



## Werken aan de flexibele schil. Verre fictie of noodzakelijke evolutie?



**Werken aan de flexibele schil. Verre fictie of noodzakelijke evolutie?**

Uitgave © Unique

Verantwoordelijke uitgever: Gina Opdebeeck, Frankrijklei 101, 2000 Antwerpen

Layout: Albe De Coker

Copyright © 2011. Niets uit deze uitgave mag via elektronische of andere middelen, met inbegrip van automatische informatiesystemen, worden geproduceerd en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever, uitgezonderd korte fragmenten, die uitsluitend voor recensies mogen worden geciteerd.

Erkenningnrs: VL VG. 566/BU0 | BRU B-AA04.058 | WAL W.INT.031 W.RS.31 W.S0.31

# Voorwoord

## Stap naar flexibiliteit

Flexibiliteit en uitzendorganisaties: ze gaan hand en hand. Geen verrassing dat wij dus een gids over dat thema uitgeven. Wél noodzaak: het valt op dat altijd maar meer organisaties erom vragen. Deze gids komt dus als geroepen.

In onze buurlanden Nederland, Duitsland en Frankrijk is flexibiliteit al beter ingeburgerd. Maar ook in België voelen wij het belang ervan stijgen. Niet dat we afstevenen op de typisch Amerikaanse op-en-af jobs. Maar we evolueren wel naar een arbeidsmarkt waarin de flexibele inzet van talenten primeert. Dat is ook nodig nu onze kandidatenpoel altijd maar krimpt, en de economische situatie sterk schommelt. Het flexibele principe? Dat doet vandaag nog veel wenkbrauwen fronsen. Managers zijn er niet mee vertrouwd. En de werkende babyboomgeneratie hoorde er nog niet van. Dat komt omdat flexibiliteit nood heeft aan een ondersteunend, allesomvattend HR-concept. Iets wat nog lang niet overal bestaat. Toch is het noodzakelijk, want het vermijdt een 'wegwerpcultuur' – waarbij u voortdurend de in- en uitstroom moet managen.

We moeten evolueren naar een uitgewerkte HR-filosofie. De uitdagingen van het bedrijf en de ambities van de werknemer ontmoeten er elkaar. Zo streeft de jongste generatie werknemers naar levenslang leren. En gaat ze bewust op zoek naar tijdelijke projecten – met verschillende uitdagingen en uiteenlopende ervaringen. Anders gezegd: ze vragen om flexibiliteit. Dat zowel organisaties als werknemers snakken naar flexibiliteit schept mogelijkheden voor de toekomst. Hoe die er uitziet? Unique maakt een voorzichtige schets in deze gids – ondersteund met tips van experts. Zo zetten we met u samen de stap naar een flexibele arbeidsmarkt.



Gina Opdebeeck  
Algemeen directeur  
Unique België



# **De flexibele arbeidsmarkt.**

**Verre fictie of noodzakelijke evolutie?**

# Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	3
<b>1   Inleiding</b> .....	7
<b>2   Meer flexibiliteit, andere arbeidsverhoudingen?</b> .....	13
A   Feiten .....	15
B   Column Dirk Buyens .....	16
C   Interview met Stéphane Kempen en Anne-Françoise Falisse .....	18
D   Aan de slag .....	20
E   Visie op de toekomst .....	21
<b>3   Flexibiliteit en kwaliteit</b> .....	23
A   Feiten.....	25
B   Interview met Marianne Dobbels en Dirk Buyl .....	27
C   Interview met Isolde Ceelen en Jan Valcke .....	29
D   Aan de slag.....	31
E   Visie op de toekomst .....	32
<b>4   Visie op flexibele schillen</b> .....	33
A   Feiten.....	35
B   Artikel Rob Vincke .....	37
C   Column Marianne Dobbels .....	40
D   Aan de slag.....	41
E   Visie op de toekomst .....	42
<b>5   Een flexibele bedrijfscultuur</b> .....	43
A   Interview met Wim Daems.....	45
B   Aan de slag.....	47
C   Visie op de toekomst .....	48

<b>6   De economische waarde van flexibiliteit.....</b>	<b>49</b>
A   Feiten.....	51
B   Column Gerard Evers .....	53
C   Aan de slag .....	55
D   Visie op de toekomst.....	56
<b>7   Leidinggeven aan, en waarden van flexibiliteit.....</b>	<b>57</b>
A   Feiten.....	59
B   Interview met Nathalie Derue en Wim Daems .....	61
C   Aan de slag .....	63
D   Visie op de toekomst.....	64
<b>8   Meer doen met minder.....</b>	<b>65</b>



## 1 | Inleiding

# 1 | Inleiding

## **Toekomst voor de flexibele schil**

Een van de belangrijkste toekomstige thema's voor ondernemingen? De zogenaamde 'flexibele schil' – meteen ook het onderwerp van dit boek. De flexibele schil verzamelt freelancers, uitzend- en projectmedewerkers en deeltijdse krachten. Deze flexibele werknemers hebben samen met de vaste medewerkers de sleutel tot de toekomst in handen.

De flexibele schil, nieuwe generaties en de nieuwe manier van werken: allemaal voorbodes van de toekomstige arbeidsverhoudingen. Voor de toekomst worden aspecten zoals meer regelruimte voor medewerkers, en meer flexibiliteit in de personeelsvorming belangrijker. Noodzakelijk, want zo spelen organisaties efficiënter op veranderingen in. De flexibele schil geeft hen bewegingsruimte om beter met de eisen van de omgeving om te gaan.

## **Flexibiliteit voor organisatie én werkrachten**

Flexibel werk: het komt voor in alle maten en gewichten. In de eerste plaats is er uitzendwerk. Het uitzendbureau stemt vraag en aanbod op elkaar af. De organisatie vraagt tijdelijk meer capaciteit, door een productiepiek, een langdurige afwezigheid of een vacatureprobleem. En de werknemer zoekt een tijdelijke job, waarmee hij inspeelt op zijn thuissituatie, de periode tussen twee jobs overbrugt, of zoveel mogelijk verschillende ervaringen opdoet. Kortom, flexibel werken is voor beide partijen een oplossing.

Naast uitzendwerk vallen onder de noemer 'flexibel werken' ook deeltijds werk, thuiswerk, duobanen, tijdelijke arbeidscontracten, projectsourcing en stages. Omdat geen twee organisaties identiek zijn, vult elk bedrijf dat flexibel werk op zijn eigen, unieke wijze in. Geen standaardaanpak dus.

## **Omringende flexibele schil**

Aan de slag in een organisatie? Dat kan vast of tijdelijk, voor bepaalde of onbepaalde duur, als freelancer, als projectmedewerker of als uitzendmedewerker. Dat gevarieerde personeelsbestand deelt de organisatie op in 'schillen'. Centraal zit een relatief grote kern van vaste medewerkers met een contract van onbepaalde duur. Om die kern zit een tweede schil: medewerkers met een contract van bepaalde duur. Daarrond een derde schil met tijdelijke medewerkers. De lagen rond de kern noemen we de flexibele schil.



### **Op naar een goed functionerende schil**

De laatste decennia deden verschillende organisaties ervaring op met flexibele schillen, in de profit- én non-profitsector. Het gevolg? Uitzendwerk en uitzendkrachten hebben haast geen geheimen meer. En er bestaat intussen een hechte band tussen de bedrijven en de uitzendsector. Tijdelijke personeelsinzet ontgroeide zijn kinderschoenen en werd een volwassen vakgebied.

Het gaat dus goed, maar het bouwwerk is nog niet af. In economisch onzekere periodes en in tijden van sterke economische groei, is een goed functionerende flexibele schil geen overbodige luxe. Het helpt de organisatie om een 'geknipte' medewerker te vinden – en omgekeerd. Dat geldt ook wanneer vaste contracten niet voor het rapen liggen. Toch blijven veel mensen hun pijlen op een vaste job richten. Die biedt volgens hen meer zekerheid. Maar is die vaste job niet beschikbaar? Dan slaat flexibel werk de perfecte brug naar de volgende vaste job.

### **Meer mogelijk en wenselijk**

De praktische invulling van een flexibel personeelsbestand verschilt van organisatie tot organisatie. Sommige maken maar af en toe gebruik van flexibele werknemers. Terwijl andere zweren bij een uitgebreide flexibele schil. Dan zijn tijdelijke arbeidskrachten niet de uitzondering, maar de regel.

En toch, er is meer mogelijk ... én wenselijk. Mogelijk, omdat er altijd maar nieuwe uitdagingen op organisaties afkomen. Wenselijk, omdat flexibel werk kosten- en kennisvoordelen biedt. En vandaag is nog niet alle speelruimte van de flexibele schillen benut.

Het is dus slim om regelmatig alle opties en hun consequenties te beoordelen. Hiervoor moet u kijken naar de bestaande mogelijkheden van het flexibele personeelsbestand: worden die voldoende en correct gebruikt? En naar de toekomstperspectieven: wat zijn de verwachtingen rond het 'nieuwe werken' – het werkplekonafhankelijk werk? En wat zijn de wensen en verlangens van de nieuwe generaties? Want zij hebben andere opvattingen over werktijden en talentontwikkeling, waardoor organisaties in complexere netwerken moeten werken. Nieuwe netwerken komen en oude verdwijnen. Hierdoor ontstaan nieuwe arbeidsverhoudingen met zelfstandigere medewerkers. Daarbij staan vaste personeelsleden en flexibele medewerkers gelijkwaardig naast elkaar.

## **De arbeidswereld is veranderd**

De samenleving is de afgelopen jaren flink door elkaar geschud. De financiële crisis werd een economische crisis. Die organisaties en vaste en flexibele medewerkers raakte. Het gevolg? Grote onzekerheid.

Omdat de arbeidswereld verandert, bieden oude zekerheden geen sluitende oplossing voor de uitdagingen van vandaag. Zo is ontslagbescherming een belangrijk pluspunt voor veel mensen. Toch kennen stilaan minder organisaties er waarde aan toe.

## **Blijven bewegen**

Flexibiliteit is meer dan ooit nodig. Staat de organisatie onder druk? Dan neemt ze sneller afscheid van haar flexibele werknemers dan in perioden van sterke groei. De ruimte om met personeel te schuiven wordt eerder kleiner, terwijl de behoefte aan flexibele medewerkers juist groeit. Het gevolg? De goede werking van de organisatie, met zijn vaste en de flexibele medewerkers, wordt belemmerd. De arbeidsmarkt moet in tijden van crisis en in tijden van voorspoed niet tot stilstand komen. Ze moet juist blijven bewegen.

In een werkwereeld met veel vaste contracten, tijdelijke dienstverbanden en flexibele werknemers moeten organisaties tijdens economisch moeilijke perioden in hun eigen vlees snijden. De tijdelijke contracten worden niet verlengd, en soms zelfs tegen hoge kosten vroegtijdig beëindigd. Helaas gaat het vaak om onmisbare medewerkers: gemotiveerde, energieke pas afgestudeerden. Daardoor komt het vaste personeel er weer alleen voor te staan. Van vernieuwing en perspectief is geen sprake meer.

## **Flexibiliteit biedt oplossing**

De organisatie probeert wel correct te handelen. Ze streeft naar goed werkgeverschap en volwassen arbeidsverhoudingen. Samen met vakbonden en ondernemingsraden legt ze de haalbare regels vast. En door de reeks gedwongen ontslagen te stoppen, probeert ze de schade te beperken. Ze hanteert afspiegelingsprincipes, concretiseert 'onmisbaarheid' en gaat uit van last in, first out. Het gevolg? Elke vorm van flexibiliteit verdwijnt.

Het vertrek van de flexibele werknemers tast de ziel van de organisatie aan. Want veel medewerkers verlaten de organisatie – al dan niet gedwongen. En ondertussen nadert een groot aantal personeelsleden (de babyboomers) zijn pensioenleeftijd. Zelfs als we dat pensioen nog een paar jaar uitstellen, heeft hun opstap grote

gevolgen. Tegelijk herstelt de economie zich en stijgt de vraag naar goed personeel. Binnenkort zijn er dus weer personeelstekorten.

Zo wordt gevreesd voor een groot tekort aan onderwijzend personeel in de toekomst – vandaag is dat al een knelpuntberoep. En we merken ook dat het aantal jobs voor laaggeschoolden de laatste twintig jaar niet is afgenomen – tegen de verwachtingen in.

Een eenvoudige oplossing voor dit probleem is er niet. Toch is er één constante: bij elk voorstel steekt de flexibele schil de kop op. Het is dus noodzakelijk om vandaag al aandacht daaraan te schenken en te focussen op haar (onbenutte) mogelijkheden.

### **De flexibiliteit van de flexibele schil**

De volgende jaren hebben nog veel organisaties een grote kern van vaste medewerkers. Daar is niets mis mee. Maar het is niet de enige optie. De meest verregaande oplossing is niemand meer vast in dienst nemen. Iedere vaste medewerker wordt dan een freelancer of een uitzendkracht. Dat kan een oplossing zijn voor repetitieve, eenvoudige werktaken. En er zijn inderdaad organisaties die dit model kiezen. Toch blijft de verbondenheid tussen medewerker en organisaties belangrijk. En dat komt niet vanzelf: u moet er hard aan werken.

Een continue arbeidsrelatie is veel waard en cultuur, als drager van het voortbestaan, vraagt om herhaalbaarheden. In een totaal voorspelbare arbeidsmarkt kan men iedere medewerker in vaste dienst houden. Want de organisatie komt er niet door in de problemen. De keerzijde van de medaille? Er is geen beweging, geen extra energie en er zijn ook geen inzichten van nieuwkomers. Daarom is en blijft zelfs bij een volledige stilstand een flexibele schil nodig.

Neem de gebruikelijke situatie als uitgangspunt: vaste personeelsleden, werknemers met kortlopende projectcontracten, uitzendmedewerkers en freelancers. Vult u die in via een vaste formule: 40% vast, 40% tijdelijk en 20% flexibel? Dan is er geen flexibiliteit. De percentages moeten samen met de marktomstandigheden veranderen. Met andere woorden: de flexibele schil moet zelf ook flexibel zijn. Zo blijft een organisatie bewegen in tijden van economische rug- én tegenwind.

## **Vernieuwing en flexibiliteit**

De leidraad voor de flexibele schil? De bestaande personeelsbehoefte in combinatie met de verwachtingen voor de toekomst. De flexibele schil moet beantwoorden aan de vraag naar flexibiliteit ... en dus flexibel zijn. Daarbij moet ze rekening houden met het feit dat de vraag naar, en het aanbod van, werk veranderen. Zo bereiken straks veel vakmensen de pensioenleeftijd. Maar zij moeten niet volledig stoppen met werken: ze kunnen doorwerken in de flexibele schil. En ook schoolverlaters krijgen er een plekje. Want zij zoeken niet meer naar een job 'voor het leven'. Ze willen bij verschillende bedrijven ervaring opdoen. En dan zijn er nog de medewerkers die snakken naar deeltijds werk: arbeid op maat. Ook zij passen in de flexibele schil.

Zo ontwikkelt de flexibele schil zich tot een plek waar vernieuwing en flexibiliteit hand in hand gaan.

## **Het opzet van het boek**

Dit boek belicht flexibel werk en de flexibele schil van verschillende kanten. Het vertelt over de ontwikkeling, de arbeidsverhoudingen, de cultuur, de inzetbaarheid en de economische kant van flexibiliteit en leidinggeven. Dit doet het door feiten te bekijken ... én te relativiseren. Het vraagt de mening van verschillende deskundigen – via een column of interview. En na elk hoofdstuk vraagt het boek u om zelf kritisch na te denken. Afronden gebeurt met een visie op de toekomst, die na elk hoofdstuk opduikt.

Met "Werken aan de flexibele schil. Verre fictie of noodzakelijke evolutie?" richten we ons op de dagelijkse praktijk. Kant-en-klare oplossingen zijn er niet, en die geven we dan ook niet. We willen vooral aanzetten tot nadenken over praktisch handelen en bruikbaar nut.

## **Rob Vinke**

*Rob Vinke is hoogleraar personeelwetenschappen aan Nyenrode Business Universiteit en directeur van Rob Vinke Consultancy, een onafhankelijk organisatieadviesbureau.*





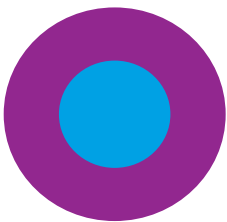
## 2 | Meer flexibiliteit, andere arbeidsverhoudingen?

## 2 | Meer flexibiliteit, andere arbeidsverhoudingen?

Wat weten we over meer flexibiliteit en nieuwe arbeidsverhoudingen? Dat beantwoorden we in dit hoofdstuk. Door eerst de economische feiten weer te geven. En dan de praktische invulling te belichten – geholpen door een column van professor Buyens. Als professor aan de Universiteit Gent en academisch directeur van de Vlerick Management School lukt het hem om een objectieve blik op flexibele arbeid te werpen. Iets wat bedrijven volgens hem ook moeten doen: objectief nadenken over de voor- en nadelen van flexibiliteit. En er dan werk van maken. Want een flexibele arbeidsmarkt is geen management-hype, het is een noodzakelijke evolutie.

Maar wat zijn de ervaringen op de werkvloer? We ontdekken het in een interview met Anne-Françoise Falisse en Stéphane Kempen. Zij is HR-assistent bij Union International des Transports Publiques, waar telewerk voor de nodige flexibiliteit zorgt. Hij vertrouwt als directeur van Index Belge dan weer op de steun van externe consultants. Beiden merken op dat flexibiliteit meer inzet en motivatie oogst bij de werknemers.

In het onderdeel 'Aan de slag' schotelen we u de juiste vragen en gerichte acties voor. Volgt u ze op? Dan boekt u resultaat met uw flexibele aanpak. Afronden doen we met een blik op de toekomst. Zo bekijken we of flexibiliteit andere arbeidsverhoudingen schept.



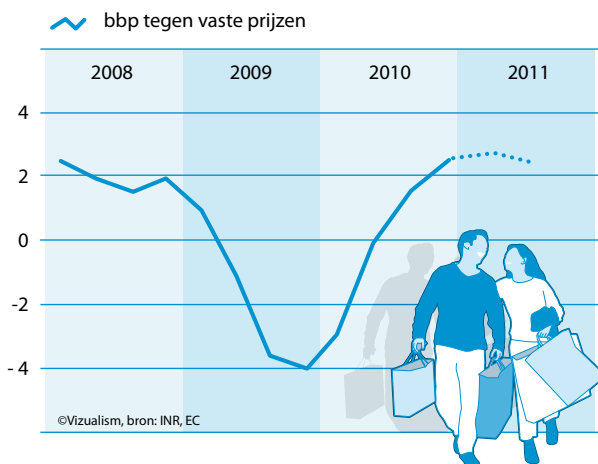
## A | Feiten

Een flexibele arbeidsmarkt: is dat vandaag ook mogelijk? Net nu de economie zich stilaan herstelt, maar nog fragiel is. En nieuwe arbeidsverhoudingen zich voorzichtig ontwikkelen. Want dat is de situatie in 2011 – het moment waarop we dit boek schrijven.

De kwartaaluitgave van het Federaal Planbureau toont licht aan het einde van de tunnel. Na de zware jaren 2008 en 2009 hadden we in 2010 een economische groei van 2%. En die 2% wordt in 2011 doorgezet. Daarna stijgen we boven de 2%. We laten het economische dieptepunt van 2009, een daling van 3,1%, dus achter ons. Maar het blijft opletten geblazen. Het is nog niet zeker dat we op weg zijn naar een periode van duurzame groei, zoals die van voor de financiële crisis.

Volgens het Federaal Planbureau zal de werkloosheid eerst nog oplopen, maar daarna opnieuw dalen. Er is dus sprake van een voorzichtig herstel van de economie, maar nog niet van een duidelijk herstel van de werkgelegenheid. Daarin moet actief geïnvesteerd worden. Flexibiliteit kan de drijvende kracht zijn. Die zorgt voor een snellere verandering van de arbeidsverhoudingen. Nuttig, want de oude verhoudingen zijn een rem op de gewenste ontwikkelingen. De vele zekerheidgevende regelingen zetten de werknemers niet aan tot meer flexibiliteit.

### Economische groei 2008 - 2011



## B | Column Dirk Buyens

### Flexibiliteit inburgeren in bedrijfscultuur

Flexibiliteit is meer dan een hype. Een flexibele arbeidsmarkt is een betere arbeidsmarkt. Eén die inspeelt op veranderingen en bestand is tegen schommelingen. Al zijn het net die economische schommelingen die de vraag naar flexibiliteit beïnvloeden. Wakkert de economie aan? Dan zetten we flexibele krachten in. Vaste werknemers durven we dan nog niet aan te nemen, daarvoor is het vertrouwen in het herstel te zwak. Maar met de flexibele krachten kan het bedrijf mee surfen op de aanwakkerende economische golf. Zo mist het de boot niet.

Dat principe gaat helaas niet op wanneer het economisch slecht gaat. Flexibele krachten zijn alleen maar aantrekkelijk wanneer er voldoende werkgelegenheid is. En de werknemers? Het is een waan te geloven dat ze allemaal naar flexibiliteit snakken. Integendeel: de meesten vragen zekerheid, via een vaste overeenkomst met een vast loon. Toch raakt flexibiliteit ook bij hen meer ingeburgerd. Een altijd maar grotere groep wil zelf zijn carrière bepalen. Anderen zien een flexibele overeenkomst dan weer als een mooie opstap. Via een uitzendkantoor raken ze sneller binnen bij een bedrijf: het kantoor promoot hen, leidt hen op ... en plaatst hen. Ook de bedrijven zien er de voordelen van in. Ze hebben minder rekruteringswerk en krijgen de allerbeste kandidaat – zeker bij jobs waarvoor het aanbod groot is.

Ook bij vaste krachten stijgt het belang van flexibiliteit. Want zij moeten een toegevoegde waarde blijven voor het bedrijf. En dat lukt alleen met de nodige flexibiliteit en leergierigheid. Hun carrière duurt veertig jaar. Maar een bedrijf kan niet garanderen dat het hen al die jaren nodig heeft. Daarom moet een werknemer zijn waarde op de arbeidsmarkt in het oog houden ... én verzekeren. Natuurlijk: it takes two to tango. Ook het bedrijf moet investeren in flexibiliteit en kennis – via opleidingen of glijdende werkuren.

Flexibiliteit heeft voordelen: een bedrijf geraakt op de meest efficiënte manier aan bekwame medewerkers. En vertrouwt zolang dat nodig is op aanvullende kennis. Toch zijn er ook risico's aan verbonden: hoe en waar deed de flexibele kracht zijn kennis op? En wat doet hij met de kennis die hij in uw bedrijf vergaarde? Toch mogen bedrijven geen angsthazen zijn: commerciële contracten – want die sluit u af met flexibele krachten – worden in ons rechtstelsel goed beschermd.

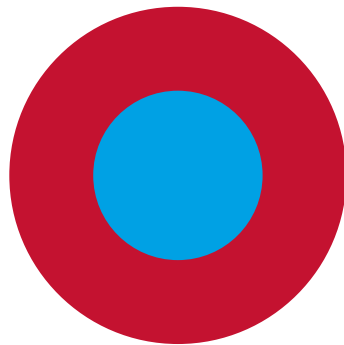


Vandaag denken te weinig bedrijven rationeel en objectief na over flexibiliteit. Zo start bijvoorbeeld alles met een goede inburgering: maak de inlooptijd van de flexibele kracht zo kort mogelijk. En betrek hem meteen bij het bedrijf. Waarom zouden uw vaste werknemers anders in hem investeren?

Nadenken over flexibiliteit: het is er de hoogste tijd voor. Flexibiliteit wordt de volgende jaren alleen maar noodzakelijker. Even zullen we nog een heropleving van de vaste contracten zien: er dreigt binnenkort een grote schaarste aan hoger opgeleide werkrachten. En bedrijven zullen hen met een vast contract willen binden. Maar de hoge looneisen zullen ervoor zorgen dat het bedrijf snel weer overschakelt naar flexibele consultants. Die kosten het bedrijf op lange termijn minder.

Kortom: flexibiliteit is geen hype, maar een evolutie. Eén waarop we ons moeten voorbereiden met een duidelijke visie en heldere aanpak.

*Dirk Buyens is professor aan de Universiteit Gent – faculteit economie en bedrijfskunde. En is academisch directeur van de Vlerick Management School.*



## C | Interview

### ***Over Stéphane Kempen en Anne-Françoise Falisse***

*Anne-Françoise Falisse is HR-assistent bij Union Internationale des Transports Publiques. Deze internationale vereniging brengt overheden en openbaarvervoermaatschappijen van over de hele wereld samen.*

*Stéphane Kempen is directeur van Index Belge, gespecialiseerd in telecom, logistics en IT. In de klantenportefeuille vinden we onder meer Belgacom, Mobistar, VOO en Orange Business terug.*

### **Meer flexibiliteit? Meer inzet en motivatie!**

In sommige bedrijven is flexibiliteit niet meer weg te denken. Zoals bij Index Belge of de Union Internationale des Transports Publiques (UITP). Daar beseffen ze dat een flexibele houding de dienstverlening verbetert en de medewerkers stimuleert. Het hoofdkantoor van UITP bevindt zich in de Europese hoofdstad Brussel – en dat merk je aan het personeelsbestand. Onder de zeventig medewerkers bevinden zich Belgen, Fransen, Engelsen, Nederlanders, Duitsers, Italianen en Spanjaarden. Verschillende nationaliteiten met uiteenlopende functies ... en soms ook andere contracten. Anne-Françoise Falisse: "De meesten hebben een vaste voltijdse overeenkomst. Maar sommigen werken halftijds, zodat ze werk en privé beter kunnen combineren. Uitzendkrachten zetten we af en toe in, wanneer de werkdruk stijgt of iemand langdurig afwezig is."

### **Freelancer of thuiswerker**

Hoewel UITP werkt met klassieke arbeidsovereenkomsten, focust de organisatie toch op flexibiliteit. Anne-Françoise Falisse: "Een paar jaar geleden lanceerden we de optie om te telewerken. Anders gezegd: we gaven de medewerkers de kans om af en toe thuis te werken. Een immens succes: de werknemers omarmden het initiatief. En hun motivatie en inzet verhoogden."

Zo thuiswerken doen ze nog niet bij Index Belge. "Al zou het perfect kunnen binnen onze structuur", verzekert Stéphane Kempen. En binnen de bedrijfscultuur. Want Index Belge is wel te vinden voor flexibiliteit. Vandaag telt Index Belge tweehonderd werknemers – van schoolverlaters zonder ervaring tot A1-ingenieurs die al meer dan tien jaar meedraaien. Stéphane Kempen: "We vullen ze aan met freelancers. Die schakelen we in voor kortetermijnopdrachten of tijdens drukke periodes. Sommige van onze technici zijn intussen als zelfstandige aan het bedrijf verbonden. Die omschakeling verliep telkens op hun vraag: zo sluit hun job beter aan bij hun thuissituatie."

### **Flexibel uurrooster**

Thuiswerkers of zelfstandigen in onderaanneming: zowel UITP als Index Belge hebben oog voor een flexibele samenwerking. In ruil verwachten beide bedrijven wel een soepele houding van hun medewerkers. Stéphane Kempen: "In onze sector zijn flexibele arbeidsuren noodzakelijk. Geen 9 to 5-mentaliteit: dat zou ons meteen de markt uitkegelen." Ook Anne-Françoise Falisse ervaart dat zo: "Flexibele arbeidsuren zorgen ervoor dat we altijd een competente ploeg ter beschikking hebben. Persoonlijk vind ik de communicatie daarover belangrijk: mag de werknemer mee zijn tijdrooster bepalen? Dan is hij volgens mij gemotiveerder."

### **Voorkeur voor vast**

Flexibiliteit is een belangrijke waarde voor UITP en Index Belge. Toch vertrouwen beide bedrijven nog vooral op vaste werkkrachten. Stéphane Kempen: "We schrikken niet terug van een samenwerking met freelancers. Maar met mate: op bepaalde afdelingen verkiezen we vaste medewerkers, zoals voor administratieve functies. Op de installatie-afdeling schakelen we dan weer sneller een flexibele werkkraft in." Ook Anne-Françoise Falisse heeft het over een én-énverhaal: "Vaste werkkrachten zijn onmisbaar. Ze zijn een gevestigde waarde. En onze klanten bouwden met hen een vertrouwensrelatie op. Dat gaat moeilijker met een flexibele kracht."

### **Voordelen van flexibiliteit**

Ondanks de kanttekeningen beseffen Kempen en Falisse dat flexibiliteit ook veel voordelen heeft – voor het bedrijf én de werknemer. Anne-Françoise Falisse: "Het pluspunt? Onze flexibele aanpak zorgt ervoor dat we de interne noden beter beantwoorden. En daardoor ook die van onze klanten en leden. Want we komen gemakkelijk aan hun wensen tegemoet." Een voordeel dat Stéphane Kempen herkent: "Onze klanten genieten dankzij onze flexibele werkwijze van constante kwaliteit. En onze bedienden en technici kunnen hun werk dan weer beter op hun privéleven afstemmen. Een win-winsituatie, dus."

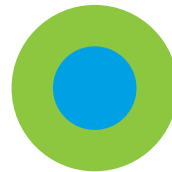
## D | Aan de slag

Sommige organisaties zweren bij flexibel werk en flexibele schillen. Andere wagen zich er nog niet aan. Of boeken er geen resultaat mee. Hoe zit het met uw organisatie? Beantwoord deze vragen en ontdek waar uw kansen liggen.

- Is flexibele arbeid noodzakelijk in uw organisatie?  
Met wie bespreekt u die nood?
- Is de flexibele arbeid strak georganiseerd, of is het eerder een toevallig samenwerkingsverband?
- Verzilverde u alle mogelijkheden van de flexibele schil?
- Wat houdt uw bedrijf tegen om méér te doen met de flexibele schil?  
En wie bepaalt die mate van inschakeling?
- Hebt u of uw bedrijf een zicht op betrouwbare cijfers van andere flexibele organisaties?

### Enkele suggesties:

- Breng de bestaande en de gewenste flexibele schil in kaart en bespreek deze modellen.
- Bepaal de verschillende verantwoordelijkheden bij de invulling van de flexibele schil.
- Zorg voor transparantie: besluitvorming is cruciaal – ook in de flexibele schil.
- Bevestig de voordelen van flexibel werk voor de organisatie én de medewerkers – onderbouw dit bijvoorbeeld met cijfers.



## E | Visie op de toekomst

We bevinden ons in een tussentijd: het industriële tijdperk is al een hele tijd afgelopen. Met de digitale revolutie luiden we een nieuw tijdperk in waarin we op weg zijn naar een 'netwerk van netwerken'.

### **Andere arbeidsverhoudingen**

Vandaag is de dienstverlenende sector goed voor meer dan zestig procent van het jobaanbod. Hierdoor veranderen de gekende jarenlange arbeidsverhoudingen uit het industriële tijdperk: uw hele leven bij dezelfde organisatie werken is verleden tijd. Werknemers gaan bij verschillende bedrijven aan de slag.

Zo ontwikkelen ze hun talenten. Zo doen ze ervaring op via vaste arbeidscontracten én flexibele overeenkomsten. Maar onze huidige HR-instrumenten – zoals werving, selectie, functiewaardering, beoordeling en beloning – zijn nog altijd gebaseerd op de stabiele functies uit het industriële tijdperk.

### **Regisseur van eigen inzetbaarheid**

De medewerker van de toekomst? Die hangt minder van één organisatie af. De werknemer wordt zelf regisseur van zijn eigen inzetbaarheid. De mogelijkheid om talent te ontwikkelen, geeft dus meer dan ooit de doorslag bij carrièrestappen. De gezagsverhoudingen veranderen. En er wordt anders naar sociale zekerheid en status van werk gekeken.

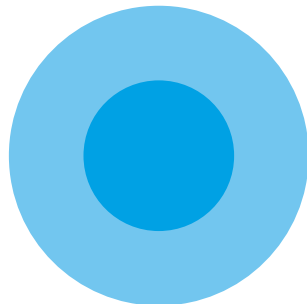
Het is belangrijk dat organisaties een helder zicht hebben op de arbeidsmarktontwikkelingen. Ze moeten weten welke talenten in trek zijn, en welke er aangeboden worden. En ze moeten het aangeboden niveau van de opleidingsmarkt kennen. Bij de vraag naar, en het aanbod van werk spelen de sociale media een steeds belangrijkere rol. De werknemers worden ... klanten.

### **Nieuwe arbeidsverhoudingen in de flexibele schil**

Die nieuwe arbeidsverhoudingen zijn het duidelijkst zichtbaar in de flexibele schillen. Want in het 'netwerk van netwerken' is de arbeidsmarkt volledig open – één grote flexibele schil dus. De beschermingsstructuren, zoals het ontslagrecht, verliezen er hun functie. En u gaat telkens werken bij een organisatie die het best uw talent ontwikkelt.

### Voorkeur vaste baan in tussentijd

Wanneer we dat 'netwerk van netwerken' bereiken? Goede vraag – momenteel verkiezen werknemers nog een vaste baan en ondersteunende cao. Een tussentijd, dus.





### 3 | Flexibiliteit en kwaliteit

# 3 | Flexibiliteit en kwaliteit

Het vraag-en-aanbodprincipe bepaalt de flexibiliteit en kwaliteit van onze arbeid. Daarom tekenen we in dit hoofdstuk eerst de bevolkingspiramide. Die toont het huidige en toekomstige aanbod van werkkrachten. We merken dat de werkende bevolking krimpt. Jaarlijks vallen meer mensen terug op een (vervroegd) pensioen – en tegelijk stijgt hun levensverwachting.

U hoorde die alarmerende cijfers al langer, maar nu begint u ze ook te voelen. De oplossing? Mensen laten doorwerken – ook na hun vijfenvijftigste of zelfs na hun vijfenzestigste. Dat kan in vast dienstverband, of in de flexibele schil. Zo creëren we ruimte op de arbeidsmarkt. Maar het vraagt wel veel flexibiliteit van het bedrijf én van de medewerkers.

Hoe vult u die flexibele markt kwaliteitsvol in? Marianne Dobbels en Dirk Buyl beantwoorden de vraag. Ze werken als zelfstandige HR-specialisten altijd op projectbasis. Ze zijn dus ervaringsdeskundigen op het vlak van flexibel werken. Hun conclusie? Zorg ervoor dat zowel de vaste als de flexibele krachten zich betrokken voelen bij uw bedrijf zodat ze zich gedreven voor u inzetten.

Isolde Ceelen, Change Agent bij Securex, en Jan Valcke, COO van Vasco Data Security, vinden flexibiliteit een houding. Het gaat om het op peil houden van kennis: zich aanpassen aan de veranderende wereld en voortdurend bijscholen.

Ook in dit hoofdstuk helpen we u om zelf aan de slag te gaan. Het belangrijkste aandachtspunt? De ontwikkeling van uw werknemers. We ronden dit deel af met een visie op de toekomst.



# A | Feiten

De flexibiliteit en de kwaliteit van de arbeid? Die hangen af van het vraag-en-aanbodprincipe. En dat wordt dan weer beïnvloed door de bevolkingspiramide. Onze bevolking laat zich opdelen in drie categorieën. In de eerste zitten de mannen en vrouwen tot 35 jaar. De tweede telt de personen van 35 tot en met 64 jaar. En in de laatste groep vinden we de 65-plussers.

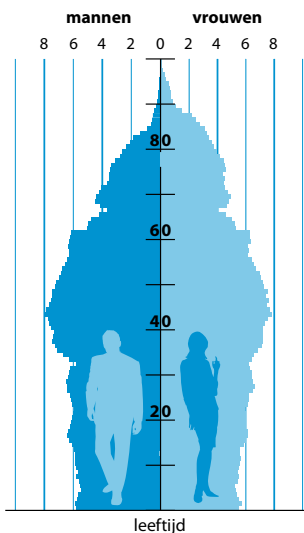
## Toekomstige en huidige werkkrachten

De eerste categorie telt 4,2 miljoen mensen. Met haast geen verschil tussen het aantal mannen en vrouwen. Deze groep levert nu en in de toekomst de arbeidskrachten.

Ook in de tweede groep is er maar een klein verschil tussen mannen en vrouwen. Deze categorie telt 4,4 miljoen personen. Proportioneel is deze groep per levensjaar dichter bevolkt dan de eerste categorie. Deze tweede bevolkingscategorie verkleint de volgende jaren. Waardoor de hoeveelheid arbeidskrachten snel afneemt. Bovendien bevindt zich in deze categorie een grote groep van 55-plussers die niet meer aan het werk zijn. België scoort zeer slecht wat activering van deze groep betreft.

## Bevolking

Effectief 2008 (in %)



©Vizualism, bron: rijksregister

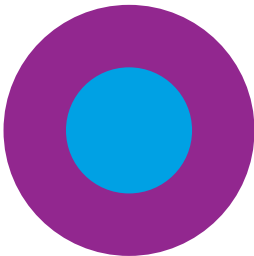
### **De gepensioneerden**

De laatste groep is kleiner: er zijn twee miljoen 65-plussers. Daar tellen we per levensjaar meer vrouwen dan mannen. Het aantal mensen in deze bevolkingsgroep neemt de volgende jaren sterk toe.

En dus zien we binnenkort de voorspelde krimp van de werkende bevolking. Jaarlijks zullen er meer mensen een beroep doen op een pensioen. We zien hun levensverwachting ook stijgen. Het gevolg? Er wordt vaker beroep gedaan op de gezondheidszorg. En België krijgt een groter financierings- en kostenprobleem.

### **Minder arbeidskrachten**

Momenteel blijft het aantal beschikbare arbeidskrachten stabiel. Omdat er altijd maar meer vrouwen gaan werken. En omdat er jaarlijks meer mensen echt tot hun pensioensleeftijd werken, omdat de vervroegde uitstaperegelingen verdwijnen. Het beschikbare arbeidsvolume blijft nu dan ook behouden. Maar de daling van het aantal werkkrachten komt in het vizier – zelfs als de organisaties meer maatregelen treffen om 65-plussers aan de slag te houden.



## B | Interview

### Racen naar kwalitatieve flexibiliteit

De zakenwereld is een racecircuit – toch als we Dirk Buyl mogen geloven. “Alles verandert razendsnel. Kijk naar een bedrijf als Facebook: op vijf jaar tijd werd dat een wereldonderneming. De bedrijven groeien ... en de personeelsbezetting moet volgen. Plannen? Dat lukt niet meer. Want over tien jaar staan we al lang niet meer waar we vandaag staan. Kortom: er is een ander businessmodel nodig.”

Dat andere model merkt ook Marianne Dobbels bij de HR-afdelingen. “De snelle evoluties vragen om flexibiliteit. En dat heeft zijn invloed op alle HR-processen. Zo verloopt de rekrutering van flexibele arbeidskrachten helemaal anders: interviews, assessments en andere testen hoeven niet. Dé vraag: kan die persoon deze taak vandaag uitvoeren? Ook de evaluatie-instrumenten veranderen. En de employee lifecycle volgt: de dynamiek erachter wijzigt. Het gaat nu om klanttevredenheid, en we ontwikkelen ons met het oog daarop.”

Maar hoe vult u die snel evoluerende, flexibele markt nu kwaliteitsvol in? Er zijn twee bepalende factoren:

#### De flexibele kracht zelf

Het talent, de kennis en de houding van de flexibele werkkraacht bepalen de kwaliteit van zijn inzet. Daarmee vertellen we niets nieuws. Maar Marianne Dobbels waarschuwt: “Het gaat niet alleen om de klassieke, functionele competenties. De meerwaarde van de flexibele werknemers zit vooral in hun houding, (self)managementcapaciteiten en proactiviteit:

- Oordeel eerlijk of u de taak aankunt.
- Werk met het oog op de klant: het bedrijf.
- Wees uw eigen manager: promoot uw expertises, en gebruik uw cv als salesmap.
- Maak vooraf concrete afspraken en ga een output-verbintenis aan.
- Plan uw werk- en vrijetijdsmomenten in.

## Betrokkenheid bij het bedrijf

De Engelsen spreken van de 'sense of belonging': dat gevoel van betrokkenheid is belangrijk voor uw flexibele medewerkers ... én uw bedrijf. Dirk Buyl vertelt u waarom: "U wilt geen huurlingenleger dat los van alle bedrijfsdoelen zaken uitvoert die niet stroken met de bedrijfsstrategie."

- Kader en informeer: de verwachtingen moeten vanaf het begin duidelijk zijn.
- Baken de opdracht goed af: start met een introductieplan en houd een doeltreffende evaluatie.
- Plaats geen schotten tussen vaste en flexibele medewerkers.  
Alle bedrijfsgeheimen moet u niet delen. Maar houd ook geen relevante informatie achter.
- Besteed aandacht aan emotionele betrokkenheid, nodig flexibele medewerkers bijvoorbeeld uit op bedrijfsfeesten.

Volle kracht vooruit in de snel evoluerende markt? Dan moet u niet alleen op flexibele krachten steunen. Ook vaste medewerkers brengen u op koerssnelheid. Zeker nu ze volgens Dirk Buyl meer flexibiliteit tonen. "De financiële crisis gomde veel verschillen tussen vast en flexibel weg. Want de moeilijke periode toonde vaste medewerkers dat niets zeker is. Waardoor ze zich flexibeler gingen opstellen. Vaste en flexibele werknemers kunnen dus zeker naast elkaar bestaan. Het is aan het bedrijf om de goede verhouding te bepalen."

Die mening deelt Marianne Dobbels: "Managers moeten zorgen voor een complementaire samenwerking tussen vaste en flexibele medewerkers. Maar pas op: omdat de flexibele kracht minder gebonden is, kan hij assertiever en creatiever uit de hoek komen. Hierdoor zal er altijd een spanningsveld zijn tussen vast en flexibel. Maar dat is gezond: het motiveert de vaste krachten om mee te evolueren en alert te blijven."

*Dirk Buyl is zelfstandig HR-adviseur via zijn bedrijf Iutum. Marianne Dobbels werkt als zelfstandig consultant via haar bedrijf Progreso. Beiden werken altijd op projectbasis en zijn dus ervaringsdeskundigen op het vlak van flexibel werken.*

## C | Interview

### **Over Isolde Ceelen en Jan Valcke**

*Isolde Ceelen is Change Agent bij Securex, een internationale speler in sociale administratie en HR-dienstverlening. Securex België telt 26 regionale kantoren, die 150.000 particulieren en bedrijven bijstaan.*

*Jan Valcke is President (Afgevaardigd Bestuurder) en COO (wereldwijd Operationeel Directeur) van VASCO Data Security. Deze internetbeveiligingsfirma heeft zijn hoofdkantoor in Chicago, maar het operationele hoofdkwartier bevindt zich in Wemmel. Van daaruit stuurt het bedrijf nog andere vestigingen aan, zoals die in Sidney en Singapore.*

### **Zonder flexibiliteit is groeien onmogelijk**

Flexibiliteit betekent voor elk bedrijf grotendeels hetzelfde. Kijk bijvoorbeeld naar Securex en Vasco Data Security. Hun definitie van flexibiliteit: zich aanpassen aan de snel veranderende wereld van de bedrijfssector en voortdurend bijleren.

Zich aanpassen aan veranderingen, leergierig zijn: is flexibiliteit dan een competentie? Isolde Ceelen: "De term staat niet in onze competentielijst. Maar hij hoort er eigenlijk wel. Securex verwacht een flexibele houding van zijn werknemers. Zodat ze zich vlot aanpassen aan de evoluerende markt." Jan Valcke treedt haar bij: "Een onderneming moet inspelen op de markt – en die piekt af en toe. Flexibiliteit is dus een vereiste. Want onze werknemers moeten zich tijdens bepaalde periodes meer en harder inzetten. Maar we verwachten ook flexibiliteit op het vlak van interesse en kennis. Zodat iedereen mee is met de huidige marktsituatie."

### **Vaste kern, flexibele steun**

Jan Valcke: "Marktleider word je niet op één dag. En dus groeide ons klanten- en personeelsbestand geleidelijk. De eerste werknemers werden samen met het bedrijf oud, terwijl jonge krachten hen kwamen ondersteunen." Jonge, vaste krachten.

Want Vasco Data Security rekent zo veel mogelijk op zijn eigen personeel. Wel klopt het voor specifieke projecten aan bij externe experts. Ook Securex vertrouwt het meest op zijn eigen medewerkers maar maakt daarnaast ook gebruik van flexibele arbeidskrachten. Isolde Ceelen: "Consultants worden vaak ingeschakeld. Ze ondersteunen ons bij bepaalde projecten met specifieke kennis. Uitzendkrachten vragen we vooral voor tijdelijke vervangingen."

## Opleiding maakt flexibel

“Flexibiliteit en expertise gaan hand in hand”: het uitgangspunt van Jan Valcke. “Wij vragen een soepele houding van onze werknemers. En de nodige vakkennis om in te spelen op de veranderende markt. We helpen hen daarbij: Vasco Data Security heeft zijn eigen school, waarin specialisten technische opleidingen geven. En onze werknemers in het buitenland? Die volgen online les, aan de hand van video’s, of krijgen een training wanneer ze ons kantoor in Wemmel bezoeken.”

Een aanpak die Isolde Ceelen herkent. “Onze baseline is ‘human capital matters’ – dat willen we dan ook waarmaken. Ons uitgangspunt? Je moet hier beter buitengaan dan binnenkomen. Daarom hebben we per profiel een leerplan. Dat vullen we aan met een interne opleidingscatalogus. Hieruit plukt de werknemer de opleiding die hij interessant vindt – in overleg met de leidinggevende en de HR-afdeling. De scholing creëert ruimer inzetbare krachten.”

## Flexibele krachten horen erbij

De ontwikkeling van hun vaste medewerkers hebben de bedrijven dus onder controle. En die van de externe of tijdelijke krachten?

**Jan Valcke:** “Die pakken we anders aan – maar niet slechter. We behandelen hen precies zoals een vast personeelslid – mét dezelfde opleidingen, als dat nodig is. Maar alles start met heldere instructies en voldoende informatie.”

**Isolde Ceelen:** “Het blijft opletten: welke knowhow delen we? We willen dat al onze medewerkers geëngageerd zijn. Daarom denken we ook aan onze consultants. Die leiden we op in de meest noodzakelijke vakgebieden. Zo laten ze zich achteraf positief uit over de inzet van Securex.”

## Opleidingen motiveren

Trainingen voor vast en extern. Maar de nadruk ligt op de flexibiliteit van de vaste medewerkers. Noodzakelijk – want zonder kun je niet groeien, volgens Jan Valcke. En die mening deelt Isolde Ceelen: “Leid je de werknemers op? Dan verhoogt hun inzet. Zéker als je tegelijk oog hebt voor de werk-privébalans. Securex lanceerde vorig jaar de mogelijkheid om thuis te werken of in een kantoor dicht bij huis. Dat project plus onze trainingen? Het creëerde gemotiveerde werknemers – mét de nodige flexibiliteit.”

## D | Aan de slag

Werknemers hebben veel potentieel talent. Maar dat ontwikkelt zich niet altijd vanzelf. Stimuleert u medewerkers om hun talenten te ontwikkelen en in te zetten? Dan levert dat een sneller en beter resultaat op. Blijf uw werknemers uitdagen, zodat hun meerwaarde voor de organisatie vergroot.

### **Stel uzelf deze vragen:**

- Hoeveel kwaliteiten zitten er in uw medewerkers verborgen?  
En hoeveel kunt u daarvan aan de oppervlakte brengen?
- Hoe gemotiveerd en betrokken zijn de medewerkers in de flexibele schil?  
Is er een verschil met uw vaste werkrachten?
- Welke identiteit heeft uw organisatie? Omschrijven uw werknemers die ook zo?
- Zijn uw vaste en flexibele werkrachten breed inzetbaar,  
en willen ze zichzelf ontwikkelen?
- Hoeveel diversiteit kan uw organisatie aan?

### **Houd rekening met deze suggesties:**

- Zoek de kracht van flexibiliteit in de organisatie. Som de voor- en nadelen op.
- Versterk de identiteit van uw organisatie, en creëer zo de lijm die uw vaste en flexibele werknemers bindt.
- Maak van flexibiliteit een doodgewone zaak – een onderdeel van uw dagelijkse werk, geen hype van het moment.
- Zorg ervoor dat 'zich ontwikkelen' de tweede natuur wordt van uw vaste en flexibele medewerkers.

## E | Visie op de toekomst

Wat staat er bovenaan op het verlanglijstje van de organisaties? Medewerkers die levenslang leren, meteen inzetbaar en onmiddellijk rendabel zijn. Daarom steken bedrijven veel geld in opleidingen. Hoewel die de organisatie niet altijd beter doen functioneren. Het accent ligt op een poging om de werknemers tevreden te houden.

### **Vraag naar talentvolle arbeidskrachten**

Breed inzetbare medewerkers zijn geen overbodige luxe voor bedrijven. Ze zijn noodzakelijk voor een vlotte aansluiting tussen vraag en aanbod. Zeker nu en in de volgende jaren, wanneer onze economie zich herstelt. Want dan stijgt ook de vraag naar arbeid. En door de hevige concurrentiestrijd met landen als India en China bekampen bedrijven elkaar dan ook om het dun gezaaide talent.

### **Waarde zit in bereikte resultaten**

Zoekt een bedrijf een talentvolle werknemer? Dan mag het zijn waardeschatting niet op een warrige en onvolledige cv baseren. Dat moet veranderen! Bedrijven hebben nood aan een geüpdatet overzicht van alle projecten die een medewerker verwezenlijkte.

Plus een heldere lijst van relevante referenties. Want een droge opsomming van opleidingen en competenties helpt niet. Wat telt zijn de bereikte resultaten en de eigen bijdrage daaraan.

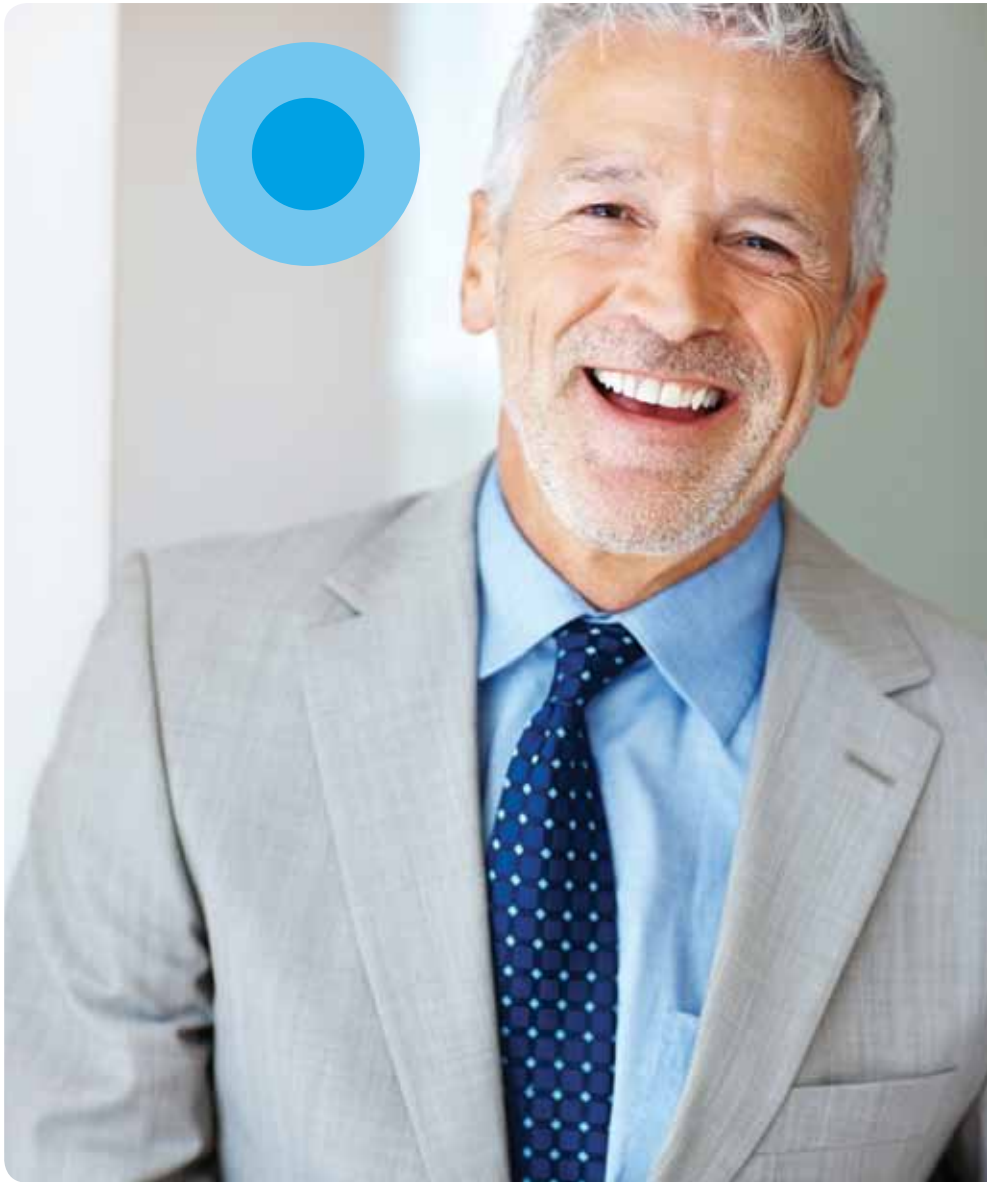
### **Flexibiliteit vergroot talent en inzetbaarheid**

Jonge werknemers kiezen altijd maar vaker voor flexibel werk. Want daarmee vergroten ze hun talent en inzetbaarheid. Dat biedt hen meer kansen en zekerheden op de arbeidsmarkt.

In praktijk doen ze op die manier veel ervaring op bij verschillende bedrijven – als flexibele of vaste werknemer. Hun band met de organisatie vergroot, wanneer het bedrijf een duidelijke identiteit heeft.

Flexibiliteit en kwaliteit zijn twee kanten van dezelfde munt. Beide vergroten de inzetbaarheid van de medewerker. Nuttig, want de toekomst eist competitieve, slagvaardige organisaties. En die concurrentiekracht zit niet in mooie gebouwen en knappe instrumenten. Wel in breed inzetbare, flexibele medewerkers.





## 4 | Visie op flexibele schillen

## 4 | Visie op flexibele schillen

Hoeveel uitzendkrachten zijn er aan de slag? Dat berekenen we in dit hoofdstuk. Het aantal flexibele krachten wordt sterk beïnvloed door de economische situatie: dat bevestigen de vakbladen, de economische krantenkaternen en de cijfers van Federgon. Cijfers die u niet mag negeren ... maar het blijven kwantitatieve gegevens. U moet ook kijken naar de kwaliteit, de beleidskeuzes en de visie op flexibele arbeid.

Welke visie – vraagt u zich af? Hebben andere bedrijven dan wél een visie op flexibiliteit? En wat denken de werknemers erover: willen de jongeren hetzelfde als de ouderen? Of zijn er verschillen? Dit hoofdstuk beantwoordt al die vragen. Onder andere met een column van HR-consultant Marianne Dobbels. Zij meent dat bedrijven zich als klanten moeten opstellen. De flexibele krachten zijn hun leveranciers.

In het artikel van Rob Vincke leest u dat er nog veel verschillende ideeën over flexibiliteit bestaan. Jongeren begrijpen niet waarom er niet meer flexibiliteit mogelijk is. Waarom werkt niet iedereen in een flexibele schil? En waarom wordt het nieuwe werken zo tegengewerkt? Ouderen kijken naar het verleden. En zoeken daar de oplossingen voor morgen. Beide generaties beoordelen elkaar – zonder ondersteunende bewijzen.

Hen laten samenwerken? Vaste en flexibele krachten verenigen? En de sterke punten van jong én oud benutten – met de flexibele schil als een marktplaats van informatieoverdracht en samenwerking? Daarvoor is een heldere visie nodig.

Om uw heldere, uitgetekende visie te bepalen en die te vertalen naar de dagelijkse praktijk, moet u zelf aan de slag ... op de werkvloer. Daar ontmoet u alle generaties en leert u van elkaar.

## A | Feiten

Hoeveel uitzendmedewerkers waren er tussen 2000 en 2010 aan de slag? Dat schommelde van maand tot maand. En van sector tot sector: in de traditionele industriële sector daalde het aantal uitzendkrachten. In de transport-, logistiek- en distributiesector nam het toe.

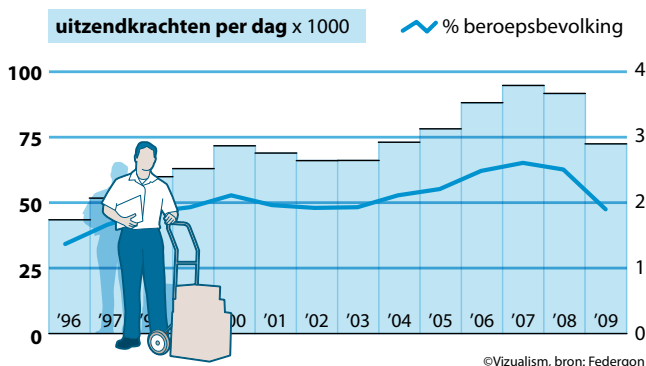
Sinds juni 2009 zien we het aantal uren uitzendwerk weer licht stijgen. In september 2010 kwam de groei pas echt opnieuw in elke sector op gang. Dat blijkt uit de verzamelde cijfers van Federgon, de Federatie van partners voor werk.

### Meer uitzendwerk? Economisch herstel

De stijging is geen verrassing: we worstelen onszelf stilaan uit de economische crisis. En in periodes van herstel zetten bedrijven alsmaar meer uitzendkrachten in. In economisch slechte tijden gebeurt het omgekeerde. Dan daalt de vraag naar uitzendkrachten – samen met de vraag naar goederen en diensten. Zo tekende Federgon in mei 2009 een dieptepunt op. Het aantal gepresteerde uren uitzendarbeid viel terug met dertig procent tegenover het jaar ervoor. De achteruitgang startte tijdens het tweede kwartaal van 2008. Maar een vertraging van de groei was eind 2007 al op te tekenen: toen stortte de Amerikaanse huizenmarkt in.

Vandaag sprokkelen we de gepresteerde uren uitzendarbeid weer vlotter bij elkaar. Goed nieuws, want groei in de uitzendsector wordt gezien als een belangrijke indicator voor economisch herstel. Maar omdat de economie nu eenmaal onderhevig is aan de conjunctuur, blijven ook schommelingen normaal in de uitzendwereld.

## Uitzendkrachten 1996 - 2009

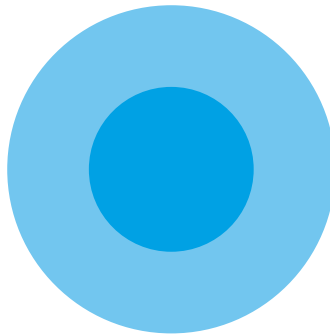


## Aantal freelancers blijft stijgen

Nog een belangrijke indicator voor economisch herstel is het aantal freelancers. En dat aantal bleef de voorbije jaren lichtjes stijgen – zelfs de crisis veroorzaakte geen significante terugval.

We merkten tijdens de economisch zwakkere jaren, dat vooral zelfstandige consultants in grote bedrijven het moeilijk hadden. Zij voelden de besparingen sterker dan zelfstandigen die kleinere projecten voor hun rekening namen. De economische crisis trof ook niet elke sector even hard: freelancers in de IT-sector leden er amper onder. Nu de financiële markten opnieuw gestabiliseerd zijn, lijkt ook het aantal freelancers weer op te leven. De werknemers die moesten afvloeien, namen in 2009 en 2010 sneller de stap naar het zelfstandige ondernemerschap – vaak door zich als freelance consultant aan te bieden.

Die stijging van het aantal freelancers sinds 2006 merkt ook IKKI.be, het platform voor freelancers. Dat komt omdat de medewerkers zelf meer afwisseling en vrijheid zoeken. Maar ook omdat bedrijven duidelijk op zoek zijn naar die flexibele kennismedewerkers.



## B | Artikel Rob Vincke

### **Visie op de generaties in de flexibele schil**

In een bedrijf werken medewerkers van verschillende leeftijden. Hoe gaan wij om met al die generaties? Wat verwachten zij van hun werk? En hoe denken ze over flexibiliteit?

Het valt op dat de flexibele schil altijd maar meer jonge werkrachten telt. Niet omdat zij geen vaste job vinden. Wel omdat die flexibele schil hen op het lijf geschreven is. Zij zijn graag flexibele arbeidskracht en omarmen het nieuwe werken, omdat ze er belangrijke voordelen uithalen. Inzicht in verschillen tussen generaties is dus nuttig bij de ontwikkeling van een visie op flexibiliteit.

### **Eenheidsworst of maatwerk?**

Een generatie is een verzameling mensen die tot dezelfde leeftijds- of ervaringsgroep horen. Generaties kenmerken zich door gemeenschappelijke uitdagingen en ervaringen – in een bepaalde omgeving en een bepaald tijdperk. Hierdoor hebben generatiegenoten vergelijkbare sociaal-maatschappelijke belevingen. Dat merk je aan hun muziekkeuze, kledingstijl of onderwijsbeleving. En aan hun werkvoorkeuren. Want ook die worden bepaald door de generatie, gecombineerd met de levensfase en persoonlijke voorkeur.

In de praktijk kunt u dus alle personen uit een generatie dezelfde stempel geven, en uw beleid daarop afstemmen. Of u ziet iedere medewerker als een uniek persoon, en voert een maatwerkbeleid. Voor beide visies valt iets te zeggen. Het is natuurlijk praktisch om een groep personen in dezelfde omstandigheden en met dezelfde voorkeuren identiek te behandelen. Maar blijf daarbij aandacht schenken aan de individuele verschillen.

### **Verskillende generatiegroepen**

Het is belangrijk om de juiste scheidingslijnen tussen de generaties te trekken. Hebben we het bijvoorbeeld over een groep werknemers die de periode na de Tweede Wereldoorlog nog bewust meemaakte? Of zijn het mensen die lang daarna geboren zijn?

De oudere generaties zijn gewend aan de klassieke werkverhoudingen en vaste werktijden. Maar de jongere generaties hebben daarvoor nog maar weinig begrip. Een tip? Laat uw beleid een biologische tijdsindeling volgen, zoals kindertijd,

puberteit, volwassenheid en ouderdom. Zo is een sociologische ordening in generaties nuttig: babyboomers, harde werkers, pragmatici en Einsteins.

U deelt uw organisatie op in herkenbare groepen? Dan moet u bij uw opleidingsbeleid en flexibele arbeidsbeleid rekening houden met hun achtergronden en voorkeuren. Stel u daarbij deze vragen: wat betekenen de verschillende generaties in uw organisatie? Wat is hun 'gebruiksaanwijzing' en voorkeur? En wat zijn de gevolgen daarvan voor de flexibele arbeid, het thuis of deeltijds werken? En voor de ontwikkeling, de autonomie, de carrièrepaden, de omgangsvormen, het leidinggeven en de samenwerking tussen de generaties?

Generaties bepalen het heden en de toekomst. Zeker door het dalende geboortecijfer en de stijgende levensduur: de ontgroening en vergrijzing van de huidige en toekomstige samenleving.

### **De valkuil van de generatiekloof**

Verskillende generaties? Dat betekent verschillende reacties op de huidige werkomstandigheden. Vandaag zijn er vier generaties aan de slag:

- babyboomers: geboren tussen 1940 en 1955;
- harde werkers: 1955 - 1970;
- pragmatici: 1970 - 1985;
- Einsteins: 1985 - 2000.

De oudere generaties vellen een hard oordeel over de jongere werkrachten uit de Einstein-generatie. Het oordeel? Ze zijn lui en ongeduldig. Ze houden alleen rekening met hun eigen belang. En ze zitten de hele dag op internet. Oudere managers vinden het soms moeilijk om met hen om te gaan. Het gevolg? Organisaties tellen altijd maar minder jongeren en meer ouderen. Jeugdige professionals gaan steeds vaker als uitzendmedewerker of freelancer aan de slag. Of worden ondernemer van hun eigen talent, zelfstandige dus.

Nog een (voor)oordeel? De jonge generaties pragmatici en Einsteins speuren naar kennis op internet. Dat doen ze zonder kritische reflectie. Want de internetkennis werd opgebouwd door andere, oudere generaties en is daardoor waardevol en kwalitatief hoogstaand. Maar zonder passend referentiekader heeft deze kennis maar een beperkte waarde.

Omdat er maar weinig talent opduikt, wordt de Einstein-generatie té hard geprezen. Terwijl ze amper de kans krijgt om die hooggespannen verwachtingen waar te maken.

Het waren de pragmatici die beslisten om bestaande kennis van internet te plukken en ze niet zelf te ontwikkelen. Bij hen eindigde de persoonlijke kennisproductie: kennis werd iets wat je opzoekt, begrijpen iets van de oudere generaties. Generatie Einstein verhief het gebruik van andermans kennis intussen tot een kunst. Iets waarop de oudere generatie jaloers is.

### **Niet oordelen, maar begrijpen**

Kloppen de vooroordelen? Dat is niet de vraag. De uitdaging is om andere generaties niet te veroordelen, maar ze te begrijpen en zo een betere samenwerking te bereiken. We moeten ons focussen op de waarde die elke generatie op haar unieke manier toevoegt aan de organisatie én aan de andere generaties. Dat is vooral een boodschap voor de managers. Zij moeten aandacht schenken aan generatiemanagement, en bruggen bouwen over de generatiekloof.

### **Samenwerken als medicijn**

De flexibele schil biedt een oplossing: hier tonen de instromende jonge generaties uitzendkrachten, projectmedewerkers en freelancers wat ze waard zijn. En dat is meer dan de uitstromende, oudere generaties denken.

In de flexibele schil slagen de verschillende generaties erin om sneller en beter samen te werken. Omdat ze er concrete klussen moeten klaren. Geen enkele generatie verschuilt zich er achter functieomschrijvingen of hiërarchische posities. En die samenwerking is het beste medicijn tegen vooroordelen.

*Rob Vinke (robvinke@wxs.nl) is hoogleraar personeelwetenschappen aan Nyenrode Business Universiteit en directeur van Rob Vinke Consultancy, een onafhankelijk organisatieadviesbureau.*

## C | Column Marianne Dobbels

### **Visie op de inschakeling van flexibele krachten**

De flexibele schil: laten we die term eens analyseren. Hij vertelt ons precies hoe de meeste bedrijven denken over flexibele krachten. Ze zijn een buffer – een schil rond het bedrijf en zijn kern van vaste medewerkers. Het gevolg? Het schakelt flexibele werknemers alleen in wanneer het niet anders kan – bij hoge werkdruk of lange afwezigheden.

Toch dekt de term schil de lading niet. Flexibele krachten zijn méér dan een beschermlaag. Waarom ik dan de term niet linea recta naar de vuilnisbak verwijs? Omdat hij ook een positieve kant heeft. Want in de schil zitten de vitaminen – de flexibele krachten dus. Ze versterken het bedrijf met hun expertise, creatieve aanpak en durf om in te grijpen. Zo zeggen ze vaak waar het op staat. Ze vormen de dosis vitaminen die een bedrijf nodig heeft.

Heeft uw bedrijf die visie op flexibele krachten? Dan schakelt u ze op strategisch interessante momenten in – niet alleen wanneer het niet anders kan.

**Maar met een visie alleen komt u er niet. U moet zich ook een aantal nieuwe competenties eigen maken:**

- Leer leven met onzekerheden

**Vindt u de juiste flexibele krachten? Zullen ze doen wat ze moeten doen?**

**Deze twijfels moet u leren plaatsen.**

- Maak concrete, eerlijke afspraken

**Maak uw verwachtingen vanaf het begin duidelijk – met concrete afspraken en een output-verbintenis.**

- Geef leiding aan vaste én flexibele krachten

**Zorg als manager voor een complementaire samenwerking tussen al uw medewerkers.**

**En stel u op tactisch niveau deze praktische vragen:**

- Hoeveel vaste en hoeveel flexibele medewerkers schakelt u in?
- Wat zijn uw bedrijfsdoelen?
- Welke flexibele krachten kiest u: uitzendmedewerkers, consultants, projectmedewerkers, freelancers in onderaanneming?
- Welke afspraken of output-verbintenissen maakt u met hen?



Slaagt u erin om u bovenstaande competenties eigen te maken? En hebt u een antwoord op de praktische vragen? Dan zit u op koers voor een succesvol en professioneel beheer van de flexibele schil – boordevol vitaminen.

*Marianne Dobbels werkt als zelfstandige consultant voor Progreso. De voorbije twintig jaar deed ze ervaring op in human resources development en change, in vooral heel commerciële organisaties.*

## D | Aan de slag

Stel het nut en de noodzaak van flexibele schillen af en toe in vraag. Misschien loopt alles perfect, en dan verdient u een schouderklopje. Al mag u zelfs dan niet zorgeloos achterover leunen. Misschien moet u zaken bijsturen. Gaat het om grote ingrepen? Begin daar dan niet alleen aan. Er zijn voldoende deskundigen die de klus voor u klaren – u moet ze alleen maar aanspreken. Zorg er wel voor dat u een duidelijke visie hebt op flexibele schillen. Zo behoudt u de controle.

### **Stel uzelf deze vragen:**

- Hebt u een visie over de inschakeling van flexibele werkkrachten? Is die vrijblijvend of staat ze op papier?
- Hebt u een helder zicht op de kosten en baten van flexibele medewerkers?
- Heeft uw bedrijf een optimale mix van generaties?
- Is die mix beïnvloedbaar? Is het bijvoorbeeld mogelijk om de babyboomers zeker tot maar ook na hun pensioen aan de organisatie te binden?

### **Houd rekening met deze suggesties:**

- Schets scenario's voor de denkbare, de positieve, de negatieve en de realistische toekomstperspectieven. Bepaal wat hun invloed is op de mix van vaste en flexibele medewerkers.
- Bezoek organisaties uit een heel andere sector en deel in de ervaringen rond de flexibele schil.
- Organiseer jaarlijks een alumnidag, voor ex-medewerkers die vast én flexibel in dienst waren. Wissel ervaringen uit en leer van hun commentaren en ideeën.
- Confronteer de verschillende generaties in het bedrijf met hun vooroordelen: laat hen samenwerken.

## E | Visie op de toekomst

Een uitzendmedewerker of freelancer inschakelen? Elk bedrijf heeft er zijn redenen voor. Maar zodra de problemen zijn opgelost, schakelt de organisatie weer over op zijn kern van vaste medewerkers. Tot het probleem zich opnieuw voordoet. Niet handig – wél schering en inslag!

De kernvraag: hoe ondersteunt flexibel werk de bedrijfsstrategie dan het best? Het antwoord vraagt een visie op de flexibele schillen.

### **Noodzakelijke flexibiliteit**

Alles op zijn beloop laten: daarmee maakt uw bedrijf geen indruk. Blikken we vooruit? Dan zien we dat elke organisatie nood heeft aan méér flexibiliteit – om zo de toekomstige uitdagingen aan te gaan.

Organisaties zonder flexibele schil ondervinden altijd maar meer moeilijkheden op de dynamische arbeidsmarkt. Mee surfen op de golven van de economie? En de klappen opvangen? Dat vraagt om flexibiliteit. Iets waarnaar ook de jonge generaties snakken.

### **Aantrekkelijk voor jong en oud**

Nu de babyboomers de pensioenleeftijd naderen, zwaaien ze één voor één af. Met een sneltreinvaart. De tekorten die hierdoor op de arbeidsmarkt ontstaan, dwingen bedrijven om flexibeler te handelen. Vooral omdat de volgende jaren ook gestreden wordt voor het schaarse talent – ook in de groep tussen 55 en 70 jaar. De winnaars? De organisaties die deze groep via flexibele schillen aan zich binden! En voor jonge generaties is het niet anders. De organisaties met een beperkte flexibiliteit verleiden hen niet meer.

Bouwt u snel een maximale flexibiliteit in, en omarmt uw bedrijf het ‘nieuwe werken’? Dan hebt u de volgende jaren de meeste kans om jonge werknemers aan te trekken, en oude te behouden.



## 5 | Een flexibele bedrijfscultuur

# 5 | Een flexibele bedrijfscultuur

Welke bedrijfscultuur leeft er in de Belgische organisaties? Dat onderzoeken we in dit hoofdstuk. Sommige bedrijven kennen een dynamische, flexibele arbeidscultuur. Hun combinatie van vaste en flexibele medewerkers is dé broedplaats voor succes. Zo leert 'Visie op de toekomst' ons.

In het interview met Wim Daems, Corporate HR-manager bij Ahlers, focussen we vooral op de werksfeer. Een flexibele bedrijfscultuur vloeit voort uit een open, eerlijke communicatie. Daems vindt dat je vooraf alle plus- én minpunten moet doornemen. Hij benadrukt ook het belang van een vlotte integratie. De flexibele medewerkers moeten bij alle activiteiten betrokken worden – zoals opleidingen, evenementen en beurzen. En ook de vaste medewerkers moeten proeven van de flexibele cultuur, via thuiswerk of glijdende uren.

Een bedrijf met een flexibele bedrijfscultuur moet daaraan blijven werken. In 'Aan de slag?' staat het voeden van die flexibiliteit centraal. Hoe benut je de waarde en de visie van flexibele medewerkers optimaal? Wat betekent flexibiliteit voor de 'klassieke' wettelijke proeftijden? Met welke zaken uit het verleden moeten we komaf maken? In de huidige dynamische samenleving is zo een moderne, flexibele bedrijfscultuur cruciaal.



# A | Interview

## **Over Wim Daems**

*Wim Daems is Corporate HR-manager bij Ahlers. Dit maritieme en logistieke bedrijf groeide de afgelopen eeuw van lokale agent van een Duitse rederij uit tot een sterke Belgische speler met buitenlandse vestigingen. Die internationale focus vindt u terug in de strategie en het personeelsbeleid van Ahlers.*

## **Verantwoordelijkheid en autonomie voor flexibele en vaste medewerkers**

Dat Ahlers zich vandaag sterk focust op de internationale logistieke dienstverlening merk je ook aan de personeelsbezetting.

Wim Daems: "Ons bedrijf stemt zich af op de schommelende wereldeconomie. De internationale markten evolueren razendsnel. En wij bewegen mee – met bijvoorbeeld een aangepaste dienstverlening of de inschakeling van 'andere' profielen. Zo zie ik vaker zelfstandigen opduiken. Die verbinden zich op freelance of projectbasis met Ahlers. De al aanwezige vaste medewerkers zijn meestal minder geneigd om een samenwerking op flexibele basis aan te gaan. De meerderheid gaat nog altijd voor de zekerheid van een vast contract. Hoe die evolutie naar meer flexibiliteit zal verlopen, is moeilijk in te schatten. Ik zie het vandaag als een voornamelijk westers fenomeen. Ahlers is ook aanwezig in China en India. Spreek je daar over vier vijfde? Dan trekken ze grote ogen. Dát kennen ze niet."

## **Voordeel voor bedrijf én werknemer**

Wim Daems begrijpt de westerse vraag naar flexibele overeenkomsten. "Het komt beide partijen ten goede. Het bedrijf wil om operationele redenen flexibiliteit, om zo zijn concurrentiepositie te versterken. En het vermijdt veel van de administratieve en wettelijke rompslomp die aan een klassieke arbeidsovereenkomst verbonden is. De werknemers verkiezen dan weer flexibiliteit omdat dit hun werk-privébalans verbetert. Ik hoor jongeren daar vandaag altijd maar vaker naar vragen: ze willen én werken én genieten van het leven."

## **Flexibiliteit voor alle medewerkers**

Ahlers telt vandaag al een reeks flexibele overeenkomsten. "Bij de jonge werknemers vind je vooral de klassieke uitzendmedewerkers terug. De twintigers zelf zijn vaak nog op zoek naar afwisseling en verschillende ervaringen. En voor het bedrijf is het uitzendkantoor een prima zoekkanaal naar geschikt talent. Dan zijn er ook jonge, werkende moeders die parttime aan de slag zijn. We hebben ook een

aantal zelfstandigen onder contract. Dat zijn vaak iets hogere profielen, ingevuld door ervaren veertigers. En we hebben ook een interim-manager van 55-plus. Voor de vaste medewerkers vertaalt flexibiliteit zich in glijdende werkuren en de mogelijkheid tot thuiswerk – al is dat laatste niet voor alle functies mogelijk.

Die flexibele houding van Ahlers is geen evidentie. Glijdende uren waren niet vanzelfsprekend in onze sector. Maar wij willen geen drielsysteem van negen tot vijf. Ahlers streeft naar verantwoordelijkheid en autonomie – ook voor mensen met een klassieke vaste overeenkomst. Zo hebben onze medewerkers de gelegenheid om hun privéleven beter op hun werk af te stemmen.”

### **Band door eerlijke communicatie**

Bij Ahlers lopen dus zowel flexibele als vaste krachten rond. En die twee groepen proberen ze zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. “Het is in de eerste plaats belangrijk om de flexibele medewerkers te integreren in de bedrijfscultuur. Moeilijk voor uitzendmedewerkers die maar een paar weken verbonden zijn met de firma.

Maar flexibele krachten die een langere periode meedraaien, betrekken we bij alle activiteiten: opleidingen, evenementen, beurzen, ... . Het is soms ook afwegen, want bij flexibele krachten is het belangrijk dat ze snel inzetbaar zijn. We verwachten dus dat ze al goed opgeleid zijn. Ik communiceer eerlijk met nieuwe werkkrachten. Zo haal ik altijd de drempels aan die voor beide partijen kunnen opduiken. Ook onze regelmatige evaluaties versterken de band met de medewerkers. Het zijn die psychologische overeenkomsten die zelfs flexibele werknemers aan een bedrijf binden.”

## B | Aan de slag

De cultuur van uw organisatie is de lijm tussen uw medewerkers. Ze koppelt ook het verleden van het bedrijf aan het heden en de toekomst. Die cultuur verschilt van bedrijf tot bedrijf: een flexibele organisatie heeft andere ideeën dan een bedrijf waarvan de structuren, standaarden en waarden in beton gegoten zijn. Flexibel? Dan staat de organisatie open voor vernieuwing. Daardoor draagt ze ook zelf bij tot de veranderingen. De samenwerking tussen vaste en flexibele medewerkers is er een bron van creativiteit en slagkracht. Als het bedrijf daarin investeert. Want een flexibele, dynamische cultuur komt niet vanzelf.

### **Stel uzelf deze vragen:**

- Hebben de vaste en flexibele medewerkers verschillende waarden en normen? En hoe uiten die zich?
- Kiezen uw medewerkers bewust voor vast of flexibel werk? Bouwen ze zo weloverwogen aan een flexibele loopbaan?
- Moet u met uw flexibele medewerkers meer of anders communiceren dan met uw vaste krachten?
- Genieten uw flexibele medewerkers van dezelfde voordelen: krijgen ze ook een kerstcadeau, mogen ze mee op uitstap?
- Hebben uw oudere medewerkers een groter plichtsbesef dan uw jonge werkkrachten?

### **Houd rekening met deze suggesties:**

- Zet alles op alles voor een positieve beïnvloeding van uw organisatiecultuur.

### **Vraag zowel aan uw vaste als aan uw flexibele werknemers een bijdrage.**

- Denk na over de optimale en wettelijke proeftijden. Sla een brug tussen beide als het verschil te groot is.
- Koester het feit dat de flexibele schil een broedplaats is, waar nog echt ruimte is voor ontwikkeling – stimuleer die dan ook.
- Stel u voor: u kunt vandaag uw flexibele schil weer helemaal van nul inrichten – niets houdt u tegen. Ga met die bevindingen aan de slag.
- Verleid vaste medewerkers om na te denken over flexibel werk. En andersom.

## C | Visie op de toekomst

De cultuurparaplu van een flexibele organisatie overkoepelt veel waarden en opvattingen. Maar niet alles is in maten en cijfers uit te drukken. Dat geldt zeker voor opvattingen rond flexibiliteit. Want wat voor de ene té flexibel is, is voor een andere niet flexibel genoeg.

### **Flexibiliteit als tweede natuur**

In een dynamische, flexibele arbeidscultuur hebben medewerkers de kans om hun eigen gewenste flexibiliteit te beleven. Zo slagen organisatie én medewerker erin om zich te handhaven in een voorthollende samenleving. En dus moet flexibiliteit de tweede natuur van het bedrijf en zijn personeel worden. Op die manier onderscheidt het zich van de concurrentie.

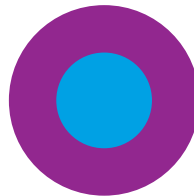
### **Aanpassen aan toekomst**

Hoe wordt flexibel werk in de toekomst georganiseerd? Vast staat dat de tijd van de niet-flexibele organisatie er voorgoed opzit. Zeker omdat een strijd om het schaarse talent voor de deur staat.

Maar ook een flexibel bedrijf moet zijn organisatiestructuur durven bij te sturen. Nu is het misschien tevreden over de flexibiliteitsgraad, maar die kan in de toekomst onvoldoende zijn.

### **Sleutel tot succes? Durf veranderen!**

De voedende, lerende en flexibele cultuur is dé broedplaats voor succes. De toekomstige winnaars? De bedrijven die gerichte scenario's ontwikkelden voor de bevordering en vernieuwing van de flexibiliteit. Kortom, bedrijven die hun nek durven uitsteken. Die andere niet kopiëren, maar zelf als eerste een nieuwe weg inslaan.







## 6 | De economische waarde van flexibiliteit

# 6 | De economische waarde van flexibiliteit

Heeft een bedrijf een flexibele schil en flexibele medewerkers? Dan bereikt het meer resultaat met dezelfde schaarse middelen. Want het zet het schaarse talent kwalitatief en kwantitatief in wanneer het meeste rendement kan worden behaald. De focus ligt voortdurend op die maximalisatie van de inzetbaarheid.

Het netto aantal gewerkte uren in België is 36,6 uur per week – minder dan in Spanje en Portugal (37,8 en 37,9 uur per week). Dat betekent dat onze arbeid duurder is dan in die zuiderse landen. Bij onze noorderburen zijn de arbeidskosten dan weer zwaarder. Nederlanders werken gemiddeld 31,4 uur per week. Dat komt omdat er veel deeltijdse krachten aan de slag zijn. Daartegenover staat dan weer een hoge productiviteit per arbeidsduur ... maar in België is die nóg hoger. Alleen de Scandinavische landen doen beter.

Toch zijn de arbeidskosten nog altijd hoog in België. Kan flexibel werk daaraan iets veranderen? Versterkt het bijvoorbeeld onze concurrentiepositie? En hoe scheppen we een helder beeld van onze transactiekosten? En houden we de arbeidskosten beheersbaar in een golvende markt? Vragen waarover Gerard Evers zijn hoofd breekt. De vroegere hoogleraar Human Capital Valuation bekijkt hiervoor de zoek- en aanpassingskosten.

In 'Aan de slag?' lijsten we de kernvragen op die de economische meerwaarde van flexibiliteit bepalen. Wat levert het op? In 'Visie op de toekomst' berekenen we de kosten en opbrengsten van een medewerker met het oog op de optimale functieverblijftijd. Een berekening die HR-afdelingen nog niet maken ... maar dat zal veranderen.

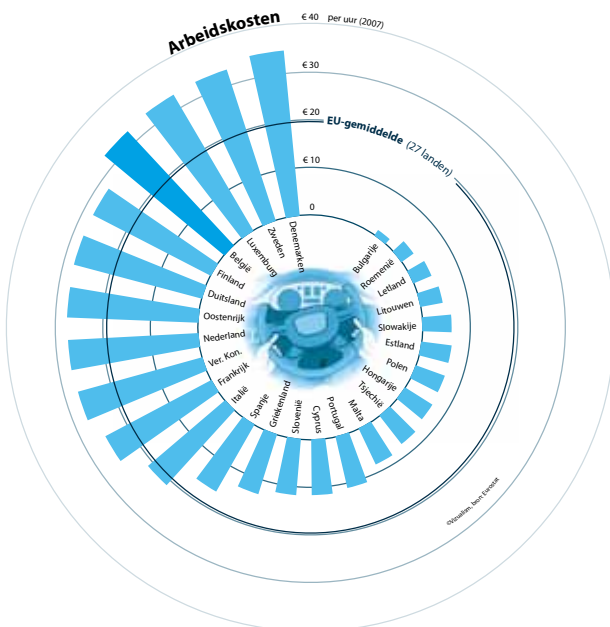
# A | Feiten

Is arbeid duur? En wordt ze duurder? Twee vragen die elke organisatie zich vroeg of laat stelt. In België stegen de lonen tussen 2001 en 2004 niet meer dan in de concurrerende landen – zelfs iets minder. En de arbeidsproductiviteit ging in die periode met 6,45% omhoog. Een pluspuntje voor onze relatieve arbeidskosten. En een lichtpunt in de concurrentiestrijd.

Maar laten we niet te vroeg victorie kraaien: onze arbeidskosten liggen nog altijd aan de hoge kant. Daarom hebben we nood aan flexibiliteit om onze concurrentiepositie te versterken.

## Arbeidskosten bij de hoogste van Europa

De gemiddelde arbeidskosten liggen in België nog altijd hoger dan het Europese gemiddelde. Luxemburg, Zweden, Denemarken, Noorwegen, Engeland en Zwitserland zijn nog wat duurder. Duitsland en Nederland hebben vergelijkbare arbeidskosten. Maar de Europese nieuwkomers Bulgarije, Roemenië, Letland en Polen, zijn fors goedkoper. Al stijgen hun arbeidskosten de laatste jaren sneller dan bij ons. Goed nieuws voor onze concurrentieverhouding.



### **Vergrijzing bepaalt concurrentiestrijd**

Onze grootste zorg? De stijgende kosten van de vergrijzing, het onderwijs en de gezondheidszorg. Daarvoor moet heel de maatschappij zich inzetten. En zo verhoogt de belastingsdruk.

De kosten van onze verzorgingsstaat worden de volgende jaren een heel belangrijke factor in de concurrentiestrijd. Dat vergroot de druk op de arbeidsparticipatie: zo veel mogelijk mensen moeten blijven werken. Ook Frankrijk en Griekenland kampen met dat probleem.

En we stellen niet snel genoeg orde op zaken. Vandaag verlaat de gemiddelde werknemer in België de arbeidsmarkt op 58 jaar. Dat is drie jaar vroeger dan het gemiddelde in Europa.

### **Streven naar concurrentievoordeel**

Willen we een concurrentievoordeel halen? Dan moeten we snel een praktisch beleid bereiken. Waarbij we onze arbeidskosten beter beheren, al onze krachten inzetten, ook de 55-plussers, ... en ons focussen op flexibiliteit.

## B | Column Gerard Evers

### **De waarde van flexibiliteit is een kwestie van rekenen**

Een belangrijk aandachtspunt voor personeelsmanagers is de beheersing van de arbeidskosten. Die lopen gemakkelijk op tot zeventig procent van de totale bedrijfsuitgaven. Ze zouden dus mee moeten bewegen met de omzet. Maar die flexibele lonen kennen we niet in praktijk – of amper.

Vandaag denken we bij flexibele arbeid vooral aan volumeflexibiliteit. Die regelen we intern, via overwerk of functionele inzetbaarheid. Of extern: met uitzendarbeid of onderaannemingen.

### **Transactiekosten**

De optimale strategie voor flexibiliteit? Volgens economen hangt die af van de transactiekosten die de invulling van de arbeidsplaatsen met zich meebrengt. Die kosten bestaan gewoonlijk uit drie elementen:

- het geschikte uitzendbedrijf zoeken;
- het contract opstellen;
- de naleving van de gemaakte afspraken controleren (monitoring).

Opgelet: wanneer u vaste medewerkers aanneemt, maakt u vergelijkbare kosten.

### **Dure niet-ideale maatschappij**

In een ideale maatschappij zijn de transactiekosten verwaarloosbaar. Daar heerst volledige transparantie over de prijzen en beschikbaarheid, en zijn er geen aanpassings- en inwerkkosten nodig.

Maar die ideale situatie doet zich niet voor. Integendeel: de rekruteringskosten zijn soms zelfs hoog – zeker in een krappe arbeidsmarkt waarin u gespecialiseerd personeel zoekt. En de aanpassingskosten hoeven er niet voor onder te doen – denk maar aan ontslagregelingen met opzegperioden en vergoedingen. Tegelijk kan ook het psychologische deel van de contractafsluiting leiden tot opportunistisch gedrag van de werkgever of werknemer. De partijen zijn dan alleen maar uit op eigen voordeel.

### **Kosten bij vaste én flexibele krachten**

De standaardarbeidsrelatie met vaste contracten lost dit kostenprobleem grotendeels op. U hoeft niet wekelijks op zoek naar nieuwe, geschikte medewerkers. De monitoring van de geleverde prestaties verloopt vlotter. En u maakt via een cao

langetermijnafspraken over de loonkosten. Maar de aanpassingskosten blijven. De kosten die de bemiddelaar berekent, zijn een belangrijke factor bij de bepaling van de gepaste flexibiliteitsstrategie. Ook relevant zijn de kosten van de extra managementinspanningen bij de organisatie van de flexibele schil.

### **Flexibele volumes**

Variabele lonen zijn zo goed als onmogelijk. Daarom richten bedrijven hun pijlen op flexibele volumes. Maar in welke mate hebben ze daaraan nood? We weten dat uitzendarbeid en onderaannemingen meestal leiden tot hogere uurtarieven op korte termijn, en tot lagere aanpassingskosten op middellange termijn. Toch bestaan er ook modellen die aantonen dat werkgevers goedkoper uitkomen, als ze de eerste zes maanden uitzendkrachten inschakelen, en daarna vast personeel.

### **Kostenberekening bepaalt beslissing**

Waar trekken we de grens? Er is geen eenduidig antwoord op die vraag. Transactiekosten bewegen samen met de conjunctuur. Het is dus een kwestie van goed rekenen. Bij de personeelsplanning moet u rekening houden met de volumes en prijzen van de verschillende soorten arbeid. Door alle mogelijkheden te berekenen, krijgt u een zicht op de beste strategie. Personeelsmanagers moeten dus de vaardigheid bezitten om die elementaire kostenberekeningen uit te voeren.

Samengevat: flexibiliteit is gewenst. Maar de hoeveelheid flexibiliteit is ook ... flexibel. Een vraagstuk dat bovenaan op de agenda van de HR-manager moet staan.

*Gerard Evers (gerard@eurohrm.nl) was hoogleraar Human Capital Valuation aan de Universiteit van Tilburg, en hoofdredacteur van de Gids voor Personeelsmanagement. Momenteel is hij directeur van Euro-HRM, een adviesbureau voor economisch personeelsmanagement.*

## C | Aan de slag

Het is belangrijk om stil te staan bij de behoefte aan managementinformatie – en welke economische cijfers u daarvoor nodig hebt. Liever een beperkt aantal stuurgetallen, waarmee u echt iets doet, dan een arsenaal van meetgegevens, waarmee niemand rekening houdt. Die economische waarde van flexibiliteit vraagt om een nauwe samenwerking tussen de financiële en HR-afdeling.

### **Stel uzelf deze vragen:**

- Kunt u de concrete opbrengsten van het flexibele werk in euro's uitdrukken?
- Besteedt u aandacht aan de kwaliteit of aan de kwantiteit van de personeelsbezetting?
- Is het duidelijk welk potentieel er op de arbeidsmarkt beschikbaar is – zowel aan vast als flexibel personeel? Hoe verkrijgt u die arbeidsmarktgegevens?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen de HR-afdeling, managers en financiële dienst bij de aanwerving van flexibele medewerkers?

### **Houd rekening met deze suggesties:**

- Zorg voor heldere transactiekosten wanneer u flexibele medewerkers inschakelt.
- Maak specialisten breder inzetbaar.  
Dan knelt uw personeelsbezetting minder snel.
- Bereken de optimale verblijfsduur van een medewerker.  
Dat is een essentieel onderdeel van de kostenberekening.
- Zorg voor een gepast loon, gebaseerd op een snelle inwerktijd.

## D | Visie op de toekomst

Een werknemer in vast dienstverband? Die kost bij zijn start meer dan hij opbrengt. Omdat hij zich nog moet inwerken, maar wel al het volledige salaris ontvangt. Is hij eenmaal aan de slag? Dan volgen er nog instructies en opleidingen. Waardoor kosten en opbrengsten nog altijd niet in balans zijn. Raken die na verloop van tijd wél in evenwicht? Dan moeten de externe opleidingskosten nog terugverdiend worden. Het is dus nuttig om de optimale functieverblijftijd van werknemers te kennen.

Belangrijke kanttekening: een uitzendmedewerker is sneller inzetbaar dan een vaste medewerker. Want het uitzendkantoor nam al veel van de introductie en opleiding voor zijn rekening.

### **Economische punten voor werknemers**

De meeste HR-afdelingen drukken de waarde van een werknemer nog niet in economische termen uit. Omdat ze die niet in harde cijfers kunnen weergeven: het bedrijf heeft een indirect beeld van de inzetbaarheid en het nettorendement van de werknemer. Persoonsgebonden kosten en ziektekosten worden niet doorgerekend.

Jammer, want hierdoor lukt het ook niet om de economische waarde van flexibiliteit te berekenen.

### **Bepaal functieverblijftijd**

In de toekomst drukken we de unieke bijdrage van een werknemer wél vaker in een economisch getal uit. Hierdoor wordt ook het rendement van opleidingen en flexibiliteit duidelijk. Die gegevens zorgen voor een optimale inzetbaarheid van de werknemer. En bepalen de aangewezen functieverblijftijd.





7 | Leidinggeven aan,  
en waarderen van flexibiliteit

# 7 | Leidinggeven aan, en waarderen van flexibiliteit

Op de juiste manier leidinggeven aan een flexibele schil, vraagt veel inspanningen – en nog het meeste van de directe leidinggevende. Die moet er elke dag opnieuw voor zorgen dat het systeem werkt. Dat betekent aandacht geven, waardering uitspreken ... en ervoor zorgen dat die aanpak rendeert.

Er zijn dan ook grote veranderingen zichtbaar op het vlak van leidinggeven. De voorbije jaren waren directief en situationeel leidinggeven het hoogste goed. Vandaag staan er alweer nieuwe modellen te trappelen, zoals dienend en verbindend leiderschap. De meest recente telg? Het androgyne leiderschap. Dan combineert u een vrouwelijke en mannelijke manier van aanpakken.

Via het interview met Nathalie Derue werpen we een blik op de werkvloer: hoe geeft je leiding aan flexibele en deeltijdse medewerkers? Op dezelfde manier als aan de vaste, voltijdse krachten! Iedereen gelijk voor de wet: een belangrijk principe voor leidinggevendenden, meent HR-manager Derue.

Welke gelijkheid is de beste 'vertaling' van gelijkwaardigheid? En als er verschillen zijn, hoe belonen we die dan? In 'Aan de slag?' vertellen we het u. In 'Visie op de toekomst' leest u dan weer dat we op weg zijn naar een gelijkwaardig leiderschap en meer verantwoordelijkheid voor de medewerkers. En dat merkt u aan het loonbeleid.

## A | Feiten

Flexibiliteit uit zich anders in economisch moeilijke tijden dan in goede periodes. Krimpt de economie? Dan gaat veel werkgelegenheid verloren, en behouden bedrijven alleen de vaste medewerkers. Groeit de economie? Dan is er meer werkgelegenheid. Dus zijn er meer vaste én flexibele jobs.

### **Groeien of krimpen: andere uitdagingen**

Periodes van groei of krimp stellen leidinggevenden voor verschillende uitdagingen. In slechte tijden is er banenverlies, en moet er afscheid genomen worden van collega's. Dat scheidt grote onzekerheid. Periodes van groei bieden dan weer nieuwe uitdagingen en perspectieven. Kortom: elke situatie vraagt een andere inzet van de leidinggevenden.

### **Werkgelegenheidsgraad toont situatie**

Wat is de situatie in België? Die leiden we af uit de werkgelegenheidsgraad: welk aandeel van de beroepsbevolking (tussen de 15 en 64 jaar) is aan het werk?

In 2010 bedroeg de werkgelegenheidsgraad 56,2% in het Brusselse gewest, 67,0% in Vlaanderen en 57,1% in Wallonië. Dat is lager dan in 2008. De oorzaak? De economische crisis. Die veroorzaakte in alle gewesten eenzelfde terugval: min 1,6% in het Brusselse gewest, en min 1,5% in Vlaanderen en Wallonië.

### **Daling is gewestgebonden**

De daling is grotendeels gelijk, maar de redenen niet. Zo kreeg Brussel er bijvoorbeeld veel mensen op beroepsleeftijd bij (+ 2,5%), terwijl er minder aan het werk waren (- 0,2%).

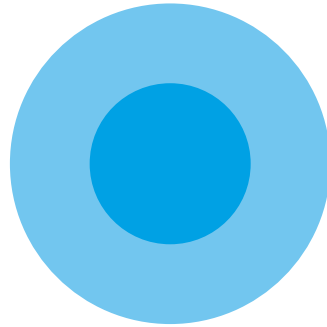
In Vlaanderen en Wallonië groeide de beroepsbevolking minder dan in Brussel (0,8% in Vlaanderen, en 1,4% in Wallonië), maar daalde het aantal werkenden sterker (-1,4% en -1,3%). In 2011 zet de daling van de werkgelegenheidsgraad zich voort (- 0,1% in Vlaanderen, - 0,3% in Wallonië). In het Brusselse gewest blijven de cijfers stabiel.

### **Vlaamse en Brusselse groei, Waalse krimp: een prognose**

Na regen komt zonneshijn: vanaf 2012 zou de werkgelegenheidsgraad opnieuw stijgen in alle gewesten. Brussel bereikt in 2015 waarschijnlijk opnieuw de cijfers van 2008: een werkgelegenheidsgraad van 57,9%. De Vlaamse werkgelegenheidsgraad bedraagt dan 69,0% – meer dan in 2008.

Maar Wallonië bereikt met 58,3% niet meer de cijfers van weleer (58,6%). De oorzaak? Het aantal Walen op beroepsleeftijd blijft sterk stijgen: 0,3% per jaar. Terwijl het aantal dat echt aan de slag gaat, veel minder stijgt.

Leidinggevend en moeten op het vlak van flexibiliteit dus andere uitdagingen aangaan in Wallonië, dan in Vlaanderen en Brussel.



## B | Interview

### **Over Nathalie Derue**

*Nathalie Derue was als HR-manager al bij verschillende grote bedrijven aan de slag, zoals Sony en Lukoil België. Daar nam ze een waaier van HR-taken voor haar rekening. Van het loonbeleid, over rekrutering en wagenparkbeheer, tot vakbondsonderhandelingen.*

### **Over Wim Daems**

*Wim Daems is Corporate HR-manager bij Ahlers. Dit maritieme logistieke bedrijf gaat net zijn eerste jaar van een nieuwe bedrijfseeuw in. Dat Ahlers zich vandaag sterk focust op de internationale logistieke dienstverlening weerspiegelt zich ook in het personeelsbeleid.*

### **Andere overeenkomst? Gelijke behandeling!**

Vast in dienst? Als zelfstandige aan het bedrijf verbonden? Of deeltijds aan de slag? HR-managers Nathalie Derue en Wim Daems behandelen alle medewerkers gelijk – met evenveel focus op integratie en opleidingen.

Wim Daems beheert het Ahlers-personeelsbestand met het oog op de internationale markt: "Ahlers is een wereldspeler en ervaart de schommelingen op de economische markt. Om daar alert op in te spelen, zetten we in op verschillende profielen. Van klassieke vaste contracten, over internationale overeenkomsten, tot de inschakeling van zelfstandigen."

Dat het personeelsbeleid de marktveranderingen moet volgen, ervaart ook Nathalie Derue: "Bij Lukoil schakelden we bijvoorbeeld uitzendmedewerkers in om pieken in de werkdruk op te vangen. Hen combineren we met vaste krachten, die de continuïteit garanderen."

### **Vast én flexibel**

Ahlers ziet vandaag twee groepen op de werkvloer: "Er zijn personeelsleden die niets anders willen dan een standvastige, klassieke overeenkomst. En dan heb je de werknemers die meer flexibiliteit en zelfstandigheid wensen."

Dat onderscheid ziet Nathalie ook opduiken: "Sollicitanten vroegen me vaak een vast contract voor onbepaalde duur. Tegelijk waren er bij Lukoil ook een reeks medewerkers met een deeltijds contract – iets waarop de cao van de

petroleumsector zelf aanstuurt. Vier van de vijftig Lukoil-personeelsleden werken deeltijds in een regime van tijdskrediet. Daarnaast werken er nog vier met een deeltijds contract van tachtig en negentig procent. Zo is hun werk en privéleven beter in evenwicht. En dat is ook duidelijk merkbaar op de werkvloer.”

### **Werk en privé in balans**

Het zijn niet alleen oudere werknemers die vier vijfde willen werken. Nathalie Derue: “Je hoort de vraag op alle leeftijden: jongere werknemers willen tijd voor hun kinderen, en iets oudere medewerkers menen dat de boog niet altijd gespannen kan staan.” Alle leeftijden, maar niet alle geslachten – merkt de HR-manager op. “Mannen denken meer carrièregericht. En dus is het vaker de vrouw die gas terugneemt en deeltijds gaat werken.”

Al verwacht Nathalie Derue dat steeds meer mensen naar een ander evenwicht snakken – vrouwen én mannen. “Ik denk dat deeltijds werken en thuiswerken meer en meer ingeburgerd raken. Je voelt nu al dat er meer vraag naar is – ook bij jongeren. Bedrijven moeten dus overstappen naar een andere structuur en omkadering. En zo beter inspelen op de wensen van hun personeel.”

Die vraag naar een aangename work-life balance weerklinkt ook bij Ahlers. Wim Daems: “Vooral jongeren besteden veel aandacht aan hun levenskwaliteit. Ze willen niet alleen werken, maar ook genieten. Dat zien we bij veel van onze jonge werkkrachten met een uitzendcontract. Je krijgt via een flexibele overeenkomst verantwoordelijkheid en autonomie. Maar er is tegelijk die vage scheiding tussen je werk- en je privéleven. Je bent vaak ook nog thuis aan het werk, via je laptop of iPhone. Maar op het einde van de rit verbetert je werk-privébalans erdoor.”

### **Iedereen gelijk voor de wet**

Halftijds, vier vijfde of voltijds aan de slag? Zowel Nathalie als Wim scheren alle personeelsleden over dezelfde kam. Wim Daems: “Bij uitzendmedewerkers die maar enkele maanden aanwezig zijn, ligt het moeilijk. Maar flexibele medewerkers die een langere termijn blijven? Die proberen we echt te integreren. Iedereen is uitgenodigd op evenementen, beurzen ... én opleidingen. We maken geen onderscheid.”

Nathalie Derue: “Bij Lukoil was er geen verschil – niet in beloning, evaluatie of training. Op dat laatste legt Lukoil trouwens steeds meer nadruk. Alle medewerkers hebben de kans om zich bij te scholen in IT, boekhouding, of andere vaardigheden. Maar ook via specifieke trainingen, zoals die over timemanagement. Zo leren de werknemers die vier vijfde werken, dezelfde jobinhoud op kortere termijn uitvoeren.

Maar vinden ook de voltijdse krachten een beter evenwicht tussen hun werk en privé. Iedereen gelijk voor de wet dus.”

## C | Aan de slag

Leidinggeven in de flexibele schil: geen gemakkelijk, wel een belangrijk thema. Het is nuttig om een concreet beeld te hebben van de correcte vorm van leidinggeven. Welke past het best bij de organisatie? En doet tegelijk ook recht aan de wensen en verwachtingen van klanten, vaste medewerkers en flexibele krachten?

### **Stel uzelf deze vragen:**

- Geeft u anders leiding aan flexibele medewerkers dan aan vaste werknemers?
- Is er een verschil tussen verbindend, dienend leidinggeven en directief, situationeel leidinggeven? Kunnen uw leidinggevendenden inspelen op die verandering?
- Hoeveel mag het gedrag van vaste medewerkers verschillen van dat van flexibele? Of is dat verschil afhankelijk van persoon tot persoon, omdat iedere werknemer voor u uniek is?
- Moet u stoppen met leidinggeven en meer vertrouwen op de zelfnavigatie van medewerkers?

### **Houd rekening met deze suggesties:**

- Leidinggeven is een vak. Er is aanleg voor nodig, maar het is vooral hard werken, oefenen en leren uit uw fouten.
- Jonge generaties geloven niet in hiërarchie. Geef hen ruimte en wijs hen op hun verantwoordelijkheden.
- Leidinggeven betekent aandacht geven en verwachtingen uiten – zéker in flexibele schillen.
- De flexibele schil bepaalt de manier van leidinggeven – niet omgekeerd.

## D | Visie op de toekomst

Resultaten boeken, verwachtingen evalueren en aandacht geven: drie uitgangspunten bij leidinggeven en waarderen. Maar die klassieke managementstijl voelt zich steeds minder goed thuis in onze flexibele wereld. Het traditionele management verandert dan ook naar situationeel management. Om uiteindelijk te belanden bij individuele coaching.

### **Iedereen leidt in de flexibele schil**

In de toekomst spreken we misschien helemaal niet meer over 'leidinggeven'. De werknemer voert dan de meeste leidinggevende taken zelf uit. Hij wordt klant en speelt in een gelijkwaardige arena – waarin communicatie en dialoog voorop staan. Daarmee boekt u alleen succes als er vertrouwen heerst. En als het duidelijk is welke inspanningen tegen welke prijs tot welk resultaat leiden.

Is er vertrouwen? Worden de verwachtingen juist geschetst en gerealiseerd? Dan is er sprake van een volwassen arbeidsverhouding: een degelijke uitwisseling tussen bedrijf en werknemer. Iedereen die in het bedrijf werkt, is dan leidinggevende én medewerker. Hij is coach voor zichzelf én de anderen.

Dat idee rond leiderschap in de flexibele schil moet snel vorm krijgen. Want bedrijven mogen het niet riskeren dat bepaalde groepen zich uitgesloten voelen. Iedereen is waardevol, als ieders unieke kwaliteiten op de juiste wijze ingezet worden. En dat is de belangrijkste uitdaging van leiderschap in de flexibele schil.

### **Meer inspraak in loonbeleid**

Waardering beïnvloedt de volgende jaren het loon ook meer en meer. De leidinggevende beloont de inbreng van medewerkers – zonder dat hij dat volgens een dwingende regel moet. Hiervoor krijgen de leidinggevendenden meer (financiële) ruimte in het loonbeleid.

Er steekt alsmaar minder geld in collectieve voorzieningen. De medewerkers mogen zelf bepalen hoe ze hun secundaire arbeidsvoorwaarden vormgeven. Hierdoor krijgen zij dus ook meer directe zeggenschap in het loonbeleid.

De vraag is of de huidige vormen van inspraak en cao's passen bij die ontwikkelingen. Meer directe vormen van inspraak zullen de klassieke ondernemingsraden verdringen. Die worden trouwens samen met de cao minder belangrijk, wanneer de medewerker klant is geworden.





8 | Meer doen met minder

# 8 | Meer doen met minder

We sluiten af met nóg meer vragen. Zoals: wat weet u al over flexibele schillen, en wat nog niet? Wat brengt de toekomst? En heeft dit vandaag al gevolgen?

## Waardevolle flexibele schil

Flexibiliteit in praktijk? De concrete uitvoering is moeilijk, maar ook boeiend en uitdagend. De alledaagse praktijk toont dat er met flexibele schillen en vaste kernen nog veel meer mogelijk is. En dat ze nog veel waarde kunnen toevoegen.

Volop van de flexibele schillen profiteren? Dan moeten we ervan overtuigd zijn dat ze voldoende waarde toevoegen. Dat ontdekt u met een antwoord op deze vragen:

- Helpen ze uw organisatie verder?
- Kunt u de externe druk om te veranderen, beter aan?
- Wat is het beste evenwicht tussen vast en flexibel?  
Worden uw bedrijf en uw medewerkers beter van die balans?
- Helpt het u om veranderingen beter aan te pakken?
- Bereikt u er meer succes door?
- Levert het economisch gezien voldoende op? Overstijgen de baten de kosten?
- Welke organisatiecultuur past het best bij meer flexibiliteit? En hebt u die al?  
Nee? Wat moet u dan nog doen om die te bereiken?
- Hoe geeft u het best leiding aan flexibiliteit? Hebt u die deskundigheid in huis?  
Of weet u met welke partijen u het beste resultaat uitwerkt?

## Blijven verbeteren

De goede werking van uw flexibele schil vraagt méér dan een goed ontwerp. U moet er ook in geloven, u omringen met deskundigen ... en ermee starten.

Er is al veel ervaring opgedaan en er werden al goede resultaten geboekt. Uw taak? Blijven verbeteren en bijleren. Want zo worden we samen altijd maar beter. En lukt het ons om de mogelijkheden van de flexibele schil volledig te benutten. We moeten vooraf wel de verwachtingen met elkaar afstemmen. Want alle betrokkenen hebben nood aan een gerichte, ernstige aanpak.

### **Flexibiliteit voor jong en oud**

De nieuwe generaties staan te dringen om bij u aan de slag te gaan. Maar ze vragen flexibiliteit: het nieuwe, flexibele werken is voor hen doodnormaal. Geen flexibele schil in uw bedrijf? Dan laten ze u links liggen.

Tegelijk moet u ook meer aandacht aan uw oudere werknemers besteden. Binnenkort verlaat een grote groep babyboomers uw bedrijf. Hun pensioen lonkt. Maar een altijd maar grotere groep wil daarna verder werken – op een flexibele manier ... in de flexibele schil, bijvoorbeeld.

Ondertussen worden goede werkkrachten schaarser. En de jacht op dat schaarse talent wordt alleen maar intensiever. Wint u die slag? Dan wint u de hoofdprijs.

### **Durf meer te doen met minder**

De volgende jaren moeten we allemaal meer met minder doen – ook in economisch sterkere tijden. De flexibele schillen dwingen ons om risico's te nemen: zet de juiste koers uit en stuur bij waar nodig. De toekomst start vandaag – met de vaste kern én de flexibele schil als hartslag van de formatie.

Flexibele schillen: ze zijn vandaag nog lang niet perfect. De hoogste tijd dus om daar werk van te maken. Dat vraagt om concrete bedrijfsacties, handvaten als houvast, een schets van de gewenste ontwikkelingen, en duidelijkheid over de verwachte opbrengsten.





## Heel gespecialiseerd. Heel Unique.

Al meer dan 30 jaar rekruteert, selecteert en stelt Unique flexibele en vaste medewerkers tewerk. Daarnaast bieden we een waaier aan services zoals consulting, training, coaching en outplacement. Dit dankzij een nationaal netwerk van meer dan 50 kantoren en een heel aparte aanpak met specialisaties.



Gemotiveerd commercieel en administratief ondersteunend talent, onmisbaar op elk kantoor.



Professionals in boekhouding, financiën en banksector met een passie voor cijfers.



Gekwalificeerde technische en industriële medewerkers.




Voor een innovatieve combinatie van expertise in de rekrutering van HR-profielen met consulting voor het beheer van human capital en de soepelste oplossingen voor carrièremanagement.

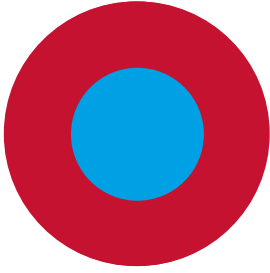


Empathische en gedreven in- en outboundmedewerkers die uw contact center mee op de kaart zetten.

Unique is onderdeel van USG People, een Europese beursgenoteerde multiservice & staffing organisatie. De groep bekleedt de 5de plaats op de Europese markt en de 2de in België. USG People is actief in de meeste landen van Europa. Unique is een internationaal merk dat actief is in 4 landen (Nederland, België, Spanje en Duitsland). Wij maken deel uit van de Specialist Staffing divisie van de groep, die u een volledig gamma flexibele oplossingen biedt voor jobs in administratie, financiën, techniek, medical, secretariaat en call centers. De Specialist Staffing activiteiten van USG People zijn goed voor een derde van het zakencijfer.

member  
of | 

## U vindt ons op [unique.be](https://unique.be)



Heel duidelijk. Heel Unique.