



Levenslang binden van de flexibele schil

HR houdt zich erg weinig bezig met flexibel personeel. Hoe ziet het HR-beleid voor de flexibele schil er uit?

Tekst Judith Barneveld en Barbara Kollen

Door het groeiend aandeel van de flexibele schil zijn flexwerkers in toenemende mate van belang voor het functioneren van een organisatie. Hun beschikbaarheid, prestaties en kwaliteit zijn steeds meer van invloed op het succes van de organisatie. Bovendien kan hun groeiende aandeel vergaande consequenties hebben voor de toekomstige arbeidsverhoudingen. Ligt het accent nu vaak nog op duurzame inzetbaarheid (lifetime employability), in de toekomst draait het meer en meer om het opbouwen van een structurele relatie met de flexibele schil en daarmee het creëren van duurzame relaties en verbondenheid: lifetime connection. Dit toekomstbeeld roept de vraag op in hoeverre organisaties bewust omgaan met hun flexibele schil als het gaat om het aansturen van prestaties en het stimuleren van ontwikkeling.

Om meer inzicht te krijgen in de omgang met de flexibele schil, heeft FCTB een kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder diverse organisaties met een groeiende flexibele schil, aangevuld met intermediairs voor de flexibele schil. Daaruit blijkt dat er

bij de meeste onderzochte organisaties nog nauwelijks sprake is van een heldere visie op beoordelen en ontwikkelen van flexwerkers. Hoewel de flexibele schil inmiddels tussen 15 en 30 procent van het totale personeelsbestand uitmaakt, hebben veel HR-afdelingen er nog weinig grip op. Ook zijn er nog nauwelijks hulpmiddelen, zoals een aangepaste beoordelingscyclus, beschikbaar om de flexibele schil te managen.

Door het toenemende belang van flexwerkers worden de verschillen met vaste medewerkers steeds kleiner en feitelijk teruggebracht tot het verschil in verblijfsduur binnen de organisatie. Daarmee vraagt de aanwezigheid van een aanzienlijke flexibele schil om gericht HR-beleid, dat enerzijds inspeelt op de beperkte verblijfsduur en anderzijds bouwt aan lifetime connection.

HR-beleid gericht op de flexibele schil beweegt zich op vier terreinen die parallel lopen aan de life cycle van een flexwerker: Flex Value Proposition als variant op de welbekende employee value proposition **Flex Performance Cycle**: de aansturing

van prestaties van flexwerkers

Flex Development: de ontwikkeling van de kwaliteit van flexwerkers

Life Time Connection: binding van de flexibele schil aan de organisatie

Deze terreinen hebben allemaal hun eigen benadering nodig van HR. Het HR-beleid voor de flexibele schil heeft natuurlijk veel raakvlakken met het reguliere HR-beleid, maar kent ook belangrijke eigen accenten. Aanvankelijk past een sterk opdrachtgerichte benadering bij de aansturing van flexwerkers, waarbij vooral het resultaat telt. Naarmate de flexwerker langer rondloopt in de organisatie of vaker terugkeert, worden de verhoudingen dynamischer. Er ontstaat dan meer focus op zaken als ontwikkeling en wederzijdse binding.

Flex Value Proposition

Met het oog op de omvang van de flexibele schil is het van belang voor organisaties zich goed neer te zetten in de markt van flexwerkers, vooral die van zzp'ers. Een goed deel van de value proposition die een organisatie te bieden heeft aan flexwerkers



Waarom zouden mensen niet bij meer dan één organisatie kunnen werken?

komt overeen met die voor vaste medewerkers. Een succesvolle onderneming, professionele collega's en inhoudelijke uitdaging oefenen op flexwerkers dezelfde aantrekkingskracht uit. Maar flexwerkers hebben daarnaast specifieke behoeften waarop een organisatie moet inspelen om aantrekkelijk te zijn. Zo hechten flexwerkers aan vrijheid en onafhankelijkheid en houden ze niet van een keurslijf of vaste procedures.

Flex Performance Cycle

De gebruikelijke jaarlijkse gesprekscyclus past niet bij flexwerk, gezien de beperkte verblijfsduur van de flexwerkers in de organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat daardoor een systematische planning en evaluatie veelal achterwege blijft. De aansturing van de prestaties van flexwerkers vraagt om een cyclus die aansluit bij de tijdsduur van de opdracht.

Bij de start van de opdracht spreekt de flexwerker met zijn opdrachtgever de resultaatdoelstellingen af en de daarvoor benodigde tijdsduur. Tevens maken zij afspraken over de wijze waarop de flexwerker rapporteert over de voortgang en wat de opdrachtgever moet bieden aan faciliteiten en voorwaarden. Aan het eind van de opdracht evalueert de flexwerker met de opdrachtgever het eindresultaat en vraagt feedback op zijn functioneren.

Flex Development

Van professionele flexibele werknemers mag verwacht worden dat ze zelf zorgen voor hun professionele ontwikkeling en dat zij dit bekostigen uit hun tarief. Tegelijkertijd kan een opdracht vragen om een bijzondere expertise, bijvoorbeeld in bepaalde methoden en technieken of om bedrijfsspecifieke kennis. De flexwerker mag er dan van uitgaan dat de organisatie

hem toerust op de betreffende opdracht. Vooral toegang tot relevante bedrijfsgerichte opleidingen is belangrijk voor flexwerkers – en vaak een heikel punt voor organisaties. Deelname aan dit soort opleidingen maakt dat de flexwerker zijn werkzaamheden goed kan plaatsen in de context van de organisatie en daardoor meer toegevoegde waarde kan leveren.

Lifetime Connection

Met een deel van de flexwerkers kan het wijs zijn een duurzame verbinding aan te gaan, die eens in de zoveel tijd leidt tot een periode waarin de flexwerker werkzaamheden verricht voor de organisatie. Deze verbinding maakt snel schakelen bij een nieuwe opdracht mogelijk en houdt ze betrokken en aangehaakt bij de organisatie. De organisatie kan zorgen voor binding met de individuele flexwerker door bijvoorbeeld afspraken te maken over vervolgoopdrachten, een bonus in het vooruitzicht te stellen en referenties uit te wisselen. Daarnaast kan een organisatie een community opzetten voor alle flexwerkers en hen regelmatig betrekken bij ontwikkelingen met nieuwsbrieven en bijeenkomsten. Denkbaar is ook dat enkele niet-concurre-

rende organisaties een samenwerkingsverband aangaan om een gezamenlijke pool te onderhouden.

Visie

HR houdt zich nu vaak afzijdig bij de inhuur van flexwerkers. Toch zou het goed zijn een visie te vormen op het belang en het aandeel van een flexibele schil. De ontwikkelrichting van de organisatie is daarbij leidend: waar gaan we als organisatie naartoe en wat vraagt dat van onze medewerkers? HR moet inzicht krijgen in de huidige en gewenste kwantiteit en kwaliteit van het flexibele personeelsbestand als onderdeel van de algehele personeelsplanning.

De groeiende betekenis van de flexibele schil voor het functioneren van organisaties past in een ontwikkeling naar nieuwe organisatievormen. Die ontwikkeling zet gangbare aannames over arbeidsrelaties op losse schroeven.

Want waarom zouden mensen niet bij meer dan één organisatie kunnen werken? En wat brengt het ons nog om te denken in termen van aanstelling en ontslag? Deze ontwikkelingen getuigen van de noodzaak om flexwerkers te omarmen en ondersteunen de urgentie om gericht beleid te vormen voor deze belangrijke groep.



Judith Barneveld
senior consultant
Integrated Talent
Management bij
adviesbureau FCTB



Barbara Kollen
senior consultant
Integrated Talent
Management bij
adviesbureau FCTB