

10

2021
EDITIE

HR & FLEX

10 AANDACHTSPUNTEN

compagnon



HR & FLEX

Flex, iedereen die niet vast op de loonlijst staat, is onderdeel van het human capital van organisaties. Dus is 'flex' onderdeel van de HR-agenda. Die stelling behoeft al bijna geen toelichting. De coronacrisis heeft een uitroepteken achter die stelling gezet. De wendbaarheid en weerbaarheid van organisaties hangt in hoge mate af van dat menselijk kapitaal, zo wordt maar weer eens duidelijk. Dit geldt zowel voor 'vast' als 'flex'. Ook wordt de politieke discussie rond 'flex' scherper.

Maar wat maakt 'flex' toch net even anders dan 'vast'? En wat kan, moet en mag je dan als HR met 'flex.' Hoe zorg je ervoor dat flex niet slechts als kostenpost gezien wordt, maar juist als cruciaal onderdeel van dat Human Capital. Immers in Nederland heeft een derde van de totale beroepsbevolking een contractvorm die op de een of andere manier flexibel te noemen is. Ze worden bijvoorbeeld ingehuurd als interim professional, consultant, zzp'er, of uitzendkracht. Ze zijn payroller of hebben een oproep-, nuluren- of tijdelijk contract.

Dat hoge percentage 'flex' is deels te verklaren vanuit de behoefte die organisaties hebben, deels vanuit de keuze van individuen. Politieke en maatschappelijk druk is er op gericht om dat percentage te doen afnemen. Maar – zo laten we in deze whitepaper zien – flex is here to stay en die druk zorgt ervoor dat 'flex' nog meer een HR thema zal worden.

Vandaar: 10 aandachtspunten voor HR & Flex.

“Organisaties krijgen steeds meer verantwoordelijkheid voor hun flexibel personeel”



DE EVIDENTE ROL VAN HR RICHTING FLEX

Wij geloven dat het de taak van HR is om wat in de maatschappij speelt de organisatie binnen te halen. Rond het thema 'flex' is dat nogal wat. De inzet organiseren van ingehuurd, flexibele arbeid is cruciaal voor bijna elke organisatie. En bij steeds meer organisaties speelt HR hierin een leidende rol. Meer dan terecht, denken wij.

MEER WETGEVING, MEER VERANTWOORDELIJKHEID

Met de toename van het aantal flexwerkers en vormen van arbeidscontracten groeit ook het aantal wetten en regels die met flex te maken hebben. Denk aan: de WWZ, WAB, WAS, WKA en de wet DBA. En dan hebben we ook nog de AVG, de aangescherpte regelgeving over data van personen, die zeker ook zijn impact heeft op hoe omgegaan wordt met gegevens van (potentiële) flexwerkers en in te huren zelfstandigen.

Wetgeving met betrekking tot personeel, hetzij vast, tijdelijk of ingehuurd, wordt meer met elkaar afgestemd. De verschillende arbeidsrelaties zijn niet meer los van elkaar te zien. Op zoek naar een nieuwe balans, althans dat is de wens van het kabinet. In 2020 kwam de Commissie-Borstlap met adviezen die nog een stuk verdergaan in voorstellen om 'vast' weer als norm te gebruiken en de mogelijkheden voor 'flex' fors in te perken. De ideeën van de Commissie-Borstlap zien we ook in veel verkiezingsprogramma's terugkomen.

Het derde kabinet-Rutte is er niet aan toe gekomen om die voorstellen uit te werken of af te wijzen. Dat is aan het volgende kabinet.

Voordat een nieuw kabinet nieuwe wetten kan introduceren, zijn we wel weer één à twee jaar verder. Maar de politieke discussie over 'flex' blijft actueel. Rode draad in die nieuwe wetgeving zal ongetwijfeld een groeiende verantwoordelijkheid zijn voor organisaties die gebruikmaken van flexibel personeel. Met vaak als stok achter de deur dat als je het niet goed organiseert, de flexkracht toch als werknemer wordt gezien. Met alle gevolgen van dien. Daarmee is die wetgeving dus ook een relevant thema binnen HR.

HYBRIDE TEAMS

Een ander gevolg van de groei van het aantal verschillende flexkrachten in organisaties is dat teams steeds vaker bestaan uit een mix van mensen op de loonlijst en externen. In de dagelijkse praktijk is er vaak nauwelijks verschil tussen die groepen. Maar wat betekent dat bijvoorbeeld voor de aansturing of beloning? Dat is een vraagstuk waarmee HR hoe dan ook te maken krijgt.

GOED OPDRACHTGEVERSCHAP

Uit onderzoek van de Universiteit Tilburg en Zipconomy naar goed opdrachtgeverschap blijkt dat de grootste winst die te halen valt uit de inhuur en inzet van interim professionals niet ligt bij het inhuurproces, maar juist tijdens de opdracht. En daarbij gaat het juist om HR- thema's als onboarding, begeleiding, feedback, sturen op de afronding van een opdracht en een exitinterview. Waarom krijgen 'vaste' medewerkers zulke instrumenten nog steeds vaker aangereikt dan flexibele krachten?

VAN INKOOP NAAR INHUUR NAAR INZET VAN EXTERNEN

Ook uit ander onderzoek blijkt duidelijk dat zowel de HR- als inkoopprofessionals vinden dat HR meer regie moet nemen over het hele 'inhuur-dossier'. In de praktijk gebeurt dat ook: bij veel organisaties verschuift de focus momenteel (langzaam) van 'inkoop' naar 'recruitment' en verder naar 'HR'. Oftewel: van 'inkoop', naar 'inhuur' naar 'inzet'.

Uit recent onderzoek naar de 'Trends rond Inhuur 2021-2022' blijkt dat een groeiend aantal organisaties al een serieuze stap verdergaat: Total Talent Acquisition. Hierbij verdwijnen de grenzen tussen vast en flex. Een centrale rol voor HR is dan onvermijdelijk.

“Bij deze zogeheten Total Talent Acquisition is een centrale rol van HR onvermijdelijk”

GRIP OP INHUUR: HET GING EN GAAT OM KOSTEN. EN OM SCHAARSTE. NOG STEEDS

'Grip op inhuur' is een slogan die de afgelopen vijftien jaar aardig in zwang is gekomen. En niet onterecht. De eerste aanleidingen, denk ook aan de crisisjaren, om die grip te krijgen, waren vaak toch vooral door kosten gedreven. Vandaar de grote rol voor inkoop. Daarna werd de aanleiding meer het voldoen aan wet- en regelgeving (compliance). Vanaf 2018 speelt vooral het thema schaarste.

Anno 2021 zitten we in een situatie waarin al die factoren tegelijkertijd spelen. Kosten is weer helemaal terug als onderwerp. Maar de schaarste is bij veel beroepsgroepen zeker niet verdwenen. En voldoen aan wetgeving is belangrijker dan ooit.

HET GAAT OM HUMAN CAPITAL

Hoe je het ook wendt of keert, het gaat hier uiteindelijk om *Human Capital*. Flex voor piek, ziek en uniek. Schommelingen opvangen; dat cruciale talent tijdelijk binnenhalen dat via reguliere kanalen niet te vinden is. Onmisbaar voor organisaties, in welke vorm dan ook. Dat goed organiseren levert een flink concurrentievoordeel op.

Als we dit kapitaal naar waarde weten te schatten, is het dus ook niet meer dan logisch dat flex het domein van HR is. Of: zou moeten zijn. Maar wat betekent dat nou in de praktijk?

10 AANDACHTSPUNTEN

Na het 'waarom', nu dus het 'hoe en wat'. Wat zijn de aandachtspunten voor HR-functionarissen als het gaat om hun rol richting ingehuurd flexibel personeel?

1 Weet om wie het gaat

Het lijkt misschien een open deur, maar in de praktijk blijkt dit punt nog vaak lastiger dan het lijkt. En cruciaal. Wie lopen er eigenlijk allemaal rond in je organisatie? Wie staat op de loonlijst? En wie niet? Dit inventariseren is cruciaal om verder te kunnen bepalen wat je met 'flex' kan, mag en moet. Aanscherping in wetgeving maakt dit punt urgenter dan ooit. Het vergt soms wat creativiteit en doorzettingskracht, want zo makkelijk zijn ze niet altijd te vinden, zeker in organisaties waar managers creatief weten om te gaan met budgetten en headcount. Zit 'inhuur' bijvoorbeeld verstoep in consultancy, 'statement of work' of contracting? Weten om wie het gaat begint daarom vaak ook met het definiëren van contractvormen.

2 Bouw een businesscase

Er kunnen allerlei nobele motieven zijn om je als HR-afdeling te ontfermen over de flexkrachten, de top van je organisatie overtuig je alleen met een stevige businesscase. Cijfers omtrent omvang en uitgaven zullen bestaande beelden over flex vaak overtreffen. Een goede businesscase gaat verder dan alleen laten zien waar en hoe je besparingen kunt realiseren. Als je laat zien waar de inzet van flex ook de effectiviteit kan verhogen, levert dat niet zelden (veel) meer op. Dat vraagt wel inzicht. In aantallen, directe kosten, cost-to-hiring, risico analyse, opbrengsten. Dergelijk inzicht in flex vraagt om meer dan een excel-sheet.

“Flexibiliteit qua human resources vraagt kennis over die wetgeving”



3 Plan personeel strategisch

Strategische personeelsplanning, kortweg SPP genoemd, geeft zicht op welke *human resources* nodig zijn om de businessdoelstellingen te behalen. Bij een groeiende flexibilisering van die human resources ligt het voor de hand om ook de behoefte aan flexibel personeel te betrekken bij zo'n SPP. Betrek flex ook bij de 'vlootschouw' (het in kaart brengen van de huidige situatie) van het personeel, vaak een onderdeel van SPP. Niet alleen de aantallen, maar juist ook de kwaliteit en kosten.

4 Kijk naar de 'flex-regulering'. Meer en meer een HR-issuë

In 2019 kwam de Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), die beperkingen oplegt in de manieren waarop 'flex' gebruikt kan worden. Het maakt flex via bureaus (uitzend, payroll, detachering) in ieder geval duurder.

Nieuwe wetgeving rond inhuur van zzp'ers laat nog op zich wachten. Wel is er nu de webmodule Beoordeling Arbeidsrelatie. De WBA. Als proef. De online vragenlijst moet een HR-professional in staat stellen om zelf te bepalen of voor een bepaalde opdracht wel of niet een zzp'er ingehuurd kan worden.

Daarmee zijn we er vast nog niet. De genoemde Commissie-Borstlap wil een strikte scheiding tussen drie 'rijbanen' op de arbeidsmarkt. Vast, uitzend of zzp. Meer smaken zijn er dan niet.

De soep wordt onder een nieuwe kabinet mogelijk niet zo heet gegeten. Maar een punt is duidelijk. Grip hebben op het onderscheid tussen contractvormen is cruciaal. Net als monitoren welke nieuwe wetgeving er gaat komen.

De vervanging van de wet DBA voor de inhuur van zzp'ers zal in de loop van 2020 meer gereguleerd moeten worden via de webmodule. Via de webmodule kan een opdrachtgever namelijk meer zekerheid krijgen dat iemand daadwerkelijk als zzp'er ingezet kan worden. Maar de module werkt ook beperkend voor de inhuur van zzp in gevallen waarbij de aanleiding iets anders is dan 'piek, ziek en uniek'. Belangrijk ook: vrijwel alle vragen in de webmodule zijn HR-gerelateerd. Het implementeren van het gebruik van de webmodule wordt dus niet iets wat HR over kan laten aan de collega's van inkoop of legal.

5 Fatsoenlijk flex

Veel van de nieuwe wetgeving (zie het vorige punt) is ingegeven door wat maatschappelijk gezien wordt als ongewenste vormen van flex. Onzekerheid onder werkenden, ontwijken van regels voor werkgevers, ontduiken van verplichtingen. Natuurlijk wil je dat niet.

Voldoen aan wetgeving is één. Maar een proactiever beleid kan natuurlijk ook. Wat is bijvoorbeeld in jouw organisatie nu de norm voor 'fatsoenlijke flex'? Wat verwacht je van de bureaus via wie je externen inhuurt of inleent? Hoe leg je de verwachtingen vast? Zo kan flex een onderdeel worden van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

“‘Vast’ en ‘flex’ zijn vaak nog twee aparte werelden. Maar het gaat erom de interne en externe arbeidsmarkt te verbinden”

6 Data en HR Tech

Online vergaderen, online solliciteren, online functioneringsgesprekken voeren. Werken waar (en wanneer) je maar wilt. Het kan al jaren. Door de coronacrisis zijn we het ineens ook massaal gaan doen. Die crisis betekent dan ook de definitieve doorbraak van HR-tech. Van groot tot klein.

Zeker rond het inhuren en inzetten van tijdelijk personeel zijn er tal van HR-tech-oplossingen. Andere HR-tech-oplossingen zetten juist weer meer in op de integratie van 'vast' en 'flex', zodat een totaaloverzicht voor de organisatie kan ontstaan. Er valt hier veel te winnen, zeker als dergelijke tools worden geselecteerd met een nadrukkelijke HR-bril op.

Wie 'tech' zegt, zegt ook 'data'. Big data, small data. Tegelijk met al die HR-tech-toepassingen groeit ook de hoeveelheid HR-data (wel even op privacy letten!) waarover organisaties beschikken. Een schat aan informatie. Bijvoorbeeld om processen rond het inhuren van externen te verbeteren en zaken als kosten en kwaliteit scherp te monitoren.

7 Heb oog voor de verschillen

Personeelsplanning, recruitment, onboarding, aansturing: of het nu gaat om vast of tijdelijk personeel, er zijn veel overeenkomsten. Het gaat immers allemaal om mensen, medewerkers, collega's. Het ligt dan ook voor de hand om bijvoorbeeld recruitment en inhuur gezamenlijk te organiseren. Niet voor niets zijn termen als Total Talent Acquisitie of Total Workforce Management zo in zwang. Genoeg aanleiding om hierover een aparte whitepaper te schrijven: "[HR & Total Talent Acquisitie](#)".

Maar heb ook oog voor de verschillen, zeker als je ervoor kiest om recruitment van tijdelijk personeel in eigen hand te nemen. Het recruitmentproces van bijvoorbeeld zelfstandige professionals vergt een andere benadering van de arbeidsmarkt, andere wervingskanalen, een ander type (sollicitatie)gesprek.

“Aandacht voor de manier waarom flexibel personeel ingezet wordt, verhoogt de effectiviteit”

Bij recruitment voor vaste posities gaat het vaak om een wat langer proces van aftasten, verleiden en losweken. Zeker als het gaat om toptalent. Bij interim professionals kent het proces een andere dynamiek. Meestal sneller, meer op inhoud van de opdracht.

Bestuurders van organisaties willen nog wel eens geloven in de maakbaarheid van de arbeidsmarkt. U weet als HR-professional wel beter. Omgaan met het krachtenspel van de (flexibele) arbeidsmarkt vraagt om specifieke methodes en vaardigheden.

Ondanks deze verschillen is het voor veel organisaties interessant om te verkennen hoe 'inhuur flex' en 'recruitment vast' meer op elkaar af te stemmen. Juist ook als externe partijen een deel van dat recruitment overnemen. In de afstemming van bijvoorbeeld Recruitment Process Outsourcing (voor vaste medewerkers) en Managed Service Providers (voor flexpersoneel) is nog veel winst te behalen.



8 Zet de output en het resultaat centraal

Er is in principe weinig mis met functiebeschrijvingen, functiehuizen, of competentieprofielen. In de praktijk zijn ze echter wel vaak erg 'inputgericht'. Is dat werkelijk waar het om gaat?

In organisaties gaat het erom resultaat te behalen. Zeker als je werkt met zelfstandige interim professionals, is het daarom gewenst, zo niet noodzakelijk, om je te focussen op de output. Die professional wil immers niets liever dan zo duidelijk mogelijk weten wat hij of zij moet opleveren; welke output precies verwacht wordt.

Een goede opdrachtformulering is cruciaal in zowel de fase van de werving, als die van de contractering en in de periode dat de interimmer aan de slag is. Zo'n opdracht opstellen vinden veel managers in de praktijk nog niet zo eenvoudig. Voor HR-professionals is dat dus een mooie en belangrijke aanleiding om de advies- en expertrol te pakken. Begin bijvoorbeeld met vragen als: 'Waarom heb je eigenlijk iemand nodig?' 'Wat moet hij of zij gaan doen?' (output). 'Wanneer is het klaar?' (resultaat). Een opdrachtformulering is ook van belang om het onderscheid te maken tussen wat 'regulier' en wat 'niet-regulier' werk is.

Het praten in taken en zo opdrachten voor externe professionals vormgeven zorgt niet alleen voor een beter resultaat. Het is ook een belangrijk manier om te reageren op veranderende wetgeving, zoals we die besproken hebben bij punt 4. Zo maak je immers duidelijk wat het verschil is tussen een werknemer en een ingehuurd specialist.

9 Kijk voorbij inhuur, kijk naar inzet

De laatste jaren besteden organisaties steeds meer aandacht aan 'flex'. Focus lag daarbij wel vaak op thema's die spelen aan het begin van het traject. Hoe krijgen we grip op de inhuur? Hoe doen we zaken met leveranciers? Hoe richten we recruitment in? Zo verandert ook langzamerhand de terminologie en hebben we het niet meer over de inkoop van flex, maar praten we nu meestal over: de inhuur van flex. De volgende stap is: aandacht voor de inzet. Dat maakt het ook gelijk persoonlijker.

Aandacht voor hoe je flexibel personeel inzet, verhoogt namelijk de effectiviteit. Dat levert (mogelijk) veel meer op dan aan de 'voorkant' heel scherp onderhandelen over het tarief. Goed opdrachtgeverschap (beter formuleren wat je precies wilt, meer en vaker feedback, betere afronding van een opdracht) is een taak voor het lijnmanagement. Voor HR ligt er een mooie rol om die manager daarin te faciliteren.

10 Zet een kennisdesk op. Wees klaar voor de toekomst

Kortom: HR moet regisseur worden van iedereen die meewerkt aan de organisatie. Of het nu in vaste dienst is, of als flexibele medewerker, in welke vorm dan ook. Wetgeving, kosten, recruitmentprocessen, aandacht tijdens de opdracht, kwaliteit en effectiviteit vastleggen, offboarding, het hoort er allemaal bij.

Aanleiding genoeg om als HR de verantwoordelijkheid te pakken en je te laten zien in de organisatie. Zorg dat je het centrale punt wordt waar expertise, kennis, kunde en harde cijfers bij elkaar komen. Over al de genoemde punten. Een 'kennisdesk flex' inrichten, digitaal en/of fysiek, helpt om jouw rol als HR zichtbaar en onmisbaar te maken.

Grip krijgen op de kracht van flex. Inzicht in kosten, mogelijkheden en beperkingen. Denken in taken en projecten. Het maakt je als HR ook klaar voor de toekomst. Een toekomst waarin we misschien wel minder werkenden hebben met een flex-contract, maar waarbij van iedereen meer wordt verwacht dat hij werkt als een zelfstandige. Ondernemend, projectmatig en bovenal wendbaar.

TOT SLOT

Wij geloven dat het de taak van HR is om wat er in de maatschappij speelt naar binnen te halen.

En rond het thema flex is dat heel wat. Dit thema is cruciaal voor bijna elke organisatie.

Voor u als HR-professional ligt hier dan ook een schone taak weggelegd. Met deze whitepaper willen we hieraan een bescheiden bijdrage leveren. Succes!

We HR

Recruitment Services

- Recruiters (*vast en flex*)
- RecruiterPlus (*toolkit*)
- RecruitRemote
- Recruitment Process Outsourcing (*RPO*)
- Recruitment marketing

HR Services

- HR-professionals
- HR-interim
- HR-executives

Career Services

- Loopbaanadviseurs (*vast en flex*)
- Outplacement
- Loopbaanbegeleiding

Workforce Consulting

FEEDBACK MAAKT ONS BETER

Uiteraard schrijven wij graag relevante whitepapers voor onze relaties. Heb je suggesties of opmerkingen? Wil je meer weten over een specifiek onderwerp? Wij horen graag jouw mening, waarbij je mag rekenen op een snelle respons. Mail naar: com@compagnon.com.

Wilt u nog eens verder van gedachten wisselen over hoe u als HR uw rol richting flex kunt invullen? Aarzel dan niet om contact met ons op te nemen: Frank Roders, roders@compagnon.com of 079-3631680.



Colofon

Dit whitepaper is opgesteld door Hugo-Jan Ruts en Frank Roders