

Flexibiliteit is geen speeltje van HR en geen doel op zich. Het is een middel om organisaties wendbaar te maken op een manier die past bij goed werkgeverschap, zegt Hanneke Moonen, adviseur op het gebied van strategische personeelsplanning.

Tekst Nicole Weidema
Beeld Fotoburo Dijkstra



**‘Haal flex uit
vast personeel’**



Doodzonde vindt Hanneke Moonen het. Werknemers die jarenlang uit de wind gehouden zijn. Die maar een beetje mochten aanrommelen, omdat niemand van ze verwachtte dat ze nog goed zouden presteren. En die, als ze dan na al die jaren toch worden wegbezuinigd, geen schijn van kans maken op de arbeidsmarkt. Een typisch geval van zachte heelmeeesters die stinkende wonden maken. Doodzonde en nergens voor nodig. Mits een organisatie op tijd nadenkt over welke kant ze opgaat.

Vaak lijkt de discussie over flexibiliteit zich te verenigen tot voors en tegens van de flexibele schil. Maar flexibiliteit is veel meer dan een groep mensen tijdelijk aan de organisatie verbinden en daar zo snel mogelijk afscheid van nemen als het economisch tegenzit, stelt Moonen. “Vaak stellen mensen de vraag: ‘Wat is een goede balans tussen flex en vast?’ Maar dat is niet de eerste vraag die je moet stellen. Je moet kijken naar een breder palet aan mogelijkheden om wendbaar te zijn, bijvoorbeeld: hoe breed inzetbaar zijn de mensen die er nu zitten en hoe houden ze hun vak bij? Dat kan door opleiden, maar ook door gewoon eens iets anders te doen. Op een andere afdeling, of buiten het bedrijf. Bij het sturen op een gezonde in-, door-, en uitstroom, heb je veel meer flexibiliteit dan wanneer een grote groep mensen vastgeroest zit. Als mensen echt vastzitten op hun plek, wordt het hartstikke lastig. Je moet iets hebben van natuurlijk verloop. Bovendien, als mensen gewend zijn om te rouleren of in projecten samen te werken in verschillende settings, dan is de organisatie in de basis al flexibeler.”

FLEX UIT VAST

“Als je daar in hebt geïnvesteerd, is het daarna interessant om te kijken naar de goede balans tussen vast en flex. Want dan haal je al veel flex en wendbaarheid uit je vaste personeelsleden. Het maakt de organisatie wendbaarder en medewerkers duurzamer inzetbaar.” Niet elke situatie is gebaat bij deze vorm van flexibiliteit, erkent Moonen. “Het helpt niet als je erg moet krimpen. Dan helpt het wel als je mensen hebt die breed inzetbaar zijn over de organisatiegrenzen heen. Die kun je makkelijk de arbeidsmarkt op helpen.” Wie toch wil werken aan een flexibele schil, moet volgens Moonen eerst kijken naar wat de flexibiliteitsbehoefte is. “Hoe snel verandert het werk, veranderen markten of verandert de omvang van het werk? Dus, hoe snel moet je op- of af kunnen schalen? Ik zie soms organisaties die een doelpercentage hebben: ‘We moeten 10 procent flex hebben.’ Dat is echt onzin. Want ook binnen een organisatie heeft de ene divisie veel



meer flexibiliteit nodig dan de andere. Maak een goede analyse: wat is de behoefte en wat zijn de opties? Dan kun je kijken welke maatregelen je moet nemen.”

FLEXBEHOEFTE

Organisaties denken wel na over hun flexbehoefte, maar er kan meer winst uit worden gehaald wanneer zij dat meer gestructureerd doen, signaleert Moonen. “Ik denk dat het nu vaak onbewust gebeurt, op verschillende plekken en niet altijd in onderling overleg. Bij trajecten op het gebied van strategische personeelsplanning zit ik met de raad van bestuur en de divisiedirecteur aan tafel, maar soms ook veel dieper in de organisatie en praat ik met de unithoofden en een afdelingshoofd. Dan merk je dat er soms targets zijn waarvan niemand snapt waar ze vandaan komen. Of dat het ene afdelingshoofd zegt: ‘Ja, bij jou is dat heel handig, maar bij mij helemaal niet.’ Dan valt het niet mee om die targets concreet te vertalen. Goede gesprekken en een goede analyse helpen heel erg om tot bewuste keuzes te komen.”

De cultuur van de organisatie bepaalt ook hoe er over flexibiliteit wordt nagedacht en de discussie wordt regelmatig ook op verschillende niveaus gevoerd. Werk je aan een visie voor de hele organisatie, dan is het belangrijk dat de discussie op bestuursniveau wordt gevoerd. Kijk je per afdeling, dan steek je de discussie lager in de organisatie in. Bij de flexibiliteitsstrategie

is er geen goed of fout, stelt Moonen. Als adviseur komt zij bij ondernemingen waar principieel niet wordt geïnvesteerd in de inzetbaarheid van flexkrachten – ‘*I never wash a rental car*’ – en ze snel op- en afschakelen met een flexschil. En ze komt bij organisaties waar ze alles juist zo veel mogelijk met hun eigen mensen doen en vrijwel geen flex inhuren. “Dat zijn allebei bedrijven met een visie. Die moet heel erg bij je eigen organisatie passen. Dus moet je nadenken over de vraag: ‘Wat zijn de mogelijkheden en de kansen en benutten we die voldoende? En welke route is voor ons het meest effectief en passend? Dat kan door de voorbeelden die hiervoor zijn genoemd maar bijvoorbeeld ook door strategisch samen te gaan werken in een keten, of door het in- of uitbesteden van werk om flexibeler te worden of het werk op een heel andere manier te organiseren. Er zijn zoveel mogelijkheden! Maak een mix die effectief is en past”

OUDE REFLEXEN

De crisis vormde voor veel organisaties een abrupte breuk in het nadenken over personeelsbeleid. Ging het voor 2008 in veel groeisectoren vooral over de vraag: ‘Hoe vind ik mensen en hoe houd ik ze vast?’, in de jaren daarna braken managers zich vooral het hoofd over hoe te krimpen zonder dat het werk stil komt te liggen en de kwaliteit op orde blijft. Nu de economie weer opkrabbelt, moeten organisaties een nieuwe weg vinden. Toch schieten ze nogal eens in de oude flex-reflex. Moonen: “Ik was laatst bij een GGZ-instelling om de HR-manager en de HR-adviseurs te trainen. De HR-manager kreeg een telefoontje dat er nog een paar miljoen euro moest worden bezuinigd. Hij maakte meteen het rekensommetje: ‘Oké, we hebben nog zoveel tijdelijke en flexkrachten waar we afscheid van kunnen nemen, dus dan blijven er zoveel

‘Organisaties schieten vaak in de flex-reflex’

HANNEKE MOONEN (44)

OPLEIDING: Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg

ACHTERGROND: Oprichter, adviseur en trainer bij Moonen HRM Consulting. Moonen werkt sinds 1995 als HRM-professionaal in uiteenlopende organisaties. Ze heeft zowel omvangrijke complexe HR-projecten geleid, als compacte adviesopdrachten gerealiseerd. Daarnaast ontwikkelt en geeft zij trainingen en workshops aan managers en HR-professionals.



mensen met een vast contract over die uit moeten stromen.' Heel vaak is de reflex: 'De tijdelijke krachten gaan eruit', terwijl de leidinggevenden juist zeggen: 'Die tijdelijke krachten hebben we hard nodig om *future proof* te zijn.' Dat is een enorm dilemma dat je niet makkelijk oplost. Dan komt het dus aan op de strategische keuzes en het DNA van je organisatie."

TIJDELIJKE KRACHTEN

Een voorbeeld van organisaties die worstelen met deze vraag zijn scholen, signaleert Moonen. "Daar zeggen leidinggevenden: 'Ik heb een paar tijdelijke krachten of leraren in opleiding die echt heel nieuwe dingen inbrengen die we hard nodig hebben – zonder het oude tekort te willen doen – maar we hebben er geen geld voor. Want de keuze is gemaakt om niet te sturen op uitstroom.' Ook al heb je als school zelf de financiën op orde, dan komt de herplaatsingskandidaat uit een andere collega-school nog eerder in aanmerking voor de baan, dan de mensen die je zo graag zou willen laten instromen. Dat kan een keuze zijn, maar de vraag is wat het doet met je ambitie als organisatie en de kwaliteit van onderwijs. Dat zijn moeilijke keuzes." Een organisatie is geen eiland. Maatschappelijke krachten zoals vakbonden en de publieke opinie maken het soms moeilijk om te sturen op uitstroom. Een langdurige arbeidsrelatie wordt nog altijd als teken van goed werkgeverschap gezien. Moonen vindt het tijd om dat beeld te veranderen. "Organisaties die een situatie laten ontstaan waarin mensen vastroesten, zijn het voorbeeld van slecht werkgeverschap. Want het is achterstallig onderhoud. Mensen zijn niet tijdig aangesproken, toen ze nog wel goed presteerden en er nog wel kansen waren op de arbeidsmarkt. Als je niet stuurt op gezonde in-, door- en uitstroom, bij zijn en blijven in je vak en op brede inzetbaarheid, dan

ontstaat er een kwalitatieve mismatch. De groep mensen die niet goed meekomt in de nieuwe ontwikkelingen, is te groot geworden."

Zorgen voor wendbaarheid door flexibiliteit begint al bij werving en selectie, zegt Moonen. "Niet meer iemand aannemen die perfect past op die functie, maar kijken hoe iemand zich kan ontwikkelen. Misschien moet je wel een paar jonge mensen op een lager niveau binnenhalen die daar door kunnen groeien en die over vijf jaar denken: 'Hier was het prima, maar nu ga ik weer wat anders doen.' Leeftijd is niet zo zeer het probleem, maar wel de ervaringsconcentratie en de vraag hoe mensen fris kunnen blijven."

DURVEN LOSLATEN

Hoewel Moonen vooral wordt ingeschakeld door bedrijven die worstelen met hun strategische personeelsplanning (SPP), ziet ze ook genoeg goede voorbeelden. "Ik zie heel veel initiatieven waarbij mensen bij andere afdelingen of andere bedrijven gaan meekijken. Vaak zijn dat wel de mensen die dat leuk vinden, terwijl je juist de mensen wilt bereiken die dat nodig hebben. Wat ik vaak doe in SPP-processen is dat ik leidinggevenden zelf oplossingen laat bedenken. Zij kunnen er zelf voor kiezen om daar ook de werknemers bij betrekken. Daar komen vaak de meest goede ideeën uit. Ik zag laatst een prachtig voorbeeld in een gemeente. Daar moest iets worden geregeld voor de opvang van vluchtelingen. Vooraf werd gezegd: 'Onze mensen zitten redelijk vast op hun taak.' Maar binnen no-time waren er mensen van verschillende afdelingen die in wisselende samenstelling samen aan de slag gingen, met prima resultaat. Het heeft ook met leidinggeven te maken. Soms moet je durven confronteren en beweging creëren en soms moet je ruimte geven en zaken durven loslaten."

