

# Flex managen, een vak apart

*Extern personeel vormt een steeds belangrijker deel van de organisatie. Hoe is deze uitdijende flexibele schil te managen? Een gesprek met Christoph van der Stelt en Anne Meint Bouma, twee van de drie directeuren van Brainnet, dat als Managed Service Provider (MSP) het totale inhuurproces van personeel voor zijn klanten verzorgt. 'Vertijdelijking en flexibilisering vragen om meer regie.'*

**S**crum, agile, lean, tribes, gig zijn 'buzzwoorden' die managers dagelijks gebruiken, maar nog niet de werkvloer bereiken. Want hoe gaat het er wat dat betreft écht aan toe in het bedrijf? 'Als het gaat om inhuur van personeel, dan is er vaak nog geen beleid. Procedures ontbreken. Zaken worden gedaan met veel leveranciers met als gevolg dat er te veel lucht in de banden zit (lees: te hoge uurtarieven en interne proceskosten)', zegt Bouma. 'Grip, inzicht en controle op dit inhuurproces – dat was jaren geleden al hot, maar dat is nu actueler dan ooit. Want de tijd dat er slechts twee contractvormen zijn – vast of flex – is voorgoed voorbij. Dankzij de flexibilisering van de arbeidsmarkt zijn er legio mogelijkheden om de gevraagde capaciteit in te vullen. Dat maakt tegelijkertijd het managen van de inhuur complexer. Het kunnen sturen op wie heb ik wanneer in mijn organisatie nodig, wat is de juiste contractvorm en hoe kunnen we zonder risico professionals inhuren? Dat zijn belangrijke vragen waarmee wij onze klanten ontzorgen.'

## Capaciteitsvraagstuk

Daarnaast is er meer variatie in de vraag vanuit de markt dan voorheen. Naast inhuur voor regulier werk, raakt het specifiek inhuren op projectbasis in zwang. Van der Stelt: 'Jonge professionals zijn tegenwoordig niet anders gewend, maar organisaties vinden het toch spannend om kennis en kunde van buiten te halen en in lijn met de organisatie te brengen. Wij verzorgen dan voor hen het kortstondig inrichten van teams.' Hierbij zoekt Van der Stelt naar de achterliggende vraag: 'We kijken naar het hele capaciteitsvraagstuk waarbij we kosten, efficiency, compliancy of schaarste altijd onderdeel laten zijn van de vraag. Door de drijfveren te kennen komen we tot de kern van het capaciteitsprobleem en vinden we samen de beste invulling.'

## Mismatch

Alles hangt met elkaar samen. Technologische ontwikkelingen maken de noodzaak voor transitie naar een snel



wendbare organisatie groter. Die ‘vertijdelijking’ zien we in bedrijfs- en verdienmodellen, en dus ook in werk. Banen verdwijnen én verschijnen in rap tempo. Bouma: ‘Denk aan lassers in de haven van Rotterdam. Nu is daar heel veel vraag naar, maar wordt dat werk in de toekomst niet overgenomen door robots? En moeten deze lassers dan tot operators omgeschoold worden?’ Die transformatie van organisaties heeft volgens Van der Stelt direct gevolgen voor het inhuurproces. ‘Hoe gaat de sourcingsvraag eruitzien en sluit het inhuurproces hierop aan. Er zijn klanten die er bewust voor kiezen om flexkrachten in te zetten, omdat ze weten dat die banen er over twee jaar niet meer zijn. Wij verzorgen voor hen de inhuur hiervan en ondertussen brengen wij ook de toekomstige functies voor diezelfde klant in kaart.’ ‘Het gaat dus veel verder dan de keuze voor vast of flex,’ stelt Bouma, ‘want naast het sourcen op traditionele

functieprofielen, zijn wij meer en meer bezig met het sourcen van teams en de verschillende rollen daarbinnen.’ Hij ziet in de praktijk regelmatig een groot verschil tussen de competenties die een organisatie in huis heeft en de competenties die zij in huis wil hebben. ‘Kijk daarvoor eens wat er op de werken bij-site van een bedrijf staat en vergelijk dat met wat er rondloopt. Dan zie je vaak een structurele mismatch.’

### Complexe mix

Zeker voor organisaties in transitie is het een lastige opgave om de gewenste flexibiliteit en personeelsbezetting goed in te vullen. Er is vers bloed nodig, talent dat over competenties moet beschikken die passen bij de nieuwe organisatie. Waar vind je die gekwalificeerde professionals? Tegelijkertijd kunnen bepaalde functies

## Gesponsorde bijdrage

verdwijnen, maar heb je nu nog heel hard de mensen ervoor nodig. Posities worden in een overgangperiode tijdelijk ingevuld et cetera.

Neem daarbij de heersende schaarste aan personeel in vrijwel alle sectoren plus de wildgroei aan contractvormen op de arbeidsmarkt, en het is duidelijk dat het samenstellen, organiseren en beheren van de juiste mix behoorlijk complex kan zijn.

En juist daarin ziet Brainnet voor zichzelf de komende jaren een belangrijke rol weggelegd. Bouma: 'Wij komen vaak binnen bij een organisatie met de vraag het inhuurproces in te richten en te managen. Zo krijgen we grip en inzicht. Vervolgens kunnen wij met de klant de vertaalslag van organisatieverandering naar strategisch personeelsbeleid maken. Wij vinden vervolgens de juiste mensen en regelen de juiste contracten. Dat organiseren, daar worden wij enthousiast van.'

### Regisseur

'Een MSP neemt steeds meer de rol van regisseur van capaciteit op zich', stelt Bouma vast. 'Vijftien jaar geleden bestond ons werk uit het bij elkaar brengen van vraag en aanbod aan de inhuurkant. De afgelopen jaren kwam daar het inrichten van de processen bij: de administratieve uitlijning, het papierwerk, de wet- en regelgeving vatten in systemen tot een slim en efficiënt proces. Dat is nog altijd de kern van wat een MSP doet, maar de scope wordt breder. Waren wij twee, drie jaar geleden functieprofielen aan het schrijven, nu zegt die klant 'dit willen wij als resultaat' en is het aan ons om dat goed in te vullen.'

De vertijdelijking van werk vraagt om een integrale aanpak waarover een MSP meer en meer de regie voert. Welke kant gaat de organisatie op en hoe kan een MSP als onafhankelijke partij daarin faciliteren?

Daar ligt volgens Van der Stelt hun toegevoegde waarde. 'Ik geloof in het bij elkaar brengen van mensen van verschillende disciplines, in een ontspannen sfeer, en samen invulling te geven aan de transitie. Zo overbrug je

eilandjes in het bedrijf, cultuurverschillen (en soms tegengestelde belangen) en ontstaat er een wisselwerking.' Hij geeft direct toe dat een organisatie een drempel over moet om een MSP als externe partij zo'n rol als businesspartner te gunnen. Dit kan volgens hem tot mooie en vruchtbare resultaten leiden. Zijn boodschap aan organisaties die bezig zijn met een verandertraject is: 'Daag een MSP uit om mee te denken over complexe vraagstukken.'

### Schaarste?

Zo kun je ook het personeelstekort waar bedrijven momenteel mee kampen beter te lijf gaan. Schaarste heeft een prijsopdrijvend effect en daar maken leveranciers van flexibele arbeid ook gebruik of misbruik van. 'Ga je als leverancier van flexibele arbeid daarin mee? Of ben je een onafhankelijke partij die kennis vertegenwoordigt, een groot netwerk heeft en met een klant kan meedenken? Want dan kun je hier ook anders naar kijken, creatief mee om te gaan. Dat is de rol van een MSP', legt Van der Stelt uit. Zijn collega Bouma vult hem aan: 'Wij kunnen laten zien dat het inderdaad duur is als een bedrijf per direct een specialist nodig heeft, maar als het bedrijf kan plannen dat er in het eerste kwartaal van 2019 kennis van buiten nodig is, dan is dat nu te regelen en goed in te kopen.'

Bouma kan die onafhankelijkheid van Brainnet niet vaak genoeg benadrukken. 'Wij detacheren geen eigen personeel. Hierdoor kunnen we kritisch kijken naar de inhuur. Is bijvoorbeeld een tarief van 125 euro per uur wel marktconform? Zijn er alternatieven beschikbaar? Hoe lang duurt het om hetzelfde profiel te werven, tegen welke kosten? En zet dat af tegen de kosten van inhuur. Waar ligt het omslagpunt? Dat soort analyses maken is ook onderdeel van ons werk.'

### Bijen

De urgentie van flexibiliteit in organisaties gaat hand in hand met de flexibilisering van de arbeidsmarkt. De

## WAT DOET EEN MSP EN WAT IS HET VERSCHIL MET ANDERE FLEXBEDRIJVEN?

Een *Managed Service Provider* (MSP) is een specialist die het gehele inhuurproces van personeel optimaliseert, inhuurrisico's wegneemt en capaciteitsvraagstukken oplost voor zijn klanten. Een MSP detacheert zelf geen eigen medewerkers – en is dus onafhankelijk – maar werkt met een netwerk van leveranciers bestaande uit uitzendbureaus, detacheringbureaus, maatschappen, *brokers* en *zzp'ers*. Het werk van een MSP'er wordt ook wel aangeduid als *Procurement Process Outsourcing* (PPO).

Een broker wordt ingeschakeld voor het vinden van kandidaten voor een bepaalde opdracht die meestal niet via de voorkeursleveranciers zijn in te huren. De kracht van de broker als bemiddelaar is dat hij dankzij zijn eigen netwerk van leveranciers in staat is snel de geschikte kandidaat te leveren. Overigens wordt de term broker ook wel gebruikt voor degene die puur als contractmanager voor de kandidaat optreedt, waarbij hij dus niet de bemiddeling verzorgt.

Een bedrijf kan ook personeel 'lenen' van een deta-

cheringsbureau, dat meestal gespecialiseerd is in een bepaalde sector, denk aan IT, finance of de procesindustrie. Een detacheringbureau werft zelf medewerkers, neemt deze in dienst en detacheert deze medewerkers vervolgens bij bedrijven.

Van een *payrollbedrijf* kan een bedrijf gebruikmaken als hij niet de werkgeverslasten en -risico's wil dragen. Meestal levert het bedrijf zelf de medewerkers aan die het payrollbedrijf dan in dienst neemt. Het payrollbedrijf verzorgt de salarisadministratie en de loonuitbetaling aan de payrollmedewerker, én is de juridische werkgever (heeft de formele positie van werkgever). Het inlenende bedrijf is de functionele werkgever (materiële werkgeverschap).

In tegenstelling tot een payrollbedrijf verzorgt een *uitzendbureau* wel de werving en selectie van kandidaten voor zijn opdrachtgevers. Uitzendbureaus worden meestal ingeschakeld bij tijdelijke personeelstekorten en hebben van oudsher een belangrijke rol in de flexibele schil voor het opvangen van 'ziek en piek'.

flexibele schil van bedrijven maakt een onmisbaar deel uit van de organisatie. Bouma trekt de vergelijking met een bijenvolk. 'Bijen vliegen in en uit de kast en voegen iets essentieels toe aan het hele ecosysteem. Zoals bijen onmisbaar zijn voor ons ecosysteem, zo is flexibele arbeid dat voor onze economie. Flexibele arbeid voegt iets toe, brengt kennis en kunde in, het ordent en innoveert.'

'Vertijdelijking is een ontwikkeling die niet te stuiten is en past in de tijdgeest,' zegt Bouma, 'en daarom zal het kabinet de wetgeving moeten moderniseren. Het individu kiest zelf voor vertijdelijking, onder meer door de balans tussen werk en privé, vastigheid versus uitdaging - mensen willen kunnen kiezen.' Dat geldt zeker voor de nieuwe generatie werkenden. 'Die

wil wel een opdracht doen, maar niet elke dag naar jouw kantoor komen.' Het gevolg daarvan is dat daar waar vroeger op de werkvloer twee smaken – vaste werknemers en uitzendkrachten – bestonden, er nu een veel grotere variatie is: van payroll, deeltijdbanen, detavast-constructies en andere hybride arbeidsvormen. Van der Stelt: 'Hierdoor wordt de inhuur complex. Wij zien organisaties daarmee worstelen. Voor ons als MSP vormt dat natuurlijk een mooie uitdaging.'

---

