

De vraag is dan hoe zo'n aantrekkelijk bedrijfscultuur eruit ziet? Dit is voor elke organisatie natuurlijk anders. Wel zien wij dat de laatste jaren het begrip zingeving sterk in belang is toegenomen. Er bestaat een sterke relatie tussen zingeving en bedrijfscultuur: zonder een gezonde en herkenbare bedrijfscultuur zullen de ambities op het gebied van zingeving binnen een organisatie niet landen.

Dat vooral jonge werknemers belang hechten aan zingeving komt sterk naar voren in een al wat ouder onderzoek van Gallup.⁵ Slechts 29 procent van de millennials voelt zich betrokken bij hun werk en slechts 27 procent gelooft in de waarden van het bedrijf. Het merendeel van de millennials begrijpt niet waar hun bedrijf voor staat.

Toch gaf 88 procent van de respondenten aan dat ze langer dan vijf jaar bij het bedrijf zouden blijven als ze tevreden waren met de zingevingsboodschap van het bedrijf.

Zingeving en cultuur zijn dus waarden die het bedrijf zelf kan invullen. Deze waarden moeten tot uitdrukking komen in omgangsvormen en moeten intern en extern herkend worden. Een voorbeeld van een bedrijf dat al jaren stuur op waarden is Shell.⁶ Waarden zijn eveneens van belang bij het aantrekken van externe medewerkers, zoals de zp'er. De wens van millennials om te werken bij een organisatie waar de waarden herkenbaar zijn en uitgedragen worden, wordt in hoge mate door zp'ers gedeeld.

Leiderschap

De laatste 'hoek' van de driehoek bestaat uit leiderschap. Het gaat hier om twee soorten leiderschap. In de eerste plaats het 'traditionele' leiderschap vanuit de top van de organisatie. Wanneer bedrijven gehoor willen geven aan de behoefte aan zingeving, blijkt dat de bedrijfscultuur een belangrijke rol speelt bij het internaliseren van de zingevingsboodschap. En voor het nastreven van de juiste bedrijfscultuur zijn waarden weer belangrijk. En dan vooral de waarden zoals die in het gedrag van de top van het bedrijf worden uitgedragen, de 'tone at the top'.

In de tweede plaats is meer leiderschap nodig van teams nu organisaties een transitie doormaken naar een plattere, meer zelfsturende organisatiestructuur. Het is in deze zelfsturende teams waar de lakmoestest plaatsvindt: de integratie van cultuur, structuur en leiderschap.

3.3 De derde trap: de medewerker

De jongste generaties (millennials en de generatie Z) hebben andere behoeftes ten opzichte van de invulling van werk dan oudere generaties. Gegeven de aanhoudende schaarste aan gekwalificeerde medewerkers zien wij binnen grote bedrijven al enige tijd een vreemde ontwikkeling. Aan de ene kant zien we een groot aantal meestal wat oudere medewerkers de organisatie verlaten omdat zij bij reorganisaties boventallig zijn geworden. Aan de andere kant is behoefte aan nieuwe medewerkers met andere competenties die meer bij deze tijd passen.

Het grote probleem is dat deze nieuwe instroom opdroogt. Dit komt allereerst doordat er onvoldoende mensen beschikbaar zijn die de juiste competenties hebben. Boven-

dien willen de mensen die wel competent zijn vaak niet werken in een traditioneel, hiërarchisch bedrijf met een gebrekkige zingevingsboodschap en een werkcultuur waar bij het belangrijker is om aanwezig te zijn dan te leveren wat afgesproken is op een wijze die de werknemer zelf bepaalt.

4 De waarde van de ZP'er (ZZP Barometer en FastFlex, 2015)

5 <https://news.gallup.com/businessjournal/195209/few-millennials-engaged-work.aspx>

6 <https://www.shell.com/about-us/our-values.html>



4. De 'clashes' in de toekomst

Bedrijven zijn nog bezig om zich aan te passen aan de trends die hierboven zijn aangegeven; zingeving, cultuur en het verschil tussen de verschillende generaties op de werkvloer. De weg daarheen geeft op punten wrijving, zaken die we hier met 'clashes' aanduiden. Dit geldt eveneens voor het inspelen op sociale disruptie en de transformatie naar waardegedreven bedrijven.

De clash tussen de 'boodschap van organisaties' en de 'boodschap van professionals'

Door de schaarste aan medewerkers worden bedrijfs-cultuur en zingevingsboodschap voor bedrijven nog belangrijker om professionals aan zich te binden. De contractvorm doet er namelijk steeds minder toe en het aantal zp'ers zal blijven groeien, zeker onder professionals die het verschil maken en weten wat hun marktwaarde is. Veel bedrijven zijn daarom bezig met een diepe zoektocht naar een herkenbare boodschap.

Uit ons onderzoek onder zp'ers komen interessante

bevindingen naar boven met betrekking tot het belang van 'employer branding' boven 'corporate branding'. Zo blijkt dat 68 procent van de professionals **het werkgeversmerk belangrijker vindt dan het bedrijfsmerk**. Voor organisaties is het dus cruciaal om een boodschap te vinden die aansluit bij die van de professionals die ze aan zich willen binden. Daarnaast is het uitdragen en daadwerkelijk verankeren van deze boodschap in de organisatie en cultuur een belangrijke stap.

Bedrijven hebben hierbij nog veel werk te verrichten. Uit ons onderzoek komt tevens naar voren dat 44 procent van de professionals zich verbonden voelt met de organisaties waar ze voor werken. Slechts 30 procent voelt zich aan de organisatie gebonden, maar dit lage percentage houdt uiteraard verband met flexibele rol die zp'ers innemen en graag hebben.

And the winner is...de organisatie met een geloofwaardige boodschap die aansluit bij die van professionals.

De clash tussen generaties op de werkvloer

Het is denkbaar dat binnen een aantal jaren maar liefst vijf generaties werkzaam zijn op de werkvloer. Daarbij zal

vooral de grote instroom van de millennial-generatie van grote invloed zijn. De jonge generaties kijken namelijk op een fundamenteel andere manier aan tegen arbeid, organisaties en werk. Dit beïnvloedt de manier waarop organisaties zich positioneren en organiseren en deze invloed zal alleen maar toenemen.

Overigens betekent dit niet dat millennials alleen zouden kiezen voor jonge en zeer wendbare bedrijven. Uit ons onderzoek blijkt dat het werken bij een startup niet langer heilig is. Van de zp'er zegt 57 procent 'lean' organisaties en startups boven multinationals te kiezen. In 2018 was dit nog 59 procent en in 2016 zelfs 71 procent.

And the winner is...de organisatie die inspeelt op de specifieke behoeften van elke generatie.

De clash tussen 'traditie' en 'sociale disruptie'

De disruptieve gevolgen van technologie zijn volop gaande, maar ze verschillen sterk per sector en gaan niet overal even snel. Wat nu gaande is kan het best als 'sociale, op menselijke waarden gebaseerde, disruptie' worden omschreven. Nieuwe generatie professionals betreden in grote aantallen de arbeidsmarkt en hebben een andere houding ten opzichte van werk. Ze zijn minder gebonden

aan het vaste contract en vaker actief als zp'er. Ze beïnvloeden de cultuur van de bedrijven waar ze gaan werken en gaan weg bij bedrijven waar de bedrijfscultuur niet rekening houdt met hun belangen.

Een andere grote verandering is de verschuiving van eigendom naar gebruik. Mensen kiezen steeds meer voor gemak en het delen van producten. Jongeren geven bijvoorbeeld liever geld uit aan een streamingdienst of een 'beleving' in de horeca dan aan een eigen fiets of auto. Deze trend vormt een onderstroom in de economie die het speelveld verandert en die bepalend is voor de toekomst van veel bedrijven. Het is deze ontwikkeling die de basis is voor het succes van platformen als Uber, Lift, Helping, Temper en Deliveroo.

Daarnaast zien we de beweging van eigendom naar gebruik terug in het feit dat organisaties en bedrijven steeds minder met het ouderwetse vaste contract werken. Ook dit biedt kansen om flexibeler om te gaan met rollen, functies en afdelingen. Interne en externe flexibiliteit van professionals binnen en buiten de organisatie heeft de toekomst.

Illustratief voor 'sociale disruptie' zijn de fietsenzaken: in Amsterdam rijden inmiddels duizenden swap bikes rond, herkenbaar aan een blauw bandje. Voor 15 euro per maand kun je er eentje huren. Wanneer de fiets kapot is, kun je dit via een app melden en dan komt een busje langs voor de reparatie. Ook in andere branches, zoals automotive, zijn dit soort MaaS (Mobi-

lity as a Service) concepten sterk in opkomst. Veel ondernemers kijken te eendimensionaal naar deze sociale disruptie. Een bekende reactie is: "Mijn winkel heeft altijd goed gedraaid. Nu zijn er opeens nieuwe spelers met nieuwe toepassingen. Ik begrijp niet wat ik fout doe." Ondernemers onderzoeken vervolgens niet wat de werkelijke behoeften van de klant zijn die door deze nieuwe spelers wel worden bevredigd. Elke ondernemer moet proberen te begrijpen waar de behoeften en pijn zit bij bestaande en toekomstige klanten.

Bovenstaande bevindingen worden ook wetenschappelijk ondersteund. Gebaseerd op de uitkomsten van de Erasmus Concurrentie- en Innovatie Monitor blijkt dat sociale innovatie verhoudingsgewijs driemaal zo sterk bijdraagt aan het innovatiesucces van organisaties dan technologische innovatie.⁷ Dit sterkt ons in onze conclusie over deze clash.

And the winner is...sociale disruptie.

4.4 De clash tussen waarden en winst

'Social enterprises' zijn bedrijven die een maatschappelijk doel nastreven in plaats van louter het maximaliseren van de winst. Dit was enkele jaren terug nog een compleet nieuwe manier van ondernemen, maar nu blijkt dat steeds meer organisaties massaal afscheid nemen van het traditionele, op winst gebaseerde aandeelhoudersdenken. Waarde wint het van het streven naar winst en groei en het belang van duurzaamheid neemt toe.

In 2018 schreef de topman Larry Fink van megabelegger Blackrock aan ceo's van de bedrijven waarin Blackrock investeert dat zij mede beoordeeld gaan worden op de positieve invloed die ze op hun omgeving hebben en op hoe ze met hun medewerkers omgaan. In augustus 2019 kwamen de leden van de invloedrijke Amerikaanse Business Roundtable met een verklaring dat ze zich niet meer primair laten leiden door het maken van winst voor aandeelhouders. Veel ceo's van grote Amerikaanse bedrijven zijn lid van die Roundtable.

And the winner is...de organisatie die inzet op duurzame groei.

⁷ Volterra, Jansen & Van Den Bosch, 2006; Volberda, Van Den Bosch, & Heij, 2013



5. Conclusie

Inmiddels zijn er boekenkasten volgeschreven over de toekomst van werk. Als we rekening houden met de hierboven opgesomde relevante trends die de toekomst van werk bepalen, kunnen we een aantal voorspellingen doen.

Bij een continuering van de huidige bescheiden economische groei zal de schaarste aanhouden. Dit betekent dat bedrijven nog meer moeten stilstaan bij hun bedrijfscultuur. Die wordt in schaarse markten nog belangrijker om talent aan te trekken. De flexibele arbeidsmarkt zal cruciaal zijn voor organisaties om de 'gaten' in de organisatie te blijven vullen.

Een aantrekkelijke bedrijfscultuur trekt personeel aan, in het bijzonder de zp'er die veel waarde hecht aan de doelen waar de organisaties voor staan. Bij die bedrijfscultuur hoort onder meer inzetten op zingeving, op sociale waarden en op het afbreken van strakke hiërarchische structuren om plaats te maken voor flexibele aansturing van kleinere teams.

Bedrijven hebben nog een lange weg te gaan. De komende tijd zullen zij te maken krijgen met 'clashes' op vele fronten. Zo moeten zij eerder hun missie benadrukken dan hun

bedrijfsmerk, aandacht geven aan de wensen van de verschillende generaties, inspelen op sociale disruptie en de eenzijdige blik op het behalen van winst bijstellen.

Tot slot zit het met de rol en meerwaarde van de zp'er in dit nieuwe landschap wel goed. Wanneer bedrijven een antwoord weten te vinden op de existentiële vragen waar zp'ers mee kampen, worden ze als werkgever nog aantrekkelijker. Bovendien zijn het juist deze professionals die bij

het beantwoorden van deze vragen kunnen helpen. De echte zp'er zal de komende jaren zijn 'macht' dus alleen maar kunnen vergroten.



Colofon

Dit is een uitgave van ABN AMRO en Adapt Groep

Commercieel contact

Han Mesters, ABN AMRO

Niels Huismans, Adapt Groep

Auteurs

Niels Huismans

Han Mesters

Opmaak

Studio Yellow

Fotoverantwoording

Unsplash.com

Shutterstock.com

Distributie

abnamro.nl/industrie

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Naast een copyright is er sprake van een right to copy. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Teksten zijn afgesloten op 19 oktober 2019.

© ABN AMRO, oktober 2019