

De **flexmarkt** wordt nooit meer de oude

Max Boodie, Rob de Laat en Paul Oldenburg

In de markt voor flexibele arbeid voltrekt zich een revolutie. Decennialang bepaalden de intermediairs het spel. Door een aantal fundamentele trends verschuift de macht nu naar de inleners. Dat betekent dat met name HRM zich moet losmaken van de traditionele wijze van inhuren. De relatie inleener-flexwerker centraal stellen, leveranciers die hun toegevoegde waarde bewijzen en inhuur als een integraal proces zijn wezenskenmerken van professioneel inhuren.

'(...) Met zijn allen hebben we om de zeven jaar collectief geheugenverlies. Het gaat altijd hetzelfde. Het gaat eerst goed met de economie. Dan gaat het slechter. Halen we alle flexibiliteit uit het bedrijf, sturen we alle uitzendkrachten naar huis. Dan gaat het nog ietsje slechter. Gaan we de vaste medewerkers ontslaan. Dat bespaart, dus dan gaat het weer ietsje beter. Dan nemen we weer flexibele mensen aan, want de situatie blijft onzeker. Dan krijgt iedereen weer een vast contract. Vervolgens gaat het weer minder. En dan zit je

weer aan het begin (...);' aldus bestuursvoorzitter Ben Noteboom van Randstad in een interview met NRC Handelsblad in 2012.

Enige tientallen jaren lang bevoogde markt voor flexibele arbeid zich volgens dit patroon. Noteboom was van 2003 tot febru-



ari 2014 de baas van Nederlands grootste uitzendorganisatie. En precies in deze periode maakte hij de laatste voorspelbare cyclus in de markt voor flexibele arbeid mee. Wat in oktober 2008 als een kredietcrisis begon, blijkt inmiddels een structurele laagconjunctuur. Bedrijven blijven op hun hoede met het aannemen van mensen. Weliswaar groeit de economie licht, maar vooralsnog is die groei baanloos. Sterker nog: de werkloosheid neemt nog toe en is aanzienlijk hoger dan de officiële cijfers suggereren, omdat (gedeeltelijk) werkloze zzp'ers niet worden meegeteld in de statistieken. Dit is dan ook de eerste crisis waarin de zzp'er optreedt als schokdemper die de economische klappen opvangt.

Vormen van flexwerk

Ongetwijfeld gaan bedrijven straks weer meer flexwerkers inschakelen. Maar de manier waarop ze dat doen, de mate waarin en de tarieven waartegen ze dat doen en de professionaliteit waarmee ze dat doen zal de komende tijd sterk veranderen. Dat is een gevolg van een aantal centrale trends die wij hier bespreken. Maar voordat deze trends de revue passeren, zoomen we kort in op de ver-

schillende vormen van flexwerk en de markt-omvang. Waar hebben we het eigenlijk over bij flexwerk in Nederland?

In Nederland kennen wij vijf vormen van flexibele arbeid (zie kader). In alle gevallen gaat het om mensen die werkzaamheden uitvoeren als externe (flexibele) medewerker waarvoor de opdrachtgever een factuur ontvangt. Bij uitzendwerk vindt de arbeid plaats via een uitzendbureau. De inlener voert de regie over het werk, terwijl het uitzendbureau de werkgever is. In het geval van detacheren is het detacheringsbureau niet alleen de werkgever, maar heeft het ook de regie over het uit te voeren werk. Bij payrollen ligt de juridische verantwoordelijkheid van het werkgeverschap bij de payroll-onderneming. Bemiddeling is een vorm van flexwerk waarbij de bemiddelaar louter vraag en aanbod bij elkaar brengt. De zzp'er tenslotte, neemt voor eigen rekening en risico een opdracht aan. Er zijn dus nogal wat vormen van flexwerk.

Waar praten we qua omzet dan eigenlijk over? Hoe groot zijn de totale flexmarkt en de diverse deelmarkten? Over niet alle deelmarkten zijn betrouwbare cijfers beschikbaar. Waar dat wel het geval is, het betreft uitzendwerk en

Het was nog nooit zo belangrijk om het juiste menselijk kapitaal in huis te halen

detachering, vroegen wij aan CBS om ze voor ons op een rij te zetten. Voorts heeft EIM bruikbaar cijfermateriaal over het aantal zzp'ers.

32 miljard euro flexwerk

In 2011 telde Nederland volgens het CBS 473.000 uitzend- en detachingskrachten en volgens onderzoeksbureau EIM 370.000 zzp'ers. Een totaal van 843.000 arbeidskrachten op een totale werkzame beroepsbevolking van 7.392.000 arbeidskrachten. Kortom: de flexibele inhuurschil was 11,4% in 2011. Anders gezegd: een op de negen werkende Nederlanders is een flexwerker. In dat jaar was de totale loonsom in Nederland 220 miljard euro. De markt voor uitzenden, detacheren, bemiddelen en payrollen heeft een omvang van 18,5 miljard euro. De 370.000 zzp'ers waren in 2011 goed voor een inkomen van

Professioneel inhuren van flexibele arbeid: vijf kernboodschappen

1. Weet met welke aanbodvorm (uitzenden, detacheren, bemiddelen, payrollen, zzp) je te maken hebt

Ze verschillen qua breedte van dienstverlening, tariefopbouw en risico. Daarnaast bestaat een groep aanbieders die we aanduiden als 'kameleons'. Herken ze. Gedragen ze zich als uitzenders of detacheerders? Behandel ze dan ook zo.

2. Hanteer het 'schillenmodel'

Het geeft de visie weer welke arbeid, die voor de inlener wordt verricht, al dan niet vast of flexibel is. Hiermee heb je een handvat om per functie een inkoopstrategie te ontwikkelen. Op zoek naar de ideale kandidaat ga je de schillen van binnen naar buiten af.

3. 'Cut out the middle man'

Bij professioneel inhuren (in tegenstelling tot traditioneel inhuren) draait het in essentie om het verkrijgen van aantoonbare toegevoegde waarde. Kan het intermediair die toegevoegde waarde niet dui-

delijk maken, dan is het de hoogste tijd voor een andere inleenc constructie zonder tussenpersoon.

4. Alles begint en eindigt met de strategische personeelsplanning

Dat is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid voor de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers, waardoor de juiste medewerkers op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, om de activiteiten te kunnen uitvoeren die nodig zijn voor het behalen van strategische doelen (definitie Tilburg University).

5. Neem zelf de regie

Pas je niet aan het aanbod van de markt aan. Bepaal zelf contractvorm, inleenvoorwaarden en proces. Laat aanbieders conform jouw proces reageren op jouw voorwaarden. Vertrouw op bestaande IT. Wees niet bang dat er niet geleverd gaat worden.

Bron: Boodie, De Laat en Oldenburg, 2013

Twaalf centrale trends die externe inhuur veranderen

Categorie	Trend	Effect op omvang flexwerk	Effect op kosten flexwerk
Demografie	1 Afname beroepsbevolking	Positief	Stijging
	2 Internationalisering van arbeid	Positief	Daling
Economie	3 Marginalisering van 'de man in het midden'	Positief	Daling
	4 Conservatieve houding banken	Geen	Stijging
Sociaal	5 Professionalisering	Positief	Daling
	6 Opkomst zzp'er van hr	Positief	Daling
Technologie	7 Opkomst mobile devices	Positief	Daling
	8 Opkomst social media en marktplaatsen	Positief	Daling
Ecologie	9 Het Nieuwe Werken	Positief	Geen
Politiek	10 Scherper toezicht en belang compliance	Minimaal	Stijging
	11 Halsstarrige vakbonden	Minimaal	Stijging
	12 Wispelturige overheid	Minimaal	Stijging

Bron: Boodie, De Laat en Oldenburg, 2013

7,8 miljard euro. In geld heeft de flexibele schil in Nederland derhalve een omvang van 26,3 miljard euro (12% van de loonsom). Het CBS neemt echter medewerkers van bedrijven als Cap Gemini, CGI (voorheen Logica CMG), ATOS Origin, PwC en Ordina niet mee in de statistieken. Vanuit het perspectief

van de inlener behoren ze echter wel dege-lijk tot de flexibele schil van de organisatie. Deze 'flexkameleons' zijn naar schatting goed voor een omzet van zes miljard euro. Dat betekent dat in flexibele arbeid in Nederland in totaal ruim 32 miljard euro omgaat (15% van de totale personeelskosten).

Twaalf trends

Dit zijn abstracte macro-economische cijfers. Duiken we dieper in de flexmarkt, dan zien we twaalf trends die deze omvangrijke markt de komende jaren fundamenteel zullen veranderen. In het kader 'Twaalf centrale trends' staan deze genoemd. Steeds staat hierbij het effect dat de desbetreffende trend heeft op zowel de omvang als de kosten van flexwerk.

Nemen wij zowel de richting van de trend als de omvang van het verwachte effect in ogenschouw, dan verwachten wij een bijna verdubbeling van de flexibele schil tot 20% in 2030. Daarbij zullen de kosten van flexwerk licht dalen. Mede hierdoor neemt het prijsverschil tussen flexwerk en vaste arbeid af. Maar dat is niet alles. Deze trends zetten de flexmarkt langzaam maar zeker op de kop. Want waren het tot nu toe de traditionele aanbieders van flexwerk die aan de knoppen draaiden – zij hadden de kandidaten in de kaartenbak – dankzij internet wordt het aanbod van flexwerkers nu met de dag transparanter. Wat eerder gebeurde bij reisbureaus, onroerendgoedmakelaars, muziekwinkels en hotels gebeurt nu in de flexmarkt. Inleners moeten, gezien de lastige economische omstandigheden, wel op kosten sturen, terwijl het tegelijkertijd nog nooit zo belangrijk was het juiste menselijk kapitaal in huis te halen. Dankzij internet kan aan beide behoeften tegemoet worden gekomen.

Professioneel inhuren versus traditioneel inhuren

Professioneel inhuren

Inhuur is integraal proces
 Inhuur is kernproces
 Transparante kostprijs
 Prijs bepaald op moment inzet
 Relatie inlener-flexwerker centraal
 Inlener bepaalt
 Leverancier bewijst toegevoegde waarde
 Prestatieverplichting
 Grip door processen en technologie
 Langetermijnfocus

Traditioneel inhuren

Inhuur is versnipperde activiteit
 Inhuur is bijzaak
 Ondoorzichtige kostprijs
 Prijs vooraf vastgelegd
 Relatie inlener-leverancier centraal
 Leverancier bepaalt
 Leverancier claimt toegevoegde waarde
 Inspanningsverplichting
 Grip door beperking keuzevrijheid (preferred suppliers)
 Kortetermijnfocus

Bron: Boodie, De Laat en Oldenburg, 2013

Professioneel inhuren

De flexmarkt zit midden in een historische omwenteling die wij aanduiden als van 'traditioneel inhuren', inhuren zoals het tientallen jaren lang ging, naar 'professioneel inhuren'. In kader 'Professioneel inhuren versus traditioneel inhuren' staan de belangrijkste verschillen kernachtig weergegeven.

Welke gevolgen heeft deze revolutie voor flexwerker, inlener en aanbieder van flexwerk?

Voor de flexwerker betekent professioneel inhuren dat de meest geschikte kandidaat ook de meeste kans heeft op de opdracht. De flexwerker is niet meer afhankelijk van een intermediair om te werken voor de organisatie waar hij voor wil werken. De flexwerker kan zichzelf

De zzp'er treedt op als schokdemper die de economische klappen opvangt

rechtstreeks aanbieden en zo de transactiekosten minimaliseren. Tussen de flexwerker en zijn (tijdelijke) opdrachtgever(s) ontstaat een directere en meer persoonlijke relatie.

Is de rol van de leverancier hiermee uitgespeeld? Wij denken van niet, maar met alleen een kaartenbak zullen intermediairs het niet redden. Dankzij internet wordt de werkelijke toegevoegde waarde van de leverancier zowel voor inlener als flexwerker glashelder. Leveranciers die in staat zijn toegevoegde waarde te leveren door flexwerkers te ontwikkelen, prestatiecontracten aan te gaan en door goed naar hun klanten te luisteren en ze daadwerkelijk te ontzorgen bijvoorbeeld door administratieve processen over te nemen, zien hun kansen groeien. Hoe dan ook verwachten wij dat de markten voor uitzenden, bemiddelen en detacheren zullen krimpen. Daarentegen zien wij het komende decennium een groei van het aantal zelfstandig georganiseerde flexwerkers (zzp'ers) naar 16% van de beroepsbevolking. Payrolling zal toenemen en gepaard gaan met een concentratie van het aanbod in deze markt.

Werk aan de winkel

Professioneel inhuren betekent voor de inle-

ner een kwalitatief beter en breder aanbod van flexkrachten, tegen een betere prijs, met betere afstemming op de behoefte van de inlener, met meer grip op proces en kosten. De inlener profiteert maximaal van marktwerking en kan kiezen voor de meest ideale flexwerker tegen de beste prijs en hij minimaliseert de transactiekosten. Maar dat betekent werk aan de winkel. In de organisatie van de inlener zijn diverse professionals betrokken bij het inhuren van personeel. De afdeling Inkoop die afspraken maakt met leveranciers. De HR-afdeling begeleidt in het opstellen van functieprofielen en het beoordelen van de mensen. En natuurlijk speelt de manager of budgethouder die het ingehuurde personeel nodig heeft een grote rol. In weinig organisaties is echter een eindverantwoordelijke aan te wijzen. En dit is wel nodig om een proces goed te organiseren en om de kosten in de hand te houden. Organiseer je dit niet goed, dan kost dat handenvol geld en worden grote risico's gelopen. Goed organiseren betekent gebruikmaken van een (online) marktplaats. Maar ook het automatiseren van het contractmanagement, omdat wordt gewerkt met meerdere leveranciers. Van belang is ook om eigen inhuurvoorwaarden te hanteren in plaats van de verkoopvoorwaarden van de leverancier. Voorts is het zaak het factuurproces om te draaien: de inlener maakt automatisch de rekening die de leverancier mag goedkeuren.

Omwenteling

De flexmarkt zit middenin de grootste omwenteling sinds haar ontstaan in de jaren zeventig van de vorige eeuw. Wordt in de media gesproken over 'wegwerparbeid', flexibel werken is allesbehalve een wegwerfenomeen. Het beantwoordt niet alleen aan de menselijke behoefte aan vrijheid, maar het is ook een essentieel element van een moderne economie: wendbare arbeidskrachten zijn een kritische succesfactor voor een wendbare economie. Tientallen jaren lang was traditioneel inhuren *business as usual*, conform de regels van het spel zoals die door de intermediairs van flexwerk waren opgesteld. *The new business as usual* is professioneel inhuren. Daar wordt uiteindelijk iedereen beter van, de flexwerker in de eerste plaats. Samen met hr-professionals hopen wij een constructieve dialoog op te kunnen starten over vorm en inhoud van professioneel inhuren.

Van de hand van **Max Boodie, Rob de Laat** en **Paul Oldenburg** verscheen kortgeleden *Professioneel Inhuren van Flexibele Arbeid. Mensen, Markt, Mechanismen* (Enthri, 2014). Het is het eerste handboek waarin alle aspecten van de Nederlandse flexmarkt aan bod komen en met CBS-cijfers worden onderbouwd. De auteurs zijn ruim twintig jaar actief in de flexmarkt, veelal in de rol van ondernemer, adviseur of investeerder.

max.boodie@greatpeople.nl
rob.delaat@staffingms.com
[mailadres Paul Oldenburg]