

ORGANISATIE

'FLEXIBILITEIT ONMISBAAR VOOR INNOVATIE'

ONDERNEMINGEN MAKEN IN TOENEMENDE MATE GEBRUIK VAN EEN FLEXIBELE SCHIL. NIET ALLEEN OM KOSTEN TE BESPAREN, MAAR VOORAL OM BETER TE KUNNEN INNOVEREN, STELT JEROEN EKKEL VAN BRUNEL NEDERLAND.

Over flexibele arbeid bestaan veel misverstanden. De belangrijkste: elke onderneming wil zoveel mogelijk flexibele krachten om zo kosten te kunnen besparen. Dat beeld is niet juist, stelt Jeroen Ekkel, directeur van Brunel Nederland. 'Ik constateer dat wij vaker worden ingehuurd voor innovatieprojecten dan voor reorganisaties. Natuurlijk, dat laatste gebeurt ook. Maar het beeld dat flexibele arbeid alleen wordt ingezet om kosten te besparen of reorganisaties door te voeren, komt absoluut niet overeen met de werkelijkheid.'

Hoe ziet die werkelijkheid er dan uit? Feit is dat de afgelopen tien jaar het aandeel flexwerkers op de Nederlandse arbeidsmarkt met de helft is toegenomen. Volgens het CBS werkte in 2012 een op de vijf werknemers in een zogenoemde flexbaan. Dat is geen incident, maar een trend. Steeds meer ondernemingen creëren een flexibele schil van arbeidskrachten rond hun vaste kern, die op zijn beurt kleiner wordt. Dat heeft verschillende voordelen. De meest in het oog springende: de onderneming kan op die manier beter meedemen met de conjunctuur.

Maar er zijn ook andere factoren dan kosten-technische die een rol spelen bij de opkomst van het fenomeen flexibele schil. Zoals Ekkel

in zijn dagelijkse praktijk merkt, kan het inhuren van externe specialisten voor een onderneming noodzakelijk zijn om de concurrentiepositie te verbeteren. De technologische ontwikkelingen gaan immers zo snel dat zij zelf niet de specialistische kennis in huis heeft die nodig is om specifieke nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Meer dan de helft van de werkgevers (56 procent, zo blijkt uit onderzoek van Brunel) is dan ook van mening dat het gebruik van een flexibele schil voor specialistische kennis het innoverende vermogen van een onderneming vergroot.

Tegelijk roept deze organisatievorm ook nieuwe vragen en uitdagingen voor het management op. Waar wordt de core-deskundigheid van de onderneming belegd? Wat betekent deze manier van organisatie voor het onderscheidend vermogen? Hoe kan een bestuurder het eigen talent nog binden? En hoe zit het eigenlijk met de loyaliteit van die gespecialiseerde tijdelijk ingehuurde krachten?

Specialisten

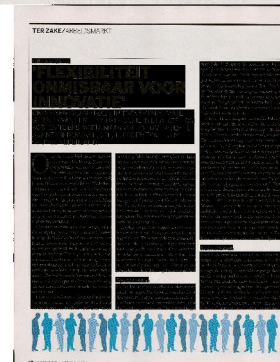
De flexibele schil van de arbeidsmarkt werd tot enkele jaren geleden vooral geassocieerd met de onderkant van de arbeidsmarkt, zoals uitzendkrachten en productiemedewerkers. Ook dat beeld klopt niet meer. Het aandeel hoger

opgeleiden in de groep die langdurig werkt in tijdelijk of flexibel verband neemt in verhouding juist sterker toe. Denk bijvoorbeeld aan gedetacheerde technische specialisten, zoals in de olie- en gasindustrie gebruikelijk is. Ook in de financiële dienstverlening en marketing is de zelfstandige professional gemeengoed geworden. Hoogopgeleide kenniswerkers zijn niet per definitie verzekerd van een vaste baan. Vaak willen ze dat ook niet.

Uiteraard is het aangaan van een flexibele arbeidsrelatie niet altijd vrijwillig. Zo is sinds 2009 het aantal zakelijke professionals dat als ZZP-er diensten aanbiedt explosief gestegen. Dat is een rechtstreeks gevolg van de economische crisis. Vooral 45-plussers die hun baan zijn kwijtgeraakt vestigen zich als zelfstandige professional, of schrijven zich in bij een detachingsbureau omdat ze in de huidige arbeidsmarkt moeilijk aan een vaste baan kunnen komen. De kans dat een herstel van de economie zal leiden tot de terugkeer van alle vaste banen die verloren zijn gegaan, is echter nihil. Het Centraal Planbureau gaat ervan uit dat het aantal ZZP-ers zal blijven stijgen, ook als de economie herstelt. Volgens de Zweedse futuroloog Magnus Lindkvist zitten we op dit moment middenin een fundamentele transitie van de manier waarop we werken. De vaste baan is in zijn visie een organisatievorm van het verleden, een 19e eeuwse instelling die niet meer past bij de netwerkeconomie van de 21e eeuw. De 'baan' verdwijnt, maar taken en werk blijven.

Rocksterren

Flexibel georganiseerde arbeid zal verder toenemen. Ton Wilthagen, hoogleraar Arbeidsmarktstudies aan de Universiteit van Tilburg, voorspelde onlangs in zijn rede ter gelegenheid van de opening van het academische jaar dat de verhouding flexibele-vaste arbeidsrelaties de komende jaren zal stijgen naar de 40 procent. De opkomst van de flexibele arbeidsrelatie werd door de Sociaal-Economische Raad (SER) vorig jaar uitgeroepen tot 'de stille revolutie op de arbeidsmarkt'. Werd het niet heb-



ben van een vaste baan vroeger wel gezien als een beetje zielig, voor een groeiende groep professionals zijn flexibiliteit en zelfstandigheid juist de norm, een *way of life*. In Amerikaanse management magazines worden flexibele werknemers zelfs *the new rockstars of the workforce* genoemd.

Flexibiliteit is dus niet iets wat alleen door werkgevers wordt gevraagd, ook aan de aanbodzijde is het vaste, *9 to 5 / life long* contract niet het ideaal. Desondanks is er in Nederland de nodige discussie over de wenselijkheid van flexibilisering van de arbeidsmarkt. De politiek, de vakbonden – niet iedereen is ervan overtuigd dat deze trend louter voordelen heeft. Daarbij wordt meestal gerefereerd aan de onderkant van de arbeidsmarkt en de onzekerheid voor werknemers die met flexibiliteit gepaard gaat. Wiltzagen hield daarom in zijn rede een pleidooi voor *flexicurity*: flexibel ja, maar met enkele zekerheden van een vaste arbeidsovereenkomst.

Jeroen Ekkel van Brunel volgt die discussie uiteraard met meer dan gemiddelde belangstelling. Als een van de grootste detacheerders van hoogopgeleide professionals in Nederland heeft Brunel uiteraard een belang bij de acceptatie van flexibel georganiseerde arbeid, maar

er zijn volgens Ekkel ook goede economische argumenten voor. 'In onze visie vraagt de dynamiek van de wereldeconomie om een flexibele organisatie van arbeid. Wij ondersteunen die flexibiliteit door het ontwikkelen van innovatieve diensten en oplossingen voor de lange termijn in professionele bemensing en project management,' zegt Ekkel. 'Maar je moet ook kijken hoe het bedrijfsleven zich ontwikkelt. Bedrijven worden steeds meer een verzameling van projecten. Daarbij is het heel belangrijk dat de juiste specialist en precies de benodigde expertise op het juiste moment kan worden inge-

'In de moderne economie kun je niet zonder flexibele schil'

schakeld. In die behoefte voorzien wij. In de moderne economie kun je niet zonder een flexibele schil. Er is ook niets mis aan de behoefte van bedrijven om op het juiste moment de juiste specialist in te willen schakelen.' In de visie van Ekkel is de inzet van flexibele arbeid

juist nodig om te innoveren en uit onderzoek van Brunel blijkt dat de meerderheid van ondernemingen dat net zo ziet.

Risicomijdend gedrag

Innovatie. Het is de heilige graal van de Nederlandse economie en onmisbaar voor behoud van onze welvaart. Iedereen ziet het belang ervan in. Maar over de vraag in hoeverre flexibiliteit die innovatie stimuleert verschillen de meningen. En niet alleen in de politiek. Henk Volberda, hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit, heeft onderzoek gedaan naar de relatie tussen een flexibele arbeidsmarkt en innovatieve kracht van een economie. De resultaten van dat onderzoek worden onder meer gebruikt in de concurrentie-index die het World Economic Forum jaarlijks publiceert.

Volberda ziet in flexibilisering weliswaar enkele voordelen, maar plaatst ook kritische kanttekeningen. 'Flexibilisering is goed voor een onderneming die zich moet aanpassen. Het stelt ondernemingen in staat om mee te ademen met de conjunctuur. Op korte termijn zijn de effecten positief. Flexibele krachten brengen ook nieuwe kennis en energie. Dat werkt verfrissend,' zegt Volberda. 'Maar uit onderzoek dat ik heb gedaan blijkt ook dat een te grote mate van flexibilisering op de lange termijn negatief kan uitwerken op het innovatief vermogen van een onderneming. Innovatie vereist investering in kennis. De diepte van de kennis van de medewerkers is heel erg belangrijk voor het succes. Ik heb wel eens gekschend gezegd dat onze starre arbeidsmarkt een *blessing in disguise* is. Die starheid dwingt je als onderneming namelijk te investeren in je mensen. Bij Amerikaanse ondernemingen, die minder te maken hebben met ontslagbescherming, is dat niet nodig. Als ze niet meer voldoen kun je snel nieuwe medewerkers inhuren. Maar dan blijkt dat de afwezigheid van ontslagbescherming tot risicomijdend gedrag leidt. Dat is funest voor innovatie.'

Uit onderzoek dat Volberda bij onder meer Philips deed, bleek dat de productiekwaliteit sterk verbeterde nadat werknemers langere contracten kregen aangeboden en er werd geïnvesteerd in hun opleiding. De roep om zoveel mogelijk flexibiliteit duidt volgens Volberda vaak op inflexibiliteit bij het management van een onderneming. 'Je moet de flexibiliteit ook

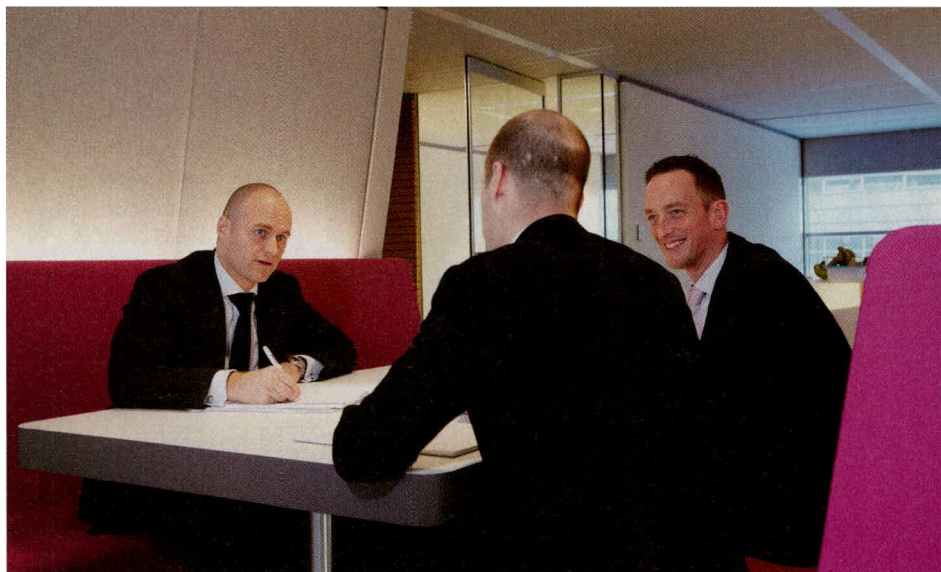
binnen je eigen onderneming creëren. Bijvoorbeeld door middel van horizontale carrièrepaden en de communicatie gemakkelijker te maken. Innovatie speelt zich vaak af op het grensvlak van meerdere expertises. Op die manier kun je ook de kennis in je organisatie houden.'

Goed werkgeverschap

Voor ondernemingen die willen innoveren is flexibiliteit dus geen doel op zich, maar een middel. Het is een misvatting dat het altijd de gemakkelijkste of goedkoopste oplossing is, meent Ekkel van Brunel. 'Bedrijven die hier serieus werk van maken moeten veel aandacht besteden aan goed werkgeverschap. Je moet in je medewerkers investeren, of ze in vaste dienst zijn of niet. Dat doen wij zelf ook. De medewerkers die in dienst bij Brunel zijn en door ons worden gedetacheerd krijgen permanent training,' zegt Ekkel. 'Door de economische crisis staat ook onze omzet onder druk. Maar we hebben geen cent minder geïnvesteerd in de training van *skills* en de kennis van onze mensen. Goed werkgeverschap is voor ons essentieel. Dat uit zich in goede arbeidsvoorwaarden, maar ook in investeren in de ontwikkeling van onze mensen.'

Een interessante nieuwe ontwikkeling is dat Brunel met een aantal bedrijven die actief zijn in de industriële automatisering het initiatief heeft genomen om gezamenlijk een opleidingsprogramma op te zetten. 'Een uniek project,' vindt Ekkel. 'Deze bedrijven concurreren met elkaar en het kan dus voorkomen dat je als bedrijf mede-investeert in specialisten die misschien later ook elders gaan werken. Maar ze zien in dat het op de lange termijn van belang is dat er voldoende specialisten beschikbaar zijn. De mensen die deze opleiding volgen zijn gegarandeerd twee jaar aan het werk.'

De opleidingen en trainingen die Brunel aanbiedt voor zijn specialisten op het gebied van engineering en financiële dienstverlening zijn uiteraard bedoeld om ze beter te kunnen



laten functioneren in het bedrijf waar ze worden gedetacheerd. Van *financials* bijvoorbeeld wordt tegenwoordig verlangd dat ze niet alleen vakkennis, maar ook goede communicatieve en sociale vaardigheden hebben. Daarnaast verzorgt Brunel trainingen om cultuurverschillen te overbruggen. Dat is vooral belangrijk voor technische specialisten die niet in Nederland zijn opgegroeid. Op de werkvloer is communicatie immers van groot belang.

Toch ziet Brunel dat niet als de belangrijkste reden voor de investering. 'Als wij iemand de-

te brengen en voegen waar nodig specifieke vakkennis toe.'

Binnenshuis

De dynamiek van de economie vereist dat ondernemingen steeds beter zullen moeten nadenken over de vraag wat ze zelf willen doen of uitbesteden. En uiteindelijk zullen ze daar keuzes in moeten maken. Volgens Ekkel biedt flexibilisering ondernemingen meer mogelijkheden om hun kennis binnenshuis te houden. Op het eerste gezicht lijkt dat paradoxaal. Ekkel legt het uit: 'Wat we zien is dat de mogelijkheid om kwalitatief hoogwaardige arbeid tijdelijk in te zetten juist leidt tot vermindering van het uitbesteden aan derden. Grote, belangrijke projecten willen ondernemingen op eigen kracht doen om zo hun kennis in eigen huis te houden. Dat kan met een eigen projectgroep als die wordt aangevuld met tijdelijke specialisten. Op die manier is het heel goed mogelijk om je kennis te borgen. Ik merk dat bedrijven die écht bezig zijn met vernieuwing heel bewust die keuze maken.'

Die noodzaak tot vernieuwing geldt ook voor Brunel zelf. Een recente ontwikkeling bijvoorbeeld is dat bedrijven de hulp van de detacheerder inroepen om ook projecten elders op de wereld te realiseren. 'We zijn wereldwijd connected. Dat betekent dat we vanuit Nederland kunnen helpen om projecten over de grens te realiseren. Zodra ik op mijn computer inlog kan ik zien welk specialisme in welk land nodig is,' zegt Ekkel. 'Ook wij moeten ons aanpassen en voortdurend nadenken over de volgende stap. Van onze medewerkers, onze klanten, maar ook onszelf. We moeten nog beter vooruit kijken en pro-actief handelen. Daarin zit onze toegevoegde waarde.' ■

De vraag is nu:
 'wat kan uw
 bedrijf voor mij
 betekenen?'

tachteren, werken we actief aan zijn of haar volgende stap. Dat bespreken we en samen maken we een plan voor de komende jaren,' vertelt Ekkel. 'Pro-actief werken aan *the next step* is cruciaal. Vroeger was de vraag: "wat kan zij betekenen voor het bedrijf?" Nu is het vaker omgekeerd: wat kan het bedrijf betekenen voor de specialist? Het lijkt wel op een meester-gezel relatie. We proberen vraag en aanbod bij elkaar

WAT IS BRUNEL?

Met meer dan 11.000 werknemers in 41 verschillende landen, een omzet van €1,2 miljard en 107 kantoren, is Brunel een sterk merk op het gebied van detachering. Brunel heeft zes verschillende branches: oil, gas & mining; industry; infrastructure; services; insurance & banking; life sciences & healthcare. De diensten die Brunel levert zijn onder meer detachering van specialisten, co-sourcing, projectrealisatie, consultancy en trainingen. Het bedrijf werd opgericht in 1975 door ondernemer Jan Brand. Brunel is genoteerd aan de Amsterdamse beurs.

