



WERKEN MET FREELANCERS IN JOUW ORGANISATIE?

Freelancen, interimmen, contracting zijn allemaal verschillende benamingen voor een zeer sterk groeiend verschijnsel in de economie. Steeds meer industrieën draaien voor een substantieel deel op deze hoogwaardige kennismedewerkers die slechts verbonden zijn aan een organisatie door een tijdelijk contract voor de duur van één opdracht. In enkele sectoren zoals in de media, communicatie en journalistiek en bij trainers, coaches en de organisatieadviseurs vormen deze zogenaamde freelancers al ruimschoots de meerderheid. Deze sectoren draaien op freelancers. In andere sectoren zoals *Financië*, IT, *HRM*, bouw, re-integratieadviseurs, zorg en juridisch advies neemt het aantal freelancers duidelijk toe, al is een meerderheid in deze wereld nog aan zijn/haar bedrijf verbonden door een traditioneel langdurig arbeidscontract.

In een eerdere column is al ingegaan op de voornaamste redenen achter deze spectaculaire groei. Deze zijn; a) de groei van de dienstverlening waar nauwelijks nog investeringen nodig zijn, b) de ontwikkeling van het internet waardoor vraag en aanbod van kennis beter elkaar kan vinden, c) de groei van projectmatig werken en d) het steeds minder bedrijfsspecifiek zijn van ondernemingsvragen. In deze column wordt daarom niet nogmaals ingegaan op de vraag *waarom?*, maar wordt getracht op basis van de huidige wetenschap een antwoord te geven op enkele dilemma's waar freelance organisaties voor staan.

Veel traditionele organisaties kunnen op dit moment niet de gewenste arbeidskrachten vinden. In deze economische hausse is kennis schaars en de vergrijzinggolf belooft een langdurige schaarste aan hoogopgeleid personeel. Een mogelijke oplossing voor deze problemen is het aangaan van tijdelijke contracten met *freelancers* of *subcontractors*. Dit biedt bedrijven de mogelijkheid om toch aan de vraag te voldoen en zo hun praktijk op- of uit- te bouwen. Bovendien heeft het werken met freelancers ook grote voordelen. Zo is het veel makkelijker en goedkoper



om het contract van een freelancer te verbreken dan de arbeidsrelatie van een vaste medewerker op te zeggen. Ook is de juridische bescherming veel beter in een opdrachtgever - klant relatie dan in een werkgever – werknemer relatie. Bij tegenvallende opbrengsten kan ook de kostenstructuur veel eenvoudiger in lijn worden gebracht met de nieuwe werkelijkheid. Verder kan een organisatie door het aangaan van relaties met subcontractors specifieke schaarse kennis en relaties aan zich binden die de rest van de organisatie beter laten functioneren.

Inmiddels zijn er heel veel voorbeelden van succesvolle organisaties die grotendeels of helemaal op freelancers draaien. In de wereld van media en bladen draaien veel bladen en programma's op freelancers. Slechts een beperkt aantal mensen (de zogenaamde kern) is in vaste dienst; zij bepalen de strategie, de *look-and-feel* en de thema's van de bladen en programma's. Maar ook in andere sectoren draaien steeds meer bedrijven op freelancers. In het Verenigd Koninkrijk zijn er enkele zeer grote organisatieadvies en IT *consultancies* die volledig draaien op freelancers.

Ondanks de vele voordelen en de vele succesvolle voorbeelden hikken veel organisaties nog steeds aan tegen het aangaan van contracten met freelancers. Ondernemingen vinden het veelal moeilijk om de verschillende relaties met freelancers en vaste medewerkers tegelijkertijd te managen. Zeker bij organisaties waar duidelijke beloningsverschillen zijn tussen de verschillende groepen. Ook bestaan er nog veel vooroordelen tegen freelancers. Zo denken veel organisaties dat freelancers minder loyaal zijn aan het bedrijf dan vaste medewerkers. Maar uit divers onderzoek blijkt dat de loyaliteit van freelancers niet minder hoeft te zijn dan de loyaliteit van vaste medewerkers. In langere projecten blijkt de loyaliteit van freelancers aan de organisatie en het project net zo hoog te zijn als dat van vaste medewerkers (Jones, 2000). Sterker in veel gevallen is de loyaliteit van de freelancers aan het project hoger dan dat van vaste medewerkers. Zij zijn immers veel sterker en directer afhankelijk van het succes van het project dan de vaste medewerker. Zijn/haar reputatie en de kwaliteit van relaties en doorverkoop zijn immers rechte lijnen verbonden met het succes van het project.



De administratieve, juridische besloemingen en onzekerheid zijn in Nederland gelukkig grotendeels verdwenen. Met de komst van de VAR is veel duidelijkheid geschapen ten aanzien van de verantwoordelijkheden van werkgever en werknemer. Veel organisaties die werken met freelancers beoordelen deze veelal via dezelfde systematiek als de vaste medewerkers. Enerzijds omdat dit handig is, maar anderzijds ook omdat de verschillen tussen freelancers en de job-hoppende werknemers steeds kleiner worden.

Dit betekent niet dat er geen grote uitdagingen zijn verbonden aan het werken met freelancers. Er zijn nog veel uitdagingen die beantwoord moeten worden en veel bedrijven zijn aan het experimenteren met oplossingen. Zo zijn veel organisaties bang dat freelancers er met hun klanten vandoor gaan. Bij enkele zakelijke dienstverleners zoals trainingsbureaus en organisatieadviseurs is dit inderdaad een risico. Maar in de praktijk willen grote klanten toch veelal geen zaken doen met kleine partijen zoals freelancers die geen continuïteit kunnen garanderen. Er blijft een rol over voor grote partijen als marktmaker en betrouwbare partner. Ook zijn in de praktijk vaak goede juridische afspraken over te maken over het aanbieden van producten aan gezamenlijke klanten en derden. Ook zijn veel organisaties bang dat investeringen de deur uitlopen. Dit is natuurlijk een risico, maar dit risico is bijna even groot bij vaste medewerkers. Bovendien heeft dit risico een keerzijde; het is ook mogelijk om specifieke kennis snel en tegen lage kosten binnen je organisatie te halen. Onderzoek (onder meer in Silicon Valley) heeft aangetoond dat deze vele los-vast verbindingen bijdragen aan een concurrerende dynamische organisatie. Ook is het daarbij de vraag in hoeverre deze kennis écht zorgt voor een niet substitueerbaar duurzaam concurrerend voordeel. Indien deze kennis niet strategisch genoeg is hoeft deze niet binnen het bedrijf vast te zitten en is een freelance contract wellicht een veel betere (en goedkopere) oplossing. Alleen als deze kennis strategisch is, is een vast dienstverband aan te raden. Een zogenaamde *core-periphery* organisatiestructuur is dan de beste oplossing.

Een andere specifieke uitdaging is voor de afdeling HRM. Deze afdeling zal, net als de het management, niet alleen de relaties met de vaste medewerkers, maar ook de relaties met de sub-



contractors moeten managen. Dit betekent dat een deel van de HRM afdeling niet meer naar binnen, maar veel meer naar buiten gericht zal zijn. Het continu volgen van de arbeidsmarkt en de kandidaten is één van de kerntaken van de freelance organisatie. Dagelijkse contacten met bemiddelingsbureaus en sociale netwerken zijn nodig om inzicht te hebben in prijs, beschikbaarheid en kwaliteit van de subcontractors.

De grens tussen succes en mislukking is veel dunner voor freelance organisaties. Bij succes aan de klantkant kan een freelance organisatie veel sneller opschakelen, maar als succes uitblijft zal de verzamelde kennis ook veel sneller weer vertrekken. Het is van groot belang dat de netwerkorganisatie niet alleen de klanten, maar ook de freelancers tevreden stelt. Een goede netwerkorganisatie moet daarbij heel scherp hebben wat de rol van de organisatie is binnen het netwerk van klanten en freelancers en welke toegevoegde waarde de organisatie heeft voor haar stakeholders. Met de komst van het internet en de toegenomen concurrentie naar arbeid en kennis is het nog belangrijker om die rol goed te definiëren.

Tot slot zullen veel ondernemingen in de dienstverlening geen alternatief hebben dan te gaan werken met freelancers om toch hoogopgeleide medewerkers en specifieke kennis aan zicht te binden. Ondanks de voor- en nadelen van een freelance organisatie is de schaarste aan personeel en de toegenomen concurrentie van freelance organisaties, die veel sneller en flexibeler reageren op de marktvrage, de belangrijkste reden dat veel organisaties steeds vaker werken met freelancers. Deze trend lijkt niet te stuiten (zie een eerdere column), het is veeleer de vraag hoe ondernemingen hier mee omgaan. Is het een kans of een bedreiging?

