

Chaos dreigt door opkomst externe kenniswerkers

Stuurmanskunst

Tijdens de crisis hielden ze zich muistil, de adviseurs, interimers en gedetacheerden. Maar nu de economische groei in zicht komt, raken ze weer volop in beeld. Zo massaal zelfs dat organisaties de regie op hun flexibele inhuur dreigen te verliezen. Alle ogen zijn gericht op de stuurmanskunst van p&o.

Tekst Michèle Zwarts en Henk Vlaming Foto Dreamstime

Lucas Wever, consultant personeelsvoorziening van Medisch Spectrum Twente, viel laatst van zijn stoel van verbazing. Het wemelde in de organisatie van de gedetacheerden en andere inhuurkrachten. Dat terwijl er drie jaar geleden nog 150 medewerkers waren ontslagen. Wever had geen idee dat de externe krachten zo omvangrijk waren. Dit voorbeeld van een p&o'er die ontdekt dat hij te weinig regie heeft op externe inhuur is bepaald geen gemeengoed. Bij andere organisaties geven p&o'ers juist aan dat ze alles onder controle hebben. Zo geeft een p&o'er van Philips Medical Systems aan dat p&o de externe inhuur prima onder de duim heeft. De afdeling is betrokken bij de inhuur van gedetacheerden, waarbij zij zich moet houden aan een vaste verdeelsleutel tussen vast en flex.

Roeien

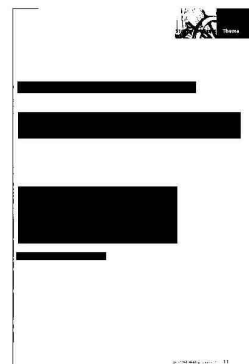
Rust dus aan het front van gedetacheerden, interimers en adviseurs. Van hen is de laatste jaren niet veel vernomen, mede onder invloed van de crisis, zo constateert Ron Steens, directeur van de Raad voor Interim Management (RIM). 'Door de crisis moesten veel bedrijven mensen ontslaan en leefde er het te rechte gevoel dat men het niet kon maken om vervolgens dure interimers in te huren.' Dat betekent volgens hem dat niet altijd de beste talenten worden ingezet voor het werk dat zich langzaam maar zeker weer ophoopt nu de economie aantrekt. Steens: 'Men roeit nog even met de riemen die men heeft.' Dat zal niet meer zo lang duren, zo luiden de voorspellingen. Onderzoek van Nyenrode en Atos Origin eind vorig jaar uit dat de vraag naar interimmanagers zal stijgen, vooral project- en programmanagement. Een half jaar eerder luidde de voorspelling nog een daling van interimmanagement. Uit het onderzoek kwam ook naar voren dat de vraag naar hoog opgeleide externen toeneemt als de organisatie groeit. Dit beroep op de externe kenniswerker is niet alleen nodig vanwege de extra handjes, maar vooral omdat deze externen over bijzondere expertise beschikken. Maar welke expertise dat precies is en waar die te halen is, is minder bekend. De markt voor hoog opgeleide flexwerkers, zoals deze groep gekarakteriseerd

kan worden, is uiterst ondoorzichtig. Het is een wereld van grote aanbieders, intermediairs en kleine zelfstandigen. Een centrale koepelorganisatie is er niet.

Boterzacht

Hoe groot de groep hoog opgeleide externe kenniswerkers is, is evenmin bekend. Hun aantal wordt geschat op een paar honderdduizend, maar dit getal is boterzacht. Volgens UWV wordt ruim een derde van alle banen flexibel ingezet, maar daar vallen ook weer laag opgeleide uitzendkrachten en oproepkrachten bij. Veel hoog opgeleide interimers en adviseurs zijn zelfstandig en vallen in de categorie van de zzp'ers, waarvan er ongeveer achthonderdduizend zijn in het land. Maar veel gedetacheerden zijn juist werknemers in loondienst, die dus buiten deze categorie vallen. Om het nog ingewikkelder te maken: sommige gedetacheerden zijn weer zzp'ers die door detachingsbedrijven worden ingehuurd.

Wat deze al externe kenniswerkers zoal kunnen, waar ze vandaan moeten komen en hoe ze optimaal ingezet kunnen worden, is dan ook niet een vraag die gemakkelijk te beantwoorden is. Mede door deze betrekkelijke rust op het flexfront hebben p&o'ers deze vraag nog niet echt hoeven te beantwoorden. Menige p&o'er heeft dan ook het gevoel grip te hebben op dit deel van de arbeidsmarkt. Anita Maholetti bijvoorbeeld, medewerker p&o van de divisie Gras van Koninklijke Ten Cate, zegt dat p&o de touwen stevig in handen heeft. De inhuur van gedetacheerden verloopt altijd via personeelszaken, zegt zij. De lijn



geeft aan welke vraag er is en p&o kijkt of dit intern op te vangen is of dat er extern gezocht moet worden. Een protocol of een flexquotum hiervoor is er niet. 'We rapporteren aan de hr-directeur Nederland en ik ga ervan uit dat deze het overzicht heeft.'

Factuur

Maar het vertrouwen in de regie van p&o bij de inzet van extern talent is niet overal zo groot. Het eerder genoemde onderzoek van Nyenrode en Atos Origing constateert dat menige organisatie geen adequaat beleid voert voor de inhuur van externen. Mark Bassie, al zestien jaar zelfstandig p&o'er, de laatste jaren via het bureau Blue Carpet, is sceptisch over de stuurmanskunst van p&o bij de inhuur van gedetacheerden en interimmers. 'Als je mij zou bellen, zou ik ook zeggen dat ik alles onder controle heb. Maar feit is dat de beslissing over inhuur meestal bij de lijnmanager ligt, dat de afdeling Inkoop vervolgens kijkt of alles volgens afgesproken aanbestedingsregels verloopt en dat de afdeling financiën om de hoek komt kijken als de factuur binnenkomt.'

Ook buiten p&o ziet men de versnipperde aansturing van de hoog opgeleide flexwerkers. 'Onze ervaring is dat bij de meeste bedrijven meerdere eigenaren van de flexpool rondlopen,' vertelt David Thomas van adviesbureau Deloitte. Deze adviesorganisatie biedt bedrijven een inleenscan die een overzicht biedt van het potentieel van en de behoefte aan flexkrachten. 'Hr en recruitment spelen op zijn best een rol aan de voorkant van dit proces, de afdelingen finance en vooral inkoop zijn belangrijke spelers. Er is vaak geen plan van aanpak, de lijnmanager kijkt alleen naar zijn eigen personele behoefte maar ontbeert bijvoorbeeld juridische kennis.'

Mechanisme

Gedetacheerden ervaren in hun contacten met opdrachtgevers p&o als de grote afwezige. 'Bedrijven sluiten raamovereenkomsten met preferred suppliers en bepalen de inleencondities. Hr komt hierbij niet of nauwelijks aan bod,' zegt Menno Nieuwpoort, directeur van ict-detacheringsbureau Devoteam. Voor ABN Amro heeft Devoteam een digitale marktplaats ontwikkeld waarop de afdeling Inkoop de vraag naar een tijdelijke werknemer tegelijk kan uitzetten bij alle leveranciers. Die vraag wordt intern uitgezet door de operationele afdeling die iemand zoekt. Een prima route, volgens Nieuwpoort. Afdelingsmanagers weten immers het beste wie ze nodig hebben. 'De afdeling hr weet dit niet en is ook niet bij dit proces betrokken.' Er is vaak wel een mechanisme waarbij hr eerst de vraag intern probeert te voorzien middels bijvoorbeeld een intern jobboard. Maar de ervaring van Nieuwpoort is dat er intern veel minder alert wordt gereageerd op dit soort vacatures en ze dus al snel door worden doorgeschoven naar de externe partijen. Vervolgens blijkt uit de praktijk dat hr wel om de hoek komt kijken als een externe zo goed is dat het bedrijf hem of haar wil inlijven.

De vraag is waarom p&o zo vaak op afstand staat als het gaat om de inhuur van externe kenniswerkers. Misschien omdat p&o'ers geen ervaring hebben in het aansturen van flexkrachten, zo suggereert Ton Wilthagen, hoogleraar arbeidsmarktbeleid aan de Universiteit Tilburg. 'P&o'ers hebben voornamelijk ervaring in het aansturen van werknemers met wie ze een lange

relatie hebben. In zekere zin is dat ook makkelijker dan het aansturen van mensen met een kortdurende arbeidsrelatie. Met die eerste groep kun je slordiger omgaan dan met die tweede groep. Die tweede groep moet gelijk renderen, dus moet je heel goed op het netvlies hebben wat je ervan verlangt.'

Vloed

Door de versnipperde aansturing van gedetacheerden, adviseurs en interimmers is het risico aanwezig dat organisaties de komende jaren de grip verliezen op deze groep, die een steeds belangrijkere rol in organisaties gaat spelen. Dat ligt aan het p&o-beleid van de afgelopen jaren, zo analyseert professor Wilthagen. 'We zijn op hr-terrein een land dat voor een dubbeltje op de eerste rang wil zitten. We investeren te weinig in het eigen personeel, bieden hen te weinig uitdaging en zijn vervolgens verbaasd als we mensen van buiten moeten halen om werk gedaan te krijgen.'

Die naderende vloed van hoog opgeleide flexkrachten maakt een sterke regie op deze inhuur noodzakelijk. Ook de externe kenniswerkers zelf zijn zich hiervan bewust. 'De interimmer moet desnoods zelf de probleemstelling waarvoor hij wordt ingeschakeld boven tafel krijgen en zijn opdracht vormgeven,' zegt directeur Ron Steens van het RIM. 'Het is immers ook in zijn of haar belang omdat binnen een bedrijf vaak gedacht wordt: daar heb je weer zo'n dure externe.'

De ogen zijn hierbij sterk gericht op p&o. 'Die heeft een belangrijke rol in dit proces om bijvoorbeeld te waarborgen dat de interimmer past binnen de cultuur van een bedrijf,' vervolgt Steens. 'Besteed aandacht aan welke persoon je zoekt en denk niet alleen praktisch: welke functie moet ik tijdelijk vervullen?' Ook Deloitte ziet een belangrijke rol weggelegd voor p&o bij de aansturing van externe kenniswerkers. Vooral het inzichtelijk maken van de omvang en competenties van de flexschil van een organisatie is een belangrijke hr-taak, vindt David Thomas van Deloitte. 'Wij adviseren om P&O verantwoordelijk te maken voor een zogenaamd flexcenter of inhuurdesk. De eindverantwoordelijkheid moet liggen bij Finance, het liefst zelfs in de Raad van bestuur bij de CFO want het gaat uiteindelijk om het beperken van kosten en risico's.'

Spil

Sommige vinden dit niet ver genoeg gaan. Er is er maar eentje die de regie op flexibele kenniswerkers moet hebben, en dat is hr, zo stelt hr-interimmer Bassie. 'Gezien de verwachte toename van het aantal interimmers en gedetacheerden moet p&o het beheer en management van inhuur veel meer naar zich toetrekken. P&o is de logische en hoognodige spil in dit proces,' stelt hij. Bassie pleit voor het aanleggen van een database waarmee p&o in een handomdraai het volledige overzicht heeft op de uren en kosten van flexwerkers. In sommige organisaties is al een begin gemaakt met een andere manier van aansturen van flexibele kenniswerkers. Er is steeds meer aandacht voor de toegevoegde waarde van de geschoolde flexkracht. Detacheerders spelen daarop in, zoals Brunel. Deze detacheerder distantieert zich van het principe van uurtje-factuurtje. Daarvoor in de plaats komen afspraken over output met klanten, een trend die ook waarneembaar is bij de aansturing van vast personeel. 'Ook voor ons werkt het heel goed om

op output te sturen', zegt Ramon Kinneging, manager bij detachingsbureau Brunel dat vijftienhonderd gedetacheerden in de aanbieding heeft. 'We er zijn voor onze goede naam immers bij gebaat dat onze gedetacheerden goed werk verrichten. Als we niet uitkijken worden ze onderdeel van het meubilair van onze klanten en krijgen we vragen over toegevoegde waarde. Sturen op output houdt ons scherp.' ■

Zzp BV

Vorig jaar organiseerde het detachingsbedrijf IT-Staffing een bijeenkomst voor gedetacheerden. Dit bedrijf heeft ruim drieduizend it'ers onder contract, overwegend kleine zelfstandigen. De bijeenkomst draaide over de rechtspositie van deze zelfstandig gevestigde professionals. De onderneming was bang dat veel van hen problemen zouden krijgen met hun status als zelfstandig ondernemer. De Belastingdienst stelt als voorwaarde voor het zelfstandig ondernemerschap dat een zzp'er meerdere opdrachtgevers moet hebben. Maar veel van de gedetacheerden die bij IT Staffing zijn aangesloten, hebben maar één klant, en dat is IT Staffing. Sommige werken namens deze organisatie langer dan een jaar bij één opdrachtgever. Ondernemerschap op de tocht, dat is onwenselijk, want kostenverhogend voor IT Staffing. Dus helpt IT-Staffing de vrije professionals aan constructies die de zelfstandigheid waarborgen. Zoals hulp bij het oprichten van BV's waar de zzp'ers in dienst treden. Met deze constructie is het ondernemerschap veilig gesteld.

Integrale flexibiliteit

Veel organisaties hebben de recessie overleefd door te snijden in de flexschil. Nu de economie aantrekt, neemt de behoefte aan flexoplossingen weer snel toe. Deze toename kan zo groot zijn en zo structureel dat een nieuwe vorm van flexibiliteit op de arbeidsmarkt gewenst is, stelt econoom en futurist Wim Davidse. Hij pleit voor het invoeren van integrale flexibiliteit in organisaties, waardoor twee belangrijke paradoxen in flexwerk beheersbaar worden. Het gaat om de schijnbare tegenstelling tussen enerzijds kostenbeheersing, waardecreatie en innovatie en anderzijds aandacht voor de markt en de mens. Met deze paradoxen als gegeven, onderscheidt Davidse vier flexvelden: Operational Excellence; Effectief Personeelsbestand; Value Innovation en Energiek Ondernemingsklimaat. Zowel binnen als tussen deze velden bestaan per traditie spanningen. Alleen bij een juiste harmonie is er sprake van integrale flexibiliteit. Organisaties die dat weten te realiseren, zijn beter toegerust om te overleven. Het vormgeven van integrale flexibiliteit is vervat in een whitepaper ('De nieuwe competentie: integrale flexibiliteit) van Wim Davidse, gratis te downloaden op de website van Adecco. (<http://www.adecco.nl/pdf/whitepapers/106222%20Brochure%20Flexibel%20werken%20HO%20v8.pdf>).

