

## Strategische personeelsplanning

# Flexibele of vaste kracht: wie beslist?

■ Hermien Vanoost

Om advies te geven, om een zieke collega te vervangen of om een tijdelijk project in goede banen te leiden: werkgevers hebben tal van redenen om externe krachten binnen te halen. Wat opvalt, is dat de HR-afdeling lang niet altijd van die samenwerkingen op de hoogte is, laat staan dat ze mee aan het stuur zit wanneer de beslissing genomen wordt. Hoe kan het beter?

**E**erst dit: hoe graag we ook over de flexibilisering van onze arbeidsmarkt praten, vaste contracten zijn nog altijd de norm in ons land. Het aandeel loontrekkenden met een tijdelijk contract is tussen 1999 en 2019 amper toegenomen (van 10,2 naar 10,8 procent); het aandeel zelfstandigen ging van 8,2 naar 8,4 procent (Enquête naar de Arbeidskrachten, Statbel). Van een aardverschuiving is dus allerminst sprake. En dat zal allicht nog wel even zo blijven.

## Onzekerheid & complexiteit

Dat we onze mond dan toch zo vol van flexibiliteit hebben, heeft volgens Ann Cattelain, CEO van sectorfederatie Federgon, te maken met de onzekerheid waarin we ons bevinden. “Er is niemand die kan voorspellen in welke richting onze samenleving of economie evolueert. Bijgevolg kunnen we ook niet zeggen welke competenties in de toekomst belangrijk zullen zijn. Het enige wat we kunnen doen, is ons als organisatie, maar ook als individu, wendbaar opstellen, zodat we in de ene of de andere richting kunnen meebewegen. Ik vind het veelzeggend dat bedrijven vandaag, in nog altijd moeilijke omstandigheden, alweer meer en meer uitzendkrachten inzetten.”

Stephanie De Wulf, Talent & Wellbeing Manager bij de Vlaamse overheid, ziet nog een andere reden om in een flexibele schil te investeren: de toenemende complexiteit en specialisatie van taken. “Het is voor een organisatie onmogelijk geworden

om alle kennis in huis te hebben. Sommige, vooral technologische, ontwikkelingen gaan zo snel en zijn zo specifiek dat het beter is tijdelijk een externe partner te betrekken. Die is thuis in de materie, brengt een frisse blik binnen en kan de kennis snel overbrengen. Dergelijke flexibele samenwerkingen geven organisaties de mogelijkheid om productiever en efficiënter te werken.”

Dat wel meer organisaties zo redeneren, blijkt uit de ‘Flexibility Research’ van Antwerp Management School en HR-dienstverlener SD Worx uit 2018. Wanneer de onderzoekers vragen welke taken ze aan freelancers of zelfstandigen geven, antwoordt de helft van de 1.074 werkgevers ‘hooggespecialiseerde taken’ 43 procent zegt ‘tijdelijke opdrachten’ en 40 procent ‘taken met een hoge graad van complexiteit’.

## HR is niet altijd betrokken

Opvallend, slechts in tien procent van de gevallen komt het initiatief om met externen samen te werken vanuit de HR-afdeling. Veel vaker is het een beslissing van de lijnmanager (16 procent), het managementteam (24 procent) of de raad van bestuur (34 procent). 15 procent van de deelnemers aan de AMS-studie geeft aan dat de keuze in overleg met HR en met de lijnmanager/het managementteam is gemaakt. Ook opmerkelijk: in bijna een kwart van de organisaties wordt HR niet op de hoogte gebracht als er freelancers en andere zelfstandigen aan de slag gaan.

Voor Stephanie De Wulf verrassen de resultaten niet. Vanuit het Agentschap Overheidspersoneel ondersteunen zij en haar collega's de departementen en agentschappen van de Vlaamse overheid op vlak van personeel en organisatieontwikkeling. “Maar als het over de samenstelling van de teams gaat, maken entiteiten autonome keuzes. Ze beslissen zelf of ze vaste medewerkers aanwerven dan wel externe krachten inschakelen, uiteraard na overleg met de sociale partners. Ook de HR Business Partner, die aan de entiteit verbonden is en met wie wij rechtstreeks samenwerken, komt daar niet (altijd) in tussen. Stellen entiteiten vast dat ze met de bestaande personeelsbezetting hun doelstellingen niet kunnen halen, dan kunnen zij

## ESSENTIE

- HR is in veel gevallen niet betrokken bij de beslissing om met externen te werken, ook al is het interessant om op een meer strategische blik naar de flexibele schil te kijken.
- Elke organisatie zou zijn flexibiliteitsbehoefte moeten bepalen en op basis daarvan een flexstrategie uittekenen.
- In bedrijfskritische functies is de inzet van flexkrachten niet wenselijk.



> **Stephanie De Wulf** (Agentschap Overheidspersoneel)

*“We zouden voorafgaand aan elk nieuw project of te behalen doelstelling de meest geschikte tewerkstellingsvorm moeten bepalen. Dergelijke afwegingen gebeuren hier en daar al wel, maar zijn zeker niet de standaard.” © GF*

> **Hanneke Moonen**

*“In bijna alle omstandigheden zijn er zowel interne als externe flexibilitetsoplossingen. Bedrijven moeten het dus zeker niet altijd buitenshuis zoeken.” © GF*

zelf beslissen om buiten de eigen rangen naar versterking te zoeken. In de praktijk groeien daar allerhande ‘flexibele’ samenwerkingen uit, met freelancers en consultants, maar net zo goed met jobstudenten en uitzendkrachten.”

Zelf is Stephanie De Wulf voorstander van een aanpak waarbij inzet van flexibele krachten in de globale personeelsplanning meegenomen wordt. “Ik geloof sterk in strategische personeelsplanning en een mix van tewerkstellingsvormen”, zegt ze. “Aan de basis verkiezen we in ons land nog altijd vaste medewerkers. Externe medewerkers komen pas in beeld als er problemen zijn, zoals een moeilijk te werven profiel – denk aan ICT’ers – of budgettaire krapte. Dat is jammer. Beter zou zijn dat we voorafgaand aan elk nieuw project of te behalen doelstelling de meest geschikte tewerkstellingsvorm bepalen. Nog altijd kan er dan voor een vaste medewerker gekozen worden, maar net zo goed voor een flexibele partner of een combinatie van beide. Dergelijke afwegingen gebeuren hier en daar al wel, maar zijn zeker niet de standaard.”

### Flexstrategie bepalen

Hoe bedrijven vanuit een strategische blik een ‘flexibele personeelsplanning’ uitbouwen, schreef de Haarlemse Hanneke Moonen, bedrijfsadviseur en veelgevraagd spreker aan de businessschools in Nederland, enkele jaren geleden neer in het ‘Hoe boek voor strategische personeelsplanning’. Ook in de opvolger

**“Er is geen gouden regel voor de ideale balans tussen vaste en flexibele medewerkers.”**

‘Hoe boek voor wendbaarheid’ wijdt ze een hoofdstuk aan het optimaal inzetten van externe medewerkers.

“De eerste stap is inzicht krijgen in de bestaande flexibele schil van de organisatie”, vertelt ze tijdens een videogesprek. “Wie zijn de flexmedewerkers en wat doen ze in de organisatie? Ga ook na in welke mate die samenwerkingen bewuste keuzes zijn en of ze tot de beoogde resultaten leiden. De volgende vraag is: op welke plekken in de organisatie is de inzet van flexkrachten niet wenselijk? Of anders gezegd: wat zijn de bedrijfskritische functies? Om dit te achterhalen, onderzoekt u wat de impact van een bepaalde functie in het bedrijf is en welke mate van expertise nodig is om die functie uit te oefenen. Hou daarbij rekening met toekomstige ontwikkelingen. Welke functies zullen op termijn essentieel zijn om de ambitie en strategie van de organisatie te realiseren? Ook deze vult u ideali- ter niet flexibel in.”

Hanneke Moonen raadt HR aan om de oefening in een breder verband te maken en zeker ook het management en/of de teams te betrekken. Dat geldt eveneens voor de volgende stap: nadenken over de flexibilitetsbehoefte en een strategie bepalen. “Ik wil benadrukken dat in bijna alle omstandigheden er zowel interne als externe flexibilitetsoplossingen zijn. Bedrijven moeten het dus zeker niet altijd buitenshuis zoeken. De uitdaging is om een balans te vinden tussen wat economen ‘numerieke’ en ‘functionele’ flexibilitet noemen. Het eerste gaat over de mogelijkheid



> **Steven Dhondt** (KU Leuven)

*“De inzet van flexibele krachten is te veel een aankoop- en financieel verhaal geworden, alsof het niet meer over mensen maar over machines gaat.” © GF*



> **Ann Cattelain** (Federgon)

*“Zolang er geen eenheidsstatuut is, is het onmogelijk om werknemers en zelfstandigen gelijk te behandelen. Hoogstens kan de HR-afdeling werk maken van een onthaalbeleid voor externen.” © GF*

om de personeelsomvang naar behoefte aan te passen, wat onder andere kan door uitzendkrachten in te schakelen (extern) maar ook door flexibeler met werktijden om te springen (intern). Het tweede gaat over de mogelijkheid om het beschikbare personeel op verschillende plaatsen in de organisatie in te zetten, bijvoorbeeld door op functieverbreiding in te zetten (intern) of door een externe expertisepool aan te leggen die voor specifieke opdrachten wordt ingeschakeld. Welke flexkeuze voor een onderneming de beste is, hangt af van de impact op klanten, medewerkers en bedrijfsvoering.”

### Nederland, geen gidsland

Haar advies afronden doet Hanneke Moonen met de boodschap dat er meerdere wegen naar Rome leiden en dat het-geen voor de ene werkt niet noodzakelijk ook voor de andere organisatie zal werken. “Om diezelfde reden bestaat er geen gouden regel die zegt wat de ideale balans tussen vaste en flexibele medewerkers is”, zegt ze. “Elke organisatie moet voor zichzelf uitmaken welke oplossingen waardevol zijn. Het spreekt voor zich dat HR daar een belangrijke rol in te spelen heeft: laat zien welke mogelijkheden er zijn, stel de goede vragen, maak samen met het management een scherpe analyse én bepaal een effectieve aanpak. Zo komen organisaties tot een weloverwogen optimale flexibiliseringsstrategie waar draagvlak voor is.”

Wie vanuit financieel oogpunt naar het vraagstuk kijkt, heeft beslist wat aan de berekeningen die KU Leuven-professoren

“Met een uitgebreide flexibele schil een bloeiende business uitbouwen, is zeer moeilijk.”

Steven Dhondt en Geert Van Hootegem begin jaren 2000 maakten. Zij kwamen erop uit dat wanneer meer dan 15 tot 20 procent van alle contracten in een bedrijf flexcontracten zijn de transactiekosten te zwaar beginnen door te wegen. “De organisatie begint dan meer op een duiventil te lijken”, reageert arbeids- en organisatiesocioloog Steven Dhondt. “Bedrijven zijn dan voortdurend bezig met gaten vullen en medewerkers aanwerven. Ook de innovatiekracht van de onderneming komt onder druk. Ik zal niet beweren dat het onmogelijk is om met een uitgebreide flexibele schil een bloeiende business uit te bouwen, maar het is toch zeer moeilijk. Zeker als het ook een duurzaam verhaal moet zijn.”

Dhondt verwijst naar de huidige situatie in Nederland, waar sommige sectoren bijna volledig op flexibele krachten draaien. Hij noemt het een voorbeeld van hoe het niet moet. “Het aandeel flexwerkers op de Nederlandse arbeidsmarkt liep in 2019 op tot meer dan 30 procent”, zegt Dhondt. “Eigenlijk is de flexibilisering er totaal uit de hand gelopen. Aan de basis ligt een decennialange discussie over het ontslagrecht. Omdat ze het te duur en te moeilijk vinden om een medewerker te ontslaan, besloten werkgevers om niet langer vaste contracten aan te bieden. Nieuwkomers op de arbeidsmarkt bleven daardoor in tijdelijke contracten hangen of werden in zzp-constructies (*zelfstandig zonder personeel, nvdr*) geduwd. Wat de gevolgen daarvan zijn, maakt de crisis van vandaag pijnlijk duidelijk. Door die kwetsbare statuten bouwden velen, vooral jongeren, nooit sociale zeker-



heid op, waardoor ze op het moment dat ze hun werk verloren geen uitkering kregen." Onder invloed van de coronacrisis lijkt er op het terrein intussen wel iets te bewegen. Het aantal vaste contracten is al een tijdje aan het stijgen, het aantal tijdelijke contracten valt terug. "Het is hopen dat het thema op de verkiezingsagenda komt zodat er wettelijk iets verandert," besluit Dhondt.

### Rol van HR?

Dat sommige Belgische werkgevers onder invloed van de coronacrisis het geweer van schouder veranderen en anders over flexibilisering denken, las u al op pagina 38 in het verhaal over Foodmaker, producent van verse maaltijden. HR-manager Leen Beyens vertelde daarin dat ze er voortaan naar wil streven niet meer dan 25 procent uitzendkrachten aan boord te hebben. Om de betrokkenheid op de vloer en de productiviteit te stimuleren, wil ze vaker met vaste contracten werken. In 2020 resulteerde het al in de aanwerving van veertig nieuwe medewerkers.

Professor Dhondt vindt het alvast positief dat bedrijven meer strategisch over hun flexibele schil nadenken. Hij juicht het ook toe dat HR meer op de voorgrond treedt. "De inzet van flexibele krachten was naar mijn mening te veel een aan-

koop- en financieel verhaal geworden, alsof het niet meer over mensen maar over machines ging." Stephanie De Wulf van de Vlaamse overheid treedt hem bij: "Vandaag weten wij in grote lijnen wel waar die flexibele krachten in onze organisatie zitten en met welk contract ze werken, maar veel verder gaat het niet. Die profielen worden zonder tussenkomst van HR aangetrokken. Tijdens de samenwerking, zelfs al loopt die over meerdere jaren, blijven we ze als 'externen' behandelen. Idealiter kan HR daar toch een beleid rond opzetten."

De kritische noot komt van Ann Cattelain van Federgon. Hoewel ook zij de rol van HR ten aanzien van externe medewerkers ruimer ziet, is ze zich bewust van de juridische grenzen. Zolang

er geen eenheidsstatuut is, is het volgens haar onmogelijk om werknemers en zelfstandigen gelijk te behandelen. "De projectsourcingbureaus waarvoor veel externen werken, maken er een erezaak van zelf een integraal HR-beleid te ontwikkelen. Een HR-beleid uitdokteren voor externe profielen is bijgevolg nutteloos. Hoogstens kan de HR-afdeling werk maken van een onthaalbeleid voor externen, waarin bijvoorbeeld de waarden worden uitgelegd en een kennismakingstraining wordt voorzien. Daar sta ik natuurlijk wél helemaal achter!" ■

**"De flexibilisering is in Nederland totaal uit de hand gelopen."**

**HR-Planet**

A Planet Group Company

**Uw HR partner**

HR-Planet is expert in  
flexible & temporary staffing  
voor HR professionals!

**Nood aan tijdelijke HR-versterking?**

www.hr-planet.be - 09 222 32 80

sales@hr-planet.be