

Toekomst voor de flexibele schil



UNIQUE POCKET

TOEKOMST  
VOOR DE  
FLEXIBELE  
SCHIL



Jeannine Peek



# Nog flexibeler

Flexibiliteit is de reden van ons bestaan. Het lijkt dus een open deur om als uitzendorganisatie een boek uit te geven over het organiseren van flexibiliteit van arbeid in organisaties. Toch is de aanleiding heel concreet en actueel.

Nederland heeft van oudsher een economie met veel flexibele arbeidskrachten. Daar is veel ervaring mee opgedaan. Met recht kunnen we spreken van een volwassen flexibele arbeidsmarkt. Dit maakt Nederland een voorloper. Door de omvang van onze flexibele arbeidsmarkt kunnen we in onze economie schommelingen opvangen als het minder gaat en toeslaan als het beter gaat. We profiteren dan optimaal van economische groei en kunnen de gevolgen van een tijdelijke teruggang beter opvangen. Sommige kenners verwachten dat in de toekomst ten minste dertig procent van de werknemers in organisaties een flexibel contract zal hebben. Dat vraagt van

HR-verantwoordelijken een strategisch beleid inzake flexibele arbeid. Want je wilt natuurlijk niet voortdurend bezig zijn met het managen van werving en uitstroom.

Flexibiliteit is niet alleen belangrijk voor organisaties. Ook de wensen van de werknemers veranderen. Vooral de jongere generaties hebben grote behoefte aan onafhankelijkheid. De opkomst van zzp'ers is niet meer te remmen. Nu al zijn er volgens het CBS 632.000 zzp'ers. Zij bieden hun expertise aan in de flexibele laag van de arbeidsmarkt.

Op de flexibele arbeidsmarkt vindt de wisselwerking tussen vraag en aanbod plaats,

juist daar kunnen ambities de ruimte krijgen om zich waar te maken. De behoefte aan flexibiliteit van beide partijen schept dus mogelijkheden voor de toekomst. Met dit boek willen we deze toekomst een stapje dichterbij brengen en u helpen deze kansen te benutten. Door u te inspireren, grenzen te verleggen en voor de juiste expertise te zorgen willen we u helpen uw ambities te realiseren.

*Jeannine Peek  
Algemeen directeur  
Unique Nederland*

# Inhoudsopgave



## Inleiding - Toekomst voor de flexibele schil



## Meer flexibiliteit, andere arbeidsverhoudingen?

- Inleiding
- Feiten
- Joep Bolweg: Flexibiliteit moet je organiseren
- Interview met John Klumper: Bezuinigen biedt grote kansen op meer flexibiliteit
- Aan de slag?
- Visie op de toekomst



## Flexibiliteit en kwaliteit

- Inleiding
- Feiten
- Simon Noorman & Michiel Schoemaker: Van 'big is beautiful' naar 'the fast eat the slow'
- Interview met Arjan Jansen: Flexibiliteit is een deel van je 'zijn'
- Aan de slag?
- Visie op de toekomst



## Visie op flexibele schillen

- Inleiding
- Feiten
- Mark Bassie: Visie op de inhuur van flexkrachten
- Rob Vinke: Visie op generaties in de flexibele schil
- Aan de slag?
- Visie op de toekomst



### **Cultuur als basis voor flexibiliteit**

- Inleiding
- Feiten
- Peter van den Boom: Flexwerkers als motor om een cultuur te voeden
- Interview met Oscar Boeder: Praat goed met je medewerkers over de werksfeer
- Aan de slag?
- Visie op de toekomst



### **De economische waarde van flexibiliteit**

- Inleiding
- Feiten
- Gerard Evers: Waarde van flexibiliteit is een kwestie van rekenen
- Interview met Hanneke Kling: We stemmen de personeelskosten goed af op de middelen
- Aan de slag?
- Visie op de toekomst



### **Leidinggeven aan en waarden van flexibiliteit**

- Inleiding
- Feiten
- Henk Achtereekte: Leiderschap en waardering in de flexibele schil
- Interview met Alejandra Ferrari: Allemaal dezelfde beloning
- Aan de slag?
- Visie op de toekomst



### **Meer doen met minder**





# Toekomst voor de flexibele schil

**Dit boek behandelt een belangrijk thema. De werkelijkheid van flexibele schillen, generaties en het nieuwe werken tonen de nieuwe arbeidsverhoudingen van de komende decennia. Meer regelruimte voor medewerkers en meer flexibiliteit in de personeelsformatie zijn de kenmerken. Daarmee kan effectiever worden ingespeeld op veranderingen in de omgeving van organisaties. Flexibele schillen geven de organisatie bewegingsruimte om krachtiger met de eisen van de omgeving om te gaan. Flexwerkers hebben, samen met vaste medewerkers, de sleutel voor de toekomst in handen.**

Flexibel werk in organisaties is er in soorten en maten. In de eerste plaats is er het uitzendwerk. De uitzendorganisatie bemiddelt tussen vraag en aanbod. Organisaties zoeken tijdelijke capaciteit in verband met productiepieken, ziekte of vacatureproblemen. Medewerkers zoeken tijdelijk werk vanwege de thuissituatie, studie of als overbrugging naar een volgende baan. Vaak ook zoeken ze kansen om bij veel verschillende organisaties ervaring op te

doen. Flexibel werk biedt dan uitkomst. Onder flexibel werk vallen – behalve uitzendwerk – ook deeltijdwerk, duobanen, tijdelijke arbeidscontracten en stagecontracten.

Voor elke organisatie vertaalt flexibel werk zich op een unieke wijze naar de praktijk. Omdat organisaties onvergelijkbaar zijn, is de oplossing nooit standaardwerk. Voor medewerkers biedt een organisatie de mogelijkheid voor vast werk in voltijd of in deeltijd. Ook kunnen ze er

als flexwerker aan de slag gaan via de bemiddeling van een uitzendbureau, of als zelfstandige zonder personeel (zzp'er). Organisaties hebben hun personeelsbestand verdeeld in formatieschillen. Een relatief grote vaste kern aan medewerkers heeft een contract voor onbepaalde duur. Om die vaste kern heen is er een tweede schil van medewerkers; zij hebben een contract voor bepaalde duur. Daar weer omheen zit een derde schil met tijdelijke medewerkers; zij worden via



**'Als de gewenste vaste baan niet beschikbaar is, dan is flexwerk een prima brug naar de volgende vaste baan.'**

een uitzendorganisatie bemiddeld. Zowel flexwerkers en zzp'ers als contractanten voor bepaalde duur vallen onder de flexibele schil.

Met flexibele schillen is de laatste decennia in ontelbaar veel organisaties, profit en non-profit, positieve ervaring opgedaan. Het bemiddelen en uitzenden van tijdelijke medewerkers kent weinig geheimen en er zijn vaste relaties

ontstaan tussen organisaties en het uitzendwezen. Tijdelijke personeelsvoorziening is een volwassen vakgebied geworden. Er gaat veel goed, maar het bouwwerk is niet af. In periodes van economische onzekerheid en van sterke economische groei is het hebben van een goed functionerende flexibele schil geen luxe. Het geeft de organisatie en de medewerker veel mogelijkheden om elkaar 'op maat' te vinden. Dat geldt ook in periodes of situaties waarin vaste arbeidscontracten niet voor het oprapen liggen. Feit is dat voor veel mensen een vaste baan de voorkeur geniet. Zij vinden dat aan een vaste baan meer zekerheid ontleend kan worden dan aan een flexibele baan. Maar als de gewenste vaste baan niet beschikbaar is, dan is flexwerk een prima brug naar de volgende vaste baan.

De praktische invulling van flexibiliteit in het personeelsbestand verschilt enorm per organisatie. Sommige organi-

saties maken maar af en toe gebruik van flexibel personeel, bij andere vormt een uitgebreide flexibele schil de dagelijkse praktijk. Daar zijn tijdelijke arbeidscontracten en het hebben van flexwerkers eerder regel dan uitzondering. Toch is het mijn indruk dat er veel meer mogelijk en wenselijk is. Mogelijk vanwege de permanent nieuwe uitdagingen die op organisaties afkomen. Wenselijk vanwege de kostenvoordelen en kennisvoordelen die te behalen zijn. De mogelijkheden van meer speelruimte in flexibele schillen in het personeelsbestand zijn nog niet volledig uitgenut. Het is goed om de vele mogelijkheden en consequenties regelmatig te beoordelen. Dat betekent dat er goed moet worden gekeken naar het gebruik van de bestaande mogelijkheden van het flexibele personeelsbestand. En het betekent ook dat er heldere perspectieven moeten worden geboden als het gaat om het nieuwe werken en ruimte maken voor de

wensen en verlangens van nieuwe generaties. Bij het nieuwe werken gaat het om werkplekonafhankelijk werken. Nieuwe generaties hebben andere opvattingen over werktijden en talentontwikkeling, waardoor organisaties in steeds complexere netwerken moeten werken. Nieuwe netwerken dienen zich aan en oude verdwijnen. Daardoor ontstaan nieuwe arbeidsverhoudingen met zelfstandiger medewerkers. Vaste medewerker en flexwerker staan daarbij gelijkwaardig naast elkaar.

### **De mogelijkheden goed gebruiken**

De afgelopen jaren is de samenleving flink door elkaar geschud. De financiële crisis werd een economische crisis en dat heeft organisaties, medewerkers en flexwerkers flink geraakt. Veel onzekerheid was het gevolg. De wereld van werk en arbeid verandert. Oude zekerheden bieden geen sluitende oplossing meer voor de uitda-



**'Nieuwe netwerken dienen zich aan en oude verdwijnen. Daardoor ontstaan nieuwe arbeidsverhoudingen met zelfstandiger medewerkers. Vaste medewerker en flexwerker staan daarbij gelijkwaardig naast elkaar.'**

**'De arbeidsmarkt moet in tijden van crisis en in tijden van voorspoed niet tot stilstand komen, maar juist beweeglijk blijven.'**

gingen van vandaag. Zo is ontslagbescherming voor veel mensen een belangrijk pluspunt, maar er zijn steeds meer mensen en organisaties die er minder waarde aan toekennen. Flexibiliteit is meer dan ooit nodig. Als organisaties onder druk staan, wordt sneller afscheid genomen van flexwerkers dan in perioden van snelle groei. De

ruimte om met personeel te schuiven wordt dan eerder kleiner dan groter, terwijl de behoefte aan flexwerkers juist groeit. Zo belemmeren we het goed functioneren van organisaties, van vaste medewerkers en van flexwerkers. De arbeidsmarkt moet in tijden van crisis en in tijden van voorspoed niet tot stilstand komen, maar

juist beweeglijk blijven. In een werkweld met veel vaste contractanten, tijdelijke dienstverbanden en flexwerkers moeten organisaties bij economische tegenwind diep in het eigen vlees snijden. Tijdelijke contracten worden uitgediend maar niet voortgezet. Soms worden ze zelfs tegen hoge kosten voortijdig beëindigd. Vaak betreft het medewerkers die we eigenlijk niet goed kunnen missen, dikwijls zijn het jonge mensen die net hun opleiding hebben afgerond, en erg gemotiveerd en vol energie zijn. Organisaties weten dat ze deze medewerkers snel weer hard nodig zullen hebben. Het vaste personeel help je er ook niet mee als veel flexwerkers verdwijnen. Dat staat er dan weer alleen voor, kan geen kant op en van vernieuwing of het bieden van perspectief is geen sprake meer.

Organisaties proberen netjes, volgens de afgesproken regels, te handelen.



Goed werkgeverschap wordt nageleefd. Het gaat om correcte en volwassen arbeidsverhoudingen. Samen met vakbonden en ondernemingsraden worden haalbare regels afgesproken. Organisaties proberen via een stop op gedwongen ontslagen de schade te beperken. Ze hanteren afspiegelingsprincipes, concretiseren 'onmisbaarheid' en gaan uit van het last in first out (lifo)-principe. Het resultaat is bijna altijd dat elke vorm van flexibiliteit uit de organisatie verdwijnt. Met het vertrek van het flexibele personeel wordt er diep in de ziel van de organisatie gesneden.

Veel medewerkers verlaten de organisatie, al dan niet gedwongen. Grote aantallen medewerkers – de babyboomers – naderen de pensioengerechtigde leeftijd. Zelfs als we het pensioenmoment nog een paar jaar uitstellen, zal het uittreden van grote groepen medewerkers enorme gevolgen hebben. Tegelijk zet

bij economisch herstel de vraag naar goed personeel sterk door. Dat betekent dat er weer personeelstekorten zullen zijn. Zo wordt bijvoorbeeld een tekort aan chauffeurs in de sector beroepsgoederen voorzien van bijna vijftigduizend in het jaar 2015. Ook zien we dat het aantal banen voor laagopgeleiden, tegen de verwachtingen in, de afgelopen twintig jaar niet is afgenomen.

De oplossing is niet eenvoudig. Maar één ding is zeker: bij alle mogelijke oplossingen komen, naast een vaste formatie, een flexibele schil en flexwerkers voor. Daarom is het goed om aandacht te blijven geven aan de (onbenutte) mogelijkheden van de flexibele schil.

#### **De uitdaging van de flexibele schil**

Vast werk en een vaste formatie zullen de komende jaren voor veel organisaties nog kenmerkend zijn.



Daar is niets mis mee. Maar er is ook een andere weg. Het meest vergaand is dat organisaties uiteindelijk niemand meer in vaste dienst nemen. Iedere medewerker wordt dan klant en wordt gezien als zzp'er of wordt rechtstreeks, naar behoefte, bemiddeld vanuit een uitzendorganisatie. Voor repetitief werk en eenvoudige werkzaamheden kan dat een oplossing zijn. Er zijn organisaties die voor dat model

**'Grote aantallen medewerkers – de babyboomers – naderen de pensioengerechtigde leeftijd. Zelfs als we het pensioenmoment nog een paar jaar uitstellen, zal het uittreden van grote groepen medewerkers enorme gevolgen hebben.'**



**'Veel jonge mensen komen niet meer voor een baan voor het leven. Ze willen juist bij veel verschillende organisaties ervaring opdoen.'**

kiezen. Maar verbondenheid tussen medewerker en organisatie blijft belangrijk. Dat is geen automatisme, daar moet je hard voor werken.

Continuïteit in de arbeidsrelatie is veel waard en cultuur als drager van het voortbestaan vraagt om herhaalbaarheden. In een volkomen voorspelbare markt kun je iedere medewerker in vaste dienst houden. De organisatie komt niet in de knel. Wel missen we daarbij de kans op beweegbaarheid, op energie en op nieuwe in-

zichten van nieuwkomers. Om die reden is er ook bij volkomen stilstand een flexibele schil nodig.

Neem de gebruikelijke situatie als uitgangspunt: personeel in vaste dienst, personeel met kortlopende projectcontracten, flexwerkers vanuit uitzendbureaus en een pool zzp'ers. Maar een formule van bijvoorbeeld veertig procent vast, veertig procent contractant en twintig procent inhuur is ook inflexibel. Gegeven de marktomstandigheden moeten deze percentages geregeld worden aangepast. We hebben een flexibele schil nodig die zelf ook flexibel is. Dan kunnen organisaties met personeel blijven bewegen bij economische rugwind en bij tegenwind.

#### **De vele facetten van de diamant**

Bij flexibele schillen moeten de bestaande personeelsbehoefte en de verwachte behoefte in de toekomst

leidend zijn. De flexibele schil moet mee-ademen met de gewenste flexibiliteit en moet daarom zelf ook flexibel zijn. Ook moeten we er rekening mee houden dat vraag naar en aanbod van werk sterk aan het veranderen zijn. Veel vakmensen verlaten de komende jaren de organisatie vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Dat betekent niet dat zij volledig met werken stoppen. Juist voor die groep biedt doorwerken in de flexibele schil, als een vast contract onmogelijk is, veel mogelijkheden.

Ook bij de schoolverlaters zijn de mogelijkheden groot. Veel jonge mensen komen niet meer voor een baan voor het leven. Ze willen juist bij veel verschillende organisaties ervaring opdoen. Ze willen hun ontwikkeling stimuleren. Ook de behoefte aan maatwerk in deeltijd vraagt om ruimte in flexibele schillen. Daarmee kan de flexibele schil zich

ontwikkelen tot de plek in de organisatie waar vernieuwing en flexibiliteit hand in hand gaan.

### **De opzet van het boek**

In dit boek belichten we flexibel werk en de flexibele schil van veel kanten. Ontwikkelingen komen aan bod. We gaan in op arbeidsverhoudingen, inzetbaarheid, cultuur, de economische kant van flexibiliteit en leidinggeven. We doen dat door de feiten te benoemen en ze ook te relativiseren. We laten deskundigen aan het woord; zij geven hun mening in de vorm van een column. We zijn ook bij een aantal organisaties op bezoek geweest en hebben daar mensen uit de praktijk gesproken. Elk hoofdstuk benadrukt het belang om zelf kritisch na te denken, en in de afronding wordt een visie op de toekomst gegeven.

*Met Toekomst voor de flexibele schil, op weg naar nieuwe arbeidsverhoudingen*

willen we de beelden van de werkelijkheid naar de praktijk van alledag vertalen. Kant-en-klare oplossingen zijn er niet, en die worden dan ook niet gegeven. We willen vooral aanzetten tot nadenken over praktisch handelen en bruikbaar nut.

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



Rob Vinke





# Meer flexibiliteit, andere arbeidsverhoudingen?

Wat weten we over meer flexibiliteit en andere arbeidsverhoudingen? Dat is de vraag die hier centraal staat. Na de feiten volgt een 'column' over de noodzaak om flexibiliteit goed te organiseren. Joep Bolweg, hoogleraar strategisch HRM en adviseur bij Berenschot, pleit daarin voor de juiste dosering van flexibele arbeid. Hij vraagt zich af of medewerkers flexibiliteit wel echt willen en of het wel zo goed is voor de business als dienstverlener.

Dan volgt er een interview met John Klumper. Hij denkt anders over de effecten van meer flexibiliteit dan Joep Bolweg. Vanuit zijn werkterrein, de gemeente Alkmaar, gaat hij in op de praktische kant van flexibele schillen. Hij voorziet nieuwe dienstverbanden en ziet in bezuinigingen juist een kans om veel meer resultaat te boeken met flexibiliteit.

In de paragraaf 'Aan de slag?' gaat het om het stellen van de juiste vragen en het ondernemen van gerichte acties. Geeft meer flexibiliteit in uw organisatie andere arbeidsverhoudingen te zien?

In de afrondende paragraaf 'Visie op de toekomst' wordt op die vragen ingegaan.

## FEITEN

De roep om een flexibeler arbeidsmarkt is al vele jaren te horen. Wenselijk is het zeker, maar is meer flexibiliteit in het huidige tijdperk wel mogelijk?

Nieuwe arbeidsverhoudingen ontwikkelen zich in het licht van het breekbare herstel van de economie. Dat is de situatie in het jaar 2010, het moment waarop dit boek is geschreven. In de kwartaaluitgave van het Centraal Planbureau (CPB Nieuwsbrief, juni 2010) zien we dat er, na de zware jaren 2008 en 2009, voor het jaar 2010 een economische groei van 1,25 procent wordt voorzien en dat deze groei met 1,75 procent positief doorzet in het jaar 2011. We hebben het economisch dieptepunt van ruim 2,5 procent krimp in het eerste kwartaal van 2009 achter ons gelaten. Toch zijn we er nog niet zeker van dat we op weg

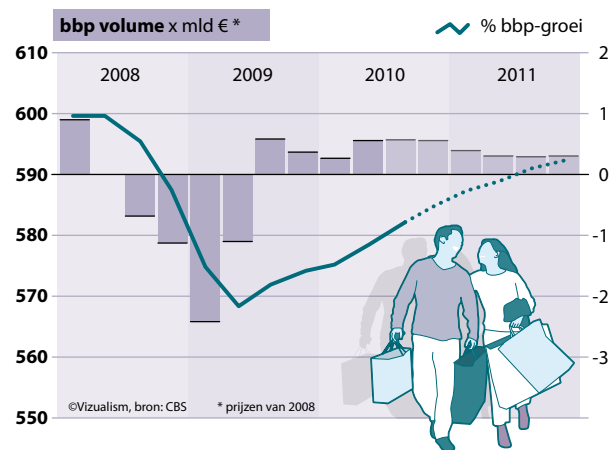
zijn naar een periode van duurzame en continue groei zoals we die kennen van de jaren van vóór de financiële crisis.

De werkloosheid zal volgens de voorspellingen van het CPB eerst nog oplopen, maar daarna weer dalen. Er is wel sprake van een voorzichtig herstel van de

economie, maar nog geen duidelijk herstel van de werkgelegenheid. In die werkgelegenheid moet heel actief geïnvesteerd worden en meer flexibiliteit kan daar een krachtige motor van zijn. Meer flexibiliteit betekent ook een versnelling in de zich veranderende arbeidsverhoudingen. Oude arbeidsverhoudingen zijn

een rem op de gewenste ontwikkelingen. Een overdaad aan zekerheid gevende regelingen activeert medewerkers niet tot meer flexibiliteit.

### Economische groei 2008 - 2011



## COLUMN JOEP BOLWEG

---

**FLEXIBILITEIT MOET JE ORGANISEREN** – Meer flexibiliteit is vaak noodzakelijk, maar het dreigt ook een managementhype te worden waartegen je vaak maar lastig in het geweer kunt komen. Natuurlijk, onze economie heeft zich stormachtig ontwikkeld, met ICT en globalisering als belangrijke aanjagers. Nieuwe organisatievormen dienen zich aan, waarbij medewerkers in flexibele schillen rond een kleine vaste kern worden gedrapeerd.

Uitzend-, oproep-, detachings- en payrollkrachten zijn langzaam noodzakelijke en rechtmatige arbeidsvormen geworden.

Flexibiliteit is een groot goed voor organisaties, maar vergt tegelijkertijd dat je er goed over nadenkt, en dat je over veel organisatievermogen en regie beschikt om het in goede banen te leiden. Flexibiliteit is meer dan alleen een arbeidskostenvraagstuk. Het is ook een organiseervraagstuk en dit raakt de HRM-kernvisie: wat voor werkgever willen we zijn en welk arbeidsmarktimage is daarmee verbonden? Ook blijft de vraag of alle vormen van arbeidsflexibiliteit bestand zijn tegen verschuivende werknemersvoorkeuren in schaarse arbeidsmarkten.

Een feit blijft dat de meeste flexwerkers – ongeveer zeventig procent – een vaste baan met vast inkomen, vaste werktijden en vaste collega's nastreven. Het valt dus wel mee met de medewerkersbehoefte aan flexibele arbeidsrelaties. Maar er dreigt wel een klassieke tegenstelling tussen werkgevers- en werknemersbelang.

Veel flexwerkers, parttimers, thuiswerkers en een hoog verloop in de vaste kern kunnen van organisaties een doorgangshuis zonder ziel maken. Los van de voortdurende noodzaak van introductie-, inwerk- en socialisatieprogramma's bedreigt een te hoge doorstroom-

snelheid kennisopbouw, collectief geheugen en 'warme' relaties met klanten. Veel klanten- en productinformatie is in systemen vast te leggen. Maar klanten en collega's stellen persoonlijke aandacht op prijs en wensen op de persoon aangepaste productinformatie.

Sociale interactie tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en klanten vormt de chemie van vele dienstverleningsmodellen. Juist in een tijd waarin veel met internet en e-mail geregeld kan worden, stijgt ook de behoefte aan aandacht en persoonlijke behandeling (denk maar aan klantgerichtheid). Zowel op het terrein van HRM (bijvoorbeeld het online beoordelen van personeel) als in de relatie tussen werkgever en klant kent flexibiliteit zijn grenzen. Voorspelbaarheid en continuïteit komen menselijke relaties, vertrouwen en organisatorisch functioneren over het algemeen zeer ten goede. Opvallend detail blijft ook dat veel van de flexibiliteitspredikers zelf meestal een vaste baan hebben bij een gerenommeerd uitzendbureau, een geïnstitutionaliseerde werkgeversorganisatie of een universiteit. 'Practice what you preach' is hier blijkbaar niet van toepassing.

Het flexibiliseren van arbeid blijft noodzakelijk, maar houd rekening met de juiste dosering en andere dimensies van het businessmodel dan alleen kosten. Brede kosten-batenanalyses zijn hierbij, als besluitvormingsonderbouwing, aan te bevelen.

*Joep Bolweg (j.bolweg@berenschot.nl, j.bolweg@berenschot.nl) is hoogleraar strategisch HRM aan de Vrije Universiteit en adviseur bij organisatieadviesbureau Berenschot.*



## OVER JOHN KLUMPER

John Klumper is verantwoordelijk voor het strategisch HR-beleid van de gemeente Alkmaar. 'Traditionele oplossingen zoals een vacaturestop vinden wij zinloos omdat de vergrijzing daarmee toeneemt en vernieuwing afneemt. We kiezen liever voor een pool van regionale zzp'ers die we inzetten voor werk dat we niet zelf uitvoeren.' De gemeente moet structureel 20 miljoen euro bezuinigen en ziet dat als een kans om inzetbaarheid, mobiliteit en flexibiliteit te bevorderen



# 'Bezuinigen biedt grote kansen op meer flexibiliteit'

**Flexibiliteit is een van de vijf kerncompetenties waar iedereen binnen de gemeente Alkmaar aan moet voldoen. Klumper verwacht dat daarmee de dienstverlening verbetert en dat het de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers stimuleert. 'Flexibiliteit is daarom ingebed in ons HRM-beleid. We zijn van ongeveer vijfhonderd functiebeschrijvingen – die min of meer op de persoon waren geschreven – teruggegaan naar zeventig resultaatgerichte functiebeschrijvingen. De functies zijn nu veel breder omschreven en dat maakt medewerkers flexibeler.'**

Alkmaar kent een flexibele schil in drie vormen. Eén: tijdelijk personeel inhuren via uitzendbureaus voor de opvang van werk in de primaire processen bij ziekte en vakanties. Twee: de 'inbesteding' van bijvoorbeeld interimmanagers of specialisten voor ingewikkelde projecten. Drie: de samenwerking met private partijen – ondernemers of maatschappelijke organisaties – bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van een nieuwe woonwijk, waar de gemeente de regie over voert.

Het management en de ondernemingsraad zien de

noodzaak tot flexibiliseren. Klumper: 'We hebben een flexibele schil nodig die voortdurend meebeweegt met onze behoeften en de ambities van het gemeentebestuur dat in vier jaar tijd iets wil realiseren. We kiezen de schil die past bij de oplossing van wat we op dat moment willen.'

### **ZZP-POOL**

Volgens Klumper wil de nieuwe generatie medewerkers van nature meer flexibiliteit. 'Zitten ze drie jaar in een functie, dan vinden ze dat al lang. We stimuleren flexibiliteit extra in ons beleid, want we behouden graag onze

talentvolle medewerkers. En voor werk dat we niet zelf uitvoeren, zetten we samen met andere gemeenten een pool van regionale zzp'ers in. Zij hebben specifieke kennis. We besparen hiermee ook op opslagpercentages die bureaus ons rekenen bij de inhuur van personeel. Doordat we structureel 20 miljoen moeten bezuinigen, hebben we dit soort slimme oplossingen gezocht en gevonden. De bezuiniging komt voor ons als manna uit de hemel vallen. We lieten onze flexibiliteit vooral regelen door uitzendbureaus. Nu we nog meer flexibiliteit willen, doen we het op een andere

manier. Een uitzendbureau wordt een partner waar we af en toe mee samenwerken.'

### **ARBEIDSVERHOUDINGEN**

Alkmaar vindt vaste en flexibele medewerkers even belangrijk. Klumper legt uit: 'In arbeidsverhoudingen zit er vaak een verschil tussen vast en flexibel personeel, ook in de beleving van mensen. Velen zien een vaste baan nog als het hoogste goed en flexibel personeel als tweederangs. In de cultuur moeten we daar op een andere manier mee leren omgaan. Met zzp'ers heb je een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie, maar die heb je eigenlijk ook met je vaste medewerkers. De arbeidsvoorwaarden van medewerkers en zzp'ers moeten beter op elkaar worden afgestemd. Zo ver zijn we nog niet, maar de ontwikkeling komt op gang. Ik verwacht dat er heel andere dienstverbanden ontstaan dan we nu kennen.'

## AAN DE SLAG?

Veel organisaties werken al heel lang en met veel resultaat met flexibele schillen, andere organisaties nog vrijwel niet. Waar liggen de kansen?

### Beantwoord eerst de volgende vragen:

- Is flexibele arbeid een noodzaak voor de organisatie? Met wie wordt daarover gesproken?
- Is het flexwerken strak georganiseerd of hangt het van toeval aan elkaar?
- Zijn alle mogelijkheden van de flexibele schil uitgenut?
- Wat houdt de organisatie tegen om meer te doen met de flexibele schil? Wie bepaalt dat?
- Beschikt de organisatie over betrouwbare gegevens van vergelijkbare organisaties?

### Neem vervolgens de volgende suggesties mee:

- Breng de bestaande en de gewenste flexibele schil in kaart en ga daarover in discussie.
- Maak duidelijk hoe de verantwoordelijkheden liggen bij het 'vullen' van de flexibele schil.
- Besluitvorming is cruciaal, dus moet bij het aanstellen van flexwerkers de transparantie duidelijk zijn.
- Weet zeker dat meer flexwerk de organisatie en de medewerkers meer oplevert, onderbouw dat gegeven cijfermatig.

**'Is het flexwerken strak georganiseerd of hangt het van toeval aan elkaar?'**



## VISIE OP DE TOEKOMST

In veel opzichten bevinden we ons in een tussentijd. Het industriële tijdperk is duidelijk afgelopen en we zijn op weg naar een netwerk van netwerken. Meer dan tachtig procent van ons werk vindt plaats in de dienstverlening. Dat betekent dat de bekende langjarige arbeidsverhoudingen veranderen. Veel van de huidige personele instrumenten zoals werving en selectie, functiewaardering, beoordelen en belonen zijn nog steeds gebaseerd op de stabiele functies uit het industriële tijdperk. Maar een leven lang bij eenzelfde organisatie werken is echt verleden tijd. Dat betekent dat medewerkers in hun arbeidzame leven bij steeds meer verschillende organisaties zullen werken. Ze zullen hun talenten steeds verder ontwikkelen en naast vaste arbeidscontracten zul-

len ze meer ervaring opdoen met flexibele contracten. De medewerker van de toekomst wordt minder afhankelijk van één organisatie en wordt steeds meer zelf de regisseur van de eigen inzetbaarheid. Dat betekent dat de mogelijkheid om talent te ontwikkelen meer dan ooit de doorslag geeft bij de carrièrestappen. De gezagsverhoudingen wijzigen. Er wordt anders naar sociale zekerheid en de status van werk gekeken.

Organisaties moeten een helder beeld hebben van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, moeten weten welke talenten gevraagd en aangeboden worden en wat het aangeboden niveau is van de opleidingenmarkt. De sociale media spelen een steeds belangrijkere rol bij de vraag en het aanbod van werk. Medewerkers worden



klanten. Juist in de flexibele schillen zullen de nieuwe arbeidsverhoudingen het duidelijkst zichtbaar zijn.

In een netwerk van netwerken is de arbeidsmarkt volkomen open. De arbeidsmarkt is als het ware één grote flexibele schil. Beschermingsstructuren, zoals het ontslagrecht, verliezen hun functie. Je gaat werken voor die organisatie waar je talent zich het best ontwik-

**‘De medewerker van de toekomst wordt minder afhankelijk van één organisatie en wordt steeds meer zelf de regisseur van de eigen inzetbaarheid.’**

kelt. Hoe snel zullen deze ontwikkelingen werkelijkheid worden? Dat is een kernvraag, want voorlopig hechten medewerkers nog sterk aan een vaste baan en de zekerheid van een cao.





# Flexibiliteit en kwaliteit

In dit hoofdstuk wordt eerst de bevolkingspiramide belicht. We zien een toenemende spanning tussen werkenden en niet-werkenden. Steeds minder werkenden moeten een bijdrage leveren aan de AOW en de pensioenen van steeds meer gepensioneerden. Bovendien worden we steeds ouder en dat leidt tot een dubbele vergrijzing. Geen nieuw gegeven, maar wel een gegeven waarvan we in de praktijk de gevolgen nadrukkelijk beginnen te voelen. Als mensen na hun vijftenzestigste kunnen en mogen doorwerken, in een vast dienstverband of juist in een flexibele schil, dan geeft dat ruimte op de arbeidsmarkt. Dat stelt hoge eisen aan de flexibiliteit van organisaties en medewerkers en vraagt om een herbezinning op inzetbaarheid en opleidingsniveaus.

Wat zegt dat over nieuwe succesfactoren en over gedreven medewerkers? Die vraag wordt in de column van Simon Noorman en Michiel Schoemaker aan de orde gesteld. Beiden zijn werkzaam bij adviesbureau Berenschot. Organisaties met een sterke identiteit, zo stellen zij, hebben het vermogen om mensen sterker aan zich te binden. Bovendien leidt het hebben van gedreven medewerkers tot gedreven organisaties. Zo kun je meer voor je klanten betekenen. Een

goed werkende flexibel schil is daarvan een belangrijke component.

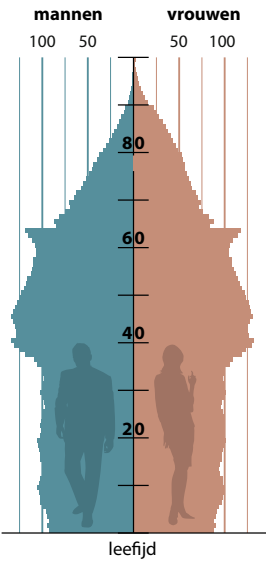
In het interview met Arjan Jansen, HR-consultant bij twee accountantsvestigingen van Ernst & Young, gaat het vooral over het op peil houden van kennis door het permanent blijven ontwikkelen van medewerkers. Diversiteit in ervaringen en het kennisnemen van verschillende culturen maakt in zijn ogen dat flexibiliteit een houding van medewerkers is.

Ook in dit hoofdstuk wordt

aandacht besteed aan het zelf aan de slag gaan. Dat is vooral een kwestie van de juiste vragen stellen en in gesprek gaan met belanghebbenden. Een visie op de toekomst rondt het hoofdstuk af.

## Bevolking

Aantal 2010 (x 1000)



Flexibiliteit en de kwaliteit van beschikbare arbeid zijn in belangrijke mate afhankelijk van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. De bevolkingspiramide speelt daarbij een belangrijke rol. Sinds jaar en dag laat het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) een beeld zien van de aantallen mannen en vrouwen per leeftijdscategorie (zie figuur 2).

Er zijn drie categorieën te onderscheiden. De eerste categorie – leeftijd tot en met 35 jaar – telt ongeveer zeven miljoen personen. We zien daarbij vrijwel geen verschillen in aantallen mannen en vrouwen. Zij leveren het beschikbare arbeidsvolume voor de verdere toekomst. De tweede categorie – leeftijd 35 tot en met 64 jaar – toont eveneens weinig verschillen

tussen mannen en vrouwen. Wel hebben we gemiddeld per levensjaar 12,5 procent meer mensen dan in de eerste categorie. Deze groep heeft een omvang van ongeveer 7,5 miljoen personen. Juist deze groep wordt de komende jaren kleiner en dat beperkt in versnelde mate de beschikbare arbeidsreserve. De resterende groep – van 64 tot en met circa 100 jaar – is aanmerkelijk kleiner en telt in totaal ongeveer twee miljoen personen. Per levensjaar hebben we toenemend meer vrouwen dan mannen. De omvang van deze categorie gepensioneerden neemt de komende jaren sterk toe.

Voor het eerst zal de voorspelde krimp van de werkzame bevolking daadwerkelijk zichtbaar zijn. De groep mensen die een beroep doet op AOW en pensioen zal van

jaar tot jaar toenemen. We hebben daarmee jaarlijks meer gepensioneerden en we zien dat bovendien de levensverwachting blijft stijgen. Deze grotere groep gepensioneerden zal een groter beroep doen op de gezondheidszorg. De BV Nederland krijgt zo een steeds groter financierings- en kostenprobleem. Wel zien we dat jaarlijks steeds meer mensen daadwerkelijk doorwerken tot aan het pensioen, mede door het wegvallen van regelingen om vervroegd uit te treden. Bovendien zijn steeds meer vrouwen gaan werken, waardoor het beschikbare arbeidsvolume nog niet is afgenomen. Toch neemt dat de komende jaren wel af, zelfs als er in organisaties meer ruimte komt voor medewerkers van boven de 65 jaar om door te werken.

## COLUMN SIMON NOORMAN EN MICHIEL SCHOEMAKER

---

VAN 'BIG IS BEAUTIFUL' NAAR 'THE FAST EAT THE SLOW' – Er is een tijd geweest dat schaalgrootte een belangrijke concurrentiefactor was. 'Big is beautiful' was het motto in een wereld die bol stond van fusies en overnames. Het behoeft geen betoog dat de omgeving van organisaties blijft veranderen en dat de eisen en wensen van klanten een ander type organisatie vereisen. 'The fast eat the slow': reactiesnelheid, flexibiliteit en een goed georganiseerde interactie tussen klanten en (medewerkers binnen een) organisatie zijn de nieuwe succesfactoren. Om als organisatie flexibeler te worden zul je flexibiliteit moeten 'inbouwen'. Cultuur, medewerkers, structuur, systemen en processen moeten flexibiliteit ademen. Het hebben van een goede flexibele schil van medewerkers vanuit detachering, interim-pools of externe bureaus is daarbij een heel belangrijke component.



Maar wat maakt een flexibele schil dan goed? Wat zijn handvatten om deze groep medewerkers nog beter in te zetten?

Wij denken dat de kwaliteit van een flexibele schil bepaald wordt door twee factoren:

- de bij de flexwerkers aanwezige talenten, hun kennis, kunde en houding en de mate waarin dit aansluit bij de vraag van de organisatie,
- het door de flexwerkers ervaren gevoel van 'bij de organisatie horen', of zoals het in het Engels zo mooi heet: hun *sense of belonging*.

De eerste factor krijgt de laatste jaren veel aandacht. De tweede factor is niet minder relevant, maar nog onderbelicht. De re-

denering bij deze tweede factor is dat een dergelijke *sense of belonging* leidt tot motivatie en gedrevenheid van medewerkers. Dit wordt vaak over het hoofd gezien. Toch is het van belang, want gedreven medewerkers leiden tot gedreven organisaties en daarmee tot tevreden klanten. Betrokkenheid bij het werk en de organisatie neemt toe wanneer individuen het gevoel hebben in een team of op een afdeling te werken waar de sfeer goed is en men elkaar vertrouwt. Dit zogenaamde sociale kapitaal van een team of afdeling moet op orde zijn ten behoeve van prestatiemotivatie en gedrevenheid richting klanten. Dit geldt niet alleen voor vaste medewerkers, maar ook voor de flexibele schil.

Deze prestatiemotivatie en gedrevenheid worden nog eens vergroot wanneer mensen zich ook kunnen verbinden met de organisatie-identiteit. Organisaties met een sterke identiteit zijn makkelijker in staat individuen te binden. Thema's als sociaal kapitaal en organisatie-identiteit krijgen naar onze mening niet de aandacht die ze verdienen, zeker niet als het gaat om medewerkers in de flexibele schil. Leidinggevend moet deze thema's hoger op hun agenda zetten, vooral als bij een straks verkrappende arbeidsmarkt het binden van al dan niet flexibel ingezet talent nog belangrijker wordt.

*Simon Noorman (sno@tg.nl) is adviseur bij Twynstra Gudde. Michiel Schoemaker (msc@tg.nl) is hoogleraar identiteit en talent in netwerkorganisaties aan de Radboud Universiteit Nijmegen en adviseur bij Twynstra Gudde.*

## OVER ARJAN JANSEN

Arjan Jansen is Senior HR-consultant voor twee accountantsvestigingen van Ernst & Young. De voortdurende ontwikkeling van medewerkers staat er voorop. Jansen: 'Doordat mensen meer weten, zijn zij breder inzetbaar. Daarmee wordt de organisatie flexibeler.'



# ‘Flexibiliteit is een deel van je “zijn”’

**Vraag je Arjan Jansen naar de ervaringen van Ernst & Young met flexibiliteit, dan komt hij eerst op flexibiliteit als competentie: ‘Die competentie is bij ons noodzakelijk. Onze medewerkers werken voor veel verschillende klanten, leidinggevend, en steeds op andere locaties. Flexibiliteit is voor onze mensen dus eigenlijk een “zijn”, een vanzelfsprekend iets.’**

‘Bij Ernst & Young België/Nederland werken meer dan vijfduizend mensen. Het overgrote deel is in vaste dienst. Wij hebben geen flexibele schil om pieken en dalen in het werkaanbod op te vangen. Dat proberen we zo veel mogelijk met onze eigen mensen te doen. Wanneer er in het drukke seizoen een tijdelijk tekort aan bijvoorbeeld accountants is, dan huren we specialisten in. Vaak zijn dat zzp'ers.’

### **KWALITEIT EN TRAININGEN**

Kwaliteit leveren in het werk is bij Ernst & Young erg belangrijk. Jansen: ‘Onze kenniscompetenties zijn erg goed. Het IQ in onze organisatie is hoog. De ontwik-

kelpunten liggen bij het EQ, de “zachte” competenties, zoals de communicatie met de klant en je adviezen goed kunnen overbrengen. Dat is voor ons extra belangrijk geworden. Daar ligt nog een behoorlijke uitdaging en daar trainen we onze mensen in. Ernst & Young besteedt van de organisaties in onze branche het meeste geld aan opleidingen en trainingen. Van oudsher hebben we vooral geïnvesteerd in de ontwikkeling van kennis. We merken dat de universiteiten en hogescholen meer aandacht besteden aan de zachte competenties. Net afgestudeerden hebben dat al goed ontwikkeld tijdens hun studie.’

### **ONTWIKKELRUIMTE**

De leidinggevende is bij Ernst & Young verantwoordelijk voor de ontwikkeling van zijn medewerkers. Medewerkers vragen via een digitaal systeem feedback aan iedereen voor wie ze hebben gewerkt. De gegevens daaruit worden meegenomen in hun ontwikkelplan. Jansen: ‘Uiteraard kijken we goed naar ieders talenten en competenties en ook naar wat iemand wil leren. Iedereen in onze organisatie moet zich blijven ontwikkelen om zijn kennis op peil te houden. We investeren dus net zo goed in ouderen als in jongeren. Ook steken we veel energie in het ontwikkelen van coachingsvaardigheden van leiding-

gevenden. Via coaching help je mensen verder te komen. Net afgestudeerden ontwikkelen zich vaak heel natuurlijk. Soms moeten we iemand wat afremmen, maar we vinden: beter remmen, dan stimuleren.’

### **DIVERSE TALENTEN**

Over de ontwikkeling van tijdelijk personeel is Jansen duidelijk: ‘We zetten zzp'ers meestal in om een klus te klaren. Zij zorgen voor hun eigen ontwikkeling, doen werkervaring bij ons op en leren van elkaars aanpak. Dat ligt anders bij uitzendkrachten. Die nemen we aan voor ondersteunende functies met het doel hen bij goed functioneren in vaste dienst te nemen. De organisatie is dus ook gebaat bij hun ontwikkeling. We stimuleren diversiteit binnen onze organisatie, want diversiteit in ervaringen en culturen genereert diverse talenten. Zo kunnen we meer klanten beter bedienen.’

## AAN DE SLAG?

Er is in medewerkers veel potentieel talent aanwezig. Maar dat betekent niet dat het talent van medewerkers zich automatisch ontwikkelt. Als medewerkers actief worden gestimuleerd om hun talenten te ontwikkelen, ze in te zetten en eruit te halen wat erin zit, levert dat meer op. Je moet medewerkers blijven uitdagen om hun meerwaarde voor de organisatie groter te maken. Hoe ontwikkelen we het potentieel van medewerkers? Ga aan de hand van de volgende vragen na waar de kansen liggen om flexibiliteit en kwaliteit effectiever te koppelen.

### **Begin met de volgende vragen te beantwoorden:**

- Hoeveel potentiële kwaliteit ligt er in de medewerkers verscholen en is dat 'eruit te trekken'?
- Hoe gedreven en betrokken zijn de medewerkers in de flexibele schil en is dat anders bij de vaste medewerkers?
- Wat is de identiteit van de organisatie en kunnen medewerkers die benoemen?
- Zijn de vaste en de flexwerkers breed inzetbaar en gericht op ontwikkeling?
- Hoeveel diversiteit kan de organisatie aan?

### **Neem vervolgens de onderstaande suggesties mee:**

- Zoek de kracht van flexibiliteit in de organisatie en benoem de voor- en nadelen.
- Versterk de identiteit van de organisatie en daarmee de kleefstof in de organisatie tussen vaste en flexwerkers.
- Maak van flexibiliteit een doorgewoond onderdeel van het dagelijks werk en zorg ervoor dat het geen hype is.
- Zorg ervoor dat ontwikkelen de tweede natuur van vaste en flexwerkers wordt.



## VISIE OP DE TOEKOMST

Een leven lang leren en een hoge kwaliteit van direct inzetbare medewerkers staat al heel lang op het wensenlijstje van organisaties. Er wordt veel geld gestoken in opleidingen, die vervolgens nauwelijks bijdragen aan het beter functioneren van de organisatie. Het accent ligt dan op het tevreden houden van medewerkers.

Breed inzetbare medewerkers zijn voor de organisatie geen luxe. Het is een absolute noodzaak om vraag en aanbod goed op elkaar te laten aansluiten. De komende jaren zullen zich kenmerken door een zich herstellende economie, en dus neemt de vraag naar arbeid toe. Maar ook door een hevige concurrentie met landen als India en China neemt de strijd om het schaarse talent toe. We moeten naar een situ-

atie waarin we niet langer hoeven te vertrouwen op een warrig en incompleet cv van een medewerker als we een op zoek zijn naar waarde van die medewerker. We moeten kunnen beschikken over een actueel overzicht van de projecten en bijdragen die een medewerker heeft geleverd, plus een helder overzicht van relevante referenties. In de zoektocht naar de best passende medewerkers hebben we niet genoeg aan een overzicht van louter opleidingen en competenties; het gaat om bereikte resultaten, waarbij de geleverde output doorslaggevend is.

Medewerkers zullen steeds meer voor flexibel werk kiezen omdat je daarmee de groei van je talent en je inzetbaarheid vergroot. Dat geeft hun meer zekerheid en meer kansen op de



arbeidsmarkt. In de praktijk zal dat betekenen dat ze veel ervaring opdoen bij verschillende organisaties, als flexwerker en als vaste medewerker. Medewerkers zullen zich meer met hart en ziel aan een organisatie binden als de organisatie een duidelijke identiteit heeft. Flexibiliteit en kwaliteit zijn twee kanten van dezelfde munt. Beide vergroten de inzetbaarheid van de medewerker. De toekomst

**'Breed inzetbare medewerkers zijn voor de organisatie geen luxe. Het is een absolute noodzaak om vraag en aanbod goed op elkaar te laten aansluiten'**

vraagt om concurrerende en slagvaardige organisaties. De concurrentiekracht zit niet in mooie gebouwen en instrumenten, maar in de kracht van breed inzetbare flexibele medewerkers.





# Visie op flexibele schillen

In dit hoofdstuk gaan we in op de ontwikkelingen wat betreft de aantallen werkzame uitzendkrachten. We zien dat flexwerk meegolft met de turbulentie in de economie. Deze ontwikkelingen worden uitgebreid behandeld in de vakbladen en op de economiepagina's van de dagbladen. Daar reageren organisaties dan weer op en dat beïnvloedt medewerkers in hun keuzen. Daarom kun je ze niet negeren. Maar die analyses worden achteraf gemaakt op basis van kwantitatieve gegevens, terwijl het eigenlijk veel meer zou moeten gaan over de kwaliteit, de visie op flexwerk en de belangrijke beleidskeuzes die gemaakt moeten worden. Over welke visie hebben we het en hebben organisaties wel een uitgewerkte visie op flexwerk? Willen de jongste generaties dezelfde flexibiliteit als oudere generaties of zijn er belangrijke verschillen vast te stellen?

Mark Bassie, zzp'er en adviseur van overheidsorganisaties, vindt dat organisaties veel beter moeten nadenken over de inhuur van tijdelijk personeel. In zijn column stelt hij dat te veel organisaties doen wat ze al jaren doen, terwijl er veel meer voordelen te behalen zijn met een duidelijke visie op flexwerk.

Tussen de generaties bestaan veel verschillen in opvatting over flexibiliteit. Jonge medewerkers begrijpen niet waarom er niet veel meer

flexibiliteit mogelijk is, waarom niet iedereen in een flexibele schil kan werken en waarom het nieuwe werken zo wordt tegengewerkt. Oudere generaties nemen het verleden vaak als uitgangspunt voor de oplossingen van morgen. Over en weer hebben generaties oordelen over elkaar zonder die te kunnen onderbouwen. Juist ten aanzien van de relatie tussen vast werk en flexibele schillen is visieontwikkeling nodig. We moeten ervoor zorgen dat we de sterke punten

van elke generatie kunnen benutten. De flexibele schil is daarbij een marktplaats van informatieoverdracht en samenwerking.

Bij het bepalen van een visie en bij het vertalen van die visie naar de dagelijkse praktijk is het belangrijk om zelf aan de slag te gaan. Generaties ontmoet je op het werk en daar kan men van elkaar leren.

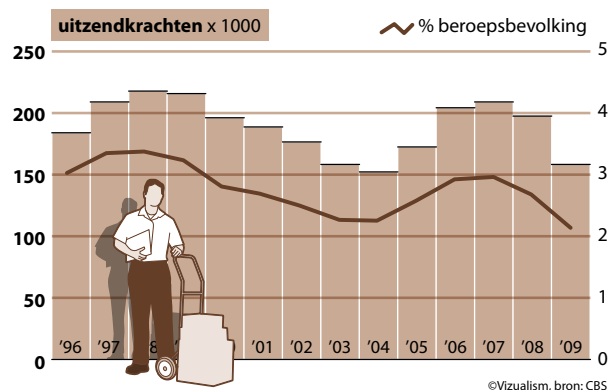
## FEITEN

Het aantal werkzame uitzendkrachten in de periode 1996 tot en met 2009 laat forse schommelingen zien. De sectoren industrie, zakelijke dienstverlening en vervoer & opslag lieten de sterkste krimp zien; in de industrie nam het aantal uitzendkrachten met maar liefst veertig procent af, relatief veel meer dan in andere sectoren. In een periode van economische crisis is dat te verwachten, vooral omdat deze sectoren sterk geraakt worden door de marktschommelingen. Bij economisch herstel is dat precies andersom: dan zijn in de industrie en de zakelijke dienstverlening de meeste uitzendkrachten werkzaam. De Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) laat momenteel voor het eerst sinds april 2008 weer een lichte stijging zien in de omzet van uitzendbu-

reaus. Per uitzendorganisatie zijn de verschillen echter aanzienlijk.

Van een grootschalig herstel is voorlopig nog geen sprake; er zijn wel aanwijzingen voor licht herstel. Zo steeg in 2010 voor het eerst sinds de economische crisis uitbrak het aantal uren dat uitzendkrachten werkten met negen procent. De grootste stijging zien we bij de industrie, met een stijging van 26 procent meer werk voor uitzendkrachten ten opzichte van 2009. Groei in de uitzendbranche wordt gezien als een belangrijke indicator voor economisch herstel. Omdat de economie nu eenmaal aan conjunctuur onderhevig is, zal ook voor de uitzendbranche echter blijven gelden dat schommelingen en fluctuaties heel normale verschijnselen zijn.

## Uitzendkrachten 1996 - 2009



Een andere indicator is het aantal werkzame zzp'ers. In 2009 werd er voor het eerst in een periode van tien jaar een daling met twintigduizend geregistreerd. In het jaar 2010 is die daling weer omgebogen in een lichte groei.

## Visie op generaties in de flexibele schil

**Hoe gaan we in organisaties met generaties om? Wat verwachten verschillende generaties van werk en flexibiliteit? Flexibele schillen worden steeds meer bemenst door jonge generaties. Niet omdat er geen vast werk voor hen beschikbaar is, maar omdat de flexibele schil helemaal past bij hun leefstijl. Zij willen graag flexwerker zijn en omarmen het nieuwe werken omdat daarmee belangrijke voordelen te behalen zijn. Het is dus van belang om aan te geven wat inzicht in generaties bijdraagt en welke verschillen er zijn bij het ontwikkelen van een visie op flexibele krachten.**

Een generatie is een categorie mensen die behoort tot eenzelfde leeftijds- of ervaringsgroep. Generaties worden gekenmerkt door gemeenschappelijke uitdagingen en ervaringen vanuit de omgeving in een bepaald tijdperk. Generatiegenoten hebben daarmee vergelijkbare sociaal-maatschappelijke ervaringen. Dat uit zich op gebieden als muziekvoorkeuren, kledingwensen en onderwijsbeleving. Die zijn ook bepalend voor werkvoorkeuren. Het gaat om een combinatie van levensfase, generatievoorkeuren en individuele verschillen.

In de praktijk van alledag

kun je personen behorend tot een generatieklasse eenzelfde stempel geven en je beleid daarop afstemmen. Of je kunt juist iedere medewerker tot een uniek persoon bestempelen voor wie maatwerkbeleid gevoerd moet worden. Voor beide benaderingen is iets te zeggen, al is het natuurlijk praktisch om voor groepen in gelijke omstandigheden en met gelijke voorkeuren herkenbaar maatwerk te leveren. De individuele verschillen moeten daarbij echter nog steeds serieus genomen worden.

Veel hangt af van het trekken van de juiste scheidslijnen tussen generaties. Hebben

we het bijvoorbeeld over de groep medewerkers die de periode kort na de Tweede Wereldoorlog nog bewust heeft meegemaakt, of over mensen die lang daarna geboren zijn? De oudere generaties zijn gewend aan klassieke werkverhoudingen en vaste werktijden. Jongere generaties hebben daar weinig begrip voor. Het is praktisch om in het beleid de biologische tijdsindelingen zoals kindertijd, pubertijd, volwassenheid en ouderdom te volgen. Daarbij zijn de sociologische ordeningen in generaties nuttig, zoals babyboomers, harde werkers, pragmatici en screenagers. De consequentie





**'Verschillende generaties reageren anders op het huidige tijdperk'**

is in elk geval dat we in ons flex- en opleidingsbeleid rekening moeten houden met verschillen in achtergrond en voorkeuren van herkenbare groepen in de organisatie. Het gaat daarbij om vragen als: wat betekenen diverse generaties in organisaties, wat zijn de 'gebruiksaanwij-

zingen' en voorkeuren? Maar ook: wat betekent dat voor flexwerken, thuiswerken, deeltijdwerken, ontwikkelen, ruimte voor autonomie, carrièrepaden, omgangsvormen, leidinggeven en samenwerking tussen generaties? Generaties bepalen het heden en de toekomst. Met de ont-

groening en vergrijzing van het huidige en het toekomstige tijdperk geldt dat meer dan ooit.

**DE VALKUIL VAN DE GENERATIEKLOOF**

Verschillende generaties reageren anders op het huidige tijdperk. Er zijn momenteel vier generaties aan het werk:

- Generatie *babyboomers*: geboren tussen 1940 en 1955.
- Generatie *harde werkers*: geboren tussen 1955 en 1970.
- Generatie *pragmatisten*: (geboren tussen 1970 en 1985).
- Generatie *Einstein*: geboren tussen 1985 en 2000.

Oudere generaties oordelen hard over jongere generaties, vooral over de generatie Einstein: die zou lui en ongeduldig zijn, kent alleen het eigen belang en zit de hele dag op internet. Managers kunnen er niet goed mee

---

omgaan. Er zijn steeds minder jongeren en steeds meer ouderen in organisaties, steeds meer professionals werken als flexwerker of zzp'er en ze zijn steeds meer ondernemer van het eigen talent.

De jonge generaties *pragmatisten* en *Einstein* sporen veel kennis op via internet, met gerichte energie en inbreng. Ze doen dat zonder kritische reflectie, want die kennis is door andere generaties opgebouwd en heeft een natuurlijke intrinsieke waarde en kwaliteit. Zonder passend referentiekader heeft deze kennis echter beperkte waarde.

Generatie *Einstein* wordt, geholpen door de schaarste aan talent, stevig over het paard getild en krijgt nauwelijks de kans om de hooggespannen verwachtingen waar te maken.

Bij generatie *pragmatisten*

is het grote opdrogen van persoonlijke kennisproductie begonnen. Zij leerden bestaande kennis vooral elders te halen en het niet zelf te ontwikkelen. Kennis is daarvoor geworden tot iets wat je opzoekt. Begrijpen is iets van de oudere generaties. Generatie *Einstein* heeft het uitnutten tot kunst verheven.

Daar zijn oudere generaties jaloers op.

Kloppen de vooroordelen? De kernvraag is natuurlijk of deze harde oordelen van vooral oudere generaties over jongere generaties kloppen. De uitdaging is niet om generaties te veroordelen. Het gaat erom elkaar beter

**'Het gaat om de waarde die elke unieke generatie kan toevoegen aan het organisatiebelang en het persoonlijke belang van andere generaties'**





te begrijpen en een betere samenwerking tot stand te brengen. Het gaat om de waarde die elke unieke generatie kan toevoegen aan het organisatiebelang en het persoonlijke belang van andere generaties. Daar moeten vooral managers zich op richten. Dat betekent dat ze aandacht moeten geven aan generatiemanagement en bruggen moeten bouwen over de generatiekloof heen. De instromende jonge generaties kunnen in de flexibele schil tonen wat ze waard zijn, en dat is veel meer dan de uitstromende oudere generaties denken. In de flexibele schil kunnen generaties sneller en beter leren samenwerken omdat de uitdaging zit in het klaren van concrete klussen.

Geen enkele generatie hoeft zich te verschuilen achter functiebeschrijvingen en hiërarchische posities. Samenwerken is het beste medicijn tegen vooroordelen.

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

**'Samenwerken is het beste medicijn tegen vooroordelen'**

## COLUMN MARK BASSIE

---

VISIE OP DE INHUUR VAN FLEXKRACHTEN – Organisatie A heeft 200 fte's aan vast personeel in dienst en huurt per jaar tien flexkrachten in. Voor de inhuur is toestemming nodig van de directie en aanvragen lopen via P&O. Op jaarbasis bedragen de kosten aan inhuur ongeveer 250.000 euro. Er zijn geen mantelcontracten afgesloten, per keer offrenen meerdere bureaus. De kosten van het beheer van de flexkrachten zijn minimaal.

Organisatie B heeft 1100 fte's aan vast personeel en huurt jaarlijks ruim tweehonderd flexkrachten in. Er zijn mantelcontracten afgesloten met zes bureaus voor de lagere loonschalen. Daarnaast wordt nog met twintig andere bureaus zakengedaan. De totale kosten aan flexkrachten bedragen tien miljoen euro. De beslissing over inhuur en inhuurcontracten wordt genomen door de afdelingshoofden.

Het beheer is complex en nauwelijks te doen. Het ontbreekt aan overzicht en men loopt juridische risico's, want niet iedere beslisser kent alle juridische valkuilen. De inhuuradministratie is een rommeltje.

Beide organisaties ken ik persoonlijk en ze hebben met elkaar gemeen dat ze geen duidelijke visie hebben op de inzet van flexkrachten en het hebben van een flexibele schil. Ze handelen door gewoon te zoals dat in hun dagelijkse praktijk altijd gaat.

Je kunt zeggen dat organisatie A de impliciete visie heeft dat je flexkrachten inhuurt als het niet anders kan. Inhuur is vooral een kostenpost en daar moet je als organisatie bovenop zitten.

Organisatie B hanteert kennelijk als visie dat inhuren veel kost, maar ook veel oplevert. Flexkrachten houden de organisatie draaiende. Wellicht waardeert men flexkrachten vanwege hun frisse blik en hun ervaring uit andere organisaties. Of omdat inhuur voor korte

periodes goedkoper is dan het hebben van vaste medewerkers. Voor organisatie B gelden kernvragen:

- Welke afdeling is verantwoordelijk voor het beheer?
- Welke managementinformatie is nodig voor goed beheer?
- Hoe precies geven we het beheer vorm?



Het is voor elke organisatie, grote inlener of niet, zinvol om een visie op flexibele schillen en inhuurkrachten te ontwikkelen. Op tactisch niveau zijn praktische uitwerkingen wenselijk, zoals:

- Op welke wijze gaan we met flex, uitzend- of bemiddelingsbureaus om?
- Sluiten we mantelcontracten en met welk resultaat voor ogen?
- Doen we rechtstreeks zaken met zzp'ers of alleen met bureaus?
- Willen we bureaus in *house of* juist niet?

En op operationeel niveau zijn de vragen:

- Wie is verantwoordelijk voor het beheer?
- Wat houdt beheer in?
- Welke 'spelregels' hanteren we bij inhuur?
- Wat is de rol van P&O, financiën, bedrijfsvoering, inkoop en van leidinggevenden?

Als er op deze vragen een antwoord is, is er sprake van goed flexbeheer. Er is in de meeste organisaties een wereld te winnen aan professioneel flexbeheer.

*Mark Bassie (info@flex-beheer.nl) is zzp'er en werkt veel voor overheidsorganisaties, waaronder gemeenten.*

## AAN DE SLAG?

Nadenken over het nut en de noodzaak van flexibele schillen is een goede investering. Het kan zomaar zijn dat alles perfect loopt en dat u uzelf een compliment kunt geven. Dat is overigens geen reden om achterover te leunen. Het kan zijn dat er bijgesteld moet worden, maar dat u er nog niet aan toe was om dat te doen. Bij grotere ingrepen is het niet verstandig dat geheel en al op eigen houtje te doen. Er is veel deskundigheid beschikbaar en het is aan u om die aanwezige bronnen aan te boren. Het hebben van een duidelijke visie op flexibele schillen kan daarbij heel behulpzaam zijn.

### **Begin met de volgende vragen te beantwoorden:**

- Is er een visie op de inhuur van flexkrachten?
- Is dat een impliciete visie of staat deze op papier?
- Is er een helder inzicht in de kosten en de baten van de inhuur van flexkrachten?
- Is de mix van generaties in de organisatie optimaal en is die te beïnvloeden?
- Is het mogelijk om baby-boomers na hun pensionering langer aan de organisatie te binden? Gaat dat altijd via een nulurencontract?

### **Neem vervolgens de onderstaande suggesties mee:**

- Maak scenario's voor de denkbare, de positieve, de negatieve en de realistische toekomst. Stel vast wat dat betekent voor de mix aan vast personeel en flexwerkers.
- Ga op bezoek bij organisaties uit een heel andere tak van sport en deel de ervaringen over de flexibele schil.
- Houd elk jaar een alumnidag voor zowel het vertrokken vaste personeel als de flexwerkers. Wissel



**'Er is veel deskundigheid beschikbaar en het is aan u om die aanwezige bronnen aan te boren'**

ervaringen uit en leer van ieders commentaren en ideeën.

- Confronteer generaties met hun vooroordelen door ze

samen klussen te laten klaren.



## VISIE OP DE TOEKOMST

Een organisatie kan om wat voor reden dan ook overgaan tot het inhuren van flexwerkers. Als het probleem is opgelost, gaat de organisatie weer over tot de orde van de dag – tot hetzelfde probleem zich opnieuw voordoet. Dat is niet handig, maar het komt wel geregeld voor. De kernvraag is hoe flexwerk de strategie van de organisatie beter kan ondersteunen. Daarom is niets zo praktisch als het hebben van een visie op flexibele schillen.

Met een beleid van pappen en nathouden dwing je de toekomst niet af. Als we een blik in de toekomst werpen, zien we dat elke organisatie meer flexibiliteit nodig heeft om de uitdagingen van de tijd aan te gaan. Organisaties zonder flexibele schil hebben het steeds moeilijker om te bewegen in een

steeds dynamischere arbeidsmarkt. Om de golven in de economie en de arbeidsmarkt te kunnen opvangen kun je niet zonder flexibiliteit. Bovendien willen jonge generaties veel meer flexibiliteit dan tot nu toe mogelijk was.

De generatie babyboomers zwaait af door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Dat gaat heel snel. De ontstane tekorten op de arbeidsmarkt zullen organisaties dwingen om veel flexibeler te handelen. De komende jaren volgt dan ook een intensieve strijd om het schaarse talent, ook van de mensen tussen de 55 en 70 jaar. De organisaties die deze groep via flexibele schillen aan zich weten te binden zullen de winnaars zijn op de arbeidsmarkt. Voor de jongste generaties is het niet anders: organi-



**'De kernvraag is hoe flexwerk de strategie van de organisatie beter kan ondersteunen'**

aties met een te beperkte flexibiliteit zijn eenvoudigweg niet aantrekkelijk genoeg voor hen. Wie snel een maximale flexibiliteit inbouwt, het nieuwe werken

omarmt, zal de komende jaren de grootste kans hebben om succesvol te zijn in het aantrekken van jonge medewerkers en het behouden van oudere.



# Cultuur basis voor flexibiliteit

**In dit hoofdstuk wordt de uitzonderlijke positie van Nederland als deeltijdland toegelicht. Vraag blijft natuurlijk of het vele deeltijdwerk in combinatie met flexwerk ook rendeert. Want het komt in de praktijk voor dat door de eisen aan werktijden de kwantitatieve bezetting op vooral de vrijdagen in de knel komt. Deeltijdwerk kan zo beperkend werken op de gewenste flexibiliteit. Daar staat tegenover dat flexwerk de ontstane bezettingsproblemen kan oplossen. Wat doet flexibiliteit met de cultuur in organisaties?**

Cultuur is het eenvoudigst te omschrijven als 'zo zijn onze manieren'. Culturen kunnen stug zijn en slecht te veranderen ook als er noodzaak toe is. Maar juist werken met flexibele schillen maakt het mogelijk andere waarden toe te voegen aan het bestaande cultuurpalet.

De flexwerkers kunnen de bestaande cultuur voeden met nieuwe elementen. Peter van den Boom, zelfstandig interim-manager en adviseur, gaat in zijn column nader in op de voedende kracht van cultuur als basis voor flexibiliteit. Hij stelt dat flexibiliteit de boel scherp en gedre-

ven houdt en dat flexwerkers anders aankijken tegen uitdagingen.

In het interview met Oscar Boeder, in het dagelijkse leven directeur van Boeder Gerechtsdeurwaarders, gaat het vooral over de werksfeer. Hij vindt dat je goed met je medewerkers moet praten. Hij benadrukt dat de afwijzing in het werk het werk interessant maakt. Bovendien investeren vaste medewerkers graag in flexwerkers. In het vaste onderdeel 'Aan de slag?' staat het voeden van de cultuur centraal. Hoe kun je ervoor zorgen dat de waarden en de beelden

van de werkelijkheid die de flexwerkers mee brengen optimaal worden benut. Denk ook na over 'klassieke' wettelijke proeftijden. Zo zijn er andere zaken 'uit het verleden' die in het heden als knellend worden ervaren. In een dynamische samenwerking en een flexibele organisatie speelt cultuur een cruciale rol.

## FEITEN

Nederland is in Europa kampioen in flexwerk en deeltijdwerk. Deeltijdwerk biedt de medewerker veel mogelijkheden om werk en privé goed af te stemmen. Dat heeft veel invloed op de cultuur in de organisatie omdat er zo veel rekening wordt gehouden met de wensen en de verlangens van medewerkers terwijl de organisatie nog steeds

haar doelen moet realiseren. Ongeveer de helft van de Nederlanders werkt in deeltijd. Op grote afstand komen Zweden, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Deze landen hebben procentueel veel minder banen in deeltijd. Dat is dan weer veel meer dan de Europese nieuwkomers als Bulgarije, Slowakije, Hongarije en Tsjechië.

De klassieke gezinsstructuur uit de jaren vijftig van de vorige eeuw is aanzienlijk veranderd. Het standaardbeeld van een werkende man, een verzorgende vrouw en kinderen is door de forse toename van werkende vrouwen veranderd. Het landschap van werk is onvergelijkbaar anders en tegelijk uniek in het Europese landschap (zie figuur).

De mogelijkheden van het werken als flexkracht, het werken als zzp'er en het werken in deeltijd maken van Nederland in veel opzichten een flexibel land. Daarmee kunnen we op de wereldmarkt schaalvoordelen behalen. We kunnen werk flexibeler inzetten dan veel landen waarmee we concurreren. Ook veel organisaties in de *not for profit*-sector kunnen volop

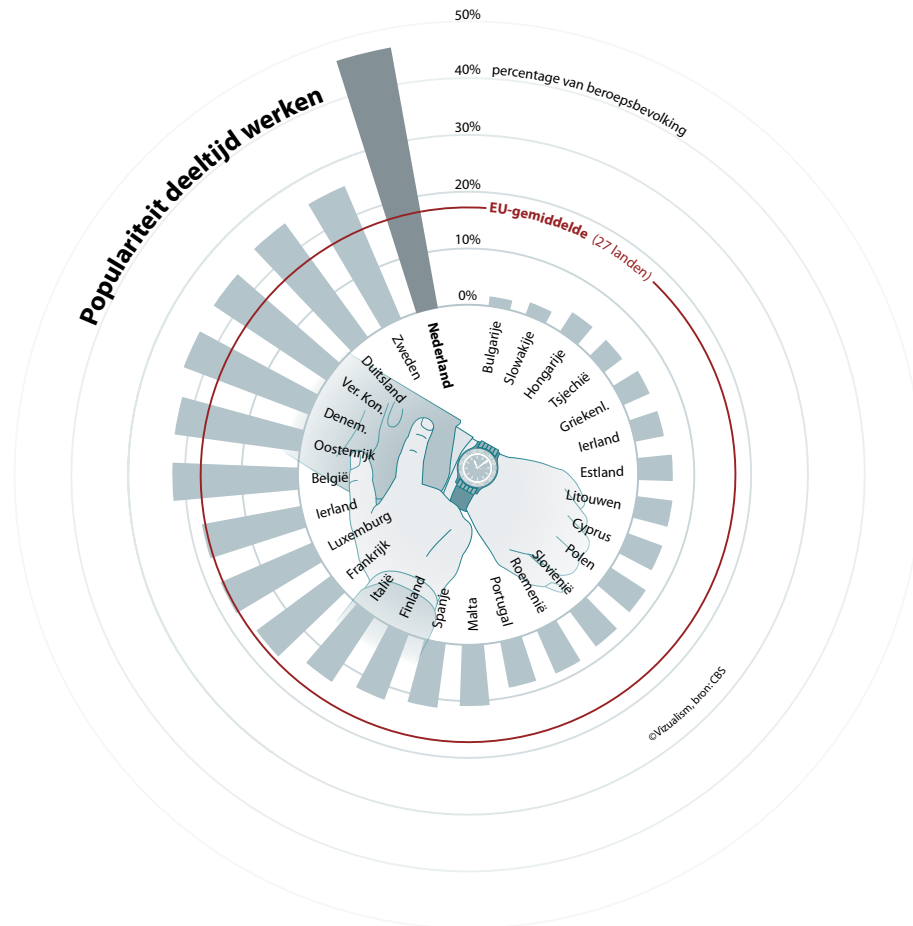
profiteren van de flexibele inzet van arbeid. Dat alles stelt wel eisen aan de cultuur in de organisatie. Het hebben van veel flexibiliteit moet 'gedragen' worden door passende waarden en gedrag. Cultuur stelt grenzen aan de mogelijkheden van flexibiliteit en flexibiliteit beïnvloedt cultuur. Daarmee versterkt het belang van cultuur als basis voor flexibiliteit.

Dat neemt niet weg dat vooral de omvang van het aantal deeltijdbanen en in het bijzonder het aantal gewerkte uren per deeltijdwerker zorgen baart. De regering heeft de Taskforce Deeltijdplus ingesteld. In haar eindrapport stelt de Taskforce dat door de verwachte schaarste op de arbeidsmarkt – vanwege vergrijzing en ontgroening – de druk toeneemt om aan kleine deeltijdbanen werk-



uren toe te voegen. Het gaat immers niet alleen om het aantal mensen dat betaald werk verricht. Het gaat ook om het aantal uren en op welke werktijden medewerkers beschikbaar zijn. Daarmee hebben we niet alleen een organisatievraagstuk, maar ook een cultuurvraagstuk op tafel.

Nederland is een voorloper op het gebied van deeltijdwerk en flexibel werk, maar we nutten nog lang niet alle mogelijkheden van deeltijdwerk in combinatie met flexwerk volledig uit. Daarmee laten we kansen liggen om van flexibel werk een groter concurrentievoordeel te maken.



## COLUMN PETER VAN DEN BOOM

---

FLEXWERKERS ALS MOTOR OM EEN CULTUUR TE VOEDEN – Flexibiliteit krijg je niet voor niets, je moet er iets voor willen doen. Daar moet een voedende cultuur voor aanwezig zijn en daar moet je leiding aan geven. De toekomst vraagt om meer flexibiliteit en daadkracht. Hoe kunnen we nieuwe cultuurelementen toevoegen aan het bestaande en er tegelijk voor zorgen dat het waardevolle van het oude niet verdwijnt? Flexibele schillen bieden een broedplaats voor het voeden van de cultuur. Deze moet je goed sturen, ontwikkelen en stimuleren, omdat je veel kunt leren van de mix van vast en flexibel.

Mensen ontwikkelen cultuur werkenderwijs. Het gaat om emotioneel beladen betekenissen en symbolen die hen richten op wat belangrijk is. Cultuur ordent het werkbestaan en reduceert onzekerheden. Maar dan komen er opeens flexwerkers bij. Hoe krijgen hun nieuwe cultuurelementen een plaats en behouden we het waardevolle? Welke broedplaatsen richten we daarvoor in?

Er zijn drie soorten broedplaatsen.

Een broedplaats van verbazing is een bijeenkomst met flexwerkers: wat verbaast hen in die organisatie? Op deze manier houd je de bestaande garde een spiegel voor: hoe komen we over met 'onze manieren'? Een broedplaats voor *socialisering* heeft juist als doel de flexwerkers aan de kleefstof te hechten. Gedreven organisaties zorgen ook geregeld voor *ontwikkelbroedplaatsen*. Actuele of toekomstige vraagstellingen staan dan centraal: een afgehaakte opdrachtgever, haperende interne leveringen of het verandertraject. Het doel is oplossingen te genereren om de bestaande cultuur te voeden met nieuwe elementen. Het proces begint meestal met een reflectie op

oorzaken van de actuele situatie en gaat over in een debat. Mensen geven oplossingen vanuit verschillende perspectieven.

Hier komt de kracht van de flexibele samenstelling naar voren. De niet aan 'onze manieren' gebonden flexwerkers schuren bij reflectie en debat tegen het perspectief van de bestaande groep. Vervolgens

accepteren aanwezigen de invoering van de vernieuwing, die een mix is van ideeën van flexwerkers en de bestaande opvattingen. Op die wijze ontwikkelen mensen nieuwe ideeën en laten verouderde ideeën uitslijten.

Een organisatie is geen stuk graniet waar geen verschillen mogelijk zijn. Het is eerder een diamant met verschillende kanten en dat moet je benutten. Flexwerkers bekijken uitdagingen anders dan bestaande groepen. Pluriformiteit houdt de boel scherp en gedreven.

Voorwaarden voor effectieve broedplaatsen zijn je veilig voelen om te spreken en erop vertrouwen dat er iets mee

gedaan wordt, openheid bewerkstelligen. Dergelijke broedplaatsen voeden een cultuur. Ze illustreren het principe dat een cultuur nooit af is, maar altijd in wording. Het is een combinatie van reflecteren, leren, socialiseren én openstellen voor de 'vreemdeling' met zijn andere benaderingen. Dat heeft een cultuur nodig om te overleven. Ze steekt op een geheel eigen manier in elkaar, maar moet ook raken aan andere ideeënwerelden om overlevingsimpulsen te krijgen. Daar zorgen flexwerkers voor: ze voeden organisatieculturen. Een prachtige opgave voor organisaties en voor onze samenleving.

*Peter van den Boom (peter.v.d.boom@planet.nl) is zelfstandig interim-manager en adviseur voor organisatieontwikkeling. Tevens is hij docent voor MBA- en masterleergangen.*





## OVER OSCAR BOEDER

Oscar Boeder is directeur van Boeder Gerechtsdeurwaarders. Hij heeft duidelijke standpunten over de cultuur in zijn organisatie: 'Zo min mogelijk mailen en je medewerkers behandelen als je beste klant.'





# 'Praat goed met je medewerkers over de werksfeer'

**Het Haarlemse bedrijf Boeder Gerechtsdeurwaarders bestaat dertig jaar en heeft een jonge directie. Boeder heeft 23 mensen in dienst en neemt jaarlijks gemiddeld twee mensen aan, die beginnen met een tijdelijk contract. De groei van het bedrijf verloopt gestructureerd. Daardoor vermijdt Boeder grote pieken in het werkaanbod. De functies die flexibel worden ingevuld zijn die van boekhouder, teamleider en dossiermedewerker.**

Oscar Boeder vertelt: 'Ik gebruik flexibel werken voornamelijk in de vorm van een tijdelijk contract als opstap naar een vaste functie. Je wilt toch weten of mensen bij de organisatie passen en of zij hun werk naar behoren doen. De proeftijd die er wettelijk voor staat, is daar veel te kort voor. Een periode van drie jaar met opeenvolgende jaarcontracten is bij ons gebruikelijk.'

### **GEVARIÉERD EN DIVERS**

Oscar Boeder legt uit dat er grote verschillen zijn tussen de deurwaarderskantoren in Nederland, ook in cultuur: 'Het leuke bij ons is dat we geen bulkportefeuille hebben, maar juist veel afwisseling in

het werk, dat we doen voor veel verschillende klanten. Dat maakt het werk interessant. Het verloop is dan ook heel laag. Sommigen werken al heel lang bij ons, maar de jongste is net klaar met een mbo. De leeftijd varieert van achttien tot zestig jaar. De man-vrouwverhouding is fiftyfifty en we hebben ook mensen van allochtone afkomst in dienst. Door deze diversiteit is er altijd wel iemand die zich in de situatie van een specifieke klant kan verplaatsen.'

### **BELANG VAN CULTUUR**

Boeder gelooft niet dat een bedrijfscultuur van bovenaf op te leggen is. 'Wij kijken wel naar de manier waarop

de mensen met elkaar omgaan en willen omgaan. Uitzendkrachten vinden dat we een informele werksfeer hebben. We hebben korte lijnen voor de aansturing en spreken elkaar rechtstreeks aan. En we kijken wel eens voetbalwedstrijden met elkaar en lunchen samen. Dat doen we bewust om de sfeer goed te houden. De flexibele krachten behandelen we als vaste krachten en volwaardige collega's. De vaste medewerkers willen investeren in een collegiale relatie omdat het de bedoeling is dat nieuwe mensen bij ons blijven. Nieuwe medewerkers moeten wel bereid zijn te investeren en hun plekje te veroveren.'

### **DE JONGE GENERATIE**

Ouderen hebben meer plichtsbesef dan de jongere generatie. Boeder: 'Een jaar of drie geleden was het echt drama. De schoolverlaters die bij ons kwamen, hadden in hun leven nog nooit "nee" gehoord. In sollicitatiegesprekken letten we daar nu goed op. Kun je er niet tegen om aangesproken te worden op wat je verkeerd doet en wil je niet gecoacht worden? Dan is de match met onze organisatie er niet. Aan de andere kant willen jongeren soms heel veel leren en tegelijk doen. Dat remmen we af door hun heel duidelijk ingekaderde functies te geven en hen daaraan te houden. En kan iemand iets niet goed leren, dan waarderen we hem om wat hij wel goed kan.'

## AAN DE SLAG?

De cultuur van een organisatie vormt de kleefstof tussen de medewerkers en legt de verbinding tussen het verleden, het heden en de toekomst. Een flexibele organisatie vraagt om een andere cultuur dan een organisatie waarin de structuren, de standaarden en de waarden in cement zijn gegoten. Een flexibele organisatie staat open voor vernieuwing en draagt daardoor zelf bij aan verandering. De samenwerking tussen flexwerkers en vaste medewerkers is een bron van creativiteit en slagkracht. Maar dan moet de organisatie daarin wel investeren. Een flexibele en dynamische cultuur krijg je niet vanzelf. Dus stel de juiste vragen. Neem de suggesties mee in de afwegingen om cultuur te benutten als basis voor flexibiliteit.



### **Begin met de volgende vragen te beantwoorden:**

- Zijn er verschillen in waarden en normen tussen vaste medewerkers en flexwerkers? Hoe uiten die zich?
- Kiezen medewerkers bewust voor vast werk of flexwerk? Bouwen medewerkers bewust aan een flexibele loopbaan?
- Moet je met flexwerkers meer of anders communiceren dan met vaste medewerkers?

- Krijgt de flexwerker gewoon een kerstpakket en deelt hij of zij in de afdelingsuitjes?
- Is plichtsbesef bij oudere medewerkers groter dan bij jongere medewerkers?

### **Neem vervolgens de onderstaande suggesties mee:**

- Gebruik alle mogelijkheden om vaste en flexwerkers samen de cultuur van de organisatie positief te la-

ten voeren en een bijdrage te leveren.

- Denk na over de optimale proeftijd en de wettelijke proeftijd en probeer een brug te slaan als de verschillen knellen.
- Koester de broedplaats die de flexibele schil biedt, laat ruimte voor ontwikkeling en stimuleer waar nodig.
- Ga er eens van uit dat u vandaag helemaal opnieuw kunt beginnen

**'Een flexibele en dynamische cultuur krijg je niet vanzelf.'**

met het inrichten van de flexibele schil en niets u tegenhoudt: ga met die bevindingen aan de slag.

- Verleid vaste medewerkers om na te denken over flexwerken en flexwerkers over vast werk.

## VISIE OP DE TOEKOMST

Onder de cultuurparaplu van een flexibele organisatie kun je veel waarden en opvattingen kwijt. Maar niet alles is in maat en getal uit te drukken. Dat geldt zeker voor de opvattingen over flexibiliteit in een organisatie. Wat voor de een veel te flexibel is, kan voor een ander juist te weinig flexibel zijn. In een cultuur met veel dynamiek en flexibiliteit is er ruimte voor medewerkers om de eigen gewenste flexibiliteit waar te maken. Organisaties en medewerkers moeten zich kunnen handhaven in een dynamische samenleving. Flexibiliteit moet een tweede natuur van de organisatie en de medewerker worden. Daarin moet je onderscheidend zijn ten opzichte van je concurrenten.

Hoe is flexibel werk in de toekomst georganiseerd?

Vast staat in elk geval dat de tijd van de inflexibele organisatie nooit meer terugkomt, zeker niet als je denkt aan de strijd om het schaarse talent. Maar ook als de organisatie tevreden is over de mate van flexibiliteit, is het zaak de organisatiecultuur gericht bij te sturen. Want de mate van flexibiliteit van dit moment kan de komende periode onvoldoende zijn. De voedende, lerende en flexibele cultuur is de broedplaats voor succes. In de toekomst zijn organisaties die gerichte scenario's hebben ontwikkeld voor het bevorderen van steeds weer nieuwe flexibiliteit de organisaties die succesvol zullen blijven. Dat zijn organisaties die hun nek durven uitsteken, de kunst niet bij anderen afkijken maar zelf als eerste nieuwe wegen inslaan.



**'Wat voor de een veel te flexibel is, kan voor een ander juist te weinig flexibel zijn'**



# De economische waarde van flexibiliteit

**In dit hoofdstuk worden flexibele schillen gezien vanuit de economische realiteit. Met flexibele schillen en flexwerkers kan een organisatie met dezelfde schaarse middelen meer resultaten bereiken, juist omdat het schaarse talent in kwalitatieve en kwantitatieve zin kan worden ingezet op de momenten waarop het meeste rendement behaald kan worden. De focus is dan ook permanent gericht op maximalisatie van de inzetbaarheid.**

Van Nederland wordt vaak gezegd dat arbeid duur is omdat het netto aantal gewerkte uren aanzienlijk lager ligt dan bijvoorbeeld in Portugal en Spanje. Daar staat weer tegenover dat de productiviteit per arbeidsuur in Nederland juist hoog is. Dat vraagt om een toelichting vanuit de gemiddelde arbeidskosten. Wat is de economische meerwaarde van flexwerk? Versterkt het onze concurrentiepositie? Kunnen we de transactiekosten inzichtelijk maken en kunnen we in een golvende

markt de kosten van arbeid beheersbaar houden? Dat zijn vragen waar Gerard Evers, voormalig hoogleraar Human Capital Valuation aan de Universiteit van Tilburg, in zijn column op ingaat. Hij zal de zoekkosten en de aanpassingskosten belichten. Dan volgt er een interview met Hanneke Kling. Zij is als hoofd bedrijfsbureau verbonden aan Hulpverlening Gelderland Midden (HGM), een hulpverleningsorganisatie voor Brandweer en Volksgezondheid. Het beperkte personeelsbudget drukt zwaar

op de mogelijkheden. Je kunt niet meer uitgeven dan je binnenkrijgt en de cao laat weinig keuzeruimte. In 'Aan de slag?' staan de kernvragen die de economische meerwaarde van flexibiliteit aan de orde stellen. Wat levert het op? De kosten en opbrengsten van een medewerker in relatie tot de optimale functieverblijftijd wordt in 'Visie op de toekomst' uiteengezet. Voor HRM-afdelingen hebben dergelijke berekeningen nog geen hoge prioriteit, maar dat gaat veranderen.

## FEITEN

Is arbeid duur? Wordt arbeid duurder? Met deze twee vragen krijgt elke organisatie vroeg of laat te maken. In Nederland zijn de lonen tussen 2001 en 2004 relatief sneller gestegen dan in de landen waarmee we concurreren. De arbeidsproducti-

viteit is in die periode niet in gelijke mate gestegen en dus nemen de relatieve arbeidskosten toe. Dat is niet goed voor de concurrentiepositie. Onze voordelen van een hogere flexibiliteit worden zo tenietgedaan door de stijgende arbeidskosten.

De gemiddelde arbeidskosten in Nederland liggen nog steeds flink hoger dan het Europese gemiddelde (zie figuur 5). Maar landen als Denemarken, Zweden, België en ook Duitsland zijn nog duurder. En de Europese nieuwkomers Bulgarije,

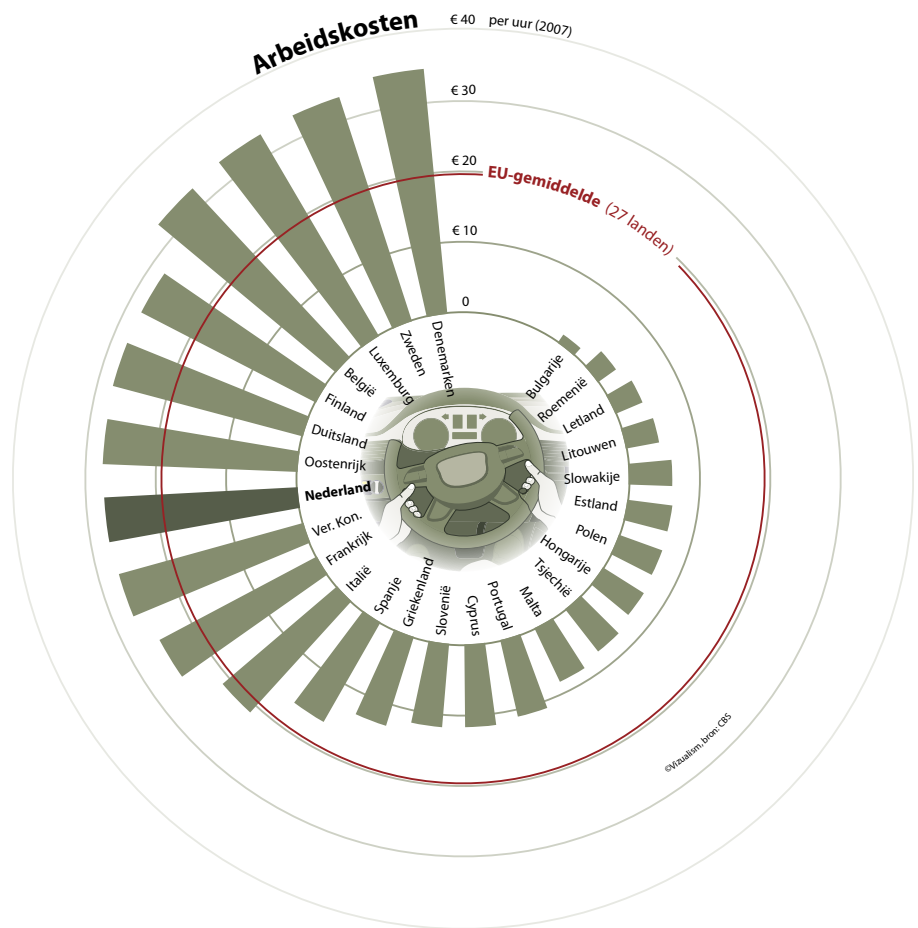
Roemenië, Letland en Polen zijn dan wel fors goedkoper, maar laten de laatste jaren een veel grotere toename in arbeidskosten zien dan Nederland. Dat is weer gunstig voor onze concurrentieverhoudingen.

De stijging van de kosten van de vergrijzing, van het onderwijs en van de gezondheidszorg is een groot punt van zorg. We zullen deze kosten als maatschappij gezamenlijk moeten opbrengen. Dat betekent in de praktijk dat de belastingdruk wordt opgevoerd.

De komende jaren worden de kosten van de verzorgingsstaat een steeds belangrijkere concurrentiefactor. Dat zet een grote druk op de arbeidsparticipatie. We zullen zo veel mensen als redelijkerwijs mogelijk is aan het werk moeten houden. Toch



is de arbeidsparticipatie in Nederland in vergelijking met landen als Frankrijk, België en Griekenland relatief gunstig. Bovendien is er bij ons politiek voldoende overeenstemming om snel orde op zaken te stellen, in tegenstelling tot andere Europese landen. In België betreft de discussie over de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd een verhoging van 60 naar 62 jaar en de Grieken gaan nog veel eerder (al vanaf 51 jaar) met hun pensioen. De discussie is in Nederland veel concreter en niet te laat begonnen. Toch moeten we snel tot praktisch beleid komen om concurrentievoordeel te behalen. Met het beter beheersen van de arbeidskosten en het ten volle inzetten van de kracht van flexibiliteit kan Nederland succesvoller zijn dan zijn concurrenten.



## Waarde van flexibiliteit is een kwestie van rekenen

Het beheersen van de inzet en kosten van arbeid is voor personeelsmanagers een belangrijk aandachtsgebied. De factor arbeid vormt al gauw zeventig procent van de totale kosten in een organisatie. Bij schommelingen in de afzet is het daarom belangrijk dat ook de kosten van arbeid meebewegen. Flexibele lonen kennen we in de praktijk echter maar mondjesmaat. Flexibele arbeid wordt vooral gezocht in volumeflexibiliteit. Die kan intern (overwerk, jaarurencontracten, functionele inzetbaarheid, et cetera) en extern (uitzendarbeid, *subcontracting*) worden georganiseerd.



- de kosten van het zoeken naar een geschikt uitzendbureau;
- de kosten van het opstellen van het (arbeids) contract;
- de kosten voor het controleren van de naleving van de gemaakte afspraken (monitoring).

Daarbij moet worden aangetekend dat vergelijkbare kosten worden gemaakt bij het binnenhalen van vaste medewerkers. In een ideale maatschappij met volledige transparantie van prijzen en beschikbaarheid, en zonder aanpassings- en inwerkkosten van betrokkenen zijn de transactiekosten verwaarloosbaar. Die situatie doet zich echter niet voor.

### TRANSACTIEKOSTEN

Maar wat is een optimale strategie voor flexibiliteit? Economen stellen dat dit afhankelijk is van de transactiekosten die bij de concrete

invulling behoren. Transactiekosten zijn de kosten van het ruilverkeer.

Deze transactiekosten bestaan doorgaans uit drie elementen:

De zoekkosten kunnen soms hoog zijn (zeker in een krappe arbeidsmarkt bij gespecialiseerd personeel), en de aanpassingskosten zijn soms ook hoog (ontslagregelingen met doorlooptijden





en vergoedingen), terwijl ook het psychologische deel van het contract kan leiden tot opportunistisch gedrag van werkgevers en werknemers. De partijen zijn dan alleen maar uit op eigen voordeel.

De standaard arbeidsrelatie met vaste contracten lost deze problemen voor een belangrijk deel op. Je hoeft niet elke week op zoek naar geschikte werknemers, je kunt goede monitoring

plegen op de geleverde prestaties, en je kunt langetermijnafspraken maken over de loonkosten (cao). Dat geldt alleen niet voor de aanpassingskosten; deze blijven een nadeel van deze standaard arbeidsrelaties. Bij dit alles zijn de kosten die de intermediair berekent een factor van belang bij het bepalen van de best passende flexibiliteitsstrategie. Een andere relevante kostensoort wordt

veroorzaakt door de extra managementinspanning die nodig is voor het goed organiseren van de flexibele schil.

#### **FLEXIBELE VOLUMES**

Gegeven de feitelijke onmogelijkheid om tot variabiliteit in de beloning te komen moeten organisaties het dus hebben van flexibele volumes. Maar in welke mate? We weten dat uitzendarbeid en subcon-

**'De factor arbeid vormt al gauw zeventig procent van de totale kosten in een organisatie'**



*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, adviesbureau voor economisch personeelsmanagement.*

tracting doorgaans leiden tot hogere uurtarieven op korte termijn en geringere aanpassingskosten op middellange termijn. Daar staat weer tegenover dat er rekenmodellen beschikbaar zijn die aangeven dat je als werkgever juist goedkoper uit bent als je de eerste tien maanden uitzendkrachten inhuurt en daarna pas vast personeel.

Waar trekken we de grens?

Helaas valt op die vraag geen eenduidig antwoord te geven. Transactiekosten fluctueren met de conjunctuur. Het is daarom vooral een kwestie van goed rekenen. Feitelijk is het een vorm van personeelsplanning waarbij volumes en prijzen van verschillende soorten arbeid gelijktijdig in beschouwing worden genomen. Het doorrekenen van verschillende alternatieven kan dan meer duidelijk-

heid bieden over de beste strategie. Personeelsmanagers moeten de vaardigheid bezitten om dergelijke elementaire kostenberekeningen ter hand te nemen.

#### **FLEXIBELE FLEXIBILITEIT**

Kortom, flexibiliteit is gewenst, maar de mate van flexibiliteit is ook flexibel. Dit vraagstuk verdient een hoge prioriteit op de agenda van HR.



## OVER HANNEKE KLING

Hanneke Kling is hoofd Bedrijfsbureau van Hulpverlening Gelderland Midden (HGM). HGM is een hulpverleningsorganisatie voor Brandweer en Volksgezondheid. 'Hulpverlening vraagt grote betrokkenheid. Die betrokkenheid zien wij zowel bij vaste als bij tijdelijke medewerkers. We behandelen hen hetzelfde. Mensen zijn geen uitzendkracht van beroep, maar hulpverlener. Alleen al daardoor hebben ze een grote betrokkenheid met bij hun werk.'



# ‘We stemmen de personeelskosten goed af op de middelen’

Hulpverlening Gelderland Midden heeft een kleine flexibele schil van uitzendkrachten en vrijwilligers. Hanneke Kling houdt de personeelskosten goed in de gaten. ‘Op het totale personeelsbestand hebben we divers werk dat flexibel wordt ingevuld. Dat gaat via detachering, een tijdelijk contract, zzp’ers, vrijwilligers bij de brandweer en uitzendkrachten bij de ambulancedienst. Verpleegkundigen of artsen werken op vrijwillige basis aan soa-onderzoeken. We stemmen de personele kosten af op de inkomsten die we binnenkrijgen. Ons beleid is dat de verhouding tussen tijdelijke werkzaamheden en flexibel personeel moet kloppen. Het moet niet zo zijn dat het vaste personeel afhankelijk wordt van de hoeveelheid tijdelijk werk.’

‘De directie stuurt erop dat er langer met tijdelijke contracten wordt gewerkt,’ legt Kling uit. ‘Onze organisatie wordt gefinancierd vanuit een aantal gemeenten en omdat die de komende jaren moeten bezuinigen, is het verstandig om daar alvast op in te spelen. De meeste tijdelijke medewerkers willen graag een vast contract en waar dat kan, gebeurt dat ook. We kunnen maximaal tien procent van de functies invullen met uitzendkrachten en gedetacheerden en daarnaast tien tot twintig procent tijdelijke

contracten. Meer kan niet, want dat wordt te duur.’

### CAO-MOGELIJKHEDEN

De manier waarop HGM flexibiliteit invult, hangt nauw samen met de mogelijkheden in de cao. Kling: ‘In onze cao is een nulurencontract niet mogelijk. Wij werken daarom met min/max-contracten. Dat bevordert de flexibiliteit, maar niet zo veel als verwacht. Deze contractanten willen wel meer werken, maar vaak niet op de tijden waarop de organisatie er behoefte aan heeft.’

De pensioenleeftijd ligt op 65 jaar. ‘Onze medewerkers kunnen stoppen met werken tussen de zestig en zeventig jaar,’ vertelt Kling. ‘Onze cao biedt oudere medewerkers dus de ruimte om na hun vijftenzestigste door te werken, maar daar is bij ons nog geen vraag naar omdat we geen medewerkers in die leeftijdscategorie in dienst hebben. We hebben wel nagedacht over het in dienst nemen van 65-plussers, maar hebben daar vanwege andere prioriteiten nog geen concreet beleid voor.’

### LASTIG OP TE VULLEN

HGM heeft graag meer vast personeel in dienst, bijvoorbeeld voor de ambulancedienst. Kling: ‘We kunnen daar wel personeel voor vinden, maar geen vast personeel. Voor deze functie is er een krapte op de arbeidsmarkt. We hebben daarom de afgelopen jaren vaker uitzendkrachten ingezet. Dat zijn ambulancemedewerkers die een vast contract hebben bij een andere organisatie. Daarnaast hebben zij een contract bij een uitzendbureau waar wij mee werken. Ze kunnen wel enkele diensten bij ons opvullen maar niet alle. Dan is er nog de artsfunctie. Die is – zowel vast als flexibel – nog lastiger op te vullen, omdat er in Nederland simpelweg te weinig artsen zijn voor de beschikbare functies.’

## AAN DE SLAG?

Het is van belang goed na te denken over de behoefte aan stuurinformatie en welke economische ken- en stuurgetallen daarbij helpen. Liever een beperkt aantal stuurgetallen waar daadwerkelijk op wordt gestuurd dan een compleet scala aan meetgegevens waar niemand actie op neemt. De economische waarde van flexibiliteit vraagt ook om een goede samenwerking van de financiële afdeling en HRM.

### **Begin met de volgende vragen te beantwoorden:**

- Is er een in euro's uitgedrukt beeld van de concrete opbrengsten van flexwerk?
- Gaat de aandacht uit naar de kwaliteit of juist naar de kwantiteit van de personeelsbezetting?
- Is duidelijk wat er potentieel aan vast en flexibel personeel op de arbeidsmarkt beschikbaar is voor uw organisatie? Hoe komt u aan gegevens over de arbeidsmarkt?
- Hoe werken HRM, lijnmanagement en de financiële afdeling samen bij de inhuur van flexwerkers?

### **Neem vervolgens de onderstaande suggesties mee:**

- Zorg ervoor dat de transitiekosten helder zijn bij de inhuur van flexwerkers.
- Maak specialisten breder inzetbaar, dan knelt de personeelsbezetting minder snel.
- Verblijfsduur in een functie is een essentieel onderdeel van de te verwachten kosten; bereken de optimale verblijfsduur.
- Zorg voor een passende beloning op basis van een snelle inleertijd.



**'Gaat de aandacht uit naar de kwaliteit of juist naar de kwantiteit van de personeelsbezetting?'**

## VISIE OP DE TOEKOMST

Een vaste medewerker die met zijn of haar baan start, kost de organisatie meer dan hij of zij opbrengt. Dat komt doordat een medewerker nog moet worden ingewerkt en wel direct het volle salaris ontvangt. Is een medewerker eenmaal aan de slag, dan volgen er introducties en opleidingen. Daardoor bestaat er nog steeds geen evenwicht tussen kosten en bijdrage. Is dat na enige tijd wel het geval, dan moeten de kosten van externe opleidingen nog worden terugverdiend. Vervolgens is het van belang een helder beeld te hebben van de optimale functieverblijftijd. Belangrijk feit is dat een flexwerker sneller inzetbaar is dan een vaste medewerker omdat de uitzendorganisatie veel van de introductie en opleiding op zich neemt.

Bij veel HRM-afdelingen is het nog niet gebruikelijk om de waarde van een medewerker in economische termen uit te drukken. De organisatie heeft een indirect beeld van de inzetbaarheid van de medewerker en het nettorendement. Ook worden de persoonsgebonden kosten en de kosten van bijvoorbeeld het ziekteverzuim niet doorgerekend. Dat is jammer, want zo kun je de belangrijke economische waarde van flexibiliteit niet goed in harde cijfers uitdrukken.

De unieke bijdrage van een medewerker zal in de toekomst veel meer in een economisch getal worden uitgedrukt. Zo zal ook een betere verbinding met opleidings- en flexibiliteitsrendement gemaakt kunnen worden. Dergelijke inzet-



baarheidsgegevens komen steeds meer beschikbaar. Ze kunnen doorslaggevend zijn voor een optimale inzetbaarheid en bij het bepalen van de meest effectieve functieverblijftijd.

**'De unieke bijdrage van een medewerker zal in de toekomst veel meer in een economisch getal worden uitgedrukt.'**





# Leidinggeven aan en waarderen van flexibiliteit

**Flexibele schillen zijn niet meer weg te denken uit een flexibele organisatie. Dat staat buiten kijf. Toch is daarmee de kous niet af. Juist het leidinggeven aan flexibiliteit vraagt veel van iedereen, misschien nog wel het meest van de direct leidinggevende. Deze moet er elke dag weer voor zorgen dat het werkt. Dat is aandacht geven, waardering uitspreken en ervoor zorgen dat alle plussen zich uitbetalen. In de flexibele schil is de aandacht die leidinggevendenden aan vaste medewerkers en flexwerkers geven, goud waard.**

Grote veranderingen zijn zichtbaar als het gaat om leidinggeven. Directief leidinggeven en situationeel leidinggeven hebben het een paar decennia goed gedaan. Inmiddels zijn er weer andere modellen voor leidinggeven verschenen. Dienend leiderschap en verbindend leiderschap zijn daar voorbeelden van. Een laatste loot aan de leiderschapsboom is androgyn leiderschap. Daarbij gaat het om leiderschap vanuit de combinatie van mannelijke en vrouwelijke eigenschappen. In een steeds complexere en onvoorspelbaardere wereld

wordt van leidinggevendenden verwacht dat ze de gevoelens van onzekerheid bij medewerkers kunnen reduceren, stelt Henk Achtereekte in zijn column. Hij is directeur HRM van het Deltioncollege, een ROC voor Zwolle en omgeving.

In het interview met Alejandro Ferrari, P&O-adviseur bij Xtandit –leverancier van onder meer printers – stelt ze het principe van ‘gelijke monniken gelijke kappen’ centraal. Ze wil dat vast personeel net zo wordt behandeld als flexwerkers. Zij ervaart dat oudere mede-

werkers vaker kiezen voor de zekerheid van een vast salaris dan jongere medewerkers. Met deze verschillende opvattingen moet een leidinggevendende rekening houden.

Hoe honoreren we verschillen en welke gelijkheid is de beste ‘vertaling’ van gelijkwaardigheid? In ‘Aan de slag?’ komen dergelijke vragen aan de orde.

In ‘Visie op de toekomst’ wordt gesteld dat we op weg gaan naar gelijkwaardiger leiderschap en dat medewerkers zelf steeds verantwoordelijker worden. Dat laat ook ander honoreringsbeleid zien.

## FEITEN

Flexibiliteit in een situatie van krimp is iets anders dan flexibiliteit bij groei. In een krimpsituatie gaat veel werkgelegenheid verloren en blijven juist medewerkers met vaste contracten zitten. In een groeisituatie is er ruimte voor meer werkgelegenheid, dus meer vaste en meer flexibele banen. Leidinggevendenden staan bij groei of krimp voor een andere uitdaging. Zo gaat krimp vaak gepaard met het dreigende verlies van banen en collega's en dat leidt tot onzekerheid. Bij groei gaat het juist om uitdaging, vernieuwing en perspectief. Groei- en krimpsituaties vragen van leidinggevendenden om een andere inzet.

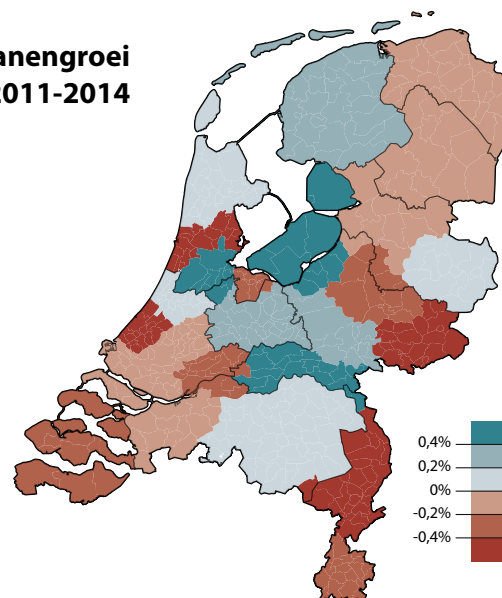
De werkgelegenheidsontwikkeling in Nederland laat grote regionale verschillen zien. De meest vergaande voorspelling over een periode

van twintig jaar is indrukwekkend. Ongeveer anderhalf miljoen Nederlanders uit het noordoosten, het oosten, het zuidoosten en het zuidwesten zullen naar het westen van het land trekken. Dat heeft enorme gevolgen voor de leefbaarheid van het platteland en de stedelijke gebieden in de betreffende regio's.

Over de termijn van 2011-2014 verwacht het UWV WERKbedrijf dat Flevoland, Noord-Holland-Noord en Nijmegen & Rivierenland een gunstige werkgelegenheidsontwikkeling zullen tonen. De banengroei blijft (sterk) achter in Zuid-Limburg, Gooi en Vechtstreek, Haaglanden en Rijnmond (zie figuur).

Het ROA verwacht op grond van vergelijking met de periode 2004 tot en met 2009 dat er een gro-

## Banengroei 2011-2014



tere vraag naar hbo'ers en academici zal ontstaan en een geringere vraag naar laag opgeleiden. De meeste differentiatie ontstaat binnen het mbo-niveau: meer vraag naar mbo-niveau 3 en 4 en minder vraag naar de niveaus 1 en 2.

Flexibele arbeid, hoge opleidingsniveaus, wereldwijde netwerken, een hoge betrokkenheid en innova-

tief bindend leiderschap vergroten de kansen op duurzaam succes. Leidinggevendenden moeten er rekening mee houden dat er steeds meer sprake zal zijn van diversiteit in de organisatie. Goed omgaan met diversiteit is bepalend voor de vraag of een organisatie en haar medewerkers daarmee de gewenste flexibiliteit bevorderen of juist afremmen.

## COLUMN HENK ACHTEREERKTE

---

LEIDERSCHAP EN WAARDERING IN DE FLEXIBELE SCHIL - Organisaties en in het bijzonder de overheid manoeuvreren zich vast door een te groot volume aan vast personeel. Zo is langzamerhand niet meer de vraag leidend voor het antwoord, maar het aanbod aan beschikbare arbeidskrachten. Dat vaste aanbod is vaak binnengehaald in een tijd dat alleen vakkennis leidend was en dat de omgeving overzichtelijk en beheersbaar was. De wereld is intussen veel diverser, complexer en onvoorspelbaarder geworden. Politieke erupties leiden periodiek tot groei dan wel krimp van overheidspersoneel. In tijden van krimp wordt het per saldo duurder omdat er dan meer wordt uitbesteed en vertrekregelingen van personeel veel geld kosten vanwege de stevige rechtspositie. Dat wordt meestal na vier tot vijf jaar ontdekt. Dan volgt de slingerende weg terug.

In tijden van onzekerheid op de markt volgt de vlucht naar de overheid. Overheid en bedrijfsleven zijn zo qua complementaire werkgelegenheid aan elkaar verbonden.

Het bijzondere van onze arbeidsmarkt is misschien toch wel die 'vastigheidzoekers'. Wij zijn een bijzonder landje. Als handelsland zou je zeggen dat risico nemen ons in de genen zit. Je moet als handelsland immers flexibel zijn om te kunnen overleven. Wij zijn echter ook zekerheidszoekers. Wij zijn het land met de grootste dichtheid aan organisatieadviesbureaus ter wereld. Een rijk land dus, want we hebben de luxe om risico's te kunnen reduceren door er een bureau naar te laten kijken. Dat schrijft eigenlijk alleen maar op wat je zelf zegt en dus allang weet. Risicoreductie

heet dat. Maar het zegt ook iets over de vraag of je op de kwaliteit en het inzicht van je eigen mensen vertrouwt. Niet dus, ze zijn bedrijfsblind geworden.

Leiderschap met lef in de flexibilisering van organisaties: het land schreeuwt erom. Een flexibele inrichting van het arbeidspotentieel, een kleine vaste kern, méér hybride netwerkorganisatievormen... Kansen? Jazeker. Steeds meer zzp'ers bevolken de arbeidsmarkt, inmiddels al twaalf procent. De krimp en groei, de schaalvergroting en schaalverkleining, de vergrijzing en uitstroom versus de opkomst van een nieuwe generatie met andere werkwijzen. Het zijn voorzetten voor open doel.

Eigentijdse (overheids)organisaties beginnen met het creëren dan wel vergroten van de flexibele schil. Hoe? Door

onder andere meer zzp'ers te binden met boeiende opdrachten. Door meer contracten voor bepaalde tijd af te sluiten. Door medewerkers meer met andere organisaties te delen. Door meer nieuwe werkwijzen te introduceren, onder andere op basis van het nieuwe werken. Door flexwerkers beter te betalen.

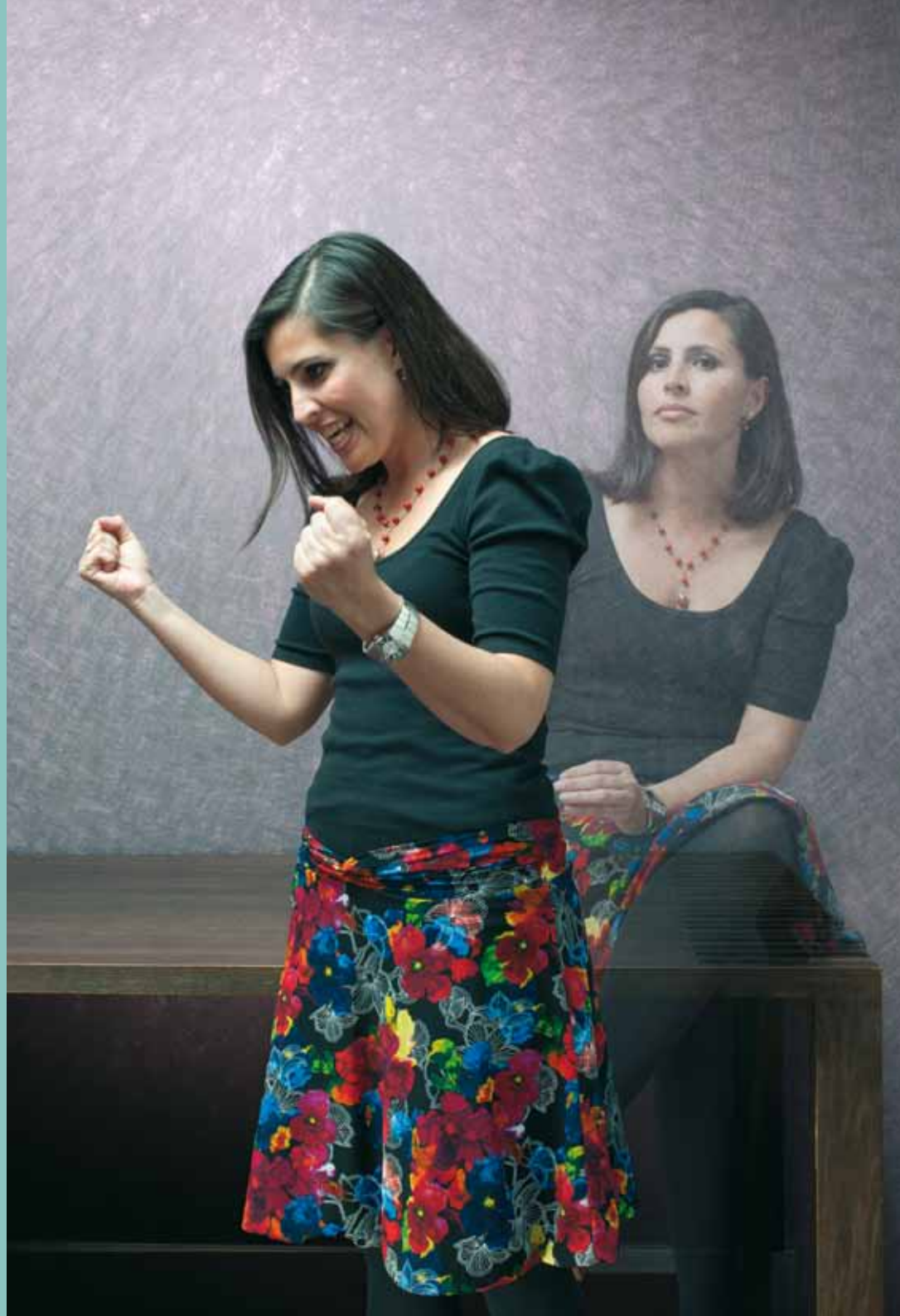
Een betere beloning van flexibele krachten is de eerste stap op weg naar flexibilisering.

*Henk Achtereekte (hachtereekte@deltion.nl) is als directeur HRM verbonden aan het Deltioncollege, een Regionaal Opleidingscentrum (ROC) voor Zwolle en omgeving.*



## OVER ALEJANDRA FERRARI

Alejandra Ferrari zet als P&O-adviseur bij Xtandit – leverancier van onder andere printers – flexibiliteit in om goed personeel aan te trekken via uitzendbureaus. Functioneert iemand goed, dan krijgt hij een vast contract. Flexibiliteit levert Xtandit dus goed geselecteerd personeel op. Er is geen flexibele schil voor pieken en dalen in de personeelsbehoefte. Vast en flexibel personeel krijgen dezelfde beloning.



# 'Allemaal dezelfde beloning'

**Alejandra Ferrari benadrukt dat flexibel personeel bij Xtandit hetzelfde wordt behandeld als vast personeel. 'Iedereen wordt naar kwaliteit beoordeeld. Voor de salesfuncties trekken we via uitzendbureaus jonge mensen aan die we auto's, telefoons, goede begeleiding en opleidingen bieden. We zoeken mensen die hard willen werken, zichzelf willen ontwikkelen, loyaal zijn en hun afspraken nakomen. Dat is voor de jonge generatie lastig. Jonge mensen weten meestal nog niet goed welk werk bij hen past. Een deel vertrekt zelf, met een ander deel willen wij niet verder. Daarom trekken we altijd meer mensen aan dan waar we op dat moment behoefte aan hebben. We houden het salespersoneel het liefst vijf jaar. Na twee jaar leveren ze winst op. Een deel stroomt door naar een seniorfunctie.'**

Bij Xtandit krijgt iedereen dezelfde beloning en provisie, omdat – zo zegt Ferrari – 'we geen tweederangs personeel willen'. 'Provisie uitkeren aan uitzendkrachten is praktisch gesproken lastig. We hanteren voor hen een "inlenersbeloning" en werken met voorschotten of nabetalingen. We beoordelen vaste en tijdelijke medewerkers hetzelfde. Voor de salesmensen hebben we een ander beoordelingsinstrument, dat kwalitatieve en kwantitatieve prestaties meet. Xtandit heeft een Amerikaans beloningsbeleid.

Je kunt hier heel veel geld verdienen wanneer je goed bent in je vak.'

### **VERSCHILLENDE WENSEN**

De P&O-adviseur ziet verschil in wensen tussen generaties en tussen mannen en vrouwen. 'Ouderen hebben ten opzichte van jongeren graag zekerheid. Daarom hebben zij liever een hoog basissalaris en een vaste baan. Ook is er verschil tussen mannen en vrouwen. We belonen hen hetzelfde, maar in de sales is negentig procent man. Zij hebben vaak meer vertrouwen in hun eigen kunnen en

vertrouwen erop dat ze via provisie een hoog inkomen kunnen genereren. Vrouwen hebben liever meer zekerheid via een hoger basissalaris en minder provisie. Hierdoor ontstaat zelfselectie. Dat vinden we jammer, want we denken dat vrouwen het goed doen in de sales. We hebben in onze organisatie te maken met vooroordelen tegenover vrouwen en dat maakt dat we eigenlijk alleen maar vrouwen aannemen van wie we zeker weten dat zij het goed zullen doen. Intern werken we wel aan beeldvorming en voeren we een

antidiscriminatiebeleid om op termijn meer vrouwen aan te kunnen nemen.'

Alejandra Ferrari zou graag zien dat uitzendbureaus meer aandacht besteden aan de vorming van jonge mensen die via de bureaus de arbeidsmarkt instromen. 'De jonge generatie vraagt veel, maar kan nog niets wanneer ze bij ons beginnen. Pretieren ze onvoldoende, dan ligt dat volgens hen overal aan, maar zeker niet aan henzelf. De hoge pretenties worden hun in de schoolbanken ingeprent. Docenten adviseerden hun leerlingen tot voor kort om niet voor minder dan 2200 euro te werken. Maar ze hebben nog niets gepresteerd. Ze hebben een realistischer kijk op de arbeidsmarkt nodig. En een stukje zelfreflectie.'

## AAN DE SLAG?

Leidinggeven aan flexibiliteit is geen gemakkelijk, maar wel een heel belangrijk thema. Het is van belang om een goed beeld te hebben bij de vorm van leidinggeven die het best bij de organisatie past en die recht doet aan de wensen en verwachtingen van de diverse klanten, vaste medewerkers en flexwerkers. Wat voor leiderschapsstijl past ons het best?

### **Begin met de volgende vragen te beantwoorden:**

- Geef je aan flexwerkers anders leiding dan aan vaste medewerkers?
- Zijn verbindend en dienend leidinggeven anders dan directief en situationeel leidinggeven? Kunnen leidinggevendenden voldoen aan de eisen van deze verandering?
- Hoeveel verschil in gedrag tussen vaste medewerkers en flexwerkers kun je als leidinggevende toestaan? Of geldt dat iedere persoon anders, uniek en eigen is?
- Moet je stoppen met leidinggeven en meer gaan vertrouwen op zelfnavigatie van medewerkers?

### **Neem vervolgens de onderstaande suggesties mee:**

- Leidinggeven is een vak, je hebt wel een zekere aanleg nodig, maar verder is het hard werken, veel vaardigheden trainen, fouten maken en ervan leren.
- Jonge generaties geloven niet in hiërarchie, dus geef hun de ruimte en spreek hen aan op hun verantwoordelijkheid.
- Juist in flexibele schillen betekent leidinggeven aandacht geven en verwachtingen helder boven tafel krijgen.
- De flexibele schil bepaalt hoe je leidinggeeft en niet andersom.



**'Geef je aan flexwerkers anders leiding dan aan vaste medewerkers?'**

## VISIE OP DE TOEKOMST

Bij leidinggeven en waarden gaat het altijd om het managen van de resultaten, om het evalueren van verwachtingen en het geven van aandacht. Klassieke management- en leiderschapsstijlen passen steeds minder goed bij de flexibele wereld waarin we leven. Het traditionele managen verschuift dan ook van traditioneel via situationeel naar individuele coaching. In de toekomst is het denkbaar dat we helemaal niet meer over leidinggeven spreken; de medewerker zal de meeste leidinggevende taken dan gewoon zelf verrichten. Als de medewerker klant wordt, is het steeds meer een gelijkwaardige arena geworden, waarin wordt gecommuniceerd en gedialogiseerd. Dat kan alleen tot succes leiden als er sprake is van vertrouwen en als duidelijk is welke

inspanning voor welk prijs tot welk resultaat leidt. Als het vertrouwen wordt waargemaakt en als de verwachtingen over en weer worden gerealiseerd, zal de uitwisseling tussen organisatie en medewerker doorgaan. Dan is er sprake van volwassen arbeidsverhoudingen. Iedereen die in de organisatie werkzaam is, is dan tegelijk leidinggevende en medewerker, coach voor zichzelf en voor anderen.

Er moet haast worden gemaakt met de gedachtevorming over leiderschap in de flexibele schil. Organisaties kunnen het zich niet permitteren dat bepaalde groepen zich buitengesloten voelen. Iedereen is waardevol als de unieke kwaliteiten op de juiste wijze worden ingezet. Dat is een belangrijke uitdaging van leiderschap in de flexibele schil.



De honorering krijgt steeds meer accent vanuit waardering. De arbeidsvoorwaardenpakketten kenmerken zich door regulen keuzeruimte. Er wordt steeds minder geld van de medewerkers in collectieve voorzieningen gestoken. In plaats daarvan bepalen ze zelf hoe ze hun secundaire arbeidsvoorwaarden vormgeven. In het honoreringsbeleid komt meer ruimte voor leidinggevendens. Zij krijgen meer financiële ruimte om hun waardering voor de inbreng van medewerkers zonder dwingende regelgeving te concretiseren. Ook medewerkers krijgen steeds

**'In de toekomst is het denkbaar dat we helemaal niet meer over leidinggeven spreken; de medewerker zal de meeste leidinggevende taken dan gewoon zelf verrichten'**

meer directe zeggenschap. Vraag blijft of de huidige vormen van medezeggenschap en cao's wel passen bij de eisen van de toekomst. De meer directe vormen van zeggenschap zullen het fundament onder de klassieke ondernemingsraden steeds verder ondergraven. Als de medewerker klant is geworden, zijn een ondernemingsraad en een cao overbodig.





# Meer doen met minder

**Wat weten we van flexibele schillen en wat nog niet? Wat moeten we doen en wat moeten we laten? Wat is de visie op de toekomst en wat betekent dat voor vandaag? Dat zijn de vragen die in dit slothoofdstuk centraal staan. De concrete praktijk is weerbarstig, maar zeker ook boeiend en uitdagend om mee aan de slag te gaan. De praktijk van alledag laat zien dat er met de vaste formatie en de flexibele schillen veel meer mogelijk is en dat we daarmee veel waarde kunnen toevoegen.**

Om meer van flexibele schillen te kunnen profiteren moeten we ervan overtuigd zijn dat er voldoende waarde wordt toegevoegd. Dus om te beginnen moeten we een antwoord hebben op de volgende vragen:

- Helpt het de organisatie verder en kun je de van buiten afkomstige veranderdruk met een flexibele schil beter aan?
- Wat is de beste mix van vaste formatie en flexibele formatie? Worden organisatie en medewerkers er samen beter van?
- Kunnen we de veranderingen zo beter aanpakken? Be-

reiken we op die manier meer succes?

- Levert het in economische zin voldoende op? Stijgen de baten uit boven de investeringen?
- Wat is de best passende organisatiecultuur bij meer flexibiliteit, voldoen we daar al aan of wat moeten we doen om dat voor elkaar te krijgen?
- Hoe geef je leiding aan flexibiliteit, hebben we die deskundigheid in huis en met welke partijen kunnen we het best samenwerken voor het beste resultaat?

Flexibele schillen goed wer-

kend krijgen, is niet alleen een kwestie van een goed ontwerp. Je moet er ook in geloven, deskundigen om je heen verzamelen en op weg gaan. Er is erg veel ervaring mee opgedaan en er zijn goede resultaten bereikt. De opdracht is: blijven verbeteren en blijven leren. Dan worden we er steeds beter in en kunnen we de mogelijkheden vollediger en beter benutten. We zullen de verwachtingen goed moeten afstemmen: alle partijen en betrokkenen hebben behoefte aan gerichte aandacht en willen serieus genomen worden.



Nieuwe generaties staan te dringen om organisaties binnen te komen. Voor jonge mensen zijn flexibiliteit, flexwerken en het nieuwe werken doodnormaal. Als u met flexibele schillen de boot mist, zullen zij niet bij u aan boord stappen. Ze willen graag een flexibel werklevens, zeker ook in het spitsuur van het leven.

Er is bovendien meer aandacht nodig voor oudere medewerkers. Grote groepen babyboomers zullen de organisaties de komende jaren verlaten omdat het pensioen lokt. Steeds meer van hen zullen echter graag op een flexibele wijze willen doorwerken. Flexibele schillen kunnen daarvoor een uitkomst zijn.

Goede arbeid is schaars en wordt schaarser. De jacht op het schaarse talent zal de komende jaren heel intensief worden. Wie die slag wint, wint de hoofdprijs.

De komende tijden zullen we allemaal meer met minder moeten doen, ook als het allemaal weer beter gaat. Flexibele schillen dwingen

**'Nieuwe generaties staan te dringen om organisaties binnen te komen. Voor jonge mensen zijn flexibiliteit, flexwerken en het nieuwe werken doodnormaal'**

ons scherp aan de wind te zeilen, de juiste koers uit te zetten en bij te sturen waar nodig. De toekomst is vandaag begonnen met de vaste formatie en de flexibele schil als de hartslag van de organisatie.

Flexibele schillen – we weten dat het nog beter kan. Hoog tijd om dat ook echt te gaan doen. Dat vraagt om concrete acties in organisaties, handvatten voor houvast, beelden van de gewenste ontwikkelingen en duidelijke eisen aan de te verwachten opbrengsten.

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



---

Dit boek is samengesteld door prof. dr. Rob H.W. Vinke (1950). Hij begon op de lts, werd elektromonteur, volgde het avondatheneum en studeerde arbeids- en organisatiepsychologie aan de Universiteit van Amsterdam. Na zijn afstuderen werkte hij vijf jaar bij de gelijknamige vakgroep als wetenschappelijk onderzoeker. In 1996 promoveerde hij

op 'Motivatie en belonen' en sinds 1997 is hij verbonden aan Nyenrode Business Universiteit als hoogleraar personeelwetenschappen. Hij werkte ruim tien jaar als senior consultant bij Hay Management Consultants en bij Twynstra Gudde. Sinds 1997 is hij directeur van Rob Vinke Consultancy, een onafhankelijk organisatieadviesbureau. Hij is kerndo-

cent van de opleiding HR-strateeg aan de Universiteit Groningen, is kerndocent MBA aan de Universiteit van de Nederlandse Antillen en is daarnaast tien jaar hoofdredacteur geweest van de Gids voor Personeelsmanagement en het Jaarboek Personeelsmanagement. Zijn mentality-profiel is dat van postmoderne hedonist. Rob is altijd op zoek naar

de trends in de samenleving, de strategische kant van het HRM-beleid, arbeidsvoorwaarden en beloning, vorming en ontwikkeling, leiderschap, cultuur en motivatie.



---

Toekomst voor de flexibele schil

November 2010

Uitgever: Unique

[www.unique.nl](http://www.unique.nl)

Realisatie: Haystack, Zaltbommel

Teksten en redactie: Rob Vinke

Fotografie in opdracht: Rahi Rezvani (pagina 4, 15, 20, 28, 48, 60, 68)

Stockfotografie: Dreamstime ([www.dreamstime.com](http://www.dreamstime.com))

Teksten interviews: Anne Gouweloos

Vormgeving: Micheline Berkenbosch

Opmaak: Foxy Design

ISBN 9789077881927

NUR 801

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke wijze ook en evenmin in een retrieval system worden opgeslagen zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaardt schrijver noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

---



