

De stille revolutie

Zelfstandige professionals, met specifieke kennis, kunde en/of vaardigheden die voor kortere of langere tijd kunnen worden ingehuurd, hebben zich ontwikkeld tot een belangrijke speler op de arbeidsmarkt. Sommige economen stellen dat deze vorm van ondernemerschap als economische factor uitgroeit tot 1/3 van de totale economie, naast het op productie (maakindustrie) en op diensten gerichte gedeelte. Bedrijven roepen om verdergaande flexibilisering om de concurrentie met het buitenland aan te kunnen. Maar wat betekent flexibilisering voor strategisch personeels- en talentmanagement? En wat gaat HR daar nu aan doen?

De arbeidsmarkt wordt steeds flexibeler. De SER gebruikt hiervoor zelfs de term 'stille revolutie' van het zelfstandig ondernemerschap. Een term ontleent aan een SER-symposium (februari 2012) over de ontwikkeling en verandering van arbeidsverhoudingen. Uitgaande van de cijfers van de SER hebben wij het over circa 750.000 zelfstandigen, waarvan er circa 250.000 hbo of universitair zijn geschoold. Dit aantal zelfstandigen verdubbelt naar verwachting de komende jaren en wordt een economische factor van betekenis.

Ten opzichte van de ons omringende landen heeft Nederland een volwassen aanbod van flexibele vormen van arbeid. Uitzendkrachten, mensen die gedetacheerd aan het arbeidsproces deelnemen, interim-management en professionals als zzp'er of in dienst bij een (dienstverlenende) organisatie. In Duitsland en Frankrijk komt het flexibiliseringproces in vergelijking met de Nederlandse arbeidsmarkt langzamer op gang. Binnen de EU variëren de percentages flexibele arbeidskrachten tussen de 6 en 30 procent. Nederland behoort met zijn 22-25 procent (bron CBS, ATOS) dus tot de hogere regionen binnen de EU. Maar als we verder kijken, zien we dat buiten de EU het aantal 'self-employed' duidelijk hoger is. Australië, maar ook de Verenigde Staten, India en China, worden gezien als voorlopers qua flexibilisering van de arbeidsmarkt met percentages oplopend tot boven de 50 procent.

CONCURRENTIEPOSITIE

Het Nederlandse bedrijfsleven geeft regelmatig aan dat zij veel verder wil gaan met deze flexibilisering, met als argument dat het noodzakelijk is om haar concurrentiepositie ten opzichte van het buitenland te behouden of te verbeteren. Maar ook zijn er sterke ontwikkelingen gaande aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt waarbij het vaste contract veelal geen uitgangs-

punt meer is (vooral bij de hoger opgeleiden). Kortom, een 'stille revolutie', maar een waarvan het einde nog niet in zicht is. Organisaties werken al decennia lang met flexibele professionals. Aanvankelijk bestond dit flexibele deel uit enerzijds de 'uitzendkrachten en gedetacheerden', waarbij het vooral ging om tijdelijke 'capaciteit' en anderzijds uit 'interim-managers en professionals'. Interim-management is ongeveer 40 jaar oud. Begonnen bij het ondersteunen van bedrijven met een 'managementcrisis' en/of bedrijven die zich moesten aanpassen aan de tand des tijds: verandermanagement, reorganiseren, verant-

'Anno 2012 zijn de reguliere managers beter opgeleid in verandermanagement'

woordelijkheid nemen en beslissen waren de specialiteiten. In de jaren 80 en 90 was er een explosieve groei van interim-management met 'verandermanagement' en uitvoerende professionele expertise als drijvende krachten. Anno 2012 zijn de reguliere managers beter opgeleid in verandermanagement, is veel kennis in de organisaties aanwezig en is 'zelf verantwoordelijkheid (willen) nemen' het parool. De vraag naar interim-management gericht op (verander-)management is sterk afgenomen, maar de vraag naar uitvoerende professionele expertise is gebleven. Crisismanagement is van alle tijden. Dit klassieke segment blijkt betrekkelijk onafhankelijk van conjunctuurontwikkelingen. Het gaat daarbij om specifieke bestuurlijke en procesken-



nis. Een zeer klein deel van de flexibele arbeidsmarkt. Waaruit bestaat dan nu het overige deel van de flexibele capaciteit? Onderzoek laat zien dat opdrachtgevers enerzijds flexibele productiecapaciteit vragen en anderzijds tijdelijke specifieke kennis, expertise van hoogwaardige kwaliteit die het functioneren en de concurrentiekracht van de organisatie versterkt. In dat laatste geval verwacht de opdrachtgever van die professionals zowel specifieke en diepgaande kennis van het vak of domein, als de competentie deze direct te kunnen toepassen en vertalen naar de specifieke context van die organisatie. Deze trend is breed zichtbaar binnen de EU: “a shift from non/less skilled self-employment to skilled self-employment, especially in the northern EU states” (KIZO/EU onderzoeksvoorstel 2012). Deze ontwikkeling is een direct gevolg van het steeds kennisintensiever worden van organisaties en de ontwikkeling naar een diensteneconomie (Tissen 2012, Kwakman e.a. 2010).

VOORHOEDE ONTWIKKELT MAATWERKSTRATEGIEËN

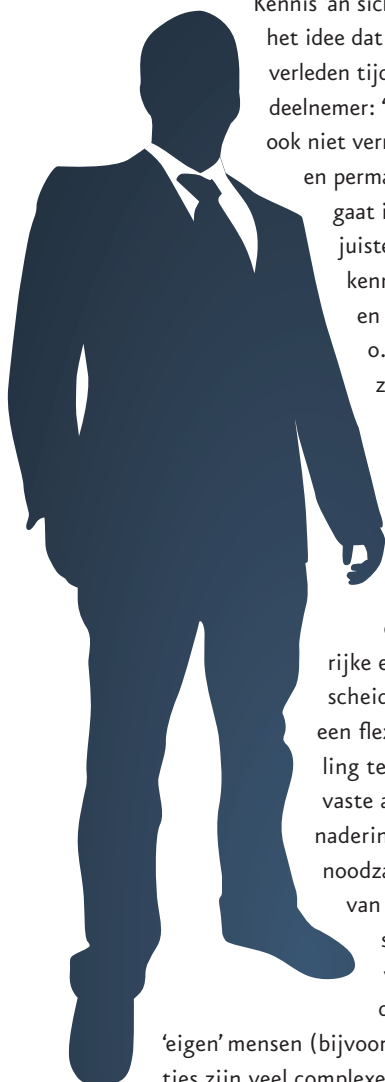
De snelheid waarmee vernieuwende ontwikkelingen plaatsvinden en de onmogelijkheid om alle specifieke kennis en expertise permanent in de organisatie te hebben, gekoppeld aan de trend dat steeds meer organisaties vernieuwing programmatisch en projectmatig organiseren, vergroot de behoefte aan flexibele contracten, werktijden, arbeidsduur, functies (multi-inzetbaarheid) en uitbesteding van bedrijfsonderdelen of functies. Flexibilisering is daarmee meer dan de beweging van vaste werknemers in

de kern en een of meer flexibele schillen daaromheen. Naast volumebeheersing gaat het om het organiseren van de beschikbaarheid van mensen met specifieke kennis, kunde en/of vaardigheden. Wij zien dat in veel organisaties HR de in-, door-, en uitstroom van flexibele capaciteit oppakt vanuit een bestaande praktijk voor vast personeel. De voorhoede ontwikkelt juist maatwerkstrategieën voor dit flexibele deel van de arbeidsmarkt. Zij zijn zich ervan bewust dat ze nieuwe antwoorden moeten ontwikkelen en bijvoorbeeld toegang moeten hebben tot deze hoogwaardige specialisaties, kennis, netwerken en vaardigheden. Daarin zien wij veelbelovende en vernieuwende initiatieven. Zo hebben sommige organisatie duidelijk gekozen voor een strategie van ‘werken met mensen die je kent’. Zij willen niet zomaar meer met iedereen werken; zij willen in contact blijven met professionals met wie ze positieve ervaringen hebben. Mensen die kennis hebben van de organisatie, de procedures en die direct weer aan de slag kunnen, zonder inwerktrajecten. Naast de database met vaste medewerkers, waarin opgenomen beoordelingen, POP-plan en opleidingswensen, is er een database met alle externen die voor het bedrijf gewerkt hebben, aangevuld met een database van mensen waar men graag mee zou willen werken. Deze databases vormen de basis waarmee bijvoorbeeld ABN AMRO haar strategisch personeels- en talentmanagement vormgeeft. Een ander voorbeeld komt uit een onderzoek naar ‘communities of practice’, waar een verzekeringsconcern een ‘vaste ploeg’

externen heeft georganiseerd in een community en daarin ook medeverantwoordelijkheid neemt voor opleiding en training (Witvliet & Teeffelen 2010). In deze en andere voorbeelden hebben de HR-professionals duidelijk het voortouw genomen.

VAST VAN NU IS NIET VAST VAN STRAKS

Maar ook het vast van nu is niet het vast van straks. De discussie over vernieuwing van het ontslagrecht kan hier vele consequenties hebben. Wij hoeven inmiddels niet meer naar de toekomst te verwijzen om vast te stellen dat 'vast' al een heel ander gezicht heeft gekregen. Zichtbaar is dat zowel jonge, maar inmiddels ook oudere medewerkers voor een bepaalde periode voor een bedrijf willen werken (bijvoorbeeld tot het eind van een bepaalde leercurve of de uitvoering van een uitdagend project) en dan weer naar een ander bedrijf gaan dat passend is in de eigen ontwikkeling. Welke consequenties heeft dat bijvoorbeeld voor de ontwikkeling en het beheer van bedrijfsspecifieke kennis? Wat deel je als organisatie wel met de flexibelen en wat niet, is eigenlijk een vraag uit de oude doos.



Kennis 'an sich' is publiek goed geworden en het idee dat je kennis moet afschermen is verleden tijd. In de woordkeus van een jonge deelnemer: "als je niet kunt delen, dan kun je ook niet vermenigvuldigen." Kennis is overal en permanent toegankelijk. Waar het om gaat is het kunnen kwalificeren van de juiste kennis en de competentie deze kennis te kunnen vertalen in het hier en nu van de dagelijkse praktijk (zie o.a. Gratton, 2011). Ook daarin zien wij een belangrijke rol voor HR.

AFSLANKEN EN HOE?

In de praktijk is al de nodige ervaring opgedaan met een geflexibiliseerde organisatie die moet afslanken. Een belangrijke ervaring is dat je niet zomaar afscheid kunt nemen van mensen met een flexcontract of tijdelijke aanstelling ten faveure van mensen met een vaste aanstelling. Een kwalitatieve benadering laat zien dat de kennis die noodzakelijk is om bij een opleving van de economie weer snel aan de slag te kunnen, verdeeld is over vast en flexibel. Afslanking treft dan zowel de flexwerkers als de 'eigen' mensen (bijvoorbeeld ASML, Scania). Organisaties zijn veel complexer georganiseerd dan de eenvoudige

harkjes en personeelsmanagementmodellen ons willen doen geloven. Organisaties bestaan uit een ingewikkeld samenspel van vast en flexibel (naast vraagstukken van in- en outsourcing), en verdeling van expertise en kwaliteiten. Strategisch personeelsmanagement omvat dus ook het zicht hebben op welke kwaliteiten en expertises je in de nabije toekomst in

'Wat deel je wel en niet met de flexibelen, is een vraag uit de oude doos'

elk geval denkt nodig denkt te hebben en te weten waar die nu zitten. Daar waar over enkele jaren sprake is van tekorten op de arbeidsmarkt ontstaat behoefte aan nieuwe oplossingen voor wat ook wel sourcingsvraagstukken worden genoemd. Ook daarin ligt een belangrijke rol voor HR.

NIEUWE SAMENWERKINGSRELATIES

Ondertussen ontstaan verschillende nieuwe vormen van intensieve samenwerking tussen zelfstandige professionals onderling, tussen zelfstandigen en intermediair, tussen opdrachtgevers en zelfstandigen, en tussen opdrachtgevers en intermediair (zie ook Kwakman & Zomerdijk, 2012). Recent zien we ook samenwerkingsvormen ontstaan op brancheniveau. Deze veelheid aan nieuwe samenwerkingsvormen brengt ook een bijbehorende veelheid aan juridische vormen met zich mee. Hier zien wij nieuwe manieren waarop zelfstandige professionals zich gaan organiseren. Met behoud van de verworven vrijheid om zelf te kunnen beslissen en als ondernemer te functioneren, ziet men in dat samenwerken met gelijkgestemden vele voordelen kan opleveren, bijvoorbeeld in het gezamenlijk vormgeven van professionalisering. Dat deze ontwikkeling ook andere doelen kan ondersteunen, bijvoorbeeld deelname aan verzekeringen, laten wij in het kader van dit artikel onbesproken.

Technologische ontwikkelingen en de social media versterken en versnellen deze ontwikkelingen alleen maar, waarbij met name de rol van de intermediair meer en meer onder druk komt te staan als deze zijn meerwaarde – meer waarde leveren dan bemiddeling alleen – niet voor het voetlicht kan brengen.

FLEXIBELE CAPACITEIT: AGENDA VOOR STRATEGISCH PERSONEELS- EN TALENTMANAGEMENT

De doelstellingen die organisaties willen bereiken en de veranderingen die in de arbeidsmarkt plaatsvinden, vereisen meer dan voorheen van organisaties strategisch personeels- en talentmanagement: het beschikbaar hebben van de juiste mensen of talenten op de juiste plaats en tijd en in de best passende vorm (vast, flexibel of combinaties daarvan).

Het is, 'crisis' of niet, opmerkelijk hoe weinig organisaties hier écht werk van maken. Op dit moment zien wij zowel bij het bedrijfsleven als de overheid dat het 'kloppend maken van getalen' belangrijker is dan de kwalitatieve uitkomst van het werk. Dat personeels- en talentmanagement georganiseerd is binnen de lijn is logisch. Daar wordt gewerkt, daar zijn de pro's en con's bekend, daar moet het gebeuren. Het zou echter goed zijn dit eens te evalueren, daar er meerdere signalen zijn dat de complexiteit van het dagelijks aansturen van de operatie zodanig is toegenomen dat de taak van personeels- en talentmanagement en het beheer hiervan op de laatste plaats terecht is gekomen.

TOP 3 AGENDAPUNTEN

In onze visie biedt dit veel ruimte voor HR om cruciale onderwerpen op te pakken. Zij laat deze ruimte te vaak onbenut. Wat moet volgens ons HR in het gesprek met de lijn als top 3 op de agenda zetten voor strategisch personeels- en talentmanagement in relatie tot flexibilisering van de arbeidsmarkt?

1. De personele vraagstukken en bezetting van morgen formuleren, keuzes maken wat in eigen beheer gedaan moet worden en wat flexibel kan.
2. Een in-, door- en uitstroomstrategie ontwikkelen die recht doet aan de diversiteit van arbeidsrelaties en diversiteit van de arbeidsmarkt.
3. Een eigen netwerk ontwikkelen en vormgeven als toegang tot de markt van flexibele capaciteit.

Literatuur

Alle presentaties die op het congres Flexibilisering van de Kennismarkt zijn gepresenteerd, digitaal website Flexprofessionals.nl

Gratton, L, 2011. *The Shift. The future of work is already here.* Harper Collins

Witvliet, L & M. van Teefelen, 2010. *Communities of Practice; De Ultieme vorm van samenwerking?!* Nyenrodeserie

KIZO/EUonderzoeksvoorstel 2012, PZO Den Haag
Tissen, R. E. Verburgh & A. Hamerpart. *Different economics.* Project Nyenrode april 2012

ATOS/Nyenrode Interim-index, december 2011

Henley University of Reading/Arcelor Mittal, *Taskforce Strategic Workforce Planning*, december 2012

Kwakman, F., B. Niewenhuis e.a. (2010). *Reinventing Service Innovation.* Discussienotitie over nieuw beleid voor diensteninnovatie in Nederland, Exser/innovatieplatform

Kwakman, F. & C. Zomerdijk (2012). *De ondernemende professional. Waarde creëren in een veranderende markt.* Van Duuren Management

Voor een goed begrip, de uitgangspunten die hiervoor gegeven zijn gaan verder dan wat in veel organisatie verstaan wordt onder resourceplanning. Heel nadrukkelijk moet aandacht worden besteed aan de vraag 'Welke kritische functies moet ik binnen mijn eigen vaste structuur hebben, nu en in de toekomst, welke kan ik flexibel organiseren en hoe doe ik dat dan? Wie is beschikbaar en welke opleidingsvraagstukken roept dit op en welke verantwoordelijkheid moeten wij als bedrijf(stak) (weer)daarin nemen? Het gaat om de meer existentiële vraagstukken die lange en korte termijn aan elkaar moeten verbinden. In de literatuur wordt dit aangeduid als Strategic Workforce Planning.

WIE BEHEERT DE AGENDA?

Gezien de bovengeschetste ontwikkelingen zijn wij ervan overtuigd dat de zakelijke doelstellingen van bedrijven niet meer gerealiseerd kunnen worden als de top van de organisatie zich niet bewust bezighoudt met het vraagstuk van Strategic Workforce Planning en het daarvan afgeleide personeels- en talentmanagement in een geflexibiliseerde context. Dit vraagstuk is van groot strategisch belang en dwingt de focus te richten op een langetermijnvisie en daarvan afgeleide kortetermijndoelstellingen. Voor menig managementteam en HRM-afdeling een uitdaging. Het strategisch personeels- en talentmanagement is een zaak van de top van de organisatie, waarbij HR een rol te vervullen heeft als schakel tussen top en uitvoering. ■

DIT ARTIKEL IS O.A. GEBASEERD OP DE INZICHTEN EN DISCUSSIES VAN HET EERSTE JAARLIJKSE NYENRODE BUSINESS UNIVERSITY CONGRES 'PROFESSIELE DIENSTVERLENINGSMARKT', 15 FEBRUARI 2012, MET ALS THEMA 'FLEXIBILISERING VAN DE ARBEIDSMARKT'.

Prof. dr. mr. Leo Witvliet, Interim Management en Flexibilisering Kennismarkt, Nyenrode Business Universiteit.
Dr. ir. Gerda van Dijk, adj. Prof. en Director Leadership Development Centre TiasNimbas Business School, Universiteit van Tilburg.

