

Flexibele schil

SOCIAL CASE HRM + MVO MANAGEMENT DEEL 2

Deel 2 in de serie over het dichten van de kloof tussen HRM en MVO Management. We volgen de cyclus van het personeelswerk: werving, loopbaan, ontslag. Wat zou een personeelsafdeling doen die oog heeft voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)? Wat is de best practice op dit gebied? In deze aflevering 'de flexibele schil'. Zeker in deze onzekere tijden worden vacatures niet meer automatisch opgevuld, maar werkzaamheden steeds meer uitbesteed aan een gevarieerd leger aan flexkrachten. De flexpool van EversPartners bewijst hoe een tussenoplossing zowel werknemers als werkgevers meer zekerheid en kwaliteit biedt. Onze HRM-docent uit het onderwijs geeft aan of er ook een kloof bestaat tussen deze praktijk en wat zijn studenten in de leerboeken krijgen aangeboden.

✦ TEKST MEHMET ÜLGER EN ASTRID VAN UNEN ✦ FOTOGRAFIE ANNE HAMERS

Flexkrachten, ze zijn er in alle soorten en maten. De oproepkrachten die paraat staan bij pieken, evenals de uitzendkrachten. De 'interimmers' die worden ingezet bij vacatures, maar ook het groeiende leger zzp'ers behoren tot deze groep. Uit het onderzoek 'De flexibele schil' van Experis blijkt dat flexkrachten het vaakst worden ingezet bij vacatures. Geen opzienbarende conclusie, want dat is altijd al zo geweest. "Heel vaak wordt een tijdelijke kracht aangenomen bij een vacature, totdat er een vaste kracht is aangenomen", zegt Barbera de Graaf, expert flexibiliseren van talent bij Experis. "Veel organisaties denken in die zin nog ouderwets: ze kijken alleen wat er nodig is. Ze denken niet vanuit het talent dat ze binnenhalen en wat dat voor de organisatie kan betekenen." Maar: "We zien een trend", zegt ze. "In toenemende mate zetten onze klanten flexibele krachten zoals zzp'ers in om te zorgen dat een klus geklaard wordt." Die verschuiving was voor Experis aanleiding om eens onderzoek te doen onder de eigen klanten, die voornamelijk hoger opgeleiden inhuren. "We zijn het eigenlijk ook aan onze stand verplicht om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen", legt De Graaf uit, "maar de aanleiding voor het onderzoek waren signalen die we kregen van een aantal klanten. Zij worstelden met dit thema en we wilden graag toetsen hoe breed dit leefde. Iedereen heeft het over de flexibele schil, maar men bleek ook met veel vragen te worstelen. Het is ons werk om met flexibiliteit bezig te zijn en we toetsen regelmatig onze waarnemingen. Flexibiliteit

blijkt niet alleen maar ingezet te worden bij 'piek en ziek'."

Als een van de opmerkelijkste conclusies uit het onderzoek noemt Experis dat de inhuur van flexibele kennis stijgt om sneller te kunnen innoveren in steeds korter wordende economische cycli. Daarmee nemen de eisen aan flexibele professionals rond kennis en snelheid sterk toe, maar ook de problemen rond het borgen van kennis bij vertrekkende professionals. 73 Procent van de klanten van Experis ervaart dit als een zorgpunt. "Inhuren op basis van kennis wordt steeds belangrijker, omdat de ontwikkelingen in alle markten steeds sneller gaan en bedrijven toch hun slagkracht willen behouden", zegt De Graaf. "Er bestaan bijvoorbeeld allerlei technische ontwikkelingen in de bouwsector om de faalkosten te beheersen en te voorkomen. Met de economische recessie wordt dit steeds belangrijker. Dus bedrijven huren mensen in die de nieuwste instrumenten hierop beheersen. Bijzonder is dat organisaties deze kennis heel belangrijk vinden, maar geen structuur en cultuur hebben om die te borgen. Ze maken zich daar zorgen over, maar pakken het niet aan." Bedrijven weten wel hoe ze dat kunnen organiseren, maar ze doen het niet. "De angst is dat hun kennis naar de concurrent gaat. Dat is frappant, want tegelijkertijd weten ze dat hun flexkracht binnenkomt met kennis van tien andere bedrijven. Uitgangspunt zou moeten zijn dat je investeert in elkaar: de flexkracht in



het bedrijf en het bedrijf in de flexkracht. Daar word je allebei sterker van. Een praktische oplossing zou kunnen zijn dat bijvoorbeeld de HR-manager een exitgesprek voert met de flexkracht. Hoe heeft die het binnen de organisatie ervaren? Wat ging goed, wat minder? En: hoe kunnen sommige zaken beter georganiseerd worden? De kans om die kennis op te doen moeten bedrijven benutten." Een ander opmerkelijk resultaat uit het onderzoek, aldus Experis: flexibel werkgeverschap vraagt om visie en beleid. 68 Procent van de gesprekspartners voorziet een verschuiving van 'goed werkgeverschap' naar 'goed opdrachtgeverschap'. En 74 procent vindt dat de toename van flexibele professionals vraagt om een nieuwe vorm van leiderschap. Bedrijven lopen daarbij tegen problemen aan rond inwerking, samenwerking, betrokkenheid en



HRMVO

Tips voor bedrijven

In het rapport 'De flexibele schil' doet Experis een aantal aanbevelingen aan bedrijven die moeten leiden tot betere omgang met hoger opgeleide flexkrachten.

Als het gaat om het vergroten van kennis binnen het bedrijf:

✦ Zet HR-tools ook in voor de flexibele schil: voer bijvoorbeeld een exitgesprek aan het eind van de rit en laat de interimmer een aantal zaken vastleggen voor vertrek.

Flexibele inzet bij een project:

✦ Mensen die projectmatig werken, zijn volgens het onderzoek vaak doel- en klantgerichter en dat levert kostenvoordelen op. Laat daarom de vaste en tijdelijke kracht van elkaar leren.
✦ Denk na over: welk werk kan ik allemaal projectmatig aanbieden en organiseren? Voor welk soort werk is dat het meest nuttig? Kan ik ook het werk van vaste medewerkers iets meer projectmatig organiseren, en hoe leer ik ze projectmatig te werken?

Als het gaat om goed werkgeverschap:

✦ Ontwikkel visie op het werkgeverschap/opdrachtgeverschap van je flexibele schil, zodat je wederzijds maximaal van elkaar profiteert
✦ De nieuwe generatie professionals gaat niet voor *lifetime employment*, maar voor geluk en ontwikkeling. Tips om deze flexwerkers tegemoet te komen, zijn te vinden in het e-book 'Drijfveren van de Zelfstandige Professional' van Experis.

Het rapport 'De flexibele schil' is gratis te downloaden op www.experis.nl.

omgaan met veranderende situaties. Het beleid is nog vooral gericht op werken met een vaste kern.

“Vaak is het HR-denken gericht op medewerkers die in vaste dienst zijn. Als bedrijven gaan kijken naar alle professionals op hun werkvloer als waardevol kapitaal, gaan ze anders met hen om. Het oude denken zegt: werkgeverschap is zorgen voor de vaste medewerkers. Maar het opdrachtgeverschap, dat groeit naarmate er meer zzp'ers en andere tijdelijke krachten worden ingehuurd, dwingt tot beter kijken naar elkaar. Wat kunnen we van elkaar leren?” Het fenomeen flexibele arbeid ligt al een tijd onder vuur. Oproepkrachten, nulurencontracten, mensen raken steeds meer aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Vakbonden maken zich hard voor meer baanzekerheid. De Graaf: “Ik ben het deels met de vakbonden eens dat bedrijven mensen een vorm van zekerheid moeten bieden. Een deel van de flexmarkt zit slecht in elkaar. Maar de vraag is of dat zorgen betekent dat iedereen een vast contract moet krijgen. Beter kun je medewerkers ontwikkelen op hun talent en marktwaarde en hen daarmee een loopbaan garanderen voor de komende twintig jaar.”

Volgens De Graaf komt het vaak bij organisaties voor dat er jarenlang niet wordt geïnvesteerd in (bij)scholing en dat er bijvoorbeeld ook geen ontwikkel-gesprekken meer plaatsvinden. “Bij een ontslagronde is er dan weliswaar een sociaal plan, maar dat biedt slechts voor korte termijn (financiële) verlichting als een medewerker niet up-to-date bijgeschoold is. Organisaties moeten kijken naar functies en beroepen waar de meeste werkzekerheid heerst en hun werknemers daarop duurzaam blijven scholen.”

Dat goede voornemen neemt Experis mee in de *best practice* in de Randstad, waar de detacheerder bij betrokken is. Daarin gaat een aantal bedrijven gebruik maken van een pool aan hoger opgeleide flexwerkers. Deze bedrijven leveren, net als Experis, flexkrachten aan.



Piet Krop, directeur van EversPartners: “We hebben met elkaar spelregels afgesproken, want zo'n pool mag niet het afvoerputje worden voor mensen die je even niet nodig hebt.”

Hun werkzaamheden worden gecoördineerd door Experis. Heeft het ene bedrijf een ingenieur of bouwkundige nodig en het andere juist even niet? Ze kunnen vrijwel moeiteloos van de ene naar de ander. Initiatiefnemer van de flexpool is ingenieursbureau EversPartners uit Velsen, dat voor meerdere opdrachtgevers werkt, zoals Albert Heijn, Hema en Starbucks. “Ik geloof niet in producten, maar in diensten en service”, zegt directeur Piet Krop. “Wij leveren vooral service.” Het bureau heeft zo'n 125 mensen in vaste dienst, ruim honderd fte. “Met de flexi-

bele schil zijn we nog aan het stoeien. Ondanks de crisis zijn we blijven groeien. Als je iemand drie keer een contract aanbiedt, moet je 'm in vaste dienst nemen. Dat geeft beperkingen, want we zitten wel in crisis.” Krop pakt een schrijfblok en tekent een grafiek waarin zowel vaste krachten als flexwerkers staan ingetekend. “Als je een bedrijf als het onze neemt, en de ontwikkelingen in drie jaar bekijkt, dan zie je de omzet groeien. Onze productie is de afgelopen jaren wel gestegen ondanks de crisis, omdat wij de retail erbij doen en dat is een niche. Veel ingenieurs-

“Als wij een opdracht voor een school krijgen, kunnen we een flexkracht inzetten die bij dat bedrijf al ervaring heeft opgedaan”

bureaus branden zich daar niet aan, omdat het een onzekere sector is, net als de woningbouw. Onze markt vraagt om oplossingen en die bieden wij.”

De productie gaat dus omhoog, evenals het aantal werkende mensen. “Maar onze klanten gaan steeds meer in pieken en dalen regeren”, licht Krop toe, terwijl hij zijn pen op en neer in de grafiek laat gaan. “Dat heeft invloed op onze behoefte aan personeel.” Hij laat in de grafiek zien dat door de wisselende opdrachten de vraag naar personeel schommelt tussen de 80 en 120 procent, waarbij de eerste 80 procent de werkzekerheid vormt. Alles daarboven haalt hij uit een flexpool, die hij deelt met andere bedrijven in de Randstad.

“Gemiddeld is zo tot 25 procent van het werk flexibel. Met Experis hebben we dit afgestemd en een flexpool opgericht, waarin meerdere partijen mensen kunnen gaan inbrengen en vooral ook goede mensen. Want we willen ze niet kwijt, maar we kunnen ze ook geen vast contract aanbieden. We hebben met elkaar spelregels afgesproken, want zo'n pool mag niet het afvoerputje worden voor mensen die je even niet nodig hebt. Aan de bureaus met wie we samenwerken hebben we gevraagd hierin te participeren. De bedoeling is zo'n tien mensen te laten rouleren in deze pool.” De eerste mensen zijn nu aan de slag. EversPartners heeft er drie aan het werk. Experis is werkgever van de flexpool en biedt deze medewerkers na drie jaarcontracten werkzekerheid en de kans om veel ervaring op te doen. “Dat vindt de jonge generatie fijn: even hier en daar werken en dan zo ervaring opdoen en hun marktwaarde vergroten.”

De flexpool is nog maar net begonnen, maar op een gegeven moment loopt die vol. “Daarmee loopt Experis dan weinig risico”, denkt Krop, “omdat er voldoende bedrijven meedoen die zich willen inspannen om de pool draaiende te houden. Als het goed is, ken ik straks alle flexibele krachten, die ik niet meer hoeft in te werken en blijft daarmee alle kennis behouden. Want die flexkracht doet niet alleen nieu-

ONDERWIJSBLOG: DE FLEXIBELE SCHIL

Hoe krijgt de flexibele schil aandacht in de HRM-leerboeken?

“In het ‘Leerboek HRM’ van Frits Kluijtmans is het schillenmodel van Atkinson opgenomen. Daarin zie je de primaire en secundaire schil, de zogenoemde *core group*, die bestaat uit vaste medewerkers, en de *secondary group*, die is uitsplitst in uitzendkrachten, zzp'ers, geoutsourcete werknemers en het zogenoemde *subcontracting*. Een voorbeeld van dat laatste is dat je als werkgever werving en selectie overlaat aan een extern bureau.

“Kluijtmans geeft dan drie keuzes voor de werkgever. De *buy*-optie, waarmee je mensen inkoopt, dus een vast contract aanbiedt. De *make*-optie, waarmee je iemand binnenhaalt en zelf opleidt. En de *contract*-optie: iemand inhuren voor een tijdelijke klus. In het algemeen, zegt Kluijtmans, hoort de flexibele schil bij het mee-ademen op de ontwikkelingen in de economie. En: geen baanzekerheid, maar werkzekerheid.”

Is de best practice van EversPartners een goed voorbeeld om aan studenten uit te leggen?

“Dat is lastig te bepalen. Wat EversPartners goed doet, is mensen een contract aanbieden via Experis. Dit betekent in elk geval baanzekerheid. Werkzekerheid is nog de vraag, want dat fluctueert. Ze doorlopen hiermee de schillen van Atkinson. Mensen beginnen in de *core group*, maar in de secundaire schil als werknemer met een tijdelijk contract. Maar na drie contracten krijgen ze wel de kans om in vaste dienst te komen, waarmee ze in de primaire schil belanden. Dat doen de werkgevers wel netjes en het is een moderne oplossing.

“Het addertje onder het gras zit 'm in het bedrijfsrisico dat Experis neemt. Mensen krijgen een vast salaris, maar is er ook werk? Vanuit de arbeidsmarkt gezien en met duurzame inzetbaarheid in gedachten is dit een mooi voorbeeld om studenten voor te houden, mits er ook voldoende werk is.”



Koert de Langen is docent Management en Organisatie op de hogeschool Avans in Den Bosch. Hij laat elke keer zijn licht schijnen op het behandelde thema's in deze serie: HRM & MVO Management. k.delangen@avans.nl

we kennis op bij collega's, maar brengt die ook mee naar mijn bedrijf. En omdat hij of zij terugkeert, blijft die kennis ook behouden.” Krop noemt een voorbeeld van een bedrijf dat regelmatig voor scholen werkt. “Als wij een opdracht voor een school krijgen, kunnen we een flexkracht inzetten die bij dat bedrijf al ervaring heeft opgedaan. Bovendien ontstaan dankzij deze pool directe lijnen tussen alle bedrijven. Dat creëert een nieuwe vorm van werken, eigenlijk van samenwerken.” Krop schat dat ongeveer 50 procent van de opdrachten dankzij partnerschappen wordt gegenereerd. “We versterken elkaar alleen maar. Ik geloof ook niet meer zo in die concurrerende markt. Je moet gewoon je dienst leveren voor een billijke prijs en dat gaat niet om concurrentie, maar veel meer om diensten en om service. Je moet aansluiten bij de klant en

veel meer weten over de klant om erachter te komen wat de achterliggende vraag is. Zeg maar: de vraag achter de vraag.” Een flexwerker die rouleert en al met verschillende klanten heeft gewerkt, brengt die kennis al mee. “Daar hebben we als bedrijf voordeel mee. Daarom willen we die flexkrachten niet kwijt.” ■ www.everspartners.nl

HRMVO