

Hoofdstuk 1

Wat is strategische personeelsplanning?

Vermoedelijk heb je het al eens meegemaakt. Onverwachte ontwikkelingen of verrassingen waar je niet op zit te wachten. Een vacature die veel te laat wordt ingevuld en waarbij uiteindelijk gekozen wordt voor een redelijke kandidaat omdat die nu eenmaal voorhanden is, in plaats van voor de perfecte kandidaat die nodig is om de toekomst van het bedrijf mede te realiseren. Of dure ontwikkeltrajecten die niet de beoogde resultaten opleveren. Strategische personeelsplanning helpt bij het voorkomen van dit soort situaties.

Mogelijk werk je al met strategische personeelsplanning in je organisatie, wil je de wijze waarop je met je personeelsplanning omgaat wijzigen of wil je er meer van weten.

Waar heb ik het in dit boek eigenlijk over als ik praat over strategische personeelsplanning? Om het begrip strategische personeelsplanning te definiëren keer ik graag terug naar de kern ervan.

Strategische personeelsplanning is niet méér, maar zeker niet minder, dan:

Het in lijn brengen van de medewerkersstrategie met de missie, visie, structuur en cultuur van de organisatie. Het inrichten van de organisatie met de juiste mensen, met het juiste talent en de juiste motivatie, op het juiste moment, op de juiste plaats en tegen de juiste kosten, met de identiteit van de organisatie als basis en rode draad in het proces. Nu en in de toekomst.

Wat betekent deze definitie nu concreet voor jouw organisatie? En nog belangrijker, wat betekent het voor het resultaat? Om alvast een voorshot te nemen op de impact van strategische personeelsplanning: het is niet alleen goed voor de mensen, maar ook voor de resultaten van de organisatie. Want als mensen kunnen doen waar ze goed in zijn, gaat betrokkenheid over in bevologenheid en wordt resultaat omgezet in winst.

Binnen het werkgebied van strategische personeelsplanning neemt de Human Capital Roadmap een belangrijke plaats in. In het werken met strategische personeelsplanning kun je namelijk - als je goed kijkt - een aantal duidelijke stappen onderkennen. Deze stappen vormen de kern van de Human Capital Roadmap én van dit boek.

Deze roadmap helpt je steeds weer te bepalen waar je staat, waar je naar toe op weg bent en wat de volgende logische stap is. De Human Capital Roadmap is daarmee zo ontworpen dat je te allen tijde overzicht houdt op het gehele proces dat samenhangt met strategische personeelsplanning.

Deze roadmap gaat in de basis over het definiëren van het gewenste medewerkersbestand dat noodzakelijk is om de organisatiestrategie succesvol uit te voeren. De Human Capital Roadmap geeft antwoord op de verschillende vragen over toekomstige ontwikkelingen en hoe daar mee om te gaan.

De Human Capital Roadmap bestaat uit zes concrete hoofdstappen:

1. Start met de missie, visie, strategie en de identiteit
2. Bepaal de toekomstige bedrijfskritische rollen
3. Inventariseer de huidige populatie
4. Werk naar een gewenste cultuur en passend leiderschap
5. Schets de toekomst(scenario's)
6. Maak een actieplan

Als je tijdens het werken met strategische personeelsplanning het overzicht dreigt te verliezen, onthoud dan dat deze zes stappen de basis zijn. Concreet: dit is de kern van strategische personeelsplanning. Hier draait het om. Succes, nu en in de toekomst!

Hoofdstuk 2

Waarom is strategische personeelsplanning van belang voor je organisatie?

De samenleving verandert in een enorm snel tempo. Niet alleen onder invloed van technologische trends, maar ook door demografische ontwikkelingen. Een nieuwe generatie dient zich aan. Zij is opgegroeid met digitale middelen, internet en vrije toegang tot informatie. Daarnaast is er vergrijzing en moeten mensen langer doorwerken. Deze groep heeft veel kennis en ervaring die gedeeld moet worden met de jongeren.

Organisaties doen er verstandig aan rekening te houden met de verschillende generaties. Elk met hun verschillende opvattingen en verschillende behoeften. Houd hier rekening mee bij strategische personeelsplanning. Het is de ultieme uitdaging om het beste uit de verschillende generaties te combineren tot er een krachtige samen-smelting van kennis, ervaring en ambities ontstaat.

2.1. De nieuwe mix aan medewerkers

Anno nu hebben organisaties te maken met vijf verschillende generaties medewerkers, allen met een diversiteit aan achtergronden, idealen, uitdagingen en kansen. Het gevolg hiervan? Enorme verschillen binnen de organisatie.

Verschillen? Waarom? Omdat elke generatie van nature is gericht op vernieuwing en actualisering van het sociale systeem waar zij deel van uitmaakt. Kennis en routines die ooit actueel en efficiënt waren, worden vervangen door nieuwe kennis, processen en werkvormen. En dan is er nog de grootste uitdaging van de komende decennia: het (nog) beter benutten van alle werk- en levenservaring én deskundigheid van de oudere generatie, naast de onbevangenheid en snelheid van de jongere generatie.

Maar wie zijn dan die verschillende generaties? Aart Bontekoning (veranderkundige en generatie-expert) formuleerde de generatietheorie (Bontekoning, 2007), waarbij hij onderscheid maakt tussen vijf generaties:

1. Protestgeneratie (1940-1955)
2. Generatie X (1955-1970)
3. Pragmatische generatie (1970-1985)
4. Generatie Y (1985-2000)
5. Generatie Z (2000-2015)

Hoewel elke generatie uit individuen met eigen dromen en levenservaringen bestaat, kunnen we toch voor elke generatie een aantal gemeenschappelijke kenmerken benoemen.

Protestgeneratie (1940-1955)

Deze generatie komt uit de tijd van de Flowerpower, de democratisering van organisaties, het ontstaan van het poldermodel en maakte de opkomst van de vakbonden in de jaren 60 mee. De werkaanpak van deze generatie kenmerkt zich door lang vergaderen en spreadsheetmanagement. Functioneringsgesprekken gaan over zwakten en hoe deze te verbeteren. Het gevolg kan zijn dat fouten worden ontkend en de werkelijkheid mooier voorgesteld wordt dan deze is.

Tegelijkertijd wordt deze generatie gezien als optimistisch, competitief en flexibel. De mensen uit deze generatie besteden veel tijd aan werk, soms ten koste van hun gezin en willen graag die dingen doen die ze leuk vinden en waar ze goed in zijn. Leiders binnen deze groep zijn idealistische en gedreven democratiseerders.

Deze generatie bestaat uit vitale senioren die, ook na hun pensionering, zinvol actief willen blijven.

Generatie X (1955-1970)

Zonder twijfel de sceptische generatie. Ze maakten de recessie, oliecrisis en studiestops mee (1974-1984). Tijdens hun jeugd heeft generatie X een verdubbeling van scheidingen en éénoedergezinnen aan zich voorbij zien trekken. Daarnaast deden zich belangrijke ontwikkelingen voor op het gebied van vrouwenemancipatie en de introductie van de PC in 1977.

Als volwassenen in een werkomgeving staat generatie X bekend als de verbindende generatie. Ze zijn gericht op samenwerken, gezamenlijk resultaten boeken en het behouden van de balans tussen inhoud en proces.

Deze generatie kenmerkt zich door gelijkwaardigheid, luisteren, toegankelijkheid, coachend leiderschap, het zien van de realiteit en focus op dat wat goed gaat. De mensen uit deze generatie zijn nuchtere verbinders en volop in staat om diversiteit op een constructieve manier in te zetten.

Pragmatische generatie (1970-1985)

Een opbloeiende economie en een toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen kenmerken de tijdsgeschiedenis van deze groep. Zelfredzaamheid en zelfbeschikking van het individu staan voorop. IT breekt door. E-mail, internet en websites dienen zich aan als de nieuwe communicatiemiddelen.

Deze pragmatische aanpak laat zich kenmerken door interactiviteit (meedenken en toevoegen van kennis en inzichten levert het beste voorstel op), activiteit (concrete afspraken over wat er gedaan moet worden) en snelheid (men kiest voor het uitvoeren van meerdere taken tegelijkertijd en verkort daarmee de doorlooptijd).

Mensen uit deze generatie zijn besluitenversnellers, gericht op concrete resultaten en bouwers van kennisnetwerken.

Generatie Y (1985-2000)

Deze leden groeiden vanaf dag één op met technologie. Zij worden ook wel 'millennials' genoemd. Zij hebben de technologische mogelijkheden zien toenemen en ervoeren hoe technologie onderdeel werd van het dagelijks leven. De mensen van deze generatie volgen hun hart en vrijheid motiveert ze.

Beoordeling op resultaat vinden zij waardevoller dan afgerekend te worden op het exacte aantal gewerkte uren. Familie en carrière zijn allebei belangrijk. Daarnaast houden zij niet van hiërarchie en beschikken ze over veel zelfvertrouwen.

Deze generatie wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van technologische kennis, een grote mate van sociale betrokkenheid en een relatief korte concentratiespanne.

Grote kans dat zij die op dit moment als trainee of junior binnen een organisatie werkzaam zijn, afkomstig zijn uit generatie Y. Het zijn creatieve, authentieke multitaskers die bij voorkeur flexibel en gelijkwaardig in een open, informele sfeer willen samenwerken.

Generatie Z (2000-2015)

Informatie over deze generatie is op dit moment nog maar beperkt aanwezig, omdat de leden ervan nu in hun kinder- en tiener tijd zijn. Een eerste voorspelling is echter wel mogelijk. Tussen 2015 en 2030 zal generatie Z studeren en werken in het digitale tijdperk, binnen een nog verder ontwikkelde multiculturele samenleving.

Ervan uitgaande dat de macht binnen Nederland zal verschuiven van grote instituten en autoriteiten naar professionals en individuen in wisselende netwerken, zal het werken in communities voor deze generatie normaal zijn.

Niet de mensen met het meeste zitvlees of met de beste expertise zullen de macht hebben, maar juist de mensen die actuele kennis, kunde en deelname aan netwerken pragmatisch en slim kunnen omzetten in waarde, zullen beschikken over ware macht. Leiderschap van vrouwen zal doorbreken.

Generatie Z heeft nog meer zelfvertrouwen dan voorgaande generaties en beschikt over een nog hogere mate van omgevings- en zelfbewustzijn. Leden zijn opener en directer. Ze kunnen gedisciplineerd werken mits zij hier het nut van inzien. Gelijkwaardigheid is voor deze generatie een basisbehoefte.

Het zijn échte samenwerkers met een vrije geest en een zeer bewuste levenshouding, die in staat zijn om enorm snel informatie te verwerken. Ze kenmerken zich door een korte spanningsboog en behoefte aan afwisseling.

De tabel geeft een overzicht van de generaties, hun belangrijkste kenmerk en de arbeidsparticipatie in 2015 weer.

Generatie	Geboorteaar	Kenmerk	Arbeidsparticipatie	Levensfase 2014/2015
Protestgeneratie	1940-1955	Democratiserend	35%	Seniorfase
Generatie X	1955-1970	Verbindend	40%	Leiderschapsfase
Pragmatische generatie	1970-1985	Top-down	84%	Mediorfase
Generatie Y	1985-2000	Authentiek	84%	Juniorfase
Generatie Z	2000-2015	Zelfbewust	N.v.t.	Kindertijd

Bron: Bevolkingspiramide CBS

2.2. Verandering van werk(relaties) tussen de verschillende generaties

Met het ontstaan van elke nieuwe generatie wordt de afstand tussen medewerkers en managers steeds kleiner. De behoefte aan zelfsturing en gelijkwaardigheid neemt toe en dat geldt in hoge mate vanaf de pragmatische generatie. Vanaf deze generatie is werken een manier van leven die leuk en zinvol moet zijn.

Voortdurend leren en ontwikkelen zien de laatste generaties als vanzelfsprekendheden. Voor generatie Y geldt dat de werkomgeving als een soort tweede thuis fungeert. Mogelijk zet deze trend zich voort voor generatie Z.

De definitie van samenwerken is aan verandering onderhevig en wordt omschreven als 'gedurende een bepaalde tijd de juiste krachten bundelen om een klus goed aan te pakken met als doel concrete resultaten boeken' (Zemke & Kralinger, 1991).

Het is evident dat de wisseling van generatie X, naar Y en uiteindelijk Z, de manier van werken verandert. Generatie X en eerdere generaties maakten carrière binnen één of misschien twee bedrijven. Jongere generaties daarentegen veranderen van baan zodra zich een nieuwe mogelijkheid voordoet.

Eén van de grootste veranderingen van werk in de 21ste eeuw is de flexibele of mobiele werkplek. Het is één van de faciliteiten die werkgevers inzetten in de strijd om de werving én het behoud van toptalent. Tijd- en plaatsafhankelijk werken vinden jongere generaties niet meer dan normaal. Zij zien dit als een basisvoorwaarde.

Generatie Z vindt het niet meer dan logisch dat werktijden niet op voorhand vastliggen. Ook vinden zij het een achterhaald idee dat werk enkel verricht zou kunnen worden in een kantooromgeving. Deze generatie groeit op met technologieën die het mogelijk maken altijd en overal verbonden te zijn met anderen en met de buitenwereld.

De huidige technologische mogelijkheden ondersteunen reeds virtuele en mondiale samenwerking. Hierdoor ontstaan nieuwe teams en is het niet langer noodzakelijk dat een medewerker en een leidinggevende in hetzelfde kantoor, of zelfs in hetzelfde land, werken. Een fikse toename van informeel leren - dat wil zeggen: op verschillende manieren je kennis opdoen - is het gevolg van technologie in combinatie met de snelle opkomst van social media. Voorbeelden van informeel leren zijn het 'social intranet', kennisnetwerken en co-creatie. Maar informeel leren kan ook een spontaan gesprek bij de koffieautomaat zijn.

Social intranet

Een social intranet is een intranet dat gericht is op het vinden van elkaar en het delen van kennis met elkaar. Het is een intranet van, voor en door medewerkers. Vaak nog wordt een intranet gebruikt als platform voor eenzijdig verticaal zenden en ontvangen. Bij een social intranet mag iedereen (horizontaal) zenden en ontvangen. Het biedt onder andere functionaliteiten voor publicatie, personalisatie, chat, forum en kennisdeling.

2.3. De toekomst van werk

Het klinkt vast onwaarschijnlijk, maar er zijn duidelijk parallellen te trekken tussen de uitdagingen van een eeuw geleden en de uitdagingen waar we momenteel voor staan. Het is niet ondenkbaar dat we, ten aanzien van de toekomst van werk, de komende decennia

oplossingsrichtingen in beeld krijgen die juist teruggrijpen op het verleden. Om bepaalde ontwikkelingen goed te duiden is het in sommige gevallen van waarde om zelfs meer dan een hele eeuw terug te gaan in de tijd. Jan Rotmans (2015) geeft deze overeenkomsten in de context van toen en in de context van nu als volgt aan.

19e Eeuw	vs	21e Eeuw
Industriële revolutie		Digitale revolutie
Angst voor machines		Angst voor robots
Langdurige onrust		Steeds meer onrust
Sociale ongelijkheid		Sociale ongelijkheid
Marx		Piketty

Overeenkomsten tussen de 19^e eeuw en de 21^e eeuw.

De manier van werken tussen het midden en het eind van de negentiende eeuw was experimenteel en innovatief. Dit zorgde voor langdurige onrust en een basale angst voor het nieuwe. Ondernemers en industriëlen verzetten zich niet tegen de kanteling, maar omarmden deze, zodat er een cultuur van innovatie ontstond. Een nieuwe klasse van praktijkgerichte wetenschappers stond op. Zij kregen de gelegenheid om zich te ontplooien en uit te blinken binnen hun vakgebied. De opkomst van de technologische klasse en de innovatiecultuur was een feit.

Later in de twintigste eeuw maakte deze sprongsgewijze innovatie van vernieuwen plaats voor verbeteren. Structuur, specialisatie, opsplitsing van taken, beheersing en hiërarchie werden dominant in het denken over werk. Tegelijkertijd verloren medewerkers hun autonomie en werden ze onderling uitwisselbaar. De digitale revolutie van nu is gestart bij de uitvinding van de computer. De wijze waarop de computer in een aantal decennia het werk heeft doen veranderen is disruptief van aard. Deze snelle veranderingen hebben gevolgen voor het onderwijs en de arbeidsmarkt.

Er zijn al een groot aantal beroepen verdwenen en er zullen - onder invloed van de robotisering en andere technologische ontwikkelingen - nog veel meer beroepen verdwijnen. Denk daarbij vooral aan beroepen op administratief gebied en op al die gebieden waar dankzij techniek en/of robots het werk veiliger, sneller of goedkoper uitgevoerd kan worden. Tegelijkertijd komen er nieuwe beroepen bij.

Nu, een halve eeuw later, staan we aan de vooravond van een omkering van die trend. We ontwikkelen ons weer (terug) van hiërarchie en uitwisselbare, algemene vaardigheden naar horizontale samenwerking en meer gespecialiseerd vakmanschap. Het draait weer om de inhoud, de kwaliteit van het werk en de uitvoering daarvan. Goede teams vandaag de dag bestaan uit gelijkwaardige, (horizontaal) samenwerkende specialisten.

De laatste vier generaties maakten de snelste en grootste veranderingen door en we kunnen constateren dat deze niet het resultaat van één enkele ontwikkeling waren.

Lynda Gratton (onder meer Professor of Management Practice aan de London Business School) spreekt in haar boek *The Shift: The Future of Work is Already Here* (2011), over vijf krachten die samen een fundamentele verandering in werk gaan brengen. Het gaat om: de kracht van de energiebronnen, technologische ontwikkelingen, toenemende globalisering, de kracht van levensduur en demografie en tot slot de veranderende samenleving. Alle krachten zijn essentieel voor het ontstaan van fundamentele veranderingen in werk.

Ik beschrijf de twee krachten die het meest passend zijn binnen de context van dit boek: de kracht van technologie en de kracht van demografie en levensduur.

Technologische ontwikkelingen

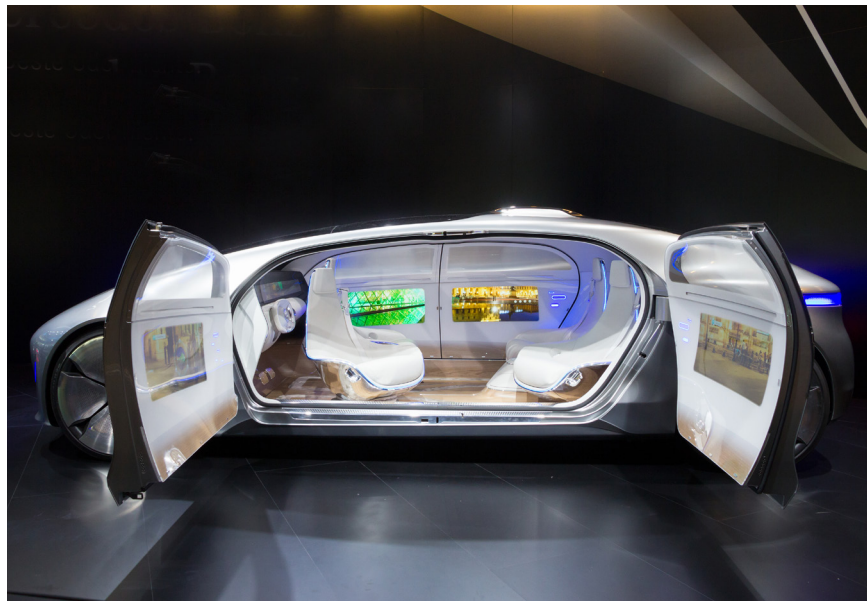
Technologische ontwikkelingen veranderen ons dagelijks werk én de bijbehorende manieren van communiceren ingrijpend. Hieronder heb ik een aantal van deze ontwikkelingen bij elkaar gezet.

- De afgelopen decennia groeide de technologische capaciteit exponentieel. Deze groei zet zich zonder twijfel voort. Ook binnen je eigen organisatie én uiteraard bij je collega's in de markt zullen deze technologische disrupties merkbaar zijn. In rap tempo komen er steeds complexere technologieën beschikbaar, die daarnaast ook betaalbaar worden. Nieuwe technologie wordt zodoende steeds sneller gemeengoed en is daarmee niet alleen bereikbaar voor grote bedrijven, maar ook voor kleine bedrijven of zelfs voor zogenaamde éénpitters.
- Miljarden mensen over de wereld, ook buiten de stedelijke gebieden, zijn met elkaar verbonden. Er is een globale infrastructuur ontstaan, waarin allerlei diensten, toepassingen en resources beschikbaar komen. De gehele wereld is bereikbaar met actuele kennis en technologie. Iedereen kan als het ware overal bij.
- In het midden van de jaren negentig heeft de technologie gezorgd voor een enorme productiviteitsgroei. Deze groei zal zich voortzetten, maar het verschil tussen falen en succes zal niet de techniek zelf zijn. Het verschil zal gemaakt worden door de aanwezige organisatiecultuur, het omgaan met (dis)functionele samenwerkingspatronen en de toegankelijkheid van technische en menselijke netwerken.
- De kennis in de wereld is steeds meer digitaal en wordt in de komende twintig jaar nog verder gedigitaliseerd en wordt daardoor nog toegankelijker. Transparantie en privacybeginselen komen meer en meer op gespannen voet te staan. Er ontstaat een exponentiële groei van user generated content, wisdom of the crowd en crowd funded innovation. Door een toename aan kennis neemt ook het bewustzijn van mensen toe. Medewerkers krijgen meer behoefte aan zelfregie. Ze willen verantwoordelijkheid nemen en ook verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling.
- Robots gaan een belangrijke rol spelen in het werk. Door robotisering zal de komende decennia de productiviteit nog verder toenemen. Voorbeelden hiervan zijn de zorgrobot, drones en de zelfrijdende auto.

Voorbeelden van huidige ontwikkelingen

Een zelfrijdende auto rijdt volledig autonoom door het verkeer. Google, Apple, BMW, Audi en Mercedes zijn er allemaal mee bezig. Ze zijn bezig hun auto's te voorzien van software zodat de auto zonder tussenkomst van mensen bestuurd kan worden.

Drones zijn onbemenste luchtvaartuigen. Ze worden op afstand bestuurd. Drones kunnen worden ingezet voor talloze mogelijkheden. Denk aan zoek- en reddingsoperaties, het traceren van verkeersstromen (file, drukte), inspecties en luchtfotografie. Drones kunnen zelfs worden ingezet als bezorgmiddel. Amazon, DHL en UPS werken met drones. DHL bezorgt medicijnen op moeilijk bereikbare plaatsen zoals eilanden, vanuit de lucht, door de inzet van drones.



Mercedes Benz autonomous concept car op de IAA 2015

Demografische ontwikkelingen

Demografie en werk zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De komende decennia gaan bepaald worden door generatie X (verbindend) en generatie Y (authentiek). In 2016 bevindt generatie X zich in de leiderschapsfase en generatie Y zich in de juniorfase.

Tussen 2020 en 2035 verdwijnt generatie X uit het arbeidsproces en daarmee gaat onherroepelijk veel kennis en ervaring verloren. Wanneer deze kennis en ervaring niet goed geborgd wordt, heeft dit nadelige gevolgen.

In 2025 zijn de leden van generatie Y tussen de 25 en 40 jaar en volop bezig met het vormgeven van hun arbeidzame leven. Zij groeiden op met de huidige technologie en hebben grondige kennis van de apparaten en platforms die ze dagelijks gebruiken. Ze werken en communiceren online. Generatie Y zal een positieve invloed hebben op samenwerken, kennis delen en globalisering. Getalenteerde Y-ers zullen zich niet laten weerhouden door landsgrenzen en ze zullen op die plek gaan werken waar ze het meest tot hun recht komen.

Om klaar te zijn voor de toekomst van werk, zijn drie uitgangspunten van belang voor je organisatie.

Ten eerste hebben we te maken met het gegeven dat we leven in een wereld waarin iedereen met elkaar is verbonden. De tijd van de generalist met algemene vaardigheden is voorbij. In plaats daarvan zullen mensen 'serieel meesterschap' (Gratton, 2011) nodig hebben om daadwerkelijk waarde te kunnen toevoegen. Ten tweede zullen samenwerking, netwerken en onderlinge connectiviteit centraal staan. Tenslotte verandert de wereld van consumeren en kwantificeren in een wereld van delen van ervaringen en aandacht voor kwaliteit.

Serieel meesterschap

Bij serieel meesterschap gaat het erom dat je op meerdere terreinen diepgaande kennis en vaardigheden ontwikkelt en deze met elkaar weet te combineren. Het gaat dan om competenties, die waardevol zijn, nu en in de toekomst. Daarnaast moet je weten waarom juist deze

competenties waardevoller zijn dan andere. Als je dat weet, kun je gaan doen wat je het liefste doet en kun je zorgen dat je juist in die combinatie van vaardigheden gaat excelleren (Gratton, 2011).

Naar de werknemer 2.0

We zitten middenin een digitale en demografische revolutie. De vraag blijft hoe gelukkig deze digitale en demografische revolutie ons in de toekomst daadwerkelijk zal maken. Dat deze revolutie op zakelijk vlak veel goeds brengt, staat als een paal boven water. Het maken van een product of dienst geschiedt op de meest efficiënte wijze. Maar dit betekent ook dat er nu al bedrijven zijn die hun verdienmodel niet langer kunnen handhaven onder het geweld van alle veranderingen. Alleen als organisaties slim inspelen op de nieuwe manier waarop producten en diensten tot stand komen, behouden zij hun bestaansrecht.

Een belangrijk gevolg van bovenstaande ontwikkelingen is het ontstaan van een ander soort medewerker. Zie het als de medewerker 2.0. Deze medewerker ontwikkelt zich graag, is zelfsturend en zelfredzaam en kan daarnaast prima omgaan met ambiguïteiten en wisselende (eind)doelen. Hij is in staat om met (schijnbare) tegenstellingen om te gaan. Denk aan zekerheid versus flexibiliteit en loyaliteit versus vrijheid. Maar hij weet ook verschillende standpunten zoals privacy enerzijds en transparantie anderzijds te overbruggen. Denk daarbij aan de ontwikkeling dat iemand meerdere 'avatars' heeft, zich via meerdere identiteiten online weet te presenteren en deze verschillende rollen tegelijkertijd weet terug te voeren naar een beperkt aantal principes waar deze persoon voor staat. Hij kan voor meerdere opdrachtgevers en/of werkgevers aan de slag zijn. Misschien is het zelfs een persoon die zich meer 'baas in eigen toko' dan medewerker wil (en kan) voelen binnen de organisatie. Het volgen van strakke protocollen spreekt de gemiddelde 'millennial' niet meer aan. Ondernemen wel. En dat geldt overigens voor het gros

van de Nederlandse medewerkers, dat andere connecties aangaat met organisaties dan enkel en alleen het vaste werkverband. Er ontstaan nu al grote groepen zzp'ers waar organisaties in de toekomst op een nieuwe manier mee zullen samenwerken. In het zoeken naar een balans tussen continuïteit en flexibiliteit gaat het dan bijvoorbeeld om principeafspraken voor het aantal dagdelen dat zzp'ers beschikbaar zullen zijn voor die organisatie in die bepaalde periode.

Het aantal contractsvormen neemt de komende jaren toe. Eenieder zal daar op zijn eigen manier op reageren. Sommige mensen zien het als een kans, anderen als een bedreiging. En niet geheel onbelangrijk, hoe zien de concurrenten deze ontwikkelingen en hoe spelen zij hierop in?