



## Voorwoord

### Werkelijkheid ontmoet wetenschap

We zijn alweer een aantal jaar bezig met de Arbeidsmarkt van Morgen. Het project heeft zich ontwikkeld van de expertbijeenkomst Sunrise, via een ideeënwedstrijd voor studenten tot een platform waarop nadrukkelijk een verdiepingsslag wordt gemaakt door de beste deskundigen in dit werkveld. Samen met hoogleraren uit diverse studierichtingen bestuderen we hoe we kunnen komen tot een wendbare en sociaal rechtvaardige arbeidsmarkt.

### Samenwerken aan Werkzekerheid

We sloegen deze richting eerder dit jaar in met een bijdrage van professor Ton Wilthagen van de Universiteit van Tilburg. Samen met zijn studenten schreef hij de publicatie Samenwerken aan Werkzekerheid - nog steeds als boekje verkrijgbaar. Daarin pleit hij voor een dynamisch arbeidsmarktontwerp, waarin flexibel én met zekerheid wordt gewerkt. Nu hebben drie andere wetenschappers hun visie gegeven op de moderne arbeidsmarkt. Hun stellingen, in de vorm van drie papers, vormen het uitgangspunt voor een discussiebijeenkomst op 2 december met belangrijke stakeholders op de arbeidsmarkt. Hiermee duiken we nog verder de diepte in, in de hoop met fraaie parels boven te komen.

### Arbeidsmarkt van Morgen is vandaag

Prof. dr. Bob de Wit, hoogleraar Strategisch Leiderschap aan Nyenrode Business Universiteit, gaat in op de effecten van digitalisering en technologie op de arbeidsmarkt. Prof. dr. Victor van Kommer van de Universiteit van Utrecht bespreekt hoe de arbeidsmarkt financieel-economisch beter ingericht kan worden en wat daar in sociaal-economisch opzicht de impact van is. De derde bijdrage komt van dr. Aukje Nauta van Factor Vijf. Zij benadrukt het belang van duurzaam investeren in mensen en de voordelen die dit bedrijven biedt. Futuriste Barbara van Veen laat ondertussen zien welke ontwikkelingen al volop gaande zijn.

De papers zijn bedoeld om te prikkelen, de discussiebijeenkomst is er om over grenzen te kijken, na te denken en te reflecteren. We vragen u dan ook van harte om met ons mee te denken.

Ik ben ervan overtuigd dat we hiermee weer een grote stap zetten in het hervormen van de arbeidsmarkt, zodat die aansluit bij de ontwikkelingen van de tijd. We hopen dat dit boekje daar een goede bijdrage aan levert.

Marco Bastian, *directeur NBBU* 14 november 2016

© NBBU, november 2016

ISBN: 978-94-6167-XXX-X

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier.

<https://www.nbbu.nl/>

## Inleiding

### Flexibiliteit op de arbeidsmarkt

Ondernemers vragen om flexibiliteit, onder andere in het kunnen aannemen van mensen met een tijdelijke overeenkomst. De vakbeweging, gesteund door enkele politieke partijen richt zich op het behoud van het vaste dienstverband. Een paradoxale situatie!?

Bij ondernemers gaat het om meer dan alleen de flexibele arbeidsverhouding, de vaste of de flexibele werker. Het gaat hen ook om alle andere aspecten van de bedrijfsvoering. De vakbeweging daarentegen ziet flexibele arbeidsverhoudingen als ongewenst en de inzet van flexwerkers als concurrentie op het stelsel van vaste banen. In de politieke discussie zien wij nagenoeg alleen aandacht voor de negatieve effecten en sommige uitwassen van flexwerk. Paradoxaal is dat die partijen die voor het vaste contract gaan, wél voorstander zijn van vereenvoudiging van het ontslagrecht. Een andere tegenstelling of spanningsveld tussen partijen betreft de eigen, of collectieve verantwoordelijkheid.

De huidige situatie op de arbeidsmarkt is radicaal anders dan die van medio twintigste eeuw. De maakindustrie met grote hoeveelheden arbeiders die 'voorgeprogrammeerd' routinewerk moesten doen, is voor een groot deel verdwenen en de dienstensector, waar het product niet meer standaard hoeft te zijn, heeft een enorme vlucht genomen. De technologische ontwikkeling, vooral in de ICT, en robotisering zijn aanleiding tot steeds verdergaande veranderingen en effecten op de arbeidsmarkt. Banen worden gedigitaliseerd en robots nemen taken over. Het klinkt dreigend en misschien is het dat ook wel. Zeker als je daar de effecten van globalisering bij optelt. Daarnaast biedt het natuurlijk ook nieuwe kansen, maar of het voldoende is om voor iedereen passend werk te organiseren en daarmee een zinvol bestaan te realiseren, blijft boven de markt hangen.

In de dienstensector zien wij, net als eerder in de maakindustrie, dat veel routinematig werk door ICT-toepassingen of robotisering overgenomen wordt. De dienstensector staat onder grote druk en de mensen die daar hun baan verliezen moeten vaak hun heil zoeken in een andere sector van de arbeidsmarkt. Wij signaleren dat veel vormen van intermediaire dienstverlening vatbaar zijn voor automatisering. Er wordt wel gezegd, 'Alles wat er tussen zit en geen zichtbare meerwaarde heeft verdwijnt'. Als reactie hierop, om toch overeind te blijven, gaat men vaak op prijs concurreren. Een soort watertrappelen. Je houdt het lang vol, maar uiteindelijk ga je ten onder. In de praktijk betekent prijsconcurrentie de inleidende fase om uit de bestaande routine te stappen en te komen met een nieuwe propositie.

Om als ondernemer te overleven moet je schakelen en steeds een duidelijke meerwaarde voor je klanten realiseren. Deze schakelende ondernemer vraagt om ondersteuning door een flexibele arbeidsmarkt, die een mix aan contracten biedt. Een mix van contractvormen die een afspiegeling laat zien van incidenteel noodzakelijke deskundigheid voor specifieke taken. Vaste contracten, daar waar dit bedrijfseconomisch verstandiger is, en contracten voor bepaalde tijd als duidelijk is dat de functie tijdelijk vervuld wordt. Daarnaast alle andere opties die zinvol zijn.

Menige onderneming focust zich op de corebusiness en laat zaken die daar niet toe behoren door derden doen. Deze focus heeft tot outsourcing geleid. Niet alleen schoonmaak-, beveiligings- en cateringdiensten, maar ook gehele financiële administraties of ICT- en marketingactiviteiten worden uitbesteed. De invloed van internet is groot omdat de uitvoering van veel van dit soort werk niet meer plaats en tijdgebonden is.

Kortom, ondernemingen moeten zich voortdurend aanpassen, beweeglijk zijn en hebben flexibiliteit nodig om in deze veranderende wereld optimaal te functioneren.

Politiek, bestuur, gedecentraliseerde overheidsorganen en doelgroep-vertegenwoordigende instituties die ons land rijk is, hebben moeite met tijdig schakelen en randvoorwaarden te creëren of zich aan te passen aan de ontwikkelende en steeds veranderende arbeidsmarkt. Zij worden geremd door trage besluitvorming of door hun idealen en doelstellingen, die passend waren in de voorbije tijd. Terecht of niet, gaan zij uit van de maakbaarheid van de samenleving, inclusief het idee dat terugkeren naar oude patronen mogelijk is. Ze kruipen in loopgraven, in plaats van mee te schakelen en te anticiperen op nieuwe situaties. Het feitelijke gevolg dat wij zien, is een lappendeken van (reparerende) regelgeving en onvrede. De Wet werk en zekerheid en de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelatie zijn er voorbeelden van.

### Moderne arbeidsverhoudingen

Welke arbeidsverhoudingen passen bij de disruptief veranderende arbeidsmarkt? Het fêteren van langdurige dienstverbanden en werkgevers die hun werknemers binden door ze gebruik te laten maken van vakantiehuisjes ligt achter ons. De verhoudingen en loyaliteiten tussen werkenden en werkgevers zijn veranderd. Tevens mag geconstateerd worden dat ongebreidelde groei van flexibele arbeid in een grote verscheidenheid aan vormen, zonder een degelijke basis tot ongewenste situaties kan leiden. Werkenden vragen naar werk-, en inkomenszekerheid en ontplooiingsmogelijkheden.

Het organiseren van een dynamische en flexibele arbeidsmarkt mag en hoeft niet gepaard te gaan met ongepaste onzekerheden voor werkenden. Om de huidige kloof tussen het

vaste dienstverband en flexibele arbeid te verkleinen, moeten we accepteren dat de huidige infrastructuur op de schop moet. Een serieuze behandeling van het IBO-ZZP-rapport, dat door het kabinet in de bekende derde la lijkt te zijn gedeponeerd, kan een eerste aanzet zijn. Met ons project Arbeidsmarkt van Morgen zoeken wij naar oplossingsrichtingen. Eerst vanuit een algemeen maatschappelijke optiek en daarna kijken wij naar de gevolgen in eigen kring, om de aangesloten leden in staat te stellen eigen keuzes te maken.

We borduren verder op eerdere bijeenkomsten. We hadden de prijsvraag aan studenten die we uitdaagden met voorstellen te komen hoe de Arbeidsmarkt van Morgen eruit zou moeten zien in hun dromen. Een mooi uitgewerkt voorstel over de inclusieve arbeidsmarkt won de 1ste prijs. Op 8 april 2016 was er het eerste congres, voorbereid door prof. Ton Wilthagen, onder de werktitel 'Samenwerken aan Werkzekerheid'. Het gaf ons een kapstok om de ontwikkeling van baan zekerheid naar werkzekerheid en inkomenszekerheid te verkennen. Duidelijk werd dat het thema 'Organisatie van werkzekerheid' het centrale thema voor de komende periode is, daar baan zekerheid niet zomaar meer is weggelegd voor iedereen.

Deze keer, verkennen we aan de hand van drie thema's;

1. Duurzame inzetbaarheid, als hoe organiseer ik werkzekerheid, voorbereid door dr. Aukje Nauta;
2. de ontwikkeling van een sociaal en fiscaal systeem dat passend is in een meer geïndividualiseerde arbeidsmarkt, door prof. Victor van Kommer;
3. de ontwikkeling van ICT, maar vooral de ontwikkeling van kunstmatige intelligentie en de gevolgen daarvan op de arbeidsmarkt, door prof. Bob de Wit en futurist drs. Barbara van Veen

Technologie heeft haar zijn intrede op de arbeidsmarkt gedaan en zal zich versneld in alle bedrijfsprocessen nestelen, maar ook in politieke en bestuurlijke processen. Van vele kanten worden wezenlijke veranderingen in de organisatie van onze samenleving voorspeld. Veranderingen die nodig zijn omdat vertrouwde maatschappelijke ankerpunten weg zijn, of niet meer passen. Maar ook nieuwe ontwikkelingen waarvan wij de reikwijdte nu nog niet kunnen overzien.

Werk- en inkomenszekerheid worden in een goed draaiende arbeidsmarkt essentieel geacht. Een inclusieve arbeidsmarkt is echter nog een illusie. De organisatie van werk naar werk staat in de kinderschoenen. In onze eerdere sessie van Arbeidsmarkt van Morgen is het model van de transitionele arbeidsmarkt door prof. Ton Wilthagen, Universiteit van Tilburg, gepresenteerd. Het model gaat ervan uit dat betaald werk het uitgangspunt is, maar dat er periodes kunnen zijn waarin dit niet, of deels, gerealiseerd kan worden.

Terugkeer naar betaald werk moet altijd mogelijk zijn. Het wordt de kunst deze periodes van transitie te organiseren, zo kort mogelijk te laten zijn en zo soepel mogelijk in te vullen. Een thema van duurzame inzetbaarheid.

Periodes van niet-werken en transitie zullen primair een eigen verantwoordelijkheid zijn en kunnen aangevuld/ondersteund worden met een minimum collectief stelsel waarin afspraken zijn gemaakt over inkomen bij ziekte, arbeidsongeschiktheid, werkloosheid, ouderdom en scholing. Afspraken die van kracht zijn, ongeacht de status van de werkende, ongeacht dus of het vaste werknemers, flexwerkers of zzp'ers zijn. Hiermee kan invulling worden gegeven aan de wens van gelijkwaardigheid en het voorkómen van een twee- of meerdeling. Als uitgangspunt zoeken we graag aansluiting bij de socioloog prof. dr. Kees Schuyt, die bij zijn oratie bij de aanstelling als buitengewoon hoogleraar in Rotterdam, onder de titel Noden en Wensen, zijn voorkeur uitspreekt voor een z.g. driedeling, waarbij de basis solidariteit is, niemand komt in de goot terecht, daarnaast een basisvoorziening die ervoor zorgt dat gelijk burgerschap gerealiseerd kan worden, georganiseerde wederkerigheid en als derde poot de zelfstandig af te sluiten verzekeringen. Gelukkig zien wij dat verzekeringsmaatschappijen hier al studies naar doen. De paradox die hier zichtbaar kan worden is dat solidariteit en een beperkte collectiviteit de randvoorwaarden zijn voor verdere individualisering.

Het is al gezegd, de klassieke instanties zijn niet, of niet tijdig, in staat het maatwerk te leveren dat een zich permanent ontwikkelende, moderne arbeidsmarkt nodig heeft. Een herbezinning op publieke en private taken en verantwoordelijkheden, op sectorale indelingen en de wijze van (niet)samenwerken, op een al dan niet op Europees niveau gestoeld fiscaal en sociaal verzekeringsstelsel, is broodnodig. De praktijk loopt al voor. Daar zien we nieuwe collectiviteiten/solidariteit ontstaan, coöperaties, die doen denken aan vroeger, maar die in een huidige behoefte voorzien.

Deze drie thema's vormen de basis van deze conferentie. De inleidingen en de inleiders zullen prikkelen en tot nadenken aanzetten over oplossingsrichtingen die de arbeidsmarkt nodig heeft om zowel rechtvaardig als fair ervaren te worden. Oplossingsrichtingen ook, die functioneel zijn in hun bijdrage aan een samenleving in beweging.

Piet Meij, *hoofd Sociaal Economische Zaken NBBU*

Prof. dr. mr. Leo Witvliet, *(emeritus) hoogleraar Interim Management, Nyenrode Business University*

## Inhoud

De risico's en kansen van digitalisering voor de uitzendmarkt <i>Prof.dr. Bob de Wit</i>	11
H1. Wat betekent digitalisering voor werkgevers en werknemers?	11
H2. Wat betekent digitalisering voor intermediairs?	19
H3. Hoe kunnen intermediairs van de NBBU de kansen van digitalisering grijpen?	24
Bibliografie	29
Inrichting van de samenleving op basis van fiscaliteit en de toekomst van het sociale stelsel <i>Prof.dr. Victor van Kommer</i>	33
Driewerf duurzaam inzetbaar in de flexbranche <i>Dr. Aukje Nauta</i>	51
Werkzekerheid voor jongeren	63

# De risico's en kansen van digitalisering voor de uitzendmarkt

Alexandra Fulea, Wester Wagenaar

## Voorwoord

De Nederlandse economie is aan het groeien – met 1,9% in 2015 ten opzichte van 2014 – en het Centraal Planbureau voorspelt soortgelijke cijfers voor 2016 en 2017. De werkgelegenheid groeit en de werkloosheid is aan het dalen met zo'n 6,5% (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 2016). Tevens wist het CBS aan te geven dat in 2014 het aandeel werknemers met een flexibele arbeidsrelatie verder toenam, namelijk van 15% in 2004 naar 22% in 2014 (Centraal Bureau voor de Statistiek 2015). De vraag naar zzp'ers en flexwerkers zit in de lift en dit alles lijkt goed nieuws voor uitzendbureaus. Het komt dan ook niet als een verrassing dat de omzet van de Nederlandse rekruteringsindustrie wordt voorspeld met 6% te groeien in 2016 (Nurthen en Papapostolou 2016).

Op de korte termijn lijkt de uitzendmarkt een veelbelovende toekomst tegemoet te gaan, maar dergelijke getallen verhullen wel wie hier precies de vruchten van weet te plukken en wie naast de boot valt. Bovendien is het de vraag of deze situatie op de lange termijn houdbaar is. De manier waarop wij leven, werken en met elkaar omgaan is namelijk fundamenteel aan het veranderen en die transitie is aan het gebeuren in een ongekend tempo. Het is nog onduidelijk welke ontwikkelingen er precies zullen plaatsvinden, maar een ding is duidelijk: het is noodzakelijk dat deze veranderingen in de gaten worden gehouden en dat er antwoorden worden gevonden. Het sleutelwoord binnen deze trend is digitalisering. Ook de uitzendmarkt is hierdoor volledig aan het veranderen.

Dit rapport brengt de risico's en kansen van digitalisering voor intermediairs in kaart en hiervoor worden de volgende drie vragen van een antwoord voorzien. Wat betekent digitalisering precies en wat is haar impact op werkgevers, werknemers en het werkmilieu? Wat houdt dit vervolgens in voor de wereld van intermediairs? Tot slot luidt de belangrijkste kwestie: hoe dienen de intermediairs die zijn aangesloten bij NBBU te veranderen om ook in de toekomst relevant en succesvol te kunnen blijven?

## H1. Wat betekent digitalisering voor werkgevers en werknemers?

### Automatisering en digitalisering: wat houdt het in?

Onder digitalisering verstaan we de toenemende vervaging van de scheidingslijn tussen het fysieke en het digitale domein. In andere woorden: onder invloed van de informatie-

en communicatietechnologie zal het digitale domein een steeds prominentere positie innemen. In de praktijk betekent dit niet alleen betere digitale producten, zoals mobiele apparaten met meer functies, rekenkracht en opslagmogelijkheden, maar ook technologieën die revoluties in het dagelijks leven en de businesswereld ontketenen. Dit is te zien in de vorm van kunstmatige intelligentie, nano- en biotechnologie, zelfsturende auto's, 3D-printers, robotica, kwantumcomputers en het zogeheten *internet of things*, waarbij steeds meer objecten worden aangesloten op het internet.

Dat digitalisering daadwerkelijk te karakteriseren valt als revolutie, blijkt uit de wijze waarop deze de wereld verandert. Allereerst kenmerkt digitalisering zich door haar snelheid, want het tempo waarop nieuwe technologieën en toepassingen worden omarmd, kent geen gelijke in de geschiedenis. Het internet is een systeem waardoor ideeën en producten steeds sneller in de handen van consumenten kunnen komen. Zo duurde het 75 jaar voordat de telefoon door 50 miljoen mensen werd gebruikt, terwijl *Pokémon GO* binnen een enkele maand de mijlpaal van 130 miljoen gebruikers wist te bereiken (Swatman 2016; Aepfel 2015). Daarnaast wordt digitalisering gekarakteriseerd door de schaal waarop de gevolgen spelen; elke industrie in elk land ondervindt de gevolgen van digitalisering. Zelfs het Duitse Klöckner dat in de meer traditionele staalindustrie opereert, heeft zijn productieketen gedigitaliseerd om zo de organisatie efficiënter en de staalprijzen transparanter te maken (Rühl en Kirkland 2016). Tot slot zal digitalisering huidige productie-, management- en bestuursystemen omgooien. Dit is bijvoorbeeld te merken bij de opkomst van *crowdsourcing* en *crowdfunding*. Eerstgenoemde wordt onder andere als middel ingezet door steden om via digitale kanalen direct met burgers in contact te staan en zo vergaande bureaucratie te mijden. Moskou maakt bijvoorbeeld gebruik van *Active Citizen*, een app die wekelijks burgers gemeentelijke vragen voorlegt waardoor beslissingen kunnen worden afgedwongen (Yakoreva 2014). *Crowdfunding*-platform Kickstarter heeft op zijn beurt het klassieke model van het vinden van investeerders omgegooid door iedereen de mogelijkheid te bieden een steentje bij te dragen aan veelbelovende projecten.

### De verandering voor werkgevers

Digitalisering lijkt wellicht nog steeds een *ver-van-mijn-bed*show, maar het heeft een duidelijke impact op werkgevers, in welke vorm deze dan ook opereren. Door de vergaande effecten van digitalisering, wordt de behoefte aan nieuwe aanpakken vergroot, want waardepercepties van consumenten veranderen. Digitale ervaringen en een constante verbinding tussen consument en digitale middelen beïnvloeden wat mogelijk is, wat voor mogelijk wordt gehouden en wat als waardevol wordt gezien. Generatie Y wil meer, zo snel mogelijk, overal en gepersonaliseerd geleverd krijgen. Niet alleen wordt transparantie hierbij een steeds belangrijkere eis, ook zal nieuw consumentengedrag ontstaan. De ontwikke-

ling van *user-generated* content zal veelal de plaats innemen van passieve verspreiding van content. Mensen zullen steeds meer functioneren als zogenaamde *prosumers*, waarbij ze niet alleen consumeren, maar ook zelf een rol spelen in het produceren van content.

Het is dus aan werkgevers om met innovatieve producten en diensten op de markt te komen die aansluiten bij de veranderende wensen van consumenten. Ze dienen niet alleen te allen tijde digitaal actief te zijn, ook wordt het steeds belangrijker om waarde te creëren. Werkgevers hebben al begrepen dat het steeds belangrijker is de klant te begrijpen en daar met digitale middelen op in te spelen en gebruik van te maken. Starbucks introduceerde bijvoorbeeld de optie om te betalen met de Starbucks-app. Ook waren ze een van de eersten die Wi-Fi in hun keten begon aan te bieden, waarmee het bedrijf al vroeg veel data heeft verzameld over zijn klanten. Een tweede stap is het revolutioneren van customer service. Webwinkel Coolblue heeft dit bijvoorbeeld goed onder de knie. Het bedrijf doet veel om loyaliteit bij klanten te kweken en vrijwel alle activiteiten draaien dan ook om het behalen van klanttevredenheid (Capp Gemini 2014, 14). Een derde stap is het revolutioneren van businessprocessen. De laatste stap die we zien bij digitalisering is het volledig omgooien van businessmodellen. Uber en Airbnb hebben bijvoorbeeld een grote impact op respectievelijk de transport- en verblijfmarkt.

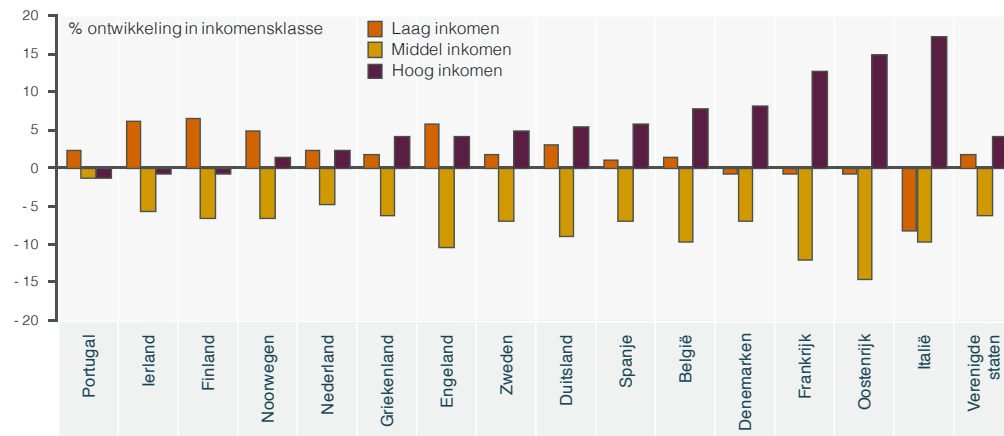
Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de digitale economie een enorme groei aan het doormaken is die eerder exponentieel dan lineair is. Paul Daugherty, Chief Technology Officer van Accenture, geeft bijvoorbeeld al aan dat de digitale economie in 2016 zo'n 22% van de wereldeconomie beslaat, terwijl dat in 2005 slechts 15% was. In 2020 kunnen we rekenen op een percentage van 25% en dit zal alleen nog maar verder groeien (Takahashi 2016).

### Digitalisering zorgt voor het verdwijnen van banen...

Het dominante verhaal met betrekking tot de veranderende arbeidsmarkt is dat digitalisering zal leiden tot het verdwijnen van banen die kunnen worden geautomatiseerd. Een onderzoeksteam van Deloitte heeft gekeken naar de automatiseringskans van banen in Nederland (Deloitte 2014). Welke banen zullen binnen tien tot twintig jaar nog door mensen worden gedaan? Kunnen de taken van een baan voldoende gespecificeerd worden dat deze door logaritmen en computergestuurde apparaten kunnen worden uitgevoerd? De resultaten van dit onderzoek geven aan dat de impact van automatisering op Nederland substantieel zal zijn. Deloitte noemt zijn inschatting conservatief wanneer het de uitspraak doet dat de mogelijkheid bestaat dat 2 tot 3 miljoen banen op de tocht komen te staan. De methodiek die is gebruikt in het onderzoek is afkomstig van een in 2013 uitgevoerd onderzoek door de University of Oxford. Deze onderzocht de Amerikaanse context en bepaalde dat 47% van de werkende bevolking in de VS – ofwel 97 miljoen

mensen – binnen tien tot twintig jaar hun huidige baan zouden kunnen verliezen (Frey en Osborne 2013).

Figuur 1. Ontwikkeling van werkgelegenheid per inkomensklasse tussen 1993-2006

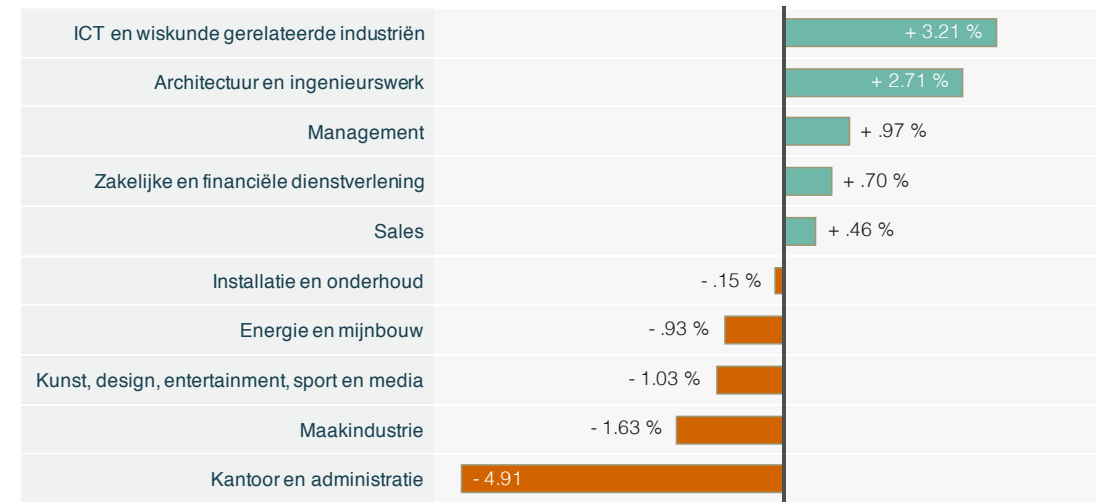


Bron: Autor (2010)

De impact zal dus globaal te voelen zijn, maar het lijkt vooral het middensegment te zijn dat wordt getroffen door werkloosheid (Frey en Osborne 2013; Frey en Osborne 2015; Deloitte 2014). Dit segment kent namelijk de hoogste concentratie van banen met routinetaken; werk dat eenvoudig te automatiseren valt. Het zijn vooral de administratieve en laaggeschoolde dienstverlenende functies die het hoogste risico lopen (Frey en Osborne 2015), maar ook werk waarbij het leveren van diensten bij de rechtsspraak of bureaucratie centraal staat zal gevolgen voelen. Het draait in dergelijke routinegerichte banen veelal om het bereiken van een zo hoog mogelijke efficiëntie door het vinden van de juiste stukken informatie uit gigantische hoeveelheden data. Dat kunnen programma's beter. Daarnaast geldt dat zelfs sommige niet-routine banen geen zekerheid lijken (Brynjolfsson en McAfee 2012). Een voorbeeld dat in deze context vaak wordt genoemd zijn zelfsturende auto's die de potentie hebben de transport- en logistieksector volledig te veranderen (Frey en Osborne 2013).

Er komt niet slechts een afname in het aantal banen; over de wereld valt al waar te nemen dat digitalisering zal leiden tot arbeidsmarktpolarisatie (Frey en Osborne 2015, 20). Terwijl de banen in het middensegment verdwijnen, lijken servicebanen in het lage segment, veelal gebaseerd op handmatige niet-routine taken, minder vatbaar voor computerisering. Deze vereisen namelijk meer flexibiliteit en fysiek aanpassingsvermogen (Autor en

Figuur 2. Vooruitzicht op werkgelegenheid per industrie



Bron: Future of jobs survey, World Economic Forum

Dorn 2013). Beroepen in het hoge segment, werk waarvoor een hoog opleidingsniveau (hbo of wo) is vereist of waar hoge werknemerscompetenties worden gevraagd, zullen juist toenemen. Een structurele verandering in de arbeidsmarkt, die wordt beschreven als een 'uitholling van het midden', is het gevolg; arbeiders zullen stromen van een modaal inkomen naar servicebanen met een laag inkomen en het middensegment verdwijnt. De arbeidsmarkt zal daarmee dus steeds verder polariseren (Schwab 2015).

De uitholling van het middensegment heeft niet alleen impact op werkgevers en werknemers, maar ook op de maatschappij in haar geheel. Andere stakeholders, zoals de overheid en organisaties als pensioenfondsen, zullen zeker antwoorden moeten vinden voor de maatschappelijke gevolgen die dit teweegbrengt. In het huidige systeem zal het namelijk niet werken als, verspreid over tien tot twintig jaar, twee tot drie miljoen Nederlanders hun huidige baan verliezen en er simpelweg minder taken zijn om te verdelen onder de bevolking. Een grotere kloof tussen arm en rijk kan spanningen slechts doen oplopen en het is dan ook de vraag hoe hiermee om gegaan zal worden en wie hierin het voortouw neemt. Het wordt daarom des te belangrijker om ook goed na te denken over hoe we het concept van werk invulling zullen gaan geven met het oog op de toekomst.

### ... maar creëert ook mogelijkheden

De effecten van digitalisering zijn niet eenduidig; er zijn ook kansen te grijpen als resultaat van de ontwikkelingen. Allereerst worden niet alleen banen vernietigd, ook komen er



nieuwe banen bij. Hierbij valt te denken aan database administratoren, web designers en ICT-gerelateerde hulpdiensten. Daarnaast zijn er ook volledig nieuwe industrieën door bijgekomen, zoals het aanbieden van audio- en videocontent via streams, digitale nieuws-sites en *social networking services* (Frey en Osborne 2015, 63). Ook is er een nieuwe mogelijkheid om via digitale platformen voor jezelf te werken. Zo kunnen mensen via Etsy eigen-gemaakte creaties verkopen en is het mogelijk om met weinig startkapitaal deel te nemen aan de zogeheten *appeconomie* door applicaties aan te bieden (Frey en Osborne 2015, 65).

**Figuur 3.** Voorbeelden van nieuwe industrieën die ontstaan vanuit digitalisering

	% nieuwe omschrijvingen	% werkgelegenheid van VS	% met College diploma
Publiceren en uitzenden op internet en zoekmachines	85.7 %	.06 %	69.6 %
Online shoppen	42.8 %	.08 %	49.7 %
Het verwerken en hosten van data en aanverwante diensten	32.0 %	.08 %	48.0 %
Online veilingen	66.6 %	.01 %	52.2 %

Bron: Berger & Frey (2014b)

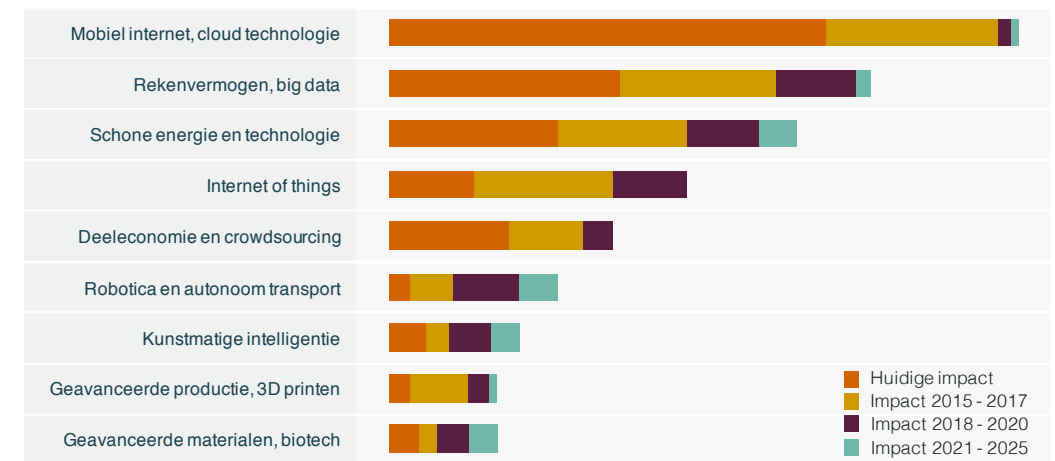
Echter is het wel zo dat er tot dusver kwantitatief slechts weinig voltijdsbanen zijn bijgekomen ten gevolge van digitalisering en dat het met name gekwalificeerde, geschoolde werknemers zijn die in de nieuwe industrieën aan de bak komen. In 2010 was bijvoorbeeld slechts 0,5% van de werkende Amerikanen werkzaam in industrieën die een decennium daarvoor nog niet bestonden. Bovendien geldt dat de werknemers in deze nieuwe industrieën over het algemeen een hoog opleidingsniveau hebben genoten en twee keer zoveel verdienen als gemiddeld (Berger en Frey 2015).

Ook is het zo dat de inhoud en het takenpakket van vrijwel alle bestaande banen zullen veranderen en dat bepaald werk daardoor juist steeds belangrijker wordt. Te denken valt aan gespecialiseerde *sales representatives* die gespecialiseerde innovaties aan de man brengen, maar ook aan data-analisten die bedrijven helpen om relevante informatie te vinden uit zeeën van data die worden gegenereerd door digitale middelen (World Economic Forum 2016). Een steeds belangrijker plek is daardoor weggelegd voor de competenties die in de toekomst nodig zijn.

## Het belang van competenties

Het opleidingsniveau, talent en met name competenties vormen een goede voorspeller voor kansen om op de arbeidsmarkt aan de slag te kunnen en de mogelijkheid te hebben hogerop te komen. Dit wordt beaamd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid die nu al in Nederland waarneemt dat door digitalisering en globalisering “de vraag van werkgevers naar niet-routinematige, analytische en interactieve bekwaamheden groter is geworden dan de vraag naar routinematige cognitieve en routinematige handvaardige bekwaamheden” (ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 2016, 13). Met nieuwe technologie gaat een zogenaamde *skill bias* gepaard: het hangt van de individu en zijn vaardigheden af of hij naast algoritmen en robots aan de bak kan (Frey en Osborne 2015, 19). Bovendien is er een zelfversterkend effect dat meespeelt: hoe meer vaardigheden en kennis iemand bezit, des te eenvoudiger is het om nieuwe vaardigheden en kennis te vergaren (Cunha en Heckman 2007). Nederland scoort internationaal hoog wat betreft het vaardigheidsniveau van de beroepsbevolking. Echter, er zijn flinke niveauverschillen waar te nemen tussen werkenden en niet-werkenden met betrekking tot de beheersing van vaardigheden die nodig zijn om aan werk te komen. Een deel van de werkzoekenden heeft een groot probleem om weer op de arbeidsmarkt te komen, omdat kernvaardigheden ontbreken of van een laag niveau zijn (ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 2016, 15).

**Figuur 4.** Huidige en toekomstige invloed van disruptieve technologieën



Bron: Future of jobs survey, World Economic Forum

De flexibiliteit die nodig is om met veranderende eisen aangaande vaardigheden om te gaan is hoog. Grafisch designers hadden bijvoorbeeld voorheen enkel te maken met fysieke,

geprinte zaken, terwijl het merendeel nu als *mobile designers* en web designers aan de slag moeten. Ook daarbinnen gaan veranderingen snel; moesten ze eerst Flash leren, nu is het zaak HTML5 onder de knie te krijgen (Bessen 2014). De snelheid van de huidige technologische trends is zichtbaar wanneer wordt gekeken naar het kerncurriculum van academische velden. Voor veel van de technische opleidingen, met name bij richtingen als programmeren, is de kennis die in het eerste jaar is vergaard tegen de tijd dat studenten afstuderen al verjaard (Stack Overflow 2016; World Economic Forum 2016, 20).

De *thought leaders* van World Economic Forum hebben geprobeerd de competenties van de toekomst in kaart te brengen: zij verwachten dat meer dan een derde van de vereiste vaardigheden van de meeste banen in 2020 bestaat uit competenties die nu nog niet als cruciaal worden ervaren (World Economic Forum 2016, 20). Het hangt per sector af van welke vaardigheden het belangrijkste zullen zijn, maar over het algemeen scoren complexe probleemoplossing en sociale vaardigheden, zoals emotionele intelligentie, lesgeefvaardigheden en redevolving, hoog, terwijl fysieke vaardigheden in vrijwel elke industrie overbodig lijken te worden. Ook is het zo dat inhoudgerelateerde skills (ICT-alfabetisering, *active learning*), cognitieve vaardigheden (creativiteit en wiskundig redeneren) en procesgerelateerde competenties (actief luisteren, kritisch denken) in vrijwel elke industrie een belangrijke rol zullen vervullen (World Economic Forum 2016). Een complicerende factor is echter dat het vandaag nog onmogelijk is om precies te bepalen welke *skill set* nodig is voor de banen van morgen. Dat er andere eisen zullen zijn, is echter zeker.

Door die onzekerheid, maar ook door de flexibiliteit die de digitale omgeving van werknemers verwacht, zal er een toenemende vraag zijn naar flexwerk. Vaste banencontracten lijken minder vanzelfsprekend te zijn in de toekomst; met name dus doordat het onduidelijk is wat de banen van de toekomst precies van hun werknemers verwachten. Organisaties zullen daarom waarschijnlijk slechts een klein team van vaste fulltimers in dienst hebben en daarbij assistentie krijgen van collega's in andere landen, externe adviesgevers en flexwerkers voor projecten (World Economic Forum 2016, 6).

## Conclusie

Digitalisering brengt ambigue effecten teweeg: aan de ene kant is er de dreiging om irrelevant te worden, terwijl aan de andere kant de kans bestaat om verder te spelen. Voor werkgevers geldt dat het des te belangrijker is om digitale middelen in te zetten om bestaande industrieën te revolutioneren, terwijl werknemers zich vooral zullen moeten aanpassen wat betreft hun vaardigheden. De intermediair staat hier niet passief tussen; ook deze ervaart de gevolgen van digitalisering en dient mee te gaan met de veranderende omgeving.

## H2. Wat betekent digitalisering voor intermediairs?

### Inleiding

De toenemende automatisering van banen in het middensegment en de daaruit voortvloeiende polarisering van werk in hoog- en laagbetaalde banen, zoals beschreven in hoofdstuk 1, zullen vergaande implicaties hebben voor rekrutering en uitzendbureaus. Aangezien veel banen verdwijnen en er relatief weinig bijkomen, lijkt een toenemende concurrentie om een beperkt aantal arbeidsplekken een logische consequentie. Met name uitzendbureaus die zich momenteel bezighouden met het middensegment, zullen de gevolgen van digitalisering snel ervaren.

In het vorige hoofdstuk is aangegeven dat de wensen van klanten veranderen en dat werkgevers hierop dienen in te spelen. Dit geldt echter ook voor uitzendbureaus. In een aantal stappen is de uitzendmarkt volledig aan het veranderen door digitalisering, in een poging aan te sluiten bij de wensen van kandidaten. Aanvankelijk waren baanzoekenden aangewezen op geprinte baanaanbiedingen. Met de komst van het internet, werden grote banensites opgericht. Toen kwam Google, die mensen meer gericht naar werk liet zoeken. Hierdoor kregen ook niche uitzendbureaus meer bestaansrecht. Nu zien we de overgang naar mobiele telefoons en apps, met in de toekomst een steeds grotere behoefte aan snelheid, flexibiliteit en het vinden van geschiktere kandidaten (Gray 2014).

Gezien de algemene ontwrichting die industrieën doormaken, zal er daarnaast een grote strijd zijn voor talent in hogere posities. Recrutement voor specialisten in het middensegment wordt al ervaren als moeilijker, maar het zijn vooral veeleisende sectoren als het computergebied en ingenieurs waarin de concurrentie groot wordt. De vraag hiernaar zal toenemen, maar het lijkt erop dat er niet per se een tekort zal ontstaan aan werknemers met de juiste diploma's. Echter, het vinden van werknemers met de juiste vaardigheden om flexibel en fatsoenlijk om te kunnen gaan met nieuwe technologieën, dat wordt steeds moeilijker (Bessen 2014). Opmerkelijk genoeg belooft het het lastigst te worden om voor administratieve posities te rekruteren, waarschijnlijk vanwege de onaantrekkelijkheid van het veld en de veranderende competenties die nodig zijn om dergelijke banen goed te kunnen uitvoeren (World Economic Forum 2016). De vraag is dan ook wat de verdere effecten zijn van digitalisering op de uitzendbranche en hoe de intermediair hierop reageert.

### Meer competitie: substituten en nieuwe intredes

Met een groter belang voor toptalent en een kleinere hoeveelheid in te vullen banen is er een steeds groter besef dat de uitzendmarkt zich niet alleen hoeft te richten op actieve kandidaten; ook mensen die niet direct op zoek zijn, maar wel openstaan voor nieuwe

mogelijkheden, kunnen gerekruteerd worden. Omdat het moeilijker wordt de geschikte persoon voor een baan te vinden, is het des te belangrijker om proactief naar kandidaten te zoeken (Taylor 2016). Het idee hierbij is dat juist passieve kandidaten de beste kwaliteiten bezitten (LinkedIn Talent Solutions 2016, 14). Hier zijn er veel van. Uit een onderzoek van netwerkwebsite LinkedIn uit 2014 bleek dat 40% van de 18.000 ondervraagde *fully-employed professionals* uit 26 landen actief aan het zoeken is, maar daarnaast maar liefst 45% openstond voor nieuwe mogelijkheden. In totaal kun je dus met zo'n 85% van professionals praten over werkmogelijkheden. Bovendien lijkt de groep mensen die aangeeft beslist niet weg te willen bij hun huidige werkplek in de toekomst kleiner te worden (LinkedIn Talent Solutions 2014). Het is nog onduidelijk hoe passieve kandidaten het beste bereikt kunnen worden en tot dusver is er nog geen digitale oplossing gevonden die dit op succesvolle wijze weet te doen (Tantray 2015).

Wel zijn er nu al allerlei nieuwe spelers en substituten die de markt pogen te veranderen of inspringen op veranderingen in de markt en daarmee de concurrentiestrijd verder weten op te jagen. Allereerst zijn er entrepreneurs buiten de gevestigde paden van de uitzendbranche die proberen de rol van intermediairs over te nemen met *recruitment apps*. Deze markt is flink aan het groeien en is nu al €1,3 miljard waard. Aangezien 65% van de kandidaten in de VS zoekt naar banen via de mobiele telefoon en 78% van de Amerikanen aangeeft te willen solliciteren via hun telefoon, betekent dat als dit eenvoudiger wordt gemaakt, er veel zal veranderen (Tantray 2015; Bersin 2014; Indeed 2014).

Hierbij is het belangrijk in het oog te houden dat rekruteringsapps bestaande headhunters en andere intermediairs vermijden en werkgevers en potentiële werknemers direct met elkaar in contact brengen. Sommige hiervan pogen het zo persoonlijk mogelijk te maken, zoals *LunchMeet* die face-to-face lunchafspraken faciliteert, gebaseerd op de locatie van kandidaat en werkgever. Anderen differentiëren zich dankzij hun snelheid; *Switch* biedt bijvoorbeeld een Tinder-achtig platform, waarbij kandidaten en rekruteerders naar links en naar rechts moeten *swipen*. Als er een match ontstaat, wordt er een mailtje naar beide partijen gestuurd (Tantray 2015).

Met alle beschikbare middelen wordt het steeds eenvoudiger voor bedrijven om rekruteren intern te regelen en daarbij de huidige tussenpersoon te omzeilen. *In-house* rekrutering vormt daarmee een steeds grotere concurrent van bestaande intermediairs (LinkedIn Talent Solutions 2016, 8). Grote bedrijven doen rekrutering vaak intern en maken daarbij bijvoorbeeld gebruik van LinkedIn om de meest geschikte kandidaten op te sporen. Nu heeft LinkedIn een reeks nadelen, waarbij een gebrek aan goede filtering de voornaamste is (Hanigan 2015). Andere digitale middelen proberen echter ook in te spelen op de be-

hoefte van bedrijven om het rekruteringsheft in eigen handen te nemen. Een voorbeeld hiervan is *Workday*, software die alle financiële en HR-zaken poogt te verenigen in één systeem. *Workday* zou daarmee de behoeftes van kandidaten, managers, rekruteerders en HR moeten vervullen (Bersin 2014).

Een derde categorie van substituten is de rol die de overheid kan spelen. Om integratie in de arbeidsmarkt te bevorderen, zijn er diverse steden die een betere sociale dienstverlening willen bieden – soms in samenwerking met intermediairs. De stad Brighton and Hove heeft het *BEACH*-initiatief (*Brighton & Hove Employability Advice and Careers Hut*) opgezet om de werkloosheid onder de jeugd aan te pakken. Dit betreft een website waarop advies en informatie worden gedeeld: welke vaardigheden zijn nodig om aan de bak te kunnen, welk werk is beschikbaar en naar welk werk is de jongere in kwestie op zoek? Een ander initiatief is afkomstig van Londen, waar het *Jobs and Growth Plan for London* ervoor probeert te zorgen dat inwoners van de stad de skills hebben die bedrijven zoeken, zoals businessvaardigheden, programmeren en digitale marketing. Hiervoor worden *apprenticeships* aangeboden, waarvan tenminste de helft bij kleine en middelgrote bedrijven. Het programma probeert ook binnen drie jaar 1500 banen te creëren voor jongeren (Eurocities 2015). Met een toenemende arbeidsmarktpolarisering zullen meer ogen van burgers gericht zijn op de overheid om met oplossingen te komen.

### Toenemende focus op competenties

De competenties die in de toekomst steeds belangrijker zijn om fatsoenlijk te kunnen functioneren in de arbeidsmarkt (zie hoofdstuk 1), gelden grotendeels ook voor degenen die in de uitzendmarkt werkzaam zijn. Een degelijke kennis van digitale middelen is daarbij bijvoorbeeld evident. Aan de andere kant zijn er ook spelers die dit als een kans gebruiken om in te spelen op het toenemende belang van de juiste competenties.

Speelse software die op de toenemende behoefte van competenties inspringt is de Silicon Valley start-up *Knack*. Met het idee dat in een digitaliserende wereld de juiste reeks vaardigheden en het juiste talent fundamenteel zijn, speel je in *Knack* diverse spelletjes om een aantal competenties te testen, zoals vindingrijkheid, risico nemen en redeneringsvermogen. Achter de schermen van de diverse games, houdt *Knack* bij hoe goed een kandidaat prioriteiten stelt, problemen oplost en leert van zijn fouten (Selingo 2016). Wellicht dat dit niet klinkt als de oplossing voor rekruteringen in de toekomst, maar feit blijft dat dergelijke initiatieven cv's en academisch papierwerk op de zijlijn zetten en aandacht geven aan hetgeen werkgevers echt nodig hebben.

## Het gebruik van *big data*

Via het verzamelen van enorme hoeveelheden data en het daaruit halen van informatie, kan de uitzendbranche volledig veranderen. Initiatieven die gebruikmaken van *big data* en het *data minen* daarvan, weten nu al op goedkope, snelle en gepersonaliseerde wijze werkgevers en potentiële werknemers aan elkaar te verbinden. Het in Madrid gevestigde Jobandtalent probeert met zijn app bijvoorbeeld een virtuele headhunter te zijn. Door algoritmen worden dagelijks honderdduizenden banen en gebruikersprofielen geanalyseerd en matches gemaakt. De app is op het moment nog slechts te gebruiken in Spanje, Groot-Brittannië, Mexico en Colombia, maar heeft wel al meer dan 10 miljoen geregistreerde gebruikers waar naar eigen zeggen iedere maand een kleine half miljoen bijkomen (Jobandtalent 2016).

## Relaties zorgen voor groei

Hoe belangrijk digitale middelen ook zullen worden, het blijven veelal inzetbare tools. Waar je ze precies voor gebruikt, dat is een tweede. Als data op grote schaal worden ingezet, dan kan iedereen in principe daar de vruchten van plukken en kandidaten contacteren. Het zijn dan juist goed onderhouden klantrelaties die het verschil kunnen maken (Hoogvelt 2012). Een onderzoek van LinkedIn gaf ook al aan dat 'relaties de sleutel zijn tot bedrijfsgroei'. Aan de ene kant draait het om de relatie met de klant, maar ook relaties met partners moeten niet worden onderschat. Door als intermediair op een goede manier samen te werken met, en gebruik te maken van, *social media* en netwerktools als LinkedIn, is het mogelijk om je klantenkring uit te breiden, bestaande relaties te onderhouden en zelf meer onder de aandacht te komen (LinkedIn Talent Solutions 2016, 10). Hierbij wordt het steeds belangrijker voor intermediairs om duidelijk te maken hoe ze verschillen van de concurrentie, bijvoorbeeld door gebruik te maken van een branding-strategie (LinkedIn Talent Solutions 2016, 9).

Daarnaast is het zo dat *soft factors* bij werk een belangrijkere rol hebben; de cultuur van een organisatie en de normen en waarden van het individu moeten goed op elkaar aansluiten. Een intermediair kan waarde toevoegen door een *fit* te vinden tussen werkgevers en werkzoekenden. Bedrijven en organisaties die hier niet mee bezig zijn, en waar de ideeën van werkgevers en werknemers niet op elkaar aansluiten, hebben moeite om breed gedragen strategieën te creëren en om deze tot uitvoering te brengen.

Een voorbeeld van een bedrijf dat dit begrijpt, is startup Electronic Insight. Met hun applicatie *eiTalent* wordt niet primair gekeken naar *wat* een kandidaat heeft opgeschreven in een cv of sollicitatiebrief, maar *hoe* een werkzoekende iets heeft geformuleerd. Het centrale idee is dat gedrag, intentie, motivatie en betrokkenheid op natuurlijke wijze opduiken

in de woorden die je kiest en de manier waarop je zinnen samenstelt. *eiTalent* beweert dat een cv niet alleen iemands persoonlijkheid herbergt, maar dat ook de *core values* van een kandidaat hierin te vinden zijn. Door middel van algoritmen worden deze eruit gevist en kunnen bedrijven kijken in hoeverre een kandidaat bij hen aansluit. Wanneer een bedrijf zoekt naar iemand die flexibel is, hoeven ze dan niet iemand slechts op hun woord te geloven, maar zou *eiTalent* dit in theorie ook kunnen achterhalen door te kijken naar de geschreven teksten van de desbetreffende persoon (Charney 2014).

## Conclusie

Intermediairs zullen zich beslist dienen aan te passen aan de steeds verder digitaliserende wereld. Er zullen hoofdzakelijk oplossingen gevonden moeten worden voor de toeneemende competitie in de uitzendmarkt, met name wanneer big data worden ingezet om voor de moeilijk te rekruteren banen geschikte mensen te vinden en als passieve kandidaten worden bereikt. Meer apps en rekruteringssoftware verschijnen op de markt, maar niet iedereen heeft de middelen om hier succesvol aan bij te dragen of in mee te gaan. De grote vraag die overblijft is dus hoe intermediairs van de NBBU met dergelijke veranderingen zouden moeten omgaan om ook in de toekomst hun relevantie te behouden en mee te kunnen blijven concurreren.

### H3. Hoe kunnen intermediairs van de NBBU de kansen van digitalisering grijpen?

#### Inleiding: de kracht van de NBBU

In het vorige hoofdstuk zijn al enkele voorbeelden van intermediairs die gebruikmaken van digitalisering aan bod gekomen, maar dat wil niet zeggen dat dergelijke initiatieven ook opgericht zouden moeten worden door de NBBU. Integendeel. Veel van de nieuwe competitie op de markt komt niet uit de hoek van de bestaande intermediairs, maar vanuit daarbuiten. Apps en allerhande software worden namelijk veelal ontwikkeld door entrepreneurs en niet door bestaande spelers in de uitzendmarkt. Hoe kunnen de intermediairs van de NBBU dan de kansen van digitalisering grijpen?

Het is van belang om de krachten die de leden van de brancheorganisatie hebben, goed in het oog te houden. Veel van de bij de NBBU aangesloten instanties zijn klein, maar zijn daardoor wel flexibel en intiem – het zijn veelal uitzendbureaus die zich richten op goede klantrelaties. De vier in hoofdstuk 2 behandelde elementen waar intermediairs door digitalisering extra op moeten letten – te weten competitie, competenties, big data en relaties – worden hier behandeld vanuit de mogelijkheden en competenties van de intermediairs van de NBBU.

#### Beantwoord meer competitie met een focus op ondersteuning

Hoewel de strijd groter wordt voor een beperkter aantal banen, is het ook zo dat hier mogelijkheden in te vinden zijn. Sommige van de substituten en nieuwe spelers kunnen de kennis die lokale uitzendbureaus hebben goed gebruiken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan overheidsinitiatieven en kennisinstellingen waarmee samenwerkingsprojecten kunnen worden georganiseerd om oplossingen te vinden voor zaken als (jeugd)werkloosheid. Ook zullen digitale middelen van anderen moeten worden ingezet. LinkedIn is daarbij sowieso al nodig, maar apps en websites die ook voor intermediairs zinvol zijn om met klanten in contact te komen, moeten ook worden aangegrepen.

Verder is het ook mogelijk voor intermediairs om hun takenpakket uit te breiden en zich niet alleen te richten op het bemiddelen van werk. Met de verwachting dat de hoeveelheid zzp'ers zal toenemen in de toekomst, zoals beschreven in hoofdstuk 1, is het ook mogelijk voor intermediairs zich een andere rol aan te meten, zoals die van een coach of lesgever. Wat moet je weten als beginnende zzp'er? Welke contacten zijn daarbij van belang? Een intermediair kan daarbij ondersteuning bieden. Zo hoeft een uitzendbureau niet alleen afhankelijk te zijn van het bemiddelen van werkzoekenden, maar kan deze ook mogelijkheden bieden aan hen die hun eigen werk creëren.

#### Beantwoord een toenemende focus op competenties met *continuous learning*

Zoals in hoofdstuk 1 beschreven, is de behoefte van de klant door digitalisering aan het veranderen. Omdat er weinig baanzekerheid is, is er behoefte naar proactieve continue ontwikkeling om zo te kunnen blijven functioneren op de arbeidsmarkt. Bij de intermediair is er daarom een verandering aan het plaatsvinden: het vroegere transactionele denken wordt vervangen door een meer lange termijn strategische aanpak. Voorheen was de positie van de intermediair slechts die van een bemiddelaar en was zij niet betrokken bij de verdere ontwikkeling van klanten. Nu neemt een intermediair juist meer verantwoordelijkheid op zich en gaat de concurrentie daarom steeds meer om wie kennis weet toe te voegen om op die manier werknemers en werkgevers goed aan elkaar te kunnen koppelen.

Het sleutelwoord hierbinnen vormt dan ook *continuous learning*. Aangezien flexibiliteit en een andere set vaardigheden nodig zijn om te kunnen blijven functioneren op de arbeidsmarkt, is het zaak te blijven leren en je nieuwe vaardigheden eigen te maken. Aangezien de *shelf-life* van bestaande competenties korter is dan ooit (World Economic Forum 2016, 19), wordt de noodzaak voor *continuous learning* des te groter. Dit kent twee kanten. De ene zijde is hierboven beschreven: intermediairs dienen in te springen op de vraag naar werknemers met de juiste *skill set* en zij die kennis kunnen toevoegen blijven relevant. De noodzaak voor werknemers om de nieuwste vaardigheden te bezitten is hoog, want zij ontvangen eenvoudiger een goede baan met een daarbij passend salaris (Bessen 2014). Dit zijn de werknemers die werkgevers willen. Aan de andere kant is het van belang dat de intermediair zelf continu blijft leren. Als deze op de hoogte is van de nieuwste technologieën, dan kan een intermediair deze niet alleen inzetten om een competitief voordeel te bereiken, de kennis kan ook eenvoudiger aan anderen worden meegegeven.

#### Beantwoord het gebruik van *big data* door samenwerking

Hier was al eerder naar gehint, maar er zal een grotere noodzaak zijn om goed samen te werken. Big data biedt de mogelijkheid om veel informatie van mensen te verzamelen om zo gepersonaliseerde adviezen en informatie te kunnen geven. De informatie die *data mining* kan opleveren, daar kunnen kleinere uitzendbureaus die zijn aangesloten bij de NBBU niet tegenop. In theorie hebben deze namelijk niet de middelen, noch de vaardigheden, om baanbrekende software te ontwikkelen die gebruikmaakt van big data om zo werkgever en potentiële werknemer aan elkaar te koppelen. Wel is het zo dat zij, in plaats van het gepersonaliseerde, juist het persoonlijke kunnen bieden. In een ideale wereld zou big data dan gecombineerd worden met de intimiteit van kleine uitzendbureaus. Een '*man plus machine*'-aanpak dus, die elkaar aanvullen (O'Brien 2014). Samenwerkingen met aanbieders van *people analytics* om zelf een lokale, persoonlijke schakel te vormen, zou dan een oplossing kunnen zijn.

Coöperatie zou ook een stuk verder kunnen gaan. Naast samenwerking met overheden, allerhande instituten en bedrijven die *people analytics* bieden, heeft coöperatie met andere intermediairs ook veel potentie. Omdat kennis en kunnen in de digitaliserende wereld nog belangrijker zal zijn, is het zaak dat tussenmannen hun krachten bundelen. Een optie is bijvoorbeeld om een dataplatform op te zetten, waarmee informatie van de diverse uitzendbureaus kan worden verzameld en uitgewisseld. Een logische stap is om dit op het niveau van de NBBU op te zetten, maar ook kan er gedacht worden aan partijen buiten de brancheorganisatie om dit netwerk te versterken.

### Beantwoord de vraag naar goede relaties met het creëren van communities

Ook aan de vraag naar goede relaties kan gehoor worden gegeven door samen te werken. De meeste leden van de NBBU kenmerken zich juist door goede relaties en zullen dit in een digitaliserende omgeving meer moeten exploiteren; dit is hoe kleinere intermediairs zich kunnen onderscheiden van anderen. Een mogelijkheid hierbij is proberen een centrale positie te verwerven door het creëren van een community. De NBBU zou niet alleen een dataplatform kunnen bieden, maar daadwerkelijk een netwerk kunnen regisseren. Het is dan aan NBBU om de spin in een web te spelen die diverse intermediairs, overheden en allerlei andere partners aan elkaar verbindt.

### Conclusie

Om de risico's van digitalisering het hoofd te bieden en de kansen ervan te grijpen, is het belangrijk voor de NBBU en zijn leden om te veranderen. In dit hoofdstuk is betoogd dat intermediairs zich dienen te richten op het vergroten van hun taken- en vaardighedenpakket, meer samen te werken met andere intermediairs, externe partners zoals overheden en softwareontwikkelaars en met de NBBU. De NBBU zal zich daarentegen kunnen ontpoppen als netwerkregisseur die diverse partijen aan elkaar verbindt om zo een community te creëren en een dataplatform te bieden. Wellicht zijn er zelfs nog andere mogelijkheden om de potentie van digitalisering te beteugelen.

De vraag rest hoe bovenstaande suggesties het beste in de praktijk kunnen worden gebracht. Voor de NBBU en de daarbij aangesloten intermediairs is het daarom belangrijk om alvast goed na te denken over welke mogelijkheden er zijn om te voorkomen in de toekomst kopje onder te gaan. Met het oog op het NBBU-congres van november 2016, zijn er enkele vragen die kunnen helpen om gezamenlijk tot concrete oplossingen te komen om de NBBU en zijn intermediairs in de juiste richting te duwen:

- Met het oog op de veranderingen in de arbeidsmarkt, moet je jouw doelgroep bijstellen en hoe kun je dat het beste doen?

- Wat zijn je huidige competenties en hoe relevant zullen deze in de toekomst nog zijn?
- Hoe kun je het beste continuous learning bevorderen en op welke vaardigheden richt je je hierbij?
- Hoe kun je jouw takenpakket uitbreiden om je afhankelijkheid te verminderen?
- Hoe kun je het beste gebruikmaken van digitale middelen?
- Met welke externe partners zou je kunnen samenwerken om een sterkere concurrentiepositie te vergaren?
- Hoe zou een dataplatform en een samenwerkingsnetwerk kunnen worden opgezet?

## Bibliografie

- Aepfel, Timothy. 2015. "50 Million Users: The Making of an 'Angry Birds' Internet Meme." *The Wall Street Journal*. March 20. <http://blogs.wsj.com/economics/2015/03/20/50-million-users-the-making-of-an-angry-birds-internet-meme/>.
- Autor, David H, en David Dorn. 2013. "The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market." *American Economic Review* 103 (5): 1553–97.
- Autor, David H. 2010. "The Polarization of Job Opportunities in the U.S. Labor Market: Implications for Employment and Earnings." Center for American Progress and the Hamilton Project.
- Berger, Thor, en Carl Benedikt Frey. 2015. "Industrial Renewal in the 21st Century: Evidence from US Cities." *Regional Studies*. [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/regional\\_studies\\_industrial\\_renewal.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/regional_studies_industrial_renewal.pdf).
- Bersin. 2014. "Workday Recruiting: Will It Disrupt The Talent Acquisition Software Market?" Bersin by Deloitte. May 6. <http://www.bersin.com/blog/post/2014/05/Workday-Recruiting--Will-It-Disrupt-The-Talent-Acquisition-Software-Market.aspx>.
- Bessen, James. 2014. "Employers Aren't Just Whining – the 'Skills Gap' Is Real." *Harvard Business Review*. August 25. <https://hbr.org/2014/08/employers-arent-just-whining-the-skills-gap-is-real>.
- Brynjolfsson, Erik, en Andrew McAfee. 2012. *Race against the Machine: How the Digital Revolution Is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Capgemini. 2014. "Who Cares? Moving towards a Total Customer Care Experience in 2020." Capgemini.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. 2015. "Dynamiek Op de Nederlandse Arbeidsmarkt: De Focus Op Flexibilisering." Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Charney, Matt. 2014. "Writing on the Wall: Finding Fit by Linking Candidate Words & Behaviors." *Recruiting News and Views @ Recruiting Daily*. February 4. <http://recruitingdaily.com/electronic-insight/>.
- Cunha, Flavio, en James Heckman. 2007. "The Technology of Skill Formation." *National Bureau of Economic Research*. <http://www.nber.org/papers/w12840.ack>.

Deloitte. 2014. "De Impact van Automatisering Op de Nederlandse Arbeidsmarkt: Een Gedegen Verkenning Op Basis van Data Analytics." Amstelveen: Deloitte.

Eurocities. 2015. "Promoting an Inclusive Labour Market at Local Level: Social Investment in Cities." Eurocities. [http://citiesatwork.eu/images/Inclusive\\_labour\\_market.pdf](http://citiesatwork.eu/images/Inclusive_labour_market.pdf).

Frey, Carl Benedikt, en Michael Osborne. 2013. "The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?" Working Paper. Oxford: Oxford Martin Programme on Technology and Employment. [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf).

———. 2015. "Technology at Work: The Future of Innovation and Employment." Citi GPS: Global Perspectives & Solutions. Citigroup. [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi\\_GPS\\_Technology\\_Work.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Technology_Work.pdf).

Gray, Steve. 2014. "How Media Companies Can Reclaim Recruitment Services Market." International News Media Association (INMA). April 21. <http://www.inma.org/blogs/disruptive-innovation/post.cfm/how-media-companies-can-reclaim-recruitment-services-market>.

Hanigan, Maury. 2015. "How LinkedIn Fundamentally Ruined Recruitment." Entrepreneur. February 4. <https://www.entrepreneur.com/article/242554>.

Hoogvelt, Morgan. 2012. "8 Skills Recruiters Should Have." ERE Media. July 26. <http://www.ere-media.com/ere/8-skills-recruiters-should-have/>.

Indeed. 2014. "78% of Candidates Would Apply to Jobs From Mobile." Indeed Blog. September 18. <http://blog.indeed.com/2014/09/18/78-of-candidates-would-apply-to-jobs-from-mobile/>.

Jobandtalent. 2016. "About Us." Jobandtalent. Accessed August 17. <https://www.jobandtalent.com/uk>.

LinkedIn Talent Solutions. 2014. "Talent Trends 2014: What's on the Minds of the Professional Workforce." LinkedIn. [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_US/c/pdfs/linkedin-talent-trends-2014-en-us.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/linkedin-talent-trends-2014-en-us.pdf).

———. 2016. "Global Staffing Trends 2016: Relationships at the Core." LinkedIn. [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/c/pdfs/GRT16\\_GlobalStaff\\_100415.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT16_GlobalStaff_100415.pdf).

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. 2016. "Monitor Arbeidsmarkt April 2016." Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2016/05/09/monitor-arbeidsmarkt-april-2016/monitor-arbeidsmarkt-april-2016.pdf>.

Nurthen, John, en David Papapostolou. 2016. Staffing Industry Report Webinar June 2016. Webinar. Staffing Industry Analysts. <http://www2.staffingindustry.com/eng/Webinars/European-Staffing-Webinars/Archived-Webinars/Staffing-Industry-Report-Webinar-June-2016>.

O'Brien, James. 2014. "Big Data Is Changing the Game for Human-Resource Hirers." Mashable. June 11. <http://mashable.com/2014/06/11/big-data-recruiting/>.

Rühl, Gisbert, en Rik Kirkland. 2016. "How a Steel Company Embraced Digital Disruption | McKinsey & Company." McKinsey Quarterly. May. <http://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/how-a-steel-company-embraced-digital-disruption>.

Schwab, Klaus. 2015. "The Fourth Industrial Revolution: What It Means and How to Respond." Foreign Affairs. December 12. <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>.

Selingo, Jeffrey J. 2016. "'People Analytics' Are Helping Employers Make Smarter Hires." Washington Post. May 20. [https://www.washingtonpost.com/business/2016/05/20/3db89f3c-1b94-11e6-8c7b-6931e66333e7\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/business/2016/05/20/3db89f3c-1b94-11e6-8c7b-6931e66333e7_story.html).

Stack Overflow. 2016. "Stack Overflow Developer Survey 2016 Results." Stack Overflow. Accessed August 15. <http://stackoverflow.com/research/developer-survey-2016>.

Swatman, Rachel. 2016. "Pokémon Go Catches Five New World Records." Guinness World Records. August 10. <http://www.guinnessworldrecords.com/news/2016/8/pokemon-go-catches-five-world-records-439327>.

Takahashi, Dean. 2016. "Here Are Accenture's 5 Big Tech Trends for 2016." VentureBeat. January 26. <http://venturebeat.com/2016/01/26/accenture-highlights-five-tech-trends-of-2016-that-arent-just-more-of-the-same/>.

Tantry, Sathvik. 2015. "Why Smart Entrepreneurs Are Swiping 'Right' on Recruiting Apps." Entrepreneur. October 8. <https://www.entrepreneur.com/article/250421>.



Taylor, Nicole Fallon. 2016. "Hiring in the Digital Age: What's Next for Recruiting?" Business News Daily. January 11. <http://www.businessnewsdaily.com/6975-future-of-recruiting.html>.

World Economic Forum. 2016. "The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution." Global Challenge Insight Report. World Economic Forum. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf).

Yakoreva, Anastasia. 2014. "Success And Failure As Moscow Pushes Digital Apps." Worldcrunch. November 12. <http://www.worldcrunch.com/tech-science/success-and-failure-as-moscow-pushes-digital-apps/c4517456/>.

## Inrichting van de samenleving op basis van fiscaliteit en de toekomst van het sociale stelsel

prof. dr. Victor van Kommer van de Universiteit van Utrecht

### 1. Inleiding<sup>1</sup>

Maatschappijen en haar inwoners zijn altijd onderhevig aan verandering. In ons tijdperk heeft iedereen het gevoel dat zijn tijdperk onzeker is en dat juist hij aan de poort staat van grote veranderingen. Momenteel is het acronym VUCA zeer populair en het staat voor Volatility, Uncertainty, Complexity en Ambiguity<sup>2</sup> om aan te geven dat onze wereld in beweging is, de toekomst onzeker is en de omstandigheden waarin we verkeren gecompliceerd zijn. Als er echter één constante is in de geschiedenis, dan is het deze onrust over wat morgen zal brengen, dat verandering een gegeven is en dat wij voortdurend moeten anticiperen op een verschuivende horizon. Daarnaast hoor je vaak dat onze economie zal veranderen, maar eigenlijk is die al veranderd en willen we het nog niet echt zien.

Ook in de laatste twintig jaar zijn er nieuwe ontwikkelingen aan het licht gekomen, die in de nabije toekomst noodzaken tot een ander flankerend fiscaal of sociaal zekerheidsstelsel. Hieronder staan enkele ontwikkelingen die vaak in één adem genoemd worden, maar die toch alle een andere dimensie kennen. In het overzicht wordt aangegeven of deze autonome ontwikkelingen invloed hebben op de arbeidsmarkt zelf, of op de aanpalende gebieden zoals sociale zekerheid en fiscaliteit. Een voorbeeld: zo heeft de vergrijzing zonder meer invloed op het aanbod van arbeid en hoe wij onderling de solidariteit gaan organiseren, maar het fiscale stelsel hoeft op zichzelf niet te worden aangepast op de vergrijzing alleen.

<sup>1</sup> Ik heb dankbaar gebruik kunnen maken van ideeën, suggesties en ook enkele tekstvoorstellen van een student van mij, Bastiaan van Ganzen, waarvoor ik hem zeer erkentelijk ben.

<sup>2</sup> Een goede beschrijving geeft Harvard Business Review ([https://hbr.org/resources/images/article\\_assets/hbr/1401/F1401C\\_A\\_LG.gif](https://hbr.org/resources/images/article_assets/hbr/1401/F1401C_A_LG.gif))

Ontwikkeling	Veranderingen op de arbeidsmarkt	Veranderingen nodig voor de fiscaliteit	Veranderingen nodig voor de sociale zekerheid
Omslag van maak- naar kennis-economie	Sterk	Minder	Minder
Individualisering van de maatschappij	Gedeeltelijk	Gedeeltelijk	Sterk
Participatie van vrouwen en 'nieuwkomers' in de hoogste segmenten van arbeids- en ondernemersmarkt	Sterk	Minder	Minder
Vergrijzing	Sterk	Minder	Sterk
Flexibilisering van de arbeidsmarkt	Sterk	Sterk	Sterk
Versterken van zelfredzaamheid en economische participatie	Sterk	Sterk	Sterk
Digitalisering van kennis en aanbod van arbeid	Sterk	Sterk	Sterk
Internationalisering van arbeid en kennis	Sterk	Sterk	Sterk
Klimaatverdrag van Parijs	Op lange termijn	Op lange termijn	Minder

## 2. Globalisering nader bekeken

Als het gaat om nieuwe ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, dan horen wij veelvuldig dat het voornamelijk gaat om globalisering, individualisering en een trend van baan- naar inkomenszekerheid. Maar we moeten toch nader stilstaan bij de werkelijke dimensie rondom deze begrippen. Globalisering bijvoorbeeld is niet dat wij allen plotseling deel uitmaken van een grotere wereld waardoor oude grenzen verdwenen zijn. Wellicht is globalisering zelfs een verkeerd etiket voor een ontwikkeling die veel meer omvat dan deelnemer zijn van een grensoverschrijdende economie, want dat suggereert dat de spelregels van de markt niet zijn veranderd maar wel de omvang ervan. En juist de regels van het spel zijn veranderd omdat de wereld zich richt op connectiviteit en dat betekent dat de grenzen geen bescherming meer bieden, maar nieuwe belemmeringen veroorzaken. De recente volksraadpleging over Brexit, de onverwachte verkiezing van Donald Trump, de opkomst van het populisme in Europa zijn alle uitingen dat veel burgers zich terdege bewust zijn dat grenzen geen bescherming meer bieden. Eigenlijk is het een grote smeekbede naar herstel van grenzen en terugverlangen naar vertrouwde omstandigheden. De

vraag is of het antwoord om voor de vertrouwde grenzen en definities te zorgen, nog wel realistisch is?

De natiestaat als het ultieme product van de negentiende eeuw loopt op zijn laatste benen. De verworvenheden van de natiestaat hebben hun betekenis verloren. Want de hoogtijdagen van het einde van de negentiende eeuw hebben een aantal ingrediënten opgeleverd die nu hopeloos achterhaald zijn. Een paar voorbeelden:

- Een inrichtingsvraagstuk van de samenleving gericht op weinig werkgevers en kapitaalverschaffers en een groot leger van arbeiders. Deze samenleving bestaat niet meer omdat de industriële arbeider niet meer bestaat en vervangen is door een grote schare van dienstverleners en individueel georganiseerde aanbieders van kennis en vaardigheden;
- De verschaffers van kapitaal en ondernemerschap waren nationaal georganiseerd waardoor wij onze aartsvaders van de familiebedrijven kenden en ons daarmee konden identificeren. Ook de banken hadden een familiair karakter en waren vervlochten met het bedrijfsleven. Nu zijn de verschaffers van kapitaal anonieme buitenlandse ondernemingen en financiële instellingen geworden, waardoor wij ze niet meer herkennen. En het aantal transacties staat niet meer in relatie tot de werkelijke operationele behoeften (door Nederland stroomt jaarlijks een zesde of een zevende van het totale wereldwijde investeringsgeld voor fiscale of andere vennootschappelijke redenen). Een ander voorbeeld: ik kan op basis van mijn virtuele inwonerschap van Estland (E-residency) binnen 24 uur een bankrekening openen zonder mijn huis te hoeven verlaten. Ook voor het virtuele inwonerschap heb ik slechts enkele handelingen online hoeven te verrichten;
- De publieke inrichtingsvragen waren nationaal gekleurd en we werden bewust van onze oorsprong en soms werd deze identiteit van bovenaf ingevuld, waardoor we het besef kregen Nederlander, Duitser of Engelsman te zijn. Onderwijs werd plotseling in de eigen taal gegeven en de oprichting van nationale universiteiten was daarvoor het ultieme symbool. We zijn nu in een periode verzeild geraakt dat de roep om onderwijs in het Engels wordt gepropageerd als de nieuwe lingua franca. Universiteiten hebben een internationale focus gekregen en zijn niet meer de top voor de eigen nationale gegoede burgerij;
- Een ontluikende middenklasse in de tweede helft van de negentiende eeuw was zich bewust van haar nieuwverworven status en was gericht op het behoud van deze verworvenheden. Niet de economische mobiliteit was het kenmerkende vehikel in de samenleving, maar eerder een ontluikende toeristische mobiliteit vanuit een gevestigd woonplaatsbeginsel. Door de aanleg van wegen en spoorwegverbindingen werd men zich alleen meer bewust van zijn nationale afkomst. Dit leidde echter niet tot veelvul-

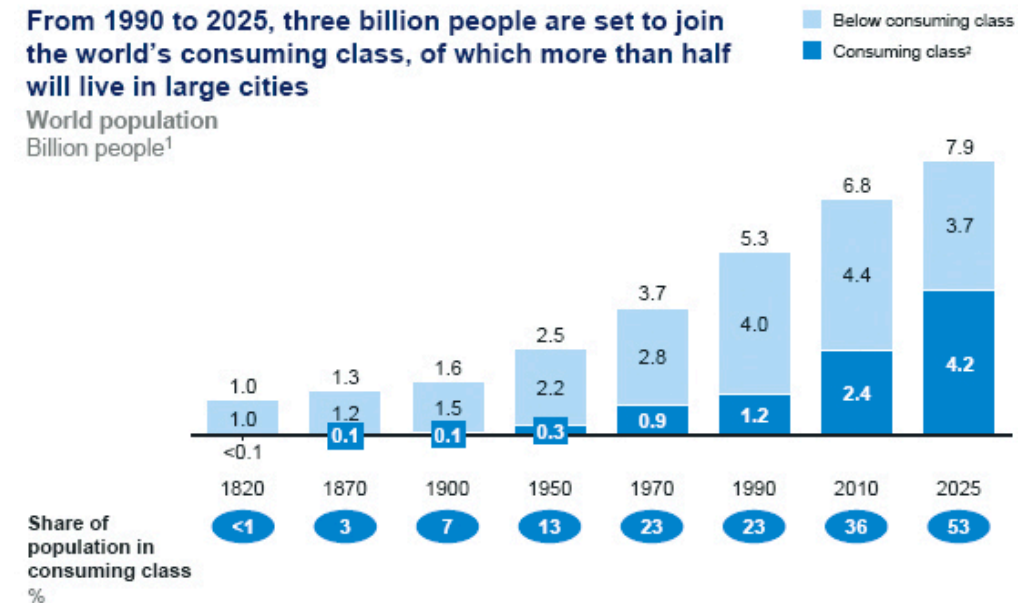
dig grensoverschrijdende economische activiteit. De Gruyter, Albert Heijn, Vroom en Dreesman, van Gend en Loos en nog vele anderen richtten zich op de Nederlandse markt en alleen bedrijven die hun wortels in de koloniale markten hadden, zoals Shell en Unilever, hadden een wereldwijde visie. De fiscale regelgeving die ontpopte aan het einde van de negentiende eeuw was ook gericht op het vastnagelen van economische principes. Begrippen als: bron van inkomsten, inwonerschap, vaste inrichting, territorialiteitsbeginsel, woonplaatsbeginsel en reiskostenforfait binnen de nationale grenzen geven al aan de enorme gepreoccupeerdheid om de belastingheffing vast te nagelen binnen het eigen grondgebied;

- De organisatie van solidariteit, de bevordering van vrouwen- en arbeidsemancipatie, de ondersteuning van participatie door onderwijs, politieke partijvorming, vakvereniging en toegang tot media (kranten en radio) werden uitsluitend nationaal ingericht. We kunnen ons dat nu niet meer voorstellen, de zogenaamde millenniumgeneratie wil een internationale opleiding door op zijn minst onderwijs in het Engels en minimaal een jaar studeren in het buitenland. Ze willen ook hun werkervaring larderen met stages of een baan buiten de landsgrenzen. Het internet is een internationaal platform met nieuwe domeinen, maar die niets meer gemeen hebben met oude nationale dynamiek;
- Multinationals zijn geen ondernemingen meer die in meerdere landen aparte operationele processen hebben. Nee, ze hebben een geheel andere kijk op het productie- en serviceproces. We kennen allemaal de discussies rondom een bedrijf als Starbucks en over zijn belastingmoraal. Maar berekenen we winst op basis van het aantal geserveerde bekers koffie? Of hanteren we het huidige stelsel waar de supply chain theorie het niet altijd transparanter maakt waar omzet en kosten gemaakt zijn? De cappuccino grande van € 3,65 heeft in de prijsopbouw meer laagjes dan de consumptie zelf. Marketing, management van de keten, koffiebranden, selectie en aankoop van de bonen, de research voor de juiste samenstelling, de fabricatie en distributie van de bekers, de modulaire opbouw van trainingen en de wereldwijde financiering gebeuren allemaal buiten onze landsgrenzen en daardoor zal een groot deel van de marge gemaakt op deze cappuccino, ook elders worden belast;
- We zien wereldwijd een grote groei van de steden en we zien daar de groei van arbeid en het ontstaan van nieuwe ondernemingsvormen. McKinsey<sup>3</sup> voorspelt dat de 100 grootste megasteden in de wereld tussen 2010 en 2025 36% van de groei van het wereldwijd GDP voor hun rekening nemen en de 600 grootste steden zelfs 64% van deze groei, en zijn goed voor 60% van wat we allemaal op deze wereld verdienen. De

trend is duidelijk dat de meeste nieuwe megasteden in Azië zullen liggen. Deze wereldsteden (met de daarbij behorende satellietsteden) zijn een knooppunt van werk, innovatie en kennisontwikkeling. Daar worden de nieuwe allianties gesmeden tussen vragers en aanbieders van kennis en vaardigheden. Deze steden richten zich ook steeds meer op elkaar en minder op het achterland. Ook in deze zin zijn de laatste presidentsverkiezingen in Amerika verhelderend. In steden als Pittsburg, New York en Washington scoorde Clinton boven de 80% en vijftig kilometer verder had Trump dezelfde scores op het platteland.

### From 1990 to 2025, three billion people are set to join the world's consuming class, of which more than half will live in large cities

World population  
Billion people<sup>1</sup>



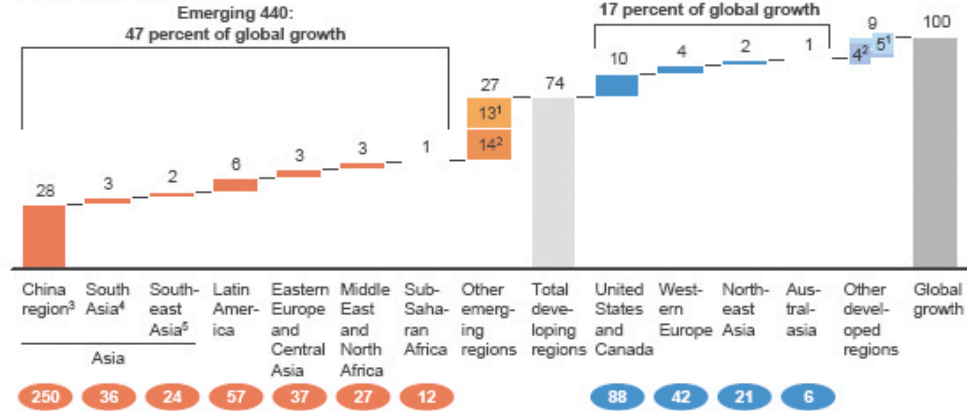
<sup>1</sup> Historical values for 1820 through 1990 estimated by Homi Kharas; 2010 and 2025 estimates by McKinsey Global Institute.  
<sup>2</sup> Defined as people with daily disposable income above \$10 at PPP. Population below consuming class defined as individuals with disposable income below \$10 at PPP.  
 NOTE: Numbers may not sum due to rounding.  
 SOURCE: Homi Kharas; Angus Maddison; McKinsey Global Institute Cityscope 2.0

<sup>3</sup> McKinsey Global Institute (2013). Urban world: the shifting global business landscape. Bron: <http://www.mckinsey.com/global-themes/urbanization/urban-world-theshifting-global-business-landscape>

## The Emerging 440 is expected to generate 47 percent of global GDP growth to 2025

GDP growth at real exchange rate by geography, 2010–25

100% = \$50.2 trillion



1 Small cities and rural areas.

2 Other large cities not included in the City 600.

3 Includes cities from China (Hong Kong and Macau) and Taiwan.

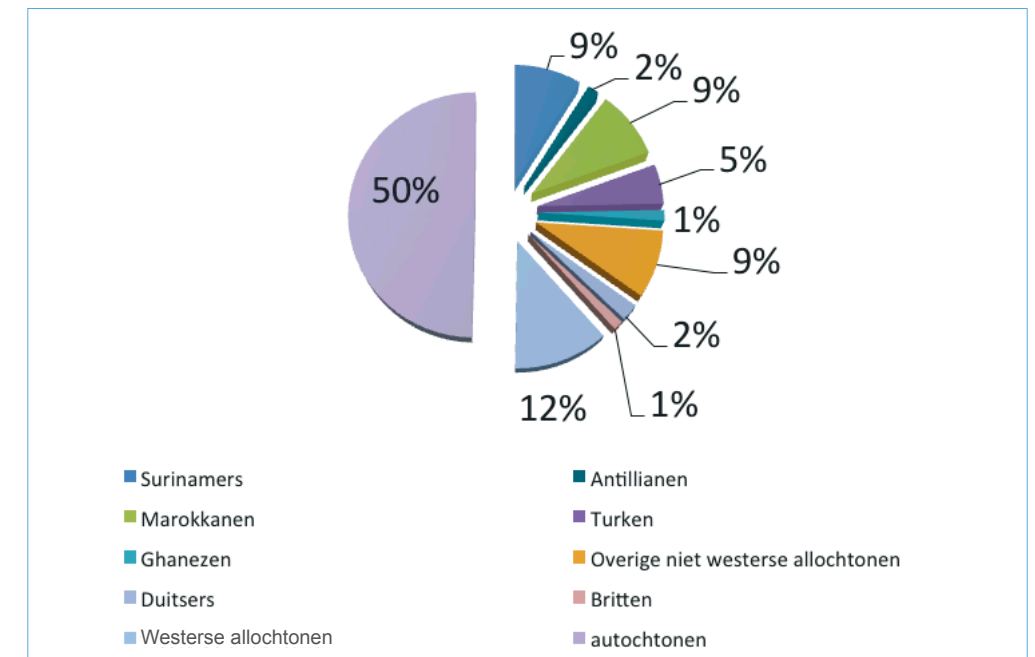
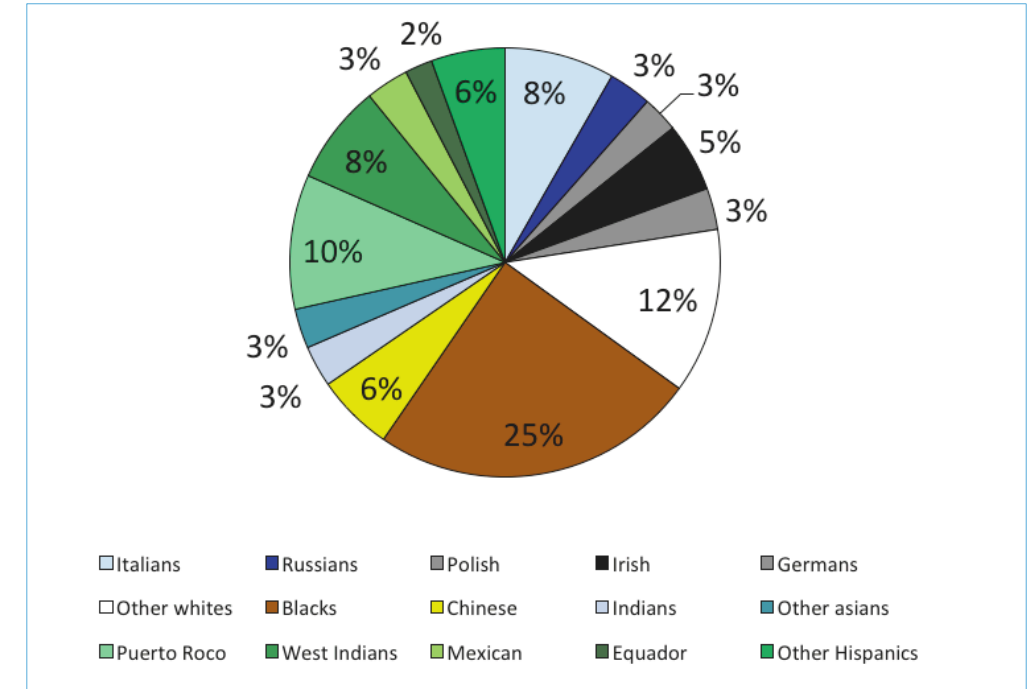
4 Includes cities from Afghanistan, Bangladesh, India, Pakistan, and Sri Lanka.

5 Includes cities from Cambodia, Indonesia, Laos, Malaysia, Myanmar, Papua New Guinea, Philippines, Singapore, Thailand, and Vietnam.

NOTE: Numbers may not sum due to rounding.

SOURCE: McKinsey Global Institute Cityscope 2.0

- In deze steden zien we het patroon van de toekomstige samenleving. Geen stad meer met een nationale gegoede burgerij en mogelijk een dienende onderklasse (denk aan de Duitse dienstmeisjes in de jaren twintig van de vorige eeuw) maar een multi-etnische samenleving waarin rijkdom, vooruitgang en ook armoede verdeeld zijn over alle etnische minderheden. Wij moeten beseffen dat de Nederlander heel snel ook een minderheid zal vormen in zijn eigen stad. Een voorbeeld van New York hoe de samenstelling van de bevolking is en daaronder van Amsterdam.



Wat probeer ik hier nu mee aan te tonen? In Nederland hebben de beleidsmakers het idee dat wij veilig binnen onze grenzen nieuw beleid kunnen maken zonder rekening te houden met de economische turbulentie aan de andere zijde van Baarle of Kerkrade. Of we het leuk vinden of niet, er is steeds meer behoefte aan werknemers die hoogwaardig en gespecialiseerd zijn (door opleiding en relevante ervaring), die zich flexibel gedragen (in verscheidende arrangementen) en zich mobiel (in tijd en plaats) moeten opstellen. Wie daartoe niet bereid is, moet verwachten dat de verdien capaciteit in de nabije toekomst flink zal afnemen. Maar er liggen ook kansen, want de megasteden en de nieuwe consument doen zaken via het wereldwijde web en daardoor weten we steeds minder over de oorsprong van de aanbieders van diensten en consumentengoederen.

Het is duidelijk dat we in onze samenleving (maar ook in vergelijkbare economieën) een tweedeling zien. Enerzijds tussen hen die willen bewegen (tussen mogelijkheden, tussen landen, tussen verschillende arrangementen en verdienmodellen) en degenen die dat niet willen (kiezend voor zekerheid en stabiliteit). Veranderingen in inkomen, risico's en voorspelbaarheid zijn daarvan het gevolg. Nederland is echt niet bij machte om de ontwikkelingen die eerder zijn geschetst, een halt toe te roepen. Wellicht kan de Europese Gemeenschap een aantal van deze ontwikkelingen nog beïnvloeden, maar dat kan alleen als de lidstaten snel en volledig op het gebied van fiscaliteit, arbeidsmarkt en sociale zekerheid verder willen integreren. Het zou kunnen, want op basis van IMF- en EU-data blijkt dat wij in de EU slechts 18,5% van onze GDP verdienen aan de export, het grootste deel is dus de interne markt.

### 3. Contouren van een ander fiscaal stelsel

Was vroeger de zekerheid van werkgarantie en pensioenvoorziening een van de fundamenteën in onze economie, nu zien we in een rap tempo dat de eerdergenoemde zelfredzaamheid, met de daarbij behorende waarden als initiatief en deskundigheid, de overhand gaat nemen. Dit geldt natuurlijk voor de jongere generatie en de professionele dienstverleners. We moeten daarbij in ogenschouw nemen dat de stutten onder de nieuwe economie juist initiatief, risico, kunde en kennis zijn, welke niet door ons belastingstelsel worden erkend of gefaciliteerd. Het is eerder de vorm van de werkrelatie of het ondernemerschap die het onderscheidende element is. Beweging is dus het uitgangspunt voor fiscaliteit (een leven lang leren, een langer leven met verwerven van inkomen, een langere periode om reserve op te bouwen voor tijdelijke of langdurige uitval). Daarnaast moet ondernemen lonen en geen oneerlijke concurrentie veroorzaken met werknemers die de laatste jaren door versoepeling van het ontslagrecht en versoering van het pensioenstelsel, ook gedwongen veel meer risico's zijn gaan nemen.

Wat is nodig om een fiscaal stelsel op te zetten dat beantwoordt aan de geschetste dynamiek en anderzijds de overheid van de middelen voorziet voor het financieren van publieke goederen? Een paar overwegingen:

- Ondernemerschap moet lonen en we moeten nastreven dat een fiscale heffing neutraal staat tegenover het formaat waarin de verdiensten gegenereerd worden (ondernemersvorm, andere inkomsten uit arbeid, dienstbetrekking, etc.);
- Solidariteit regelen we via de sociale zekerheid en behalve belastingvrije som en gematigd progressief tarief, stoppen we zo weinig mogelijk herverdelingsprincipes of tegemoetkomingen in het fiscale stelsel;
- We richten ons op transacties of omzet in plaats van een abstract begrip als inkomen (hierover later meer);
- Op termijn moeten we nadenken over het verleggingsvraagstuk (decentralisatie van bepaalde heffing nu na grote steden ook overheidstaken worden verlegd en stimuleren van een duurzame economie, wat betekent meer bronheffingen waar vervuiling en verspilling een rol spelen (dit artikel zal hier verder niet op ingaan);
- Ondanks individualisering en digitalisering van de publieke dienstverlening, zal er een nieuw verbond gecreëerd moeten worden tussen burger en overheid om de publieke ruimte weer aandacht te geven.

Met de bovenstaande uitgangspunten vraag je je toch af wat er dan fout is met het huidige stelsel? Daarom eerst een paar overwegingen die we de verkeerde fiscale prikkels mogen noemen:

- Voor veel ondernemers geldt dat er op basis van louter fiscale motieven voor een BV of BV-structuur wordt gekozen, terwijl de bedrijfsactiviteiten dat niet vereisen. Dit heeft een grote administratieve druk tot gevolg (hogere eisen aan de financiële en fiscale verslaglegging), zowel voor de ondernemer als ook voor de overheid. De versoepeling van het BV-recht per 1 oktober 2012 heeft daarbovenop nog een aantal eisen danig versoepeld voor het oprichten van een BV;
- In het huidige fiscale stelsel is het aantrekkelijk voor ondernemers om kosten te maken binnen de onderneming. Daarmee reduceert de ondernemer feitelijk de eigen concurrentiepositie, want niet kostenbesparing staat voorop, maar kostenmaximalisatie (de fiscus betaalt immers mee).

Momenteel heeft de overheid de behoefte om zowel binnen de fiscaliteit als in de sociale zekerheid een duidelijke grens te trekken tussen ondernemer en werknemer, terwijl in de economie van alledag dit onderscheid steeds meer gaat vervagen. Een ander fiscaal stelsel zou de bovengenoemde ontwikkelingen moeten tegengaan door:

1. Inkomen uit arbeid blijft gebaseerd op een arbeidsrelatie met gezagsverhouding; afdracht van premies en belasting door werkgever middels loonheffing;
2. Inkomen uit ondernemen ontkoppelen van inkomsten uit arbeid;
3. Inkomen uit ondernemen kent een specifieke fiscaliteit (aparte box);
4. De inkomstenbelasting geldt tot een bepaalde omzet (nader te bepalen) voordat sprake is van vennootschapsbelasting en onafhankelijk van welke ondernemingsvorm en ook of men werknemers heeft of opdrachten verstrekt. Daarmee is ook het begrip zzp niet meer relevant;
5. Deze ondernemers krijgen een forfaitair kostenniveau toegewezen, dat stimuleert efficiënt ondernemen (hetgeen betekent het afschaffen van aftrekbare kosten, gemengde kosten, berekening privégebruik, etc.);
6. Van de omzet mogen allereerst inkoopkosten en/of loonkosten worden afgetrokken voor een zuivere omzet, die toegerekend kan worden aan de ondernemer of aanbieder van zelfstandige arbeid;
7. Omzet is dan leidend voor heffing:
  - a. Omzetbelasting blijft ongewijzigd
  - b. Winstheffing (op basis van omzet minus loon, inkoop en forfaitaire kosten)
  - c. Heffing is eindheffing en de winstbelasting en omzetbelasting kunnen gelijktijdig worden ingediend via hetzelfde administratieve kanaal;
8. Investerings bij inkomen uit ondernemen zijn onderdeel van de forfaitaire kosten;
9. Afschaffen van specifieke ondernemersregelingen;
10. Momenteel wordt vermogen boven de vrijstelling belast. De overheid verwacht in toenemende mate dat inwoners zelf verantwoordelijkheid nemen voor inkomensvoorzieningen. Daar vallen uiteraard pensioenvoorzieningen onder, maar ook voorzieningen voor fluctuaties in inkomen per jaar. Vermogensvorming moet fiscaal gestimuleerd worden. In de inkomstenbelasting zou de faciliteit geschapen kunnen worden (box 3) dat de ondernemer en aanbieder van zelfstandige arbeid het gemiddelde jaarinkomen van twee jaren (als buffer voor ongewisse perioden) vrij van heffing, kunnen reserveren. Overwogen zou kunnen worden hier een maximum aan te stellen;

#### 4. Een praktische uitwerking

Is het voorstel om enerzijds de omzet als uitgangspunt te nemen en daarbij een minimum uurloon te stellen en anderzijds een vaste aftrek voor kosten, uit de lucht gegrepen? Nee zou ik zeggen omdat de overheid, op basis van een aantal praktische overwegingen, eenzelfde soort regeling in het leven heeft geroepen voor buitenlandse deskundigen. De Belastingdienst bepaalt namelijk in het geheel niet wat specifiek is of wat deskundigheid inhoudt, maar hanteert een inkomensgrens. Wel wordt een forfait gesteld van 30% van het brutoloon voor extraterritoriale kosten (zoals verhuiskosten, dubbele huisvesting, op-

slagkosten, opleiding Nederlandse taal, etc.). Aan de specifieke deskundigheid worden twee eisen gesteld:

- Een specifieke deskundigheid die niet of nauwelijks is te vinden op de Nederlandse arbeidsmarkt;
- Minimumeis aan salaris. Voor 2016 is deze grens:

Ouder dan 30 jaar	Jonger dan 30 jaar en in bezit van een mastertitel	Verrichten van wetenschappelijk onderzoek bij onderwijsinstelling in NL
€ 36.889	€ 28.041	Geen inkomenseis

Het is natuurlijk eigenaardig dat specifieke deskundigheid wordt vertaald in gewoon salaris. Maar anderzijds is dit niet zo vreemd. Je gaat er immers vanuit dat deskundigheid beter betaald wordt dan het minimumloon. Het ministerie van Financiën heeft deze inkomenseis natuurlijk gesteld na enig onderzoek en dat is niet gepaard gegaan met het hanteren van de dubbelsteen. Voor de zelfstandige aanbieders van arbeid zou dat uitkomen op minder dan € 31 per uur (indien we uitgaan van gemiddeld 40 weken maal 30 declareerbare uren per week). Als we dan ook de 30% forfaitaire vrijstelling hanteren voor gemaakte kosten, dan zou de ondergrens voor deze regeling liggen op:

Minimale eis aan de omzet	€ 36.889
Minus 30% kostenforfait	- € 11.067
Belastbaar inkomen	€ 25.822

Een gemiddelde werknemer zou hierover een loonsomheffing betalen van € 4.603 en daar zouden we dan op uit moeten komen om geen onnodig concurrentievoordeel te creëren tussen werknemers en zelfstandige aanbieders van arbeid. Voor de hybride werker die naast een loonbetrekking andere inkomsten uit arbeid verkrijgt, kunnen we natuurlijk dezelfde grens hanteren van minimaal € 31 per uur.

Als we een bron hanteren van het ZZP-centrum dan zien we de volgende uurlonen die prima voldoen aan het hierboven berekende minimale tarief:

Beroep	Uurloon in €
Stukadoor	30 - 45
Elektromonteur (starter)	27 - 35
Elektromonteur (ervaren)	35 - 45
Lasser (starter)	30 - 34
Lasser (ervaren)	34 - 45
Boekhouder	60
AA accountant	70 - 150
RA accountant	150 - 300
Dienstverlening marketing	45 - 55
Dienstverlening management & organisatie	45 - 55
Dienstverlening design & multimedia	45 - 55
Dienstverlening tekst & vertaling	35 - 45

We zien dat zowel starters als mensen die het voornamelijk met de handen verdienen, ruimschoots aan dit uurcriterium kunnen voldoen. We moeten dus ernstig twijfelen of zij die een tarief hanteren ruim onder de € 30 per uur een bestaansrecht hebben op de arbeidsmarkt voor zelfstandigen. De zogenaamde schijnzelfstandigen zijn waarschijnlijk aanbieders van arbeid onder deze grens en net zoals de Belastingdienst een inkomenscriterium hanteert voor buitenlandse deskundigen, kunnen we dit ook doen voor de zelfstandige aanbieders van arbeid en hoeven we geen capriolen uit te halen over hoeveel gewerkte uren, meerdere opdrachtgevers, aangaan van risico's en andere administratieve monsters.

## 5. Andere inzichten voor de sociale zekerheid

In een kenniseconomie is verouderde kennis te vergelijken met tijdelijke arbeidsongeschiktheid. Een nieuw sociale zekerheidsstelsel moet daarom ten dele gebaseerd zijn op 'een leven lang leren'. In Amerika is het redelijk gangbaar dat mensen er een half jaartje tussenuit gaan om zich bij te scholen. Dat brengt natuurlijk tijdelijk inkomensverlies met zich mee, hoewel het een natuurlijke investering is die zich later terugbetaalt. Nederlanders met een hypotheek zijn waarschijnlijk wat meer risicomijders en zullen minder geneigd zijn dit te doen. Het sociale zekerheidsstelsel zou kunnen helpen om periodes van bijscholing, die gepaard gaan met tijdelijk inkomensverlies, te overbruggen. Verouderde kennis wordt dan in het sociale stelsel hetzelfde behandeld als arbeidsongeschiktheid of werkloosheid, door een tijdelijke WW-achtige uitkering te verstrekken die afhankelijk is van het laatstgenoten loon en het aantal arbeidsjaren, maar ook van hoe vaak iemand er al gebruik van heeft gemaakt. Voor de zelfstandige aanbieders van arbeid zou een vangnet kunnen dienen waarbij we uitgaan van € 25.822 (de forfaitaire kosten gelden nu eenmaal niet omdat geen kosten worden gemaakt) met een ophoging voor daadwerkelijk uitgegeven opleidingskosten.

We zullen ook steeds meer te maken hebben met een samenleving die misschien geen tweedeling, maar een driedeling kent. Aan de bovenkant de hoger-geschoolden die als zelfstandige, ondernemer, hybride werker of als werknemer een behoorlijk inkomen verdienen en daarmee zelfstandig keuzes kunnen maken en risico's kunnen afdekken. Aan de onderkant een grote groep van uitkeringsgerechtigden die alleen een beroep kunnen doen op deze bron van inkomsten (ouderen met alleen AOW, langdurig arbeidsongeschikten, werklozen die niet meer bemiddelbaar zijn, vluchtelingen zonder veel kans op integratie op de arbeidsmarkt, etc.) en daartussenin de derde groep die een schare vertegenwoordigt van kleine ondernemers, schijnzelfstandigen, illegale immigranten, uitzendkrachten met weinig uren, etc. die om verschillende redenen geen beroep kunnen of willen doen op de sociale zekerheid. Als het poldermodel nog bestaansrecht heeft, dan moeten op dit gebied afspraken gemaakt worden per sector voor minimale tarieven voor inhuur van de door de 'markt' minder beschermde zelfstandigen. En indien het inhuurtarief lager is dan de becijferde € 31 moet toch ingegrepen worden en bescherming geboden worden door de oude vertrouwde dienstbetrekking. We hebben in het land te maken met een zeer diverse samenleving met uiteenlopende wensen. Een grote groep maakt zich zorgen over de positie van het gezin, van de eenverdiener en de mantelzorger, en over de toenemende 24-uurseconomie. Het is misschien niet eenvoudig om ook die mensen tevreden te houden in hetzelfde stelsel dat projectwerk moet stimuleren, maar het is wel wenselijk, zeker ook voor degenen aan de onderkant van de samenleving. Daar moeten oplossingen voor worden gezocht op het terrein van sociale zekerheid. Mogelijke oplossingen (zie bijvoor-

beeld in de WRR-verkenning 'De robot de baas') zijn het basisinkomen of een negatieve inkomstenbelasting

Door de toenemende digitalisering (onze afwikkeling van belastingen gaat steeds meer ongezien via de digitale gegevenshuishouding) en door een terugtrekkende overheid bestaat het gevaar dat de fiscaliteit (toch eens het cement in de samenleving) aan het oog wordt onttrokken. Men zou kunnen overwegen tussen burger en overheid een *Maatschappelijke Rekening Courant* in te stellen waardoor plichten en voorzieningen helder tegenover elkaar komen te staan. Enerzijds staan natuurlijk vermeld de jarenlange afdrachten aan loon- en inkomstenbelastingen en premies werknemersverzekeringen. Daartegenover staat een aantal uitgaven van de overheid die noodzakelijk wordt geacht als burgers juist niet de middelen hebben om de kosten te dragen. Een paar voorbeelden:

- Studietoelagen en goedkope studieleningen;
- Kinderopvangtoeslag;
- Huurtoeslag;
- Zorgtoeslag;
- Genoten socialezekerheidsuitkeringen;
- Fiscale aftrek voor hypotheekrente;
- Fiscale aftrek studiekosten;
- Fiscale aftrek giften
- Etc.

Er pleit veel voor om het oerwoud van voorzieningen en spaarfaciliteiten onder een dak te brengen. De Belastingdienst introduceert een *Maatschappelijk Rekening Courant* waar enerzijds opnamen mogelijk zijn en anderzijds sparen inzichtelijk wordt gemaakt. De particuliere pensioenvoorzieningen zouden hier buiten beschouwing moeten blijven.

Voor zowel Toeslagen als Voorzieningen bepaalt de overheid de definities en kaders. Toeslagen worden uit overheidsmiddelen ingezet om gewenst gedrag te stimuleren en hebben daarmee een dynamisch karakter. Voorzieningen betreffen de eigen middelen van de inwoner, waarvoor de overheid fiscale faciliteiten biedt ten behoeve van zelfredzaamheid, zoals pensioen, variatie in inkomen, arbeidsongeschiktheid etc. Ook de hypotheekrenteaftrek moet gezien worden als een Toeslag voor verwerven eigen woning en zou behandeld moeten worden als de huurtoeslag. Waarbij wel aangetekend moet worden dat de overheid een betrouwbare en duurzame partner moet zijn en voorzichtig moet zijn om te veel te sleutelen aan de bestaande hypotheekrenteregelingen om te voorkomen dat de financiële markt nog meer op slot gaat. Maar het vertrouwde beginsel van goede overgangsmaatregelen kan wonderen verrichten.

Bij een Maatschappelijk Rekening Courant zal enerzijds de band tussen burger en publieke dienst helderder worden en anderzijds zullen bepaalde onttrekkingen of reserveringen worden gesaldeerd. Dit zal leiden tot een vereenvoudiging en daardoor een vermindering van de uitvoeringskosten

## 6. Ervaringen als werkgever

We bezien het vraagstuk van flexibele arbeid natuurlijk vaak vanuit het standpunt van de aanbieder van arbeid, maar ik zou zelf ook graag de ervaringen als werkgever delen. Vaak horen wij dat de grootste drijfveer voor de werkgever om over te gaan tot de inhuur van flexibele arbeid is, om de kosten drastisch naar beneden te brengen of de risico's van de arbeidsmarkt wetten (zoals ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en ontslagvereisten) te ontwijken. Maar er zijn ook andere valide redenen om flexibele arbeid als werkgever te overwegen. Het kennisinstituut waar ik voor werk, het IBFD (International Bureau of Fiscal Documentation) is een organisatie gespecialiseerd in het internationale fiscale recht en rust op twee pijlers: enerzijds een kenniscentrum met professionals die de nodige kennis en ervaring hebben op het vakgebied en anderzijds een moderne uitgeverij die deze kennis ontsluit op de wijze waar gebruikers in de praktijk dagelijks behoefte aan hebben. We moeten hierbij beseffen dat fiscaliteit hoogwaardige kennis behoeft en de prijs voor deze kennis (bij adviesbureaus, fiscale afdelingen van multinationals en de beleidsafdelingen van internationale organisaties) hoog is te noemen. De staf in Amsterdam bestaat uit ongeveer 180 mannen en vrouwen uit gemiddeld 40 verschillende landen en we maken gebruik van ongeveer 800 tot 1000 freelance auteurs, correspondenten en lesgevers. In onze databases en lesprogramma's dekken wij alle jurisdicties in de wereld af (momenteel plusminus 210). Deze samenvatting van de DNA van IBFD geeft al een aantal uitdagingen aan:

- Waar halen we de expertise vandaan om deze 210 jurisdicties af te dekken?
- Waar halen we de expertise vandaan om de verschillende disciplines af te dekken (denk aan vennootschapsbelasting, inkomstenbelasting, dividendbelasting, BTW, invorderingsrecht, internationaal belastingrecht, accountancy, nalevingsregels en gedragsmomenten, etc., etc.)?
- Waar halen we de expertise vandaan voor de verschillende functies (auteurs in het vakgebied, bureaudacteurs, uitgevers, lesgevers, marktonderzoekers, researchers, business developers, hoogwaardige vakbroeders, etc., etc.)?
- Waar halen we de expertise vandaan voor de benodigde innovatie (op het fiscale vakgebied maar vooral op IT- en mediagebied om kennis op een moderne wijze aan te bieden)?

De uitkomst is een ingewikkelde matrix waar professionals meerdere gebieden afdekken, maar begrijpelijk is dat op dit schaakveld bepaalde velden moeilijk zijn in te vullen.



Daarnaast is het vakgebied voortdurend aan verandering onderhevig en zeker momenteel is er nationaal en internationaal veel aandacht voor het feit dat eenieder voldoet aan zijn fiscale verplichtingen. Hetgeen inhoudt dat aan de randen van het vakgebied altijd de hevigste vibraties plaatsvinden. Hier zit de business development maar ook de behoefte aan specialistische kennis in de nichegebieden. De laatste ontwikkeling is dat organisaties platter en gespecialiseerder worden. Immers is door de digitalisering veel kennis onder in de organisatie te vinden of op straat door het wereldtoegankelijke internet. De digitalisering leent zich tot verkorting van de historische hiërarchische lijnen, verkorting van ontwikkeling naar markt en maakt sneller zichtbaar waar de hiaten zitten in de kennispropositie.

Als werkgever kun je nu eenmaal niet meer denken in het in volledig beheer hebben van de 'voorraad' arbeid, door het uitschrijven van fte's via de gebruikelijke functiebeschrijvingen. Wij trachten als werkgever aantrekkelijk te zijn door op een aantal manieren onze flexibele schil in te richten:

- Natuurlijk via de gangbare freelance contracten waar uitbetaald wordt op basis van stukproductie (aantal geschreven woorden, gecorrigeerde pagina's, vertaalde woorden, lessuren, adviesuren, etc.);
- De geleidelijke transitie naar een veelomvattende projectorganisatie waarbij externen zowel in de leiding als de invulling voor een project worden ingehuurd;
- Bijzondere aandacht voor de binnenste kring van externe experts (betrekken in congressen, sociale evenementen, interne kennisdeling bijeenkomsten, vertegenwoordiging in het buitenland, etc.);
- Andere contractvormen waarbij de beschikbaarheid van de expert vooropstaat (vaste vergoeding voor eindredacteurschap, adviseurschap, auteur, etc.). De directe koppeling tussen productie en beloning is losgelaten en wederzijdse loyaliteit en beschikbaarheid staan voorop;
- Het actief stimuleren dat een groep freelance experts hun kennis en ervaring bundelen in een nieuw collectief, waarbij wij ondersteuning bieden in inrichting, marketing, website-ontwikkeling en het ontsluiten van onze markt met opdrachtgevers. Het nieuwe collectief opereert als een satelliet van onze organisatie, maar treedt ook zelfstandig op met betrekking tot acquisitie;
- We ondersteunen bestaande organisaties veelal om niet, zoals universiteiten, internationale organisaties, rechtelijke macht, etc. met onze expertise (tal van bijdragen in lesprogramma's beleidsgroepen, internationaal expertise teams, etc.) waardoor wij aansluiting hebben bij andere aanbieders van hoogwaardige kennis.

Dit zijn zes voorbeelden van hoe wij omgaan met onze flexibele schil en waarbij de kostenfactor nu niet bepalend is. Vaak betalen wij ver boven de marktprijs voor de inhuur en stellen wij vaak onze interne kennis beschikbaar om niet. Wat bereiken wij daarmee? We zijn een organisatie die overal aanwezig is op het gebied van het internationale belastingrecht. Wij zijn gekend en experts willen graag onze merknaam verbinden aan hun expertise. Daarnaast is de gunfactor in onze relevante omgeving zeer hoog. IBFD is een professionele organisatie waar voortdurend kennis gebracht en gehaald wordt en onze uitgevers ontsluiten deze kennis. Een groot digitaal loket met fysieke ontmoetingsplekken. Dit vereist tevens een geheel andere invulling van het personeelsmanagement. Ook hier vindt een transitie plaats van interne naar externe gerichtheid.

Is deze ontwikkeling gericht op het uitmelken van de externe aanbieder van arbeid? Integendeel: de aanbieder van hoogwaardige kennis heeft een grote invloed op de marktprijs en we moeten juist oppassen dat in onze organisatie op termijn de hoogwaardige arbeid extern wordt ingehuurd en dat de eenvoudige arbeid intern wordt ingevuld met vaste contracten. Je moet als organisatie, ook met een flexibele schil van professionals, voldoende interne kritische massa hebben om altijd operationeel management en de kwalitatieve toetsing in huis te organiseren.

Een laatste ontwikkeling die ik zie in mijn rol als werkgever, is het fenomeen van de hybride professional. Voor de kenniswerker van vandaag is lifetime employment een volledig achterhaald begrip. Hij of zij is de architect van de eigen loopbaan en is geïnteresseerd in passende arrangementen, en een arbeidscontract is slechts een knop op het dashboard van de professional. De expert ziet IBFD als een doorgangshuis om in de internationale reis voldoende credits te verzamelen of hij combineert een opdracht, een parttime aanstelling met een andere opdrachtgever of werkgever. Hij zal ook zelf steeds meer ondernemer zijn in het aanbieden van zijn expertise. In dit verband verbaast het mij allang niet meer dat veel van 'mijn' studenten ook vindingrijk zijn in het opzetten van web-based ondernemingen en ze stellen zich echt niet de vraag of ze nu freelancer, werknemer of ondernemer zijn.

## 7. Slotbeschouwing

Wellicht waren het einde van de negentiende eeuw en de gehele twintigste eeuw wel een uitzondering op de samenleving die we daarvoor hebben gekend en nu weer zien terugkomen. Grenzen vervagen, ook al proberen we ze krampachtig vast te houden. De verzorgende overheid treedt terug en steden nemen hun plaats in. Toch moeten we het goede behouden van een actieve overheid die de publieke ruimte inricht met zorg, veiligheid, vangnet en educatie. Maar we kunnen niet meer vasthouden aan regels die meer zeggen

over een economie van het einde van de negentiende eeuw, waar vastigheid en zekerheid een andere dimensie hadden. Het fiscale stelsel behoort daar zeker toe en deze bijdrage is uitsluitend bedoeld om de discussie te voeden en onze regels en instituties aan te passen aan een nieuwe economische realiteit.

## Driewerf duurzaam inzetbaar in de flexbranche

Aukje Nauta  
Factor Vijf Organisatieontwikkeling

### Samenvatting

Als je denkt aan de flexbranche, dan denk je niet meteen aan duurzame inzetbaarheid. Immers, intermediairs zetten mensen voor korte tijd in, in plaats van lange, loyale dienstverbanden mogelijk te maken. Toch maken juist innovatieve intermediairs werk van duurzame inzetbaarheid, zeker nu lifetime employment aan waarde inboet. Intermediairs kunnen mensen fit voor de arbeidsmarkt houden, onafhankelijk van de aard van het contract. Dit vereist wel dat intermediairs duurzaam investeren in mensen.

In deze bijdrage laat ik aan de hand van onderzoek en voorbeelden zien hoe het kan: intermediairs die van duurzame inzetbaarheid (DI) hun businessmodel maken. Vooral zij die driemaal in duurzame inzetbaarheid investeren – in hun intercedenten, in flexwerkers en in DI-beleid bij inlenende bedrijven – zijn spekkoper, omdat zij dankzij bijvoorbeeld loopbaangesprekken, scholingsmogelijkheden en HR-businesspartnerships bedrijven en mensen duurzaam aan zich binden.

### De casus Fritech

Neem Fritech, een klein uitzendbureau in Buitenpost, Friesland. Ik liep er een dagje mee met Sita Dotinga, intercedente. Een jonge Friezin die samen met haar vriend in haar vrije tijd een huis heeft gebouwd - als dat niet al bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid. Sinds 2010, met een onderbreking van een jaar, werkt Sita bij Fritech. Achttien jaar was ze, toen ze in het kader van haar mbo-opleiding tot directiesecretaresse als stagiaire binnenkwam. Het beviel haar meteen goed, die combinatie van administratieve, sociale en juridische taken die je als intercedente hebt. Maar moest ze niet meer met het juridische, zo zat ze te denken? Ze solliciteerde bij een notariskantoor en werd aangenomen. Maar kon moeilijk wennen aan de formele cultuur, waardoor ze na een jaar terugswitchte. 'We noemen dat hier de Petra-move, omdat onze collega Petra ook al eens een uitstapje naar een ander bedrijf heeft gemaakt', aldus Sita. Daardoor besefte ze des te beter hoe goed ze het had bij Fritech, want daar kreeg ze vanaf dag één alle vertrouwen, verantwoordelijkheid en vrijheid. Bijvoorbeeld om een sollicitatiebootcamp te organiseren, waar ze zelf een presentatie gaf. Of om te experimenteren met online-agenda's voor uitzendkrachten, en dan te ontdekken dat het niet werkt, ook leerzaam.

Binnenkort zet Sita een volgende stap: ze start met de hbo-opleiding HRM bij de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden. Sita: 'Ik beseftte: stel dat ik zonder werk kom te zitten... dan hebben collega-intercedenten een streep voor op mij, want zij hebben hbo en ik mbo. Bovendien had ik zin om wat nieuws te leren.' Ze heeft de opleiding zelf uitgezocht, maar Fritech betaalt deze voor honderd procent. 'Qua uren moeten we nog even zien hoe we het verdelen, want veel van de dingen die ik op mijn werk doe, kan ik gebruiken in mijn opleiding. Bijvoorbeeld het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid dat ik nu doe voor een bouwbedrijf. Als ik daar een stuk over schrijf, dan kan ik daar misschien ook studiepunten voor krijgen.'

Met dat onderzoek investeert Sita niet alleen in haar eigen duurzame inzetbaarheid (DI), maar ook in die van uitzendkrachten en in DI-beleid van inlenende bedrijven. Driewerf DI! Zo zat ik bij een zogeheten DI-gesprek dat Sita voerde met een uitzendkracht. Ze vroeg haar of ze plezier in haar kersverse kantoorbaan had, of ze er voldoende kennis en vaardigheden voor had, hoe het zat met haar energie, haar balans met thuis, en of ze zichzelf dit werk nog lang zag doen of niet. Veel was voor de bakker, behalve ICT-vaardigheden: 'In mijn vorige baan werkten we met verouderde software en hoefde ik geen website bij te houden. Nu moet dat wel, en eerlijk gezegd weet ik niet goed hoe dat moet. En ik durf ook niet zomaar aan iedereen hulp te vragen', zegt de uitzendkracht.

'Dat kun je gerust doen, als je erbij zegt dat ze zelf moeten aangeven wanneer je te veel vraagt. En je kunt denken aan een cursus', reageert Sita.

'Mooie tips, en zo'n cursus lijkt me wel wat', zegt de uitzendkracht.

Vergelijkbare DI-gesprekken hebben Sita en collega's met tien uitzendkrachten, jong en oud, van een bouwbedrijf gevoerd, als onderdeel van een pilot. Daaruit bleek dat sommigen wel terug wilden van vijf naar vier dagen werken, omdat het werk hen zwaar wordt. Weer anderen willen graag hun kennis overdragen, bijvoorbeeld als leermeester voor nieuwe medewerkers. Vooral bleek hoe plezierig de uitzendkrachten het gesprek vonden: 'Anders praat ik nooit over zulke dingen'.

De informatie uit alle gesprekken gebruiken Sita en collega's nu om er een adviesrapport over te schrijven voor het bouwbedrijf. 'Dat moet heel concreet, want ondernemers vinden duurzame inzetbaarheid algauw zweverig. En dus geven we hun tips als: bied kortere werkweken en opleidingen aan; zet medewerkers die dat willen en kunnen als leermeester in; en praat met je medewerkers over knelpunten', aldus Sita.

Bij Fritech begrijpt men hoe goed het werkt om driemaal te investeren in duurzame inzetbaarheid: 'Als we DI-beleid bieden, dan onderscheiden we ons van andere bureaus.

We komen daardoor dichterbij de mensen, dichterbij de bedrijven, waardoor ze steeds opnieuw voor ons kiezen', aldus Sita, die zelf ook volop werkplezier beleeft aan de DI-gesprekken met uitzendkrachten en het DI-advies dat ze bedrijven geeft: 'Fritech is een begrip in de regio. We hebben een goede naam. Laatst nam ik een taxi en toen ik de chauffeur vertelde dat ik bij Fritech werkte, zei hij: 'O, je werkt bij Joop, da's een mooi bedrijf.'

### Waarom DI-beleid?

Waarom doen niet alle intermediairs zoals Fritech? Want Fritechs activiteiten rondom duurzame inzetbaarheid zijn nog geen 'business as usual'. Ook voor Fritech zijn hun DI-activiteiten relatief nieuw. Tot voor kort hadden de functioneringsgesprekken die Sita en haar collega's met hun leidinggevenden voerden niet veel om het lijf. Bij de inlenende bedrijven en uitzendkrachten van Fritech stond duurzame inzetbaarheid al helemaal niet op de agenda. Maar nu maken de intercedenten hun eigen persoonlijke ontwikkelplan, praten ze met uitzendkrachten over werkplezier en gezondheid, en is het eerste DI-adviesrapport voor een inlenend bedrijf klaar.

DI-beleid bestaat uit alle praktijken, stimulansen en maatregelen van bedrijven die vitaliteit, werkplezier, productiviteit, ontwikkeling en/of mobiliteit van werkenden verhogen, waardoor werkenden hun vermogen versterken om werk te houden én nieuw werk te krijgen. Deze definitie is vergelijkbaar met de vijf pijlers waaruit DI-beleid volgens Ecorys bestaat: vitaliteit, scholing, mobiliteit, productiviteit van werkenden, en re-integratie van oudere werklozen (Borghouts-van de Pas & Donker van Heel, 2012). DI-beleid is dus heel breed, en zal door organisaties vaak niet eens als 'DI-beleid' bestempeld worden. Zo bleek uit het onderzoek van Borghouts-van de Pas en Donker van Heel dat op een open vraag als 'Wat doet uw bedrijf concreet om werknemers duurzaam inzetbaar te houden?', een derde van de bedrijven 'niets' antwoordde; terwijl ze op vragen als 'voert u functioneringsgesprekken?' of 'gebruikt u instrumenten om arbeidsomstandigheden te verbeteren?' bevestigend antwoordden. Veel beleidspraktijken dragen dus bij aan duurzame inzetbaarheid, zonder dat ze daarvoor expliciet bedoeld zijn. Ze maken gewoon deel uit van een goede bedrijfsvoering. Daarmee is niet gezegd dat al het personeelsbeleid DI-beleid is. Want sommige personeelspraktijken pakken negatief uit voor duurzame inzetbaarheid. Denk aan extra vrije dagen die werknemers krijgen naarmate ze ouder worden, zonder dat ze er salaris voor hoeven in te leveren: deze maken ouderen verhoudingsgewijs duurder, waardoor ze minder aantrekkelijk voor hun werkgever worden. Die extra verlofdagen dragen niet bewezen bij aan vitaliteit, waardoor seniorenverlof per saldo negatief uitpakt voor DI. Een verstandig onderdeel van DI-beleid zou daarom zijn om alle HR-praktijken te screenen op de mate waarin ze, liefst aantoonbaar, duurzame inzetbaarheid vergroten of juist verkleinen. Dit laatste is dan een belangrijke reden om de praktijk te herzien.

DI-beleid van uitzendorganisaties is cruciaal, nu werkenden overeind moeten zien te blijven op een arbeidsmarkt die steeds dynamischer wordt. De Argumentenfabriek zette in twee recente rapporten op een rij wat argumenten zijn voor bedrijven, waaronder uitzendorganisaties, om duurzame inzetbaarheid te stimuleren (Kossen, Albayrak & Kalshoven, 2015; Kossen, Albayrak & Kraaijeveld, 2016). Het belangrijkste argument is dat de vraag naar zogenoemd menselijk kapitaal (d.i. economisch waardevolle eigenschappen van mensen zoals kennis, vaardigheden, gezondheid en bepaalde persoonlijkheidskenmerken zoals doorzettingsvermogen) steeds slechter aansluit bij het aanbod. Want aan de vraagkant eisen werkgevers steeds meer, zoals analytische, interactieve en '21ste-eeuwse vaardigheden' als ICT-kennis, mediawijsheid, creatief denken en zelfregulering. Terwijl aan de aanbodkant geldt dat we steeds langer doorwerken, vanwege een steeds hogere levensverwachting. Dit laatste zou geen probleem zijn als mensen zich continu zouden aanpassen aan nieuwe, andere en hogere eisen, ofwel als ze zouden blijven leren. Maar met de leeftijd leren mensen juist steeds minder (Echtelt, Croezen, Vlasblom & De Voogd-Hamelink, 2016; Heyma, Nauta, Van der Werff & Van Sloten, 2016). Mensen zouden zichzelf een paar keer in hun leven moeten heruitvinden, alsof we elke paar jaar opnieuw vers van school komen. Want zoals Kossen et al. (2015) schrijven: 'Nu inzetbaar zijn' is steeds minder vanzelfsprekend gelijk aan 'duurzaam inzetbaar zijn'. En dus is het tijd voor wat Gratton (2011) 'serial mastery' noemt: elke paar jaar een nieuw vak leren beheersen, zodat je aantrekkelijk blijft voor werk- en opdrachtgevers en werk kunt doen waar je van houdt. Kossen et al. (2015) concluderen dan ook dat duurzame inzetbaarheid voor iedereen belangrijk is: voor werkenden, omwille van werkplezier en de ervaring dat je waarde levert; voor organisaties, omwille van productiviteit en betrokken werknemers; voor de overheid, omwille van economische groei en minimale uitgaven aan sociale zekerheid; en voor de maatschappij in haar geheel omwille van burgers die participeren en hun eigen inkomen verdienen.

De argumenten die Kossen et al. (2015, 2016) noemen om te investeren in DI, sluiten deels aan bij redenen die ruim 400 bedrijven zelf noemen in een onderzoek van Borghouts-van de Pas en Donkers van Heel (2012). Een op de zes bedrijven zei dat ze vooral om financiële redenen investeren in DI: gezond personeel is productiever en minder ziek. Maar een vaker genoemde reden in dit onderzoek (een derde van de bedrijven) was dat bedrijven goed willen zijn voor hun mensen. Dit wijst erop dat bedrijven niet louter als 'negotium economicus' functioneren; ze hebben ook prosociale motieven, net als Fritech. Fritech wil maatschappelijk verantwoord ondernemen, heeft daarvoor een werkgroep in het leven geroepen, en geconstateerd dat met name duurzame inzetbaarheid een issue is in zijn klantenkring. Sita ervaart hoezeer er bij Fritech een open sfeer is, met veel vrijheid en ruimte voor ontwikkeling - voor haar zelfs de reden waarom ze na een uitstap van een

jaar weer terugkeerde: 'Er wordt naar je geluisterd, er is aandacht voor gezondheid en ontwikkeling', aldus Sita. Het zijn de eigenaars Joop van Houten en Jeroen ten Brink die deze sfeer scheppen en in wier aard het zit om goed te doen voor mens en maatschappij. Fritech investeert in maatschappelijke projecten, waaronder het Kennis- en Innovatiehuis Noord-Oost Fryslân (KEI). Op de website van Fritech staat te lezen dat Fritech de trotse partner van KEI is, om zodoende meer werkgelegenheid in de regio te creëren. KEI is een regionaal kennis- en netwerkcentrum waar ondernemers samenkomen en van elkaar en anderen leren dankzij workshops, seminars en spreekuren.

Voor uitzendorganisaties zijn er extra argumenten om vol in te zetten op duurzame inzetbaarheid. Zij verdienen hun boterham met mensen die flexibel inzetbaar moeten zijn bij werkgevers die steeds andere eisen stellen. Anders dan reguliere bedrijven die hun mensen binden met contracten voor onbepaalde tijd, kunnen uitzendorganisaties hun mensen, en ook de inlenende bedrijven, binden door veel ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Natuurlijk is het verleidelijk om 'piek-ziek'-uitzendcontracten te sluiten en daarmee snel geld te verdienen. Maar slimme uitzendorganisaties beseffen dat zij hun klanten binden als ze investeren in relaties met zowel uitzendkrachten als inlenende bedrijven. Fritech merkt dat het werkt: door te investeren in DI, stijgt de betrokkenheid van uitzendkrachten, aldus Sita: 'Als wij uitzendkrachten helpen met bijvoorbeeld het volgen van een cursus, dan binden we hen aan ons. Ook de inlener voelt zich meer met ons verbonden als wij zorgen voor goed opgeleide, duurzaam inzetbare flexkrachten en hun tips geven voor goed DI-beleid.' Uitzendorganisaties kunnen dus met DI-beleid laten zien dat mensen hun (inkomens)zekerheid niet meer hoeven te ontlenen aan vaste contracten, maar dat ze dat in de huidige dynamische tijd kunnen ontlenen aan duurzame inzetbaarheid: de zekerheid dat mensen dankzij hun vitaliteit, motivatie, competenties en leervermogen steeds opnieuw werk kunnen krijgen.

### Stand van het DI-beleid in Nederland

Hoe is de stand van DI-beleid in Nederland? Op het eerste gezicht lijken bedrijven het heel aardig te doen. Zo blijkt uit de rapportage Cao-afspraken 2015 dat van de 99 cao's die dat jaar zijn onderzocht (waar 5 miljoen werkenden onder vallen), alle cao's afspraken hebben over scholing (bijv. scholing voor je eigen functie), 89 cao's afspraken hebben over gezondheid, (bijv. een gezonde leefstijl bevorderen), en 49 cao's over mobiliteit (bijv. boventalligen begeleiden naar ander werk). Uit onderzoek van Borghouts-van de Pas en Donker van Heel (2012), die 427 werkgevers ondervroegen, expertmeetings hielden, en bijna 150 documenten lazen, blijkt dat bijna alle bedrijven iets doen ter stimulering van duurzame inzetbaarheid. Bijna alle bedrijven zijn bezig om arbeidsomstandigheden en veiligheid te verhogen. Driekwart van de bedrijven biedt functiegerichte scholing aan en

een derde schoolt ook voor toekomstige functies buiten het bedrijf. De helft van de bedrijven doet aan functieverbreiding en taakrotatie en een derde geeft steun bij transities naar werk buiten het bedrijf.

Maar wat ten eerste opvalt is dat bedrijven meer investeren in huidige, korte-termijn-inzetbaarheid dan in duurzame, lange-termijn-inzetbaarheid. Want de scholing die men bij cao en in de praktijk aanbiedt is veel vaker functiegericht dan breed. En gezondheidsafspraken gaan vooral over (wettelijk verplichte) risico-inventarisaties en evaluaties (RI&E) van arbeidsomstandigheden. Slechts in drie van de 100 cao's staat dat mensen een persoonlijke inzetbaarheidscan kunnen invullen, en slechts vijftien cao's geven werknemers een budget voor persoonlijke ontwikkeling. Ten tweede druisen sommige maatregelen in tegen duurzame inzetbaarheid. Zo biedt twee derde van de bedrijven bij cao en in de praktijk extra verlof aan ouderen. Bovendien toont noch het rapport van Borghouts-van de Pas en Donker van Heel (2012), noch veel andere rapporten, overtuigend aan of en welke maatregelen effect hebben, in de zin dat ze duurzame inzetbaarheid daadwerkelijk verhogen. Bedrijven doen dus eigenlijk maar wat, zonder te weten of het hout snijdt.

In de uitzendbranche lijkt er vooral veel te winnen qua investeringen in leren en ontwikkeling. Uit onderzoek van Fouarge et al. (2012) met behulp van de Enquête Beroepsbevolking (EBB) die elk jaar 65.000 Nederlandse huishoudens meermaals bevraagt, blijkt dat flexwerkers minder training volgen dan mensen met vaste contracten. In de periode 2004-2008 nam 11,5% van de mensen in vaste banen de afgelopen vier weken deel aan een training, tegenover 9,5% van de flexwerkers. Flexwerkers volgen vooral minder training die door werkgevers betaald wordt, evenals bedrijfsspecifieke training. Het SCP bracht onlangs een onderzoeksrapport uit waarin hij aan de bel trekt over levenslang leren: dit komt onvoldoende van de grond, vooral bij ouderen, laagopgeleiden en flexkrachten (Echtelt et al., 2016). Al jaren is het percentage werkenden dat de afgelopen twee jaar een opleiding heeft gevolgd, constant: veertig procent. Bij mensen met een tijdelijk contract is dat 35 procent, bij zelfstandigen 34 procent, maar vooral bij mensen met niet-reguliere contracten, zoals oproep- en nulurencontracten, is het percentage gering: twintig procent van hen volgde de afgelopen twee jaar een opleiding. Mensen die geen opleidingen volgen, blijken dit ook niet te compenseren met informeel leren (denk aan kennis met collega's uitwisselen, instructiefilmpjes bekijken, etc.) want Echtelt et al. tonen aan dat mensen die weinig formeel leren, ook weinig informeel leren. Dus bepaalde groepen, waaronder flexkrachten, komen er bekaaid vanaf. En dat in een tijd waarin de samenleving een steeds groter beroep doet op het aanpassingsvermogen van burgers, aldus het SCP: we moeten zowel meer zorgen, als meer werken, als meer leren. Terecht concluderen Echtelt et al. (2016) dat bepaalde groepen, waaronder flexkrachten, 'extra aandacht nodig [hebben],

omdat anders het combineren van werken, zorgen en leren op een flexibele arbeidsmarkt voor hen een moeilijk te realiseren ideaal zal zijn.'

Leren en ontwikkelen werpen aantoonbaar hun vruchten af. Uit onderzoek van Pleijers en De Winden (2014) blijkt dat werkenden die in 2011 een lange opleiding volgden, een jaar later driemaal zo vaak een nieuwe baan hadden gekregen, promotie hadden gemaakt of een hoger salaris hadden gekregen dan deelnemers aan een korte opleiding. Fouarge et al. (2012) tonen aan dat als flexwerkers bedrijfsspecifieke training volgen die door de werkgever wordt betaald, zij vaker doorstromen naar een vaste baan bij het inlenende bedrijf.

Problemen doen zich vooral voor bij langdurige, laagopgeleide flexkrachten, waarvan er naar schatting zo'n 60.000 zijn in Nederland. Zij stromen nauwelijks door naar beter of vast werk en wisselen periodes van werkloosheid af met slecht betaald routinewerk waarin weinig te leren valt (Verbiest, Goudswaard & Van Wijk, 2014). Inlenende bedrijven bieden hun nauwelijks ontwikkelmogelijkheden. Om die reden heeft TNO samen met de Stichting Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche (STOOF) het project 'Ontwikkelbanen' opgezet. Daarin kijkt men of een opeenvolging van uitzendbanen ontwikkelingsmogelijkheden biedt aan uitzendkrachten, waardoor ze hun werk op een steeds hoger niveau kunnen verrichten. Dit vereist echter nauwe samenwerking tussen inlenende bedrijven en uitzendorganisaties, maar dat gebeurt volgens Verbiest et al. nog maar weinig. Van Wijk, Verbiest en Preenen (2014) verkenden daarom wat uitgebreider de mogelijkheid van ontwikkelbanen voor laagopgeleide uitzendkrachten en wat die kunnen betekenen voor hun duurzame inzetbaarheid. Allereerst verkenden ze op basis van literatuur welke taken leerrijk en uitdagend zijn en toetsten ze in een vragenlijst bij 722 uitzendkrachten welk type taken zij zelf leerzaam vonden. Dat bleken taken te zijn waarin men autonomie, variatie, betekenis, complexiteit en nieuwheid ervaart, en samenwerkt met, en feedback krijgt van mensen van wie te leren valt. Leerrijk werk heeft effect: naarmate uitzendkrachten meer uitdagende taken uitvoeren, stromen zij vaker door naar vaste banen. Helaas constateren deze TNO-onderzoekers op basis van gehouden focusgroepen dat zulke doorstroomkansen klein zijn. Inlenende bedrijven geven uitzendkrachten vaak weinig verantwoordelijkheid. Ook zijn ze niet gericht op doorstroming noch ontwikkeling; inleners willen vooral iemand die in het hier en nu inzetbaar is. Er is dus nog een wereld te winnen voor uitzendorganisaties, om in nauwe, creatieve samenwerking met inlenende bedrijven te zorgen dat flexkrachten zich ontwikkelen en doorstromen naar het betere werk - bijvoorbeeld via ontwikkelbanen.

## Wat houdt DI-beleid in de flexbranche tegen?

De vraag is wat intermediairs tegenhoudt om DI-beleid te voeren, terwijl er zoveel mogelijkheden liggen om met aanvullende dienstverlening inleners en flexkrachten te helpen zich duurzaam te ontwikkelen. Een mogelijke verklaring is dat bedrijven - zowel flexleveranciers als inleners - te veel handelen vanuit een korte-termijn economisch perspectief. Zij zien mensen als louter kapitaal, dat in het hier en nu de kennis, vaardigheden en houding moet hebben om de gevraagde taken te kunnen verrichten. Inderdaad handelen veel bedrijven in overeenstemming met de zogenoemde human capital theorie (Fouarge et al., 2012). Zij investeren meer in bedrijfsspecifieke dan in algemene training, omdat zij de opbrengsten van bedrijfsspecifieke training direct zelf kunnen aanwenden, terwijl algemene trainingen ook 'opleiden voor de concurrent'. Flexwerkers krijgen om die reden juist weinig bedrijfsspecifieke training, omdat bedrijven daarvan niet lang genoeg de vruchten kunnen plukken.

Intermediairs en inleners die wél in duurzame inzetbaarheid investeren, kijken verder dan hun neus lang is. Zij zijn niet alleen gericht op korte-termijn financieel gewin, maar ook op lange-termijn continuïteit en op goede relaties met hun mensen. Zoals Ton Wilthagen ((2016) schrijft: deze intermediairs erkennen dat mensen behoefte hebben aan werkzekerheid – de zekerheid om betaald werk te vinden en te houden - en zien het belang in van investeren in ontwikkeling en menselijk kapitaal. Uit het onderzoek van Borghouts-van de Pas en Donker van Heel (2012) bleek al dat een substantieel aantal bedrijven niet louter financieel gedreven is maar 'goed wil doen' en daarom investeert in duurzame inzetbaarheid. Ook voor Fritech geldt dat duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen in het DNA van het bedrijf zit.

Overigens is Fritech één van de 27 intermediairs die in de periode 2015-2016 deelnamen aan een pilot van de NBBU om duurzame inzetbaarheid beter op de kaart te zetten bij hun leden. Een adviseur hielp de deelnemende intermediairs om hun eigen DI-beleid onder de loep te nemen en concrete DI-activiteiten op poten te zetten. Vele van hen investeerden daarop meer in de ontwikkeling van hun eigen medewerkers, bijvoorbeeld door hun talentscans te laten invullen en met hen te praten over hun ontwikkeling, vitaliteit en motivatie. Fritech is echter een van de weinige pilot-deelnemers die niet eenmaal (alleen eigen medewerkers), maar driemaal in DI ging investeren, door ook met flexkrachten DI-gesprekken te voeren en door een bouwbedrijf te adviseren over hun DI-beleid. De resultaten van de NBBU-pilot zijn dan ook nog enigszins beperkt: uit een enquête bij de deelnemende intermediairs blijkt dat zij zich nu bewuster zijn van het belang van DI en er meer mee aan de slag zijn, maar dat ze dat nog niet terugzien in toegenomen inzetbaarheid van medewerkers en flexkrachten. Wel willen 26 van de 27 deelnemers dóór met

DI-beleid, waarvoor een van hen een fraai argument geeft: 'Wees goed voor je werknemers en je krijgt er loyaliteit en inzet voor terug' (Wijtmans, 2016).

Kortom, wil duurzame inzetbaarheid voor elkaar komen, dan vereist dat een duurzaam, breed en pro sociaal perspectief: de wil en overtuiging om zakelijke, menselijke en maatschappelijke doelen met elkaar in overeenstemming te brengen, in plaats van dat belangen van (vaak zwakkere) mensen het afleggen tegen financieel gewin op korte termijn.

## Hoe krijg je driewerf DI voor elkaar?

Zodra uitzendorganisaties beseffen dat ze met investeringen in duurzame inzetbaarheid op de lange termijn beter af zijn, dan rest de vraag hoe ze dat het beste kunnen doen. De ervaring van Fritech leert dat het eigenlijk heel simpel is: bied mensen *opleidingsmogelijkheden*, geef ze *autonomie* en verbind je oprecht met je mensen door met ze in *gesprek* te gaan over werk en loopbaan, daarover *afspraken* te maken, en ze volop te *betrekken* bij de koers van je bedrijf. Deze punten zijn niet nieuw. Ik beschreef ze eerder op basis van onderzoek dat we verrichtten bij ruim 4.200 overwegend HR-professionals van organisaties (Nauta & Van de Ven, 2016). Daaruit bleek dat bovengenoemde vijf factoren sterk samenhangen met de perceptie van deze bedrijven dat hun personeel duurzaam inzetbaar is. Verwonderlijk is dat niet, omdat de genoemde factoren nauw aansluiten bij drie basale behoeften van mensen (Deci & Ryan, 2002). Ten eerste wil ieder mens zich, binnen de bandbreedte van zijn mogelijkheden, competent voelen, en daar dragen opleidings- en leermogelijkheden aan bij. Sita verhoogt haar eigen gevoelens van competentie nu al, door DI-gesprekken te voeren met uitzendkrachten en daarover een adviesrapport te schrijven. Haar zelfgekozen hbo-opleiding zal daar alleen maar verder aan bijdragen. Ten tweede willen mensen autonomie, en daarin blinkt Fritech uit. Het was zelfs de reden waarom Sita terugkwam vanuit haar baan bij een notariskantoor, omdat ze daar minder vrijheid en verantwoordelijkheid kreeg dan bij Fritech. Ten derde willen mensen zich verbinden met andere mensen, en dat gebeurt bij uitstek in goede gesprekken, waarin mensen vaak afspraken op maat maken over duurzame inzetbaarheid. Deze heten ook wel i-deals (Rousseau, 2005) en verwijzen naar speciale afspraken die medewerkers met hun werkgever maken waardoor het werk goed bij hun eigen situatie past én bij wat de organisatie belangrijk vindt. Vaak wijken die afspraken af van de cao of het personeelsbeleid. Zo is Sita de eerste bij Fritech die op kosten van de baas een hbo-opleiding HRM kan volgen. En er is nog een manier om je als bedrijf te verbinden met je personeel: door ze volop te betrekken bij de koers van het bedrijf. De Fritech-eigenaars doen dat; zij geven hun medewerkers volop verantwoordelijkheid. Zo voerde Sita geheel zelfstandig een sollicitatiegesprek met een stagiaire, waardoor zij grotendeels zelf bepaalt wie het komende jaar als stagiaire deel uitmaakt van het dertienkoppige team van Fritech.

En toch. Als het echt simpel was, dan deden intermediairs allang wat Fritech nu doet op DI-gebied. Het gaat dus niet alleen om wat intermediairs zoal kunnen doen; vooral gaat het om waarom men DI-beleid doet (of laat). En daarmee kom ik op de motivatie van intermediairs om al of niet werk van DI te willen maken. De wil om het verschil voor mensen te willen maken. In de psychologische wetenschap wordt veel onderzoek gedaan naar prosociale motivatie: de motivatie om veel voor een ander te willen betekenen, zonder daarvoor onmiddellijk iets terug te verwachten. Vooral mensen en bedrijven die belangen van anderen duurzaam, dus lange-termijngericht, koppelen aan eigenbelang, zijn langdurig succesvol. Zij bouwen namelijk, net als Fritech, een waardevol netwerk op van mensen en bedrijven die hun goedgezin zijn, en daarom jarenlang loyaal blijven.

### Conclusie

De keuze is aan de intermediair: wil hij op korte termijn geldelijk gewin halen uit uitzendkrachten en inlenende bedrijven? Dan helpt het om kosten laag te houden, niet te investeren in mensen, geen tijd te nemen voor gesprekken, en het matchingsproces zo veel mogelijk te digitaliseren. Of wil hij op lange termijn duurzame verbindingen aangaan met mensen en bedrijven, waardoor zijn bedrijf aan continuïteit wint? Dan helpt het om te investeren in driewerf DI.

De filosoof Kant zei in de achttiende eeuw al 'dat je een mens altijd als een doel op zichzelf moet behandelen en niet als een middel voor iets anders' (in Gaarder, 1991). Misschien ging het mis toen we personeelsbeleid gingen hernoemen tot human resource management. En dus is het hoog tijd om de mens weer tot centraal doel te stellen, ook en vooral in de flexbranche. De mens mag geen middel zijn om snel geld te verdienen met 'piek en ziek'. Niet alleen is dat weinig prosociaal, maar op de lange termijn houden bedrijven die zo handelen geen stand. Zie de mens als doel: zorg simpelweg dat mensen zo plezierig mogelijk kunnen werken, zich kunnen ontwikkelen en tot op hoge leeftijd vitaal en gezond zijn. Op de lange duur zijn uitzendbureaus daarmee ook zelf veel beter af.

### Epiloog: En de rol van de overheid dan?

Aan het eind van dit betoog kan ik me voorstellen dat de lezer denkt: en de overheid dan? Wat doet de overheid er eigenlijk aan om werkenden duurzaam inzetbaar te houden? Wat zou zij méér of anders moeten doen? Immers, Kossen et al. (2015) schrijven dat de overheid alle belang heeft bij een duurzaam inzetbare bevolking, zodat de kosten van sociale zekerheid laag blijven, de economie kan groeien en iedereen volop participeert en zijn eigen inkomen verdient. Als de overheid zoveel belang heeft bij duurzame inzetbaarheid, wat is dan haar taak en rol in dezen?

Het ligt buiten mijn expertise (als arbeids- en organisatiepsycholoog geïnteresseerd in gedrag op de werkvloer) om in detail te adviseren wat de overheid precies zou moeten doen. In algemene zin lijkt me dat de overheid zich niet langer gevangen zou moeten laten nemen door belangenpartijen (werkgevers- en werknemersorganisaties) die vanuit hun per definitie beperkte blik sociale akkoorden sluiten. Zulke akkoorden leiden tot suboptimale wetgeving, zoals de Wet werk en zekerheid, die de positie van flexkrachten eerder heeft verslechterd dan verbeterd en de kloof tussen vast en flex allesbehalve heeft doen slinken. Liever staat de overheid open voor experimenten die duurzame inzetbaarheid voor iedereen dichterbij brengen.

Om een voorbeeld te geven: Eerder opperde ik, samen met Hans Biesheuvel, Henk Strating en anderen, dat een zogenaamd vijf- à zevenjarig 'employabilitycontract' (ter vervanging van vaste contracten) een optimum zou kunnen zijn tussen flexibiliteit en zekerheid (Biesheuvel et al., 2014); je zou het een 'flexicure arbeidscontract' kunnen noemen. Lang genoeg om vastigheid aan te ontlenen, kort genoeg om jezelf scherp te houden, zodat je vastroesten voorkomt en blijft leren – dankzij extra ontwikkelmogelijkheden die inherent zijn aan zo'n contract. Maar in één keer van bovenaf het employabilitycontract invoeren is geen goed idee – te veel weerstand vanuit gevestigde partijen, en bovendien is niet met zekerheid te voorspellen dat het ook echt bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid van iedereen. Daarom pleit ik voor experimenten op sectoraal of ondernemingsniveau: wat als je beperkte groepen werknemers vrijwillig zou laten tekenen voor het inruilen van hun vaste contract tegen een vijfjarig contract plus maximale tijd, ruimte en (financiële) middelen om zichzelf te ontwikkelen? Misschien dat eerst slechts een enkeling tekent, misschien flopt het wel, maar misschien wordt het een groot succes. Omdat meer en meer mensen doorkrijgen dat geld en tijd voor leren en ontwikkelen te verkiezen valt boven de 'schijnzekerheid' van het vaste contract. Zo'n experiment kan de overheid dan overtuigen, en met haar ook de sociale partners, van het belang om het employabilitycontract in wetgeving om te zetten.

Kortom, mijn pleidooi richting een overheid die duurzame inzetbaarheid maximaal faciliteert is dat zij de ruimte en mogelijkheid moet geven voor het experiment. Laat eerst testen wat werkt en voer dan pas wetgeving in. Zo voorkomt de overheid wetgeving die louter gebaseerd is op compromissen, en die uiteindelijk meer kwalijke neveneffecten dan bedoelde effecten op duurzame inzetbaarheid blijkt te hebben.

## Literatuur

- Biesheuvel, H., Nauta, A., & Strating, H. (2014). Werknemer, kom uit die kooi en ga op avontuur. Trouw, 18 augustus.  
<http://onl.nl/onl-in-het-nieuws/werknemer-kom-uit-die-kooi-en-ga-op-avontuur/>
- Borghouts-van de Pas, I.W.C.M., & Donker van Heel, P. (2012). Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau. Quicksan 2012. Rotterdam: Ecorys.
- Cao-afspraken 2015*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Fouarge, D., De Grip, A., Smits, W., & De Vries, R. (2012). Flexible contracts and human capital investments. *De Economist*, 160(2), 177-195.
- Gaarder, J. (1994). *De wereld van Sofie*. Fontein.
- Gratton, L. (2011). *The shift. The future of work is already here*. London: Harpercollins.
- Heyma, A., Nauta, A., Van der Werff, S., & Van Sloten, G. (2016). *Werkende perspectieven voor oudere werknemers. De aantrekkelijkheid van oudere werknemers volgens werkgevers; een economische en arbeidspsychologische benadering*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Kossen, J., Albayrak, B., & Kalshoven, F. (2016). *Duurzaam aan de slag. Helder denken over de duurzame inzetbaarheid van werkenden in Nederland*. De Argumentenfabriek.
- Kossen, J., Albayrak, B., & Kraaijeveld, K. (2016). *Werken in de toekomst. Vier scenario's voor de organisatie van werk in Nederland in 2026*. De Argumentenfabriek.
- Nauta, A. & Van de Ven, C. (2016). Vijf succesfactoren voor duurzame inzet. *PW De Gids*, nr. 4, 10-13.
- Pleijers, A. & De Winden, P. (2014). *Een leven lang leren: deelname aan opleidingen, informeel leren en ervaren resultaten*. Den Haag: CBS.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.



- Van Echtelt, P., Croezen, S., Vlasblom, J.D., & De Voogd-Hamelink, M. (2016). *Aanbod van arbeid 2016*. Den Haag: SCP.
- Van Wijk, E., Verbiest, S. & Preenen, P. (2013). *Ontwikkel(loop)banen voor uitzendkrachten fase A/1-2 zonder startkwalificatie*. Hoofddorp: TNO.
- Verbiest, S., Goudswaard, A., & Van Wijk, E. (2014). *De toekomst van flex. Een onderzoek van TNO naar flexstrategieën van Nederlandse bedrijven*. Hoofddorp: TNO.
- Wijtmans, H. (2016). *Evaluatie en analyse project duurzame inzetbaarheid NBBU*. Amersfoort: NBBU.
- Wilthagen, T. (2016). Werkzekerheid via uitzenden. In T. Wilthagen & R. Peijen (Red.), *Samenwerken aan werkzekerheid* (pp. 45-48). Amersfoort: NBBU.